

Table des matières

Liste des Abréviations.....	6
Introduction.....	7
Préambule.....	9
Justification et genèse de l'idée.....	12
Contexte spécifique de Bafoussam 1er et termes de référence.....	14
Méthodologie et principes du retraitement analytique.....	17
1 Préalable : la volonté politique.....	19
2 Définition des axes analytiques : une étape cruciale.....	20
3 Recueil des données : étape délicate.....	22
4 Affectation et ventilation des dépenses sur les axes analytiques : le cœur du travail.....	26
5 Synthèse des dépenses sous forme de graphique.....	29
6 Pistes d'analyse pour les recettes.....	32
7 Définition de ratios complémentaires pour approfondir l'analyse...	33
8 Restitution de l'information aux conseillers municipaux, leaders d'opinion et aux populations.....	33
9 Renouveau de l'exercice et analyse comparée : l'enjeu de la pérennisation et de la durabilité.....	39
Informations complémentaires.....	39
Outil Excel fourni avec ce guide.....	41
Rôle possible de chaque acteur/actrice.....	43
Points d'attention et préconisations.....	44
Annexe.....	47
Extrait du journal Médium du 4 octobre 2012.....	49
Plaquette synthétique sur les chiffres clefs de Bafoussam 1er.....	50
Mentions légales.....	52

Liste des Abréviations

BP	Budget Prévisionnel
CA	Compte Administratif
CAC	Centimes Additionnels Communaux
CC	Comité de concertation
CM	Conseil Municipal
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CODEFIL	Comité Départemental des Finances Locales
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
DED	Deutsche Entwicklungsdienst (A fusionné en 2011 pour devenir GIZ)
FEICOM	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale
GIZ	Coopération Allemande
LDL	Ligue des Droits et Libertés
OSC	Organisation de la Société Civile
PADDL	Programme D'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PTF	Partenaire Technique et Financier
RM	Receveur Municipal
SDE	Service Déconcentré de l'État
SDL	Service de Développement Local
SG	Secrétaire Général
TDR	Termes de Référence
UPP	Unité de planification participative

Introduction

Préambule

En principe, la **comptabilité analytique**, également appelée comptabilité de gestion, permet de décomposer le coût des biens et des services et de comparer ces coûts d'une part à ceux d'autres établissements, d'autre part aux tarifs ou aux prix en vigueur. Les résultats de ces analyses issues de la comptabilité analytique sont généralement utilisés pour alimenter le dialogue de gestion et favoriser une prise de décision éclairée, cela pour un pilotage efficient des organisations et des activités d'une structure et de ses services.

Dans le cas des communes camerounaises, nous proposons plus simplement une analyse par secteur (et/ou aire géographique) de l'action communale. Ainsi, le retraitement analytique, tel que proposé dans ce guide se veut à la portée de tous et toutes. En effet, il ne requiert pas des connaissances comptables approfondies : il se veut avant tout pratique et intuitif. A l'aide du fichier excel présent sur le support numérique joint à ce guide, on cherchera à reprendre chacun des engagements de la commune pour apprécier en quoi la dépense a pu servir les intérêts de tel ou tel secteur, ou de telle ou telle aire géographique. On obtiendra alors des graphiques suffisamment parlants, qui ne manqueront pas d'animer les débats au sein d'un conseil municipal ou lors de rencontres avec les populations.

Le présent document et ses annexes présentent donc une proposition d'appui développée au sein du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL) pour une meilleure lisibilité des comptes des communes au Cameroun par le biais d'un retraitement analytique sectoriel voire également géographique.

L'exercice a été initié une 1^{ère} fois en septembre 2012 dans la commune de Bafoussam 1^{er} puis renouvelé en mars 2014 à l'occasion de la validation du compte administratif 2013 par le nouveau conseil municipal.

Par ailleurs, cette méthode et proposition ont également été testées dans les deux autres communes d'arrondissement de Bafoussam (Bafoussam 2^{ème} en octobre 2012 et Bafoussam 3^{ème} en avril 2014), avant d'être étendue en 2014 :

- à Kouoptamo dans le département du Noun avec l'aide d'une OSC (la LDL), qui, dans le cadre d'une subvention locale, a initié des rencontres avec les chefferies traditionnelles et les leaders d'opinions de la commune en vue d'un meilleur dialogue citoyen sur les questions budgétaires dans la commune ;
- à Bamendjou dans les Hauts-Plateaux avec le cabinet MIDECAM dans le cadre d'un appui à la mise en place d'un budget participatif et genre sensible.

Un autre consultant a également fait cela légèrement différent à Batouri dans l'Est du pays en octobre 2013. Il est particulièrement intéressant de voir ressortir dans le rapport de Batouri des secteurs tels que la forêt, qui n'avait pas été identifié de manière spécifique dans le contexte régional des communes de l'Ouest ; par ailleurs, le consultant qui a travaillé à l'Est a réussi à faire également une analyse géographique par nature de dépense.

Si le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL) souhaite aujourd'hui capitaliser toutes ces expériences autour du retraitement analytique, c'est parce que proposer une nouvelle grille de lecture des comptes est en soi un exercice assez peu coûteux à mettre en œuvre et qui pourtant peut porter de nombreux fruits, sous réserve d'une réelle volonté politique et disponibilité des acteurs/actrices.

L'activité peut tout aussi bien être facilitée par des consultant(e)s, des chef(fe)s service SDL (en Préfecture) ou des organisations de la société civile, mais peut également être portée directement par un exécutif communal et son service comptable et financier dans le cadre soit de l'adoption d'un compte administratif au 1^{er} trimestre ou dans le cadre du processus budgétaire pour un meilleur dialogue avec les populations et leurs représentant(e)s. En effet, contrairement aux idées reçues c'est l'analyse du compte administratif qui précède l'élaboration du budget et non le contraire : une bonne analyse du compte administratif permet une meilleure planification des actions à mener et une budgétisation plus conséquente, et dans cette perspective, nous recommandons à toute commune, qui souhaiterait se lancer dans l'élaboration d'un budget participatif et genre sensible, d'inclure le retraitement analytique comme préalable à leur diagnostic, avant d'aller à la rencontre des populations.

Budget et compte administratif sont deux documents complémentaires qui s'appuient sur la même nomenclature comptable publique mais seul le compte administratif peut faire l'objet à proprement parlé de ce que nous qualifierons ici de retraitement analytique. En effet, retraiter, c'est **relire plus précisément et avec des axes de lectures complémentaires** ce qu'a été l'exécution concrète (compte administratif) d'un budget prévisionnel communal, tout en proposant **une lecture plus facile et plus synthétique des comptes de la commune, afin de disposer d'un véritable outil d'aide à la décision en matière de finances**. Tout cela devrait ainsi faciliter une meilleure appropriation des défis financiers de la commune et faciliter ainsi le dialogue sur les réalités financières.

Budget Prévisionnel (BP)	Compte administratif (CA)
Le budget est l'acte qui prévoit et autorise les recettes et les dépenses pour une année donnée. Acte prévisionnel, il peut être modifié ou complété en cours d'exercice par l'assemblée délibérante (Conseil Municipal, ou Assemblée Nationale).	C'est le budget exécuté, le résultat de la gestion du Maire. Il donne la photographie du niveau de recouvrement des recettes et du niveau des dépenses réalisées au cours de l'exercice. Le compte administratif est soumis à la sanction du conseil municipal par le Maire.

Caractéristiques comparées du BP	Caractéristiques comparées du CA
Futur	Passé
Idéal	Réel
Ambitieux	Modeste
Théorique	Pratique
Antérieur à l'exercice	Postérieur à l'exercice
Planification budgétaire de l'année N (jusqu'au 15 novembre n-1)	Evaluation budgétaire de l'année N (jusqu'au 31 mars n+1)

Justification et genèse de l'idée

L'un des sujets, les plus sensibles et tabous, au Cameroun comme dans beaucoup d'autres pays, c'est la gestion des ressources financières. Le législateur a certes, défini un certain nombre de dispositions pour présenter les comptes et budgets (au travers notamment du Décret N° 2010/1734 /PM du 01 Juin 2010 fixant le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales décentralisées), mais malheureusement la nomenclature proposée ne fait pas, selon nous, encore suffisamment ressortir les grands enjeux financiers des communes.

Ainsi, même le/la citoyen/ne avisé/e qui souhaite s'appuyer sur l'alinéa 3 de l'article 95 du régime financier des CTD (collectivités territoriales décentralisées) aura beaucoup de peine à faire ressortir les axes et orientations financières de sa commune.

ARTICLE 95 DE LA LOI N° 2009/011 DU 10 JUILLET 2009 PORTANT REGIME FINANCIER DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES (CTD)

- | | |
|--|--|
| <p>(1) Le compte administratif adopté par l'organe délibérant est accompagné des pièces annexes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">● le procès-verbal de séance ;● la délibération portant vote du compte administratif ;● l'état des restes à recouvrer ;● l'état des restes à payer ;● l'état des dépenses engagées non liquidées ;● le rapport d'exécution des projets ;● l'état du matériel et immeubles acquis au cours de l'exécution du budget correspondant ;● le compte de gestion patrimoniale de l'ordonnateur matière. | <p>(2) Il est approuvé par l'autorité de tutelle compétente et déposé au siège de la collectivité territoriale.</p> <p>(3) Tout habitant ou contribuable de la collectivité territoriale concernée peut à ses frais, demander communication ou obtenir copie totales ou partielles du compte administratif et de ses pièces annexes.</p> <p>(4) En cas de silence dans un délai de dix (10) jours, tout requérant peut saisir l'autorité de tutelle qui doit lui donner suite dans un délai de soixante-douze (72) heures.</p> |
|--|--|

L'idée de procéder à l'analyse des documents budgétaires et financiers au niveau local remonte à 2009 par la mise sur pied par le DED d'un groupe de travail sur le Budget d'Investissement Public BIP de la Région de l'Ouest (GT-BIP). La problématique au centre de la discussion au sein du groupe était de savoir comment dupliquer au niveau régional le travail réalisé par Dynamique Citoyenne au niveau national sur le budget de l'Etat. La LDL,

point focal du réseau Dynamique Citoyenne à l'Ouest avait pris l'engagement de poursuivre la réflexion au sein de ce réseau. Cette réflexion a abouti en 2011 à la mise en œuvre d'un projet pilote sur l'analyse du budget des communes d'arrondissement de Bafoussam 1^{er} et 2^{ème} proposé par la LDL et appuyé techniquement et financièrement par le DED.



Séance de travail à la commune de Foubot, Juin 2012

Par la suite des réflexions dans la commune de Foubot lors de la réunion sectorielle des responsables techniques du PADDL de juin 2012 ont permis de faire émerger plus précisément la problématique du retraitement analytique sectoriel. Voyant la difficulté que le maire, sa secrétaire général et d'autres responsables de la commune avaient à répondre à la question : « combien la commune dépense chaque année en matière de santé ? », alors qu'ils avaient l'ensemble des documents comptables devant eux, nous avons alors eu l'idée de proposer aux communes (tout d'abord de l'Ouest) un retraitement analytique, qui permettrait de présenter de manière plus synthétique les comptes selon des axes sectoriels (eau, santé, éducation, route...), afin de répondre plus facilement à ce genre d'interrogation.

Contexte spécifique de Bafoussam 1er et termes de référence



*Les résultats obtenus avec cet outil peuvent être différents de ce graphique

Dans le cadre de l'élaboration du budget 2013, la commune de Bafoussam 1^{er} avait besoin d'analyser et de relire de manière critique le compte administratif de l'exercice précédent pour faire mieux ressortir l'importance des différents masses financières et avoir une meilleure maîtrise de la répartition de ses dépenses en fonction des secteurs : nous avons choisi de les accompagner.

L'objectif général de l'activité était l'accompagnement du secrétaire général (SG) et des agents financiers et comptables de la commune de Bafoussam 1^{er} pour les aider à présenter les comptes de manière plus synthétique et compréhensible à l'ensemble des acteurs/actrices impliqué(e)s dans le processus d'élaboration du budget, afin également de pouvoir mieux communiquer avec l'ensemble des citoyen(ne)s sur l'origine et l'utilisation des recettes de la Commune.

On devait ainsi être capable de distinguer facilement et de présenter graphiquement :

- le poids respectif des différentes recettes de la commune
- le pourcentage des dépenses allouées aux différents secteurs d'intervention de la commune (eau, éducation, santé, transport, infrastructure marchande, hygiène et salubrité...)
- la part consacrée à l'investissement, la part consacrée au fonctionnement au sein de chaque secteur
- le niveau des ressources propres
- le niveau des dépenses incompressibles
- etc...

Le travail de retraitement analytique du compte administratif devait ainsi permettre à la commune une meilleure prise de décision. La méthode définie au cours de cette activité avait vocation à être facilement assimilée par les équipes en place, afin de permettre à la commune d'être autonome à l'issue de l'accompagnement. Par ailleurs, ce travail devait être ré-exploité dans le cadre de la communication des grandes orientations budgétaires de la commune auprès des populations, sa restitution a fait l'objet d'une convocation extraordinaire du conseil municipal.

Idéalement, ce travail peut être réalisé pour préparer l'adoption du compte administratif par le conseil municipal (officiellement jusqu'au 31 mars de l'année suivante) ou alors juste avant la définition des orientations cadres budgétaires autour de septembre.

Les conséquences attendues de rendre plus lisibles les comptes étaient nombreuses :

- Meilleure prise de conscience des enjeux financiers de la commune
- Croissance de la qualité du dialogue et des échanges aussi bien avec les populations, leurs représentants et les conseillers municipaux en charge du vote du budget.
- Meilleur pilotage possible des finances publiques
- Possibilité de réajuster ou réorienter la politique budgétaire de la commune
- Connaissance du niveau d'adéquation entre la vision de l'exécutif communal et la réalité pratique
- Assurer une meilleure corrélation entre la gestion financière et les priorités exprimées par les populations

Au final, une présentation des comptes a été faite à l'occasion d'un conseil municipal extraordinaire (cf. en annexe article ci-après extrait du journal Médium du 4 octobre 2012), à l'issue duquel des orientations cadres pour le budget participatif 2013 en son volet investissement ont été définies, ce qui aura permis à la LDL de mieux structurer le recueil des besoins à la base dans les différentes Unités de Planification Participative de l'arrondissement.



Méthodologie et principes du retraitement analytique

1. Préalable : la volonté politique

Le retraitement analytique suppose une réelle volonté politique, car en effet, rendre publiques et véritablement visibles les comptes de la commune, c'est s'exposer potentiellement à de nombreuses critiques, incompréhensions, etc...

La stratégie de la LDL pour répondre à la question comment convaincre les maires à travailler avec les OSC dans le domaine budgétaire était construite autour de deux points :

1- Montrer le fondement de la légitimité de la LDL :

- au plan légal,
- politique,
- social et philosophique.

2- Présenter le projet de manière simple et attrayant :

- Pourquoi le projet ?
- Qu'est ce que le projet n'est pas
- Quel problème on veut résoudre ?
- Comment allons-nous procéder pour le résoudre ?
- Qu'attendons-nous des maires ?
- Avec qui allons-nous le faire ?
- Qu'attendons-nous des maires ?
- Que gagnent les maires ?
- Que gagne la commune ?



Figure 1: Charlie Tchikanda, Directeur Exécutif de la LDL au côté de Mme la 2^{ème} adjointe au maire de Bafoussam 1er lors de l'atelier de relecture du 30/09/2014

Cela demande indéniablement à l'exécutif un certain courage, humilité et une véritable ouverture pour se livrer à un exercice de vérité et de transparence sur les comptes. On doit véritablement soutenir les maires qui prennent le courage de s'engager dans une pareille démarche, même si jusqu'à présent aucun texte ne les y force ou ne les oblige.

Notons cependant avec beaucoup de satisfaction, que le Préfet de la Mifi, dans une correspondance du 11 janvier 2013 avait non seulement validée la démarche mais il incitait aussi toutes les autres communes de son territoire à initier un retraitement analytique de leurs comptes, car cette lecture nouvelle et complémentaire avait montré à quel point elle était enrichissante, notamment dans la perspective de l'adoption d'un nouveau budget.

2. Définition des axes analytiques : une étape cruciale

Une fois rassuré sur le fait que les enjeux sont bien compris et que la volonté politique est vraiment manifeste au plus haut échelon de la commune, il est important de prendre du temps pour bien définir les axes analytiques, qui orienteront le reste des analyses.

Il faut prendre le temps de s'asseoir pour bien identifier les secteurs clefs de l'analyse, tout en prenant le soin d'éviter qu'il n'y ait pas de superposition possible des secteurs ou des aires géographiques, et tout en évitant de se perdre dans trop de détails.

Nous suggérons de se limiter à 10 secteurs maximum : l'outil Excel fourni avec ce guide est d'ailleurs programmé dans ce sens et ne permet pas d'aller au-delà.

Un secteur s'avère être indispensable car dans presque tous les cas, c'est lui qui absorbe la plus grande partie des ressources de la commune : il s'agit, en effet, de l'institution communale, sans laquelle la commune ne pourrait pas exister. Cela comprend entre autres toutes les dépenses liées à l'occupation de l'hôtel de ville (loyer éventuel, facture d'eau ou d'électricité, équipement des bureaux d'accueil du public etc...) à la prise en charge des exécutifs municipaux, des conseillers municipaux lors des conseils ordinaires, des postes statutaires généralistes tels que le poste clef de secrétaire général... etc.

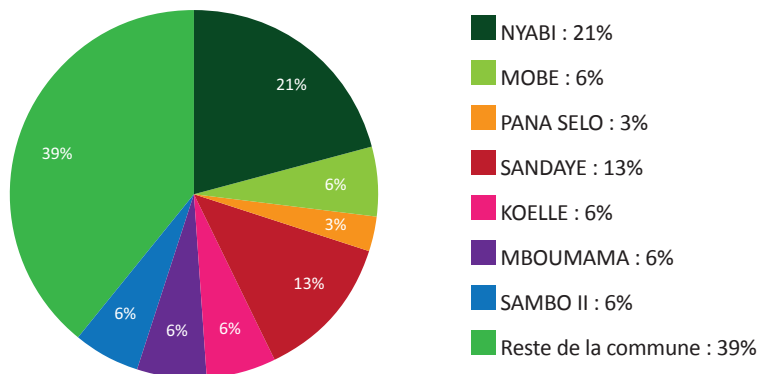
A titre d'exemple, à Bafoussam 1^{er}, nous avons opté en 2012 pour les axes suivants : eau, éducation, santé, transport, infrastructure, hygiène, institution communale et autres.

Par la suite, lors du renouvellement de l'exercice en 2014, nous avons également choisi de mettre le secteur agricole en avant (d'autant plus que le logo de la commune a longtemps été un tracteur). Nous recommandons aux communes de véritablement prendre le temps du découpage en secteurs clefs, car l'ajout plus tard d'un secteur, rendra plus compliqué une analyse croisée et comparée... Par la suite, l'électrification rurale a également été identifiée par des communes plus « rurales ».

Monsieur KUETE Joseph, prestataire sélectionné par le PADDL/AMBERO, qui a accompagné la commune de Batouri à l'Est sur le TdR de retraitement analytique, a fait ressortir le secteur de la forêt, un secteur clef dans l'économie des communes de cette région du pays, alors qu'aucune commune de l'Ouest n'a choisi de mettre le moindre accent sur ce secteur moins significatif dans cette région montagneuse. Dans le rapport qu'il a présenté à la commune de Batouri, Monsieur KUETE Joseph a également superposé deux angles de lectures : l'angle sectoriel et l'angle géographique : ce qui donne une base de données vraiment très riche.



Représentation graphique des réalisations par village dans le secteur de l'eau



Attention cependant dans l'interprétation de cette multitude de détails à ne pas tirer trop vite des conclusions sur l'équité des répartitions, d'autant plus si l'on a uniquement le recul d'un seul exercice d'analyse : en fait, un projet d'investissement en année N, aura un impact très significatif sur l'évolution comparée avec les années N-1 ou N+1... On constate donc qu'il n'y a **pas de découpage type et systématique** : l'identification des secteurs clefs doit se faire en concertation avec l'exécutif local en fonction des enjeux locaux de la commune.

Par ailleurs, d'un point de vue stratégique et politique, une commune peut choisir de mettre l'accent sur un secteur dans lequel elle serait particulièrement fière de ses réalisations (cf. par exemple l'aménagement d'un site touristique qui génère des recettes additionnelles pour la commune), ou alors sur celui dans lequel son action n'a pas été suffisamment significative. Tout dépend du but recherché.

3. Recueil des données : étape délicate

Pour faire le travail sérieusement, il faut s'efforcer de remonter autant que possible à la source, dès lors il faut un accès le plus large possible aux ordres de recettes, quittanciers, fiches d'engagements et de mandatement

Un facteur de réussite réside dans la capacité qu'on a de remonter à la source de l'information : plus on réussit à mieux comprendre le sens de la dépense, plus l'affectation sera facile. Or pour ce faire, il est essentiel que les factures soient bien archivées, classées, lisibles, commentées et annotées le cas échéant... Il faut que chaque personne qui se penche sur une facture puisse l'affecter facilement et logiquement à l'axe analytique correspondant ou le cas échéant le ventiler sur les différents axes analytiques correspondants.

En matière de comptabilisation des recettes, la nouveauté réside dans la prise en compte des droits constatés dès l'émission des titres de perception par l'ordonnateur, le livre d'ordonnancement des recettes à feuillets mobiles est recommandé.

En ce qui concerne les dépenses, la comptabilisation des engagements devient rigoureuse pour ne pas engager la commune au-delà de ses capacités. La fiche d'engagement ainsi que le registre de suivi de dépenses budgétaires chez l'ordonnateur sont recommandés.

Le Premier Ministre Chef du Gouvernement a signé en date du 1er Juin 2010 deux importants textes concernant la gestion budgétaire et comptable des collectivités territoriales décentralisées. Il s'agit du Décret n°2010/1734/PM fixant le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales décentralisées et du Décret n° 2010/1735/PM fixant la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales décentralisées. En outre, ces textes ont été élaborés dans le respect de la directive CEMAC du 20 Juin 2008 en privilégiant la cohérence et la convergence entre la règle communautaire, le régime financier et le plan comptable général de l'Etat, sans préjudice des spécificités liées aux règles applicables aux collectivités territoriales décentralisées. Leur entrée en vigueur à partir de 2011, met fin à l'application du Décret n°98/266/PM du 21 Août 1998 portant

approbation du plan comptable sectoriel communal et adoption de la nomenclature budgétaire communale.

Ce nouveau système se caractérise par un budget conforme à une nomenclature budgétaire et un plan comptable qui constituent des outils de base pour la présentation du budget et la tenue de la comptabilité administrative, et de la comptabilité générale du RM

L'Instruction conjointe No 79/IC/MINIATD/MINFI du 10 Janvier 2012 sur l'application de la nomenclature budgétaire et plan comptable de CTD, prévoit les procédures de la comptabilisation des opérations budgétaires quotidiennement chez le RM et chez l'ordonnateur.



Figure 2: Mme AWASOM née SUSANA Yene Chiny, Formatrice, Chercheuse Genre, Finance et Comptabilité Publique au CEFAM lors de l'atelier de relecture du 30/09/2014

Le régime financier (2009) des CTD prévoit dans son chapitre 2 article 89, “une comptabilité analytique, instituée auprès des ordonnateurs”, qui est rarement pratiquée par les communes, car elle n’est pas assez développée dans l’instruction de 2012.

Les documents disponibles auprès de l’ordonnateur ne permettent ainsi pas toujours de savoir si le mandat est effectivement liquidé. La LDL a ainsi suggéré au maire de Bafoussam 1^{er} de demander le retour d’une copie de document de décaissement portant la mention payé. Ce document peut être archivé avec le mandat correspondant. Par ailleurs, le document de mandat et liste de contrôle des engagements présentent des objectifs plus ou moins faciles à affecter à un secteur donné. Il faudrait porter de manière explicite la section du/ de(s) secteur(s) concerné(s) sur chaque mandat émis.

L’archivage des liasses mandats ou plus idéalement des bons de caisse est le plus souvent chronologique et ne permet pas une meilleure utilisation ou un archivage selon le chapitre, selon l’article et selon le paragraphe de la nomenclature serait préférable. Cela permettrait également un traitement plus aisé des certificats de recettes et dépenses mensuels.

Faute d’avoir préalablement coaché les acteurs/actrices communaux sur la nécessité d’aller au-delà des obligations comptables purement légales, nous n’avons malheureusement pas toujours eu suffisamment d’éléments a posteriori pour un retraitement analytique affiné ou par aires géographiques. Cela aurait pourtant permis de mieux faire ressortir des zones d’actions prioritaires et cibler certains quartiers ou villages. Le rapport du consultant qui a travaillé sur les comptes de Batouri fin 2013 montre qu’un découpage à la fois géographique et sectoriel est non seulement possible mais surtout très enrichissant pour la compréhension des réalités financières de la commune.



4. Affectation et ventilation des dépenses sur les axes analytiques : le cœur du travail

Une fois les secteurs définis (ce qui reste l'étape préliminaire à tout travail), il faut essayer d'affecter (c'est-à-dire attribuer) chaque chapitre budgétaire à l'un des secteurs prédéfinis. Concrètement avec l'outil excel fourni, on déroule l'onglet de bout en bout en s'appliquant à renseigner la colonne D « axes analytiques » avec la liste déroulante des secteurs.

Très vite cependant un problème va se poser pour l'utilisateur, car beaucoup de comptes ne peuvent pas être rattachés aisément à un seul secteur d'activité : il faut alors ventiler, en d'autres termes répartir la dépense sur les différents secteurs. Pour cela, deux options possibles : soit une ventilation relative par le biais d'une clef de répartition, soit une ventilation « absolue », en additionnant chaque facture secteur par secteur.

Pour ceux qui souhaitent utiliser l'outil Excel, les colonnes AA à AJ sont prévues pour vous permettre de ventiler la ligne budgétaire considérée. Pas d'inquiétude si votre total ne fait pas 100% ou si les sommes que vous avez renseignées ne sont pas exactes par rapport au montant de la ligne budgétaire à affecter, car dans tous les cas, cela sera réparti proportionnellement (règle de trois) entre les différents secteurs. L'outil propose également une ventilation par défaut : en affectant chaque secteur à part égal, mais cet arbitrage simpliste est à déconseiller. Notez que les sommes absolues finalement affectées à tel ou tel secteur sont reportées automatiquement dans les colonnes Q à Z, dès lors que la colonne D est renseignée et que les éventuelles clefs de répartition sont précisées (colonnes AA à AJ).

A Bafoussam 1^{er}, les dépenses de carburant et lubrifiant s'élevaient en 2011 à plus de 22 millions soit plus de 43% du compte de charge 6.1 « Biens et Services consommés » : aussi il était véritablement primordial d'essayer d'éplucher plus précisément ce sous-compte.

Bien évidemment, l'idéal c'est de reprendre en détails chaque élément du poste budgétaire mais ce n'est pas toujours possible de retrouver par exemple le pourquoi on a fait le plein de carburant du véhicule tel ou tel jour : était-ce pour aller déposer une demande d'aide auprès de l'ambassade de Chine à Yaoundé pour un forage ? si oui, alors affectation possible : secteur eau... Était-ce plutôt pour faire le tour des écoles et distribuer le paquet minimum ? si oui, alors affectation secteur éducation Était-ce plutôt pour livrer des équipements dans un centre de santé ? si oui, secteur santé... Était-ce pour le véhicule de chantier qui a permis de reprofiler tel ou tel tronçon de route ? si oui secteur ponts et route...



Le compte 6.2 sur les charges de personnel requiert lui aussi une attention toute particulière, étant donné son poids relatif dans l'ensemble des dépenses. Certes le législateur préconise un maximum de 35% des dépenses de fonctionnement à ne pas excéder (cf. Article 39 de la loi 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD) mais d'un point de vue analytique, il est essentiel de regarder ce à quoi sont affectés les différents personnels de la commune. Pour les salaires des employés qu'on ne peut pas affecter clairement à un axe analytique donné, idéalement il conviendrait de ventiler leurs heures ou jours de travail sur les différents postes budgétaires (cf. ce qui se fait en interne au niveau du bureau régional de la GIZ à Yaoundé ou dans les cabinets de conseils en Occident).

Parfois, l'absence de détails sur un poste budgétaire poussera le/la consultant(e) ou le cadre communal à prendre des clefs de répartition un peu plus arbitraire. Ainsi si l'on n'a pas accès au détail des salaires de l'ensemble des agents communaux, on pourra être tenté de poser l'hypothèse (certes peu réaliste) que tous les salaires sont égaux et ainsi utiliser une règle de trois pour affecter proportionnellement la masse salariale aux différents services communaux. Si trois agents sont affectés au service hygiène et salubrité dans une commune qui compte 30 agents communaux, on peut dans un 1er temps, choisir d'affecter 10% de la masse salariale (total des comptes de classe 6.2) au secteur hygiène et salubrité, sous réserve que ce dernier était identifié et retenu parmi les secteurs d'analyse...

Certains arbitrages resteront nécessaires et parfois délicats car toute affectation ou ventilation n'est pas au final si trivial... Ainsi, le cas de la mise en place d'un point d'eau dans un centre de santé peut être apprécié de plusieurs manières : 100% secteur eau, 100% secteur santé ou encore 50% secteur santé, 50% secteur eau etc... Idem pour un investissement mutualisé réalisé en bordure de deux aires géographiques... Il est important de se fixer dès le départ quelques règles de conduite pour apprécier ces cas parfois ambigus. Deux personnes qui traitent un même compte administratif pourront ainsi obtenir des résultats légèrement différents car ce n'est pas une science exacte et cela reflète les choix des un(e)s ou des autres.

Enfin, une fois de plus, on ne saurait trop rappeler à quel point la volonté politique et la disponibilité des acteurs et actrices sont des facteurs de réussite déterminants, car c'est eux qui pourront valider le traitement de l'information.

Notre souhait est que cette pratique d'affectation des dépenses par secteurs ou aires géographiques se fasse de manière spontanée régulièrement, tout au long de l'année, si possible au fil de l'eau et en temps réel, afin de fournir à l'exécutif communal un véritable outil de pilotage interne des finances de la commune et nous espérons que les chefs service SDL pourront faire la promotion de cette pratique lors des CODEFILS ou lors de leurs descentes sur le terrain auprès des CTD. Une intégration de la démarche dans des pro-logiciels tels que SIMBA pérenniserait durablement l'approche, avant une refonte de la nomenclature comptable officielle.

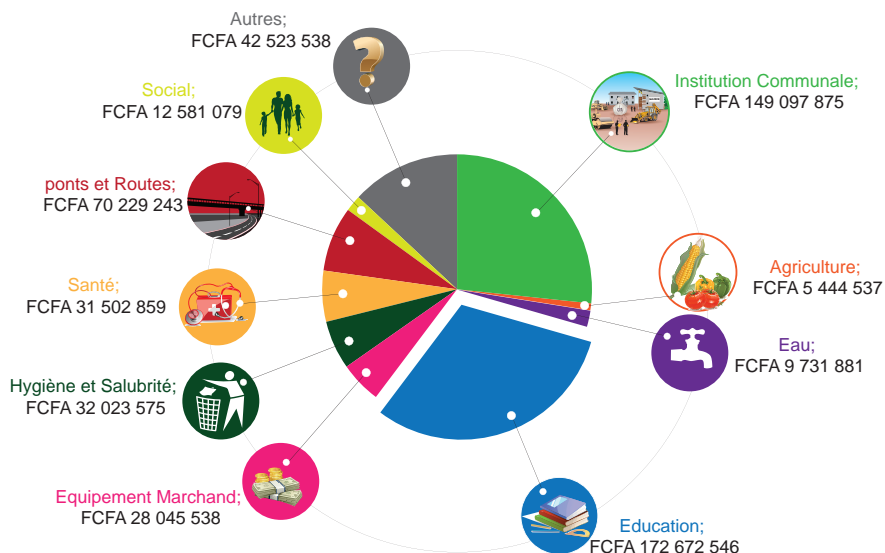
5. Synthèse des dépenses sous forme de graphique

L'un des facteurs de réussite majeurs réside dans la manipulation des données sous excel et « l'art de synthétiser les informations retraitées dans un nombre raisonnable de graphiques ». Il existe une infinité de possibilité de représenter graphiquement la même réalité financière en fonction des angles et perspectives qu'on souhaite prendre.

Plutôt que d'utiliser les couleurs par défaut d'Excel, l'expérience montre que choisir un pictogramme parlant pour illustrer un secteur donne au graphique encore plus de force car dès lors la légende devient presque superflue et la lecture de ses données pourtant à la base très complexes est véritablement facilitée.

L'outil Excel mis à votre disposition propose deux graphiques types :

- Le 1^{er} sous forme de camembert peut (selon les valeurs du filtre qu'on aura choisies dans l'onglet dépenses) présenter le poids relatif de l'ensemble des dépenses (de fonctionnement et/ou d'investissement)



*Les résultats obtenus avec cet outil peuvent être différents de ce graphique

Figure 3: CA 2013 Bafoussam 1er

- Le second présente sous forme d'histogramme le cumul des dépenses en valeur absolue des différents secteurs retenus, avec en rouge la part liée au fonctionnement et en jaune la part liée à l'investissement. Cela permet d'apprécier le poids relatif de l'investissement par rapport au fonctionnement (ce qui est également rappelé sous forme de ratio dans les cellules O2 et O3) et de voir véritablement les secteurs qui caractérisent le plus l'action de la commune.

Attention, si un secteur n'est absolument pas adressé par la commune, il est possible que cela perturbe la génération automatique du 1^{er} graphique par secteur. Par ailleurs, il faudra éventuellement revoir le choix des pictogrammes proposés par défaut, surtout si vous avez modifié la liste des secteurs par défaut. Pour cela, il faut sélectionner le secteur (la portion du camembert), dont on veut modifier l'image

par défaut, puis à l'aide d'un clic droit, choisir mettre en forme le point de données dans « remplissage », on peut alors proposer un nouveau fichier image ou choisir un clipart plus parlant.

Rien ne vous empêche d'extraire les données du retraitement pour continuer à les retravailler sous forme graphique. En 2011, nous avons ainsi proposé à la commune d'arrondissement de Bafoussam 1^{er} un graphique de synthèse qui incluait un zoom particulier sur l'investissement et à l'époque ce n'était pas l'éducation qui ressortait le plus mais plutôt l'institution communal sur le plan global et la santé sur le plan de l'investissement.

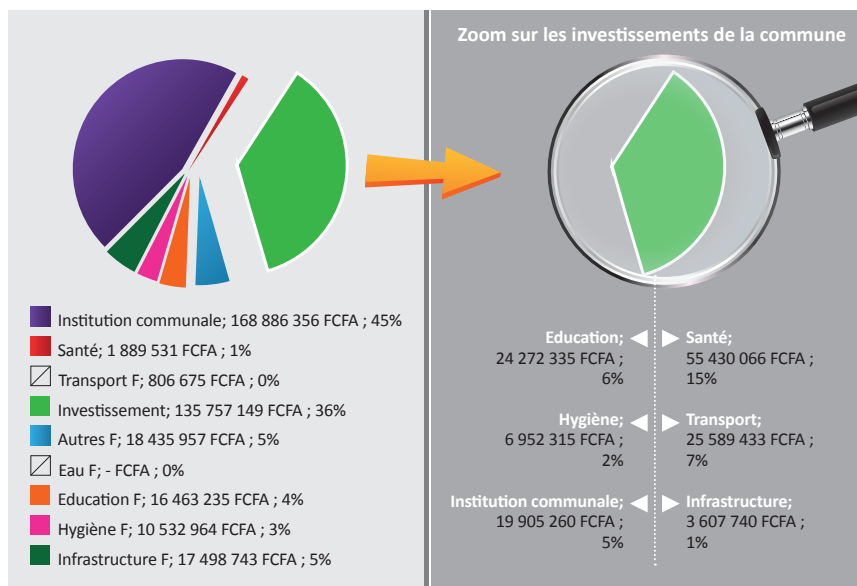


Figure 4: CA 2011 Bafoussam 1er

*Les résultats obtenus avec cet outil peuvent être différents de ce graphique

6. Pistes d'analyse pour les recettes

Même si souvent le focus dans l'analyse est mis sur la partie dépense, car pour ce qui est du volet recette, la nomenclature comptable est, en soi, suffisante pour permettre une analyse des ressources communales.

Néanmoins, pour faciliter l'analyse des comptes de recettes, nous suggérons dans l'onglet « RecapRecette » de regarder notamment que ce soit sous forme tabulaire ou sous forme graphique :

- Le taux de réalisation (par rapport à la prévision budgétaire) dans le recouvrement d'un type de recette spécifique.
- Le poids respectif de tel ou tel groupe de recette, afin d'apprécier le niveau d'autonomie de la commune. Ainsi, plus la part des transferts reçus, est importante, plus cela démontre le risque que la commune ne soit pas en mesure de dégager au moins autant de fonds pour le prochain exercice. Plus les taxes communales sont élevées et plus le produit de l'exploitation du domaine et des services communaux, plus la commune pourra être « fière » de détenir davantage son futur entre ses propres mains...

Même si des prélèvements auraient été opérés sur les CAC avant leur versement dans le compte des communes, nous recommandons autant que de possible de bien faire ressortir les éventuels remboursements de dettes, cotisations sociales etc... L'enjeu étant ici non pas un suivi de trésorerie mais plutôt une analyse la plus fine possible des entrées et sorties des communes, pour véritablement comprendre les secteurs adressés.

A l'Extrême Nord, et plus précisément dans la commune de Tchatabali, une OSC locale soutenue par le PADDL a dans le cadre d'une activité de budget participatif réalisé une analyse des recettes collectées village par village avec les populations ; ceci afin de les sensibiliser sur l'atteinte ou non de leurs objectifs de collecte : cet exemple montre que l'exercice de retraitement analytique peut donc être également vu sous l'angle d'un découpage géographique, même au niveau des recettes.

7. Définition de ratios complémentaires pour approfondir l'analyse

Il est bon de compléter les analyses proposées ci-dessus par quelques ratios.

Enrichir la base de données statistiques de la commune, c'est lui permettre de mieux se projeter dans l'avenir. L'un des premiers éléments à reprendre sur les premières pages d'un compte administratif ou budget prévisionnel communal, c'est la population totale de l'arrondissement.

Dès lors, on peut aisément voir la dépense moyenne par habitant(e) ; la contribution moyenne des ressortissant(e)s en matière fiscal du territoire : ce qui constitue deux ratios clefs par excellence.

Lors de descentes sur le terrain pour le recueil des besoins des populations, il est souvent très judicieux de les confronter à la dépense d'investissement moyenne par habitant(e). Ainsi en multipliant ce chiffre à la population du village ou groupement considéré cela permettra d'être plus réaliste sur la capacité maximale probable d'investissement de la commune pour une communauté donnée.

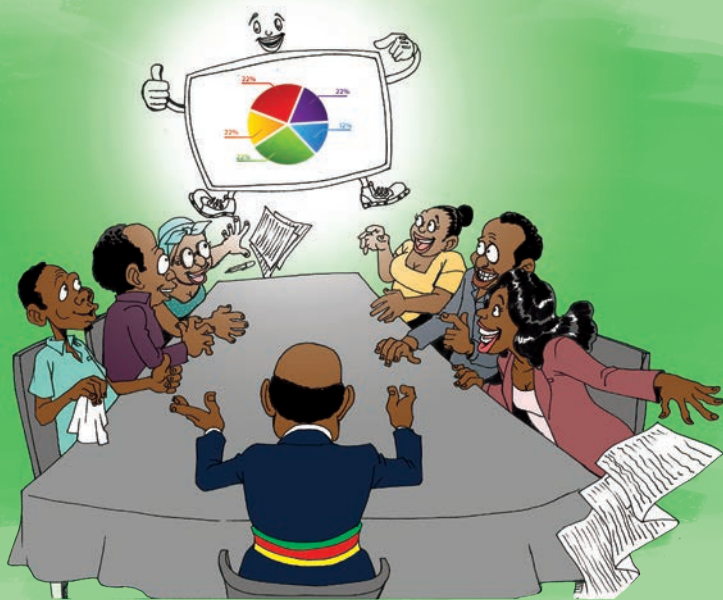
Par ailleurs, l'analyse du respect des normes sectorielles dans les secteurs de base peut également permettre à la commune de définir ses priorités d'action dans le cadre d'un futur budget.

De même des ratios spécifiques sur le poids de la masse salariale doivent être définis pour aider les maires à bien suivre et contrôler ce poste très important de dépenses.

8. Restitution de l'information aux conseillers municipaux, leaders d'opinion et aux populations

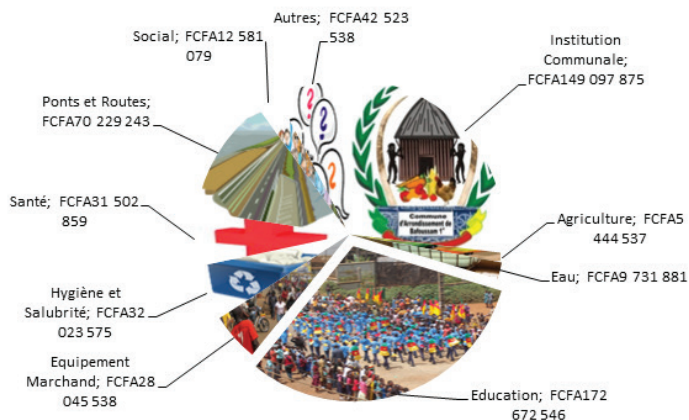
A chaque fois que cela a été possible l'organisation de restitution auprès des conseillers/conseillères municipaux ou l'impression de plaquette synthétisant les informations issus du retraitement analytique ont permis d'avoir des échanges plus constructifs et une bien meilleure compréhension des documents comptables, qu'on soumet périodiquement à l'approbation du conseil municipal.

Dans un tel contexte, les choix stratégiques et les éléments de cadrage



budgetaire donnés par M. ou Mme le Maire peuvent être davantage compris, du fait de la meilleure appropriation des réalités communales, que ce soit par les conseils municipaux, les responsables d'UPP et les populations...

Ainsi dans le cas particulier du retraitement analytique du compte administratif 2011 de la commune de Bafoussam 1^{er}, qui est finalement l'un des mécanismes de redevabilité les plus aboutis, la présentation des graphiques de synthèse a véritablement permis une prise de conscience des déficiences de la politique communale dans certains secteurs comme l'hydraulique notamment...



En procédant ainsi, les finances de la commune deviennent plus accessibles et transparentes pour tous et toutes. L'action de l'exécutif communal ressort mieux. On peut d'autant mieux apprécier l'optimisation des ressources (limitées) de la commune. Idéalement, cela devrait contribuer à une meilleure acceptation des opérations de recouvrement des impôts et taxes communales, même si pour l'heure, cette corrélation n'a pas pu être démontrée de manière scientifique.

Avec le concours de la Ligue des Droits et Libertés (LDL), nous avons publié des brochures synthétiques sur les réalités financières de trois communes de la région de l'Ouest (cf. exemple en annexe).

Toutes les plaquettes produites (sous forme de dépliant 3 volets)

étaient construites sur le modèle suivant :

1. Coordonnées de la commune et composition de l'exécutif
2. Informations générales sur l'arrondissement
3. Synthèse du budget (volet recettes et dépenses) avec un aperçu des projets structurants
4. Présentation du compte administratif du précédent exercice avec des graphiques de synthèse issus des techniques de retraitement analytique
5. Analyse de la performance communale avec quelques ratios clés confrontés aux normes sectorielles
6. Proposition d'engagement citoyen pour la réussite de la mise en œuvre du budget communal

Ce nouvel outil de redevabilité a non seulement fait l'objet de divers ateliers d'échange et de partage avec les CVUC, les conseillers municipaux, les responsables de CC, les chefs traditionnels de 3^{ème} degré et d'autres leaders d'opinion... mais cela reste un outil pertinent de présentation de la commune à d'éventuels partenaires et vis-à-vis de sa propre population.

A Bafoussam 1^{er}, il y a eu, par exemple, lors de la présentation de septembre 2012, une réelle prise de conscience sur la nécessité de faire diminuer la part des dépenses consacrée au fonctionnement de l'institution communale, ainsi que sur le besoin pressant de faire des avancées significatives dans le secteur de l'eau, qui avait été jusqu'à présent très négligé... Lors du renouvellement de l'exercice à l'occasion du conseil municipal du 28 mars 2014 pour l'adoption du CA 2014, les graphiques présentés ont permis d'apprécier les efforts faits par la commune pour diminuer tant en volume que de manière relative le poids du fonctionnement de l'institution communale, au profit d'une action très significative dans le secteur de l'éducation de base

La présentation publique des comptes communaux avec des graphiques est une chose largement répandue en Europe et mériterait d'être intégrée dans la gouvernance locale pour une meilleure redevabilité.

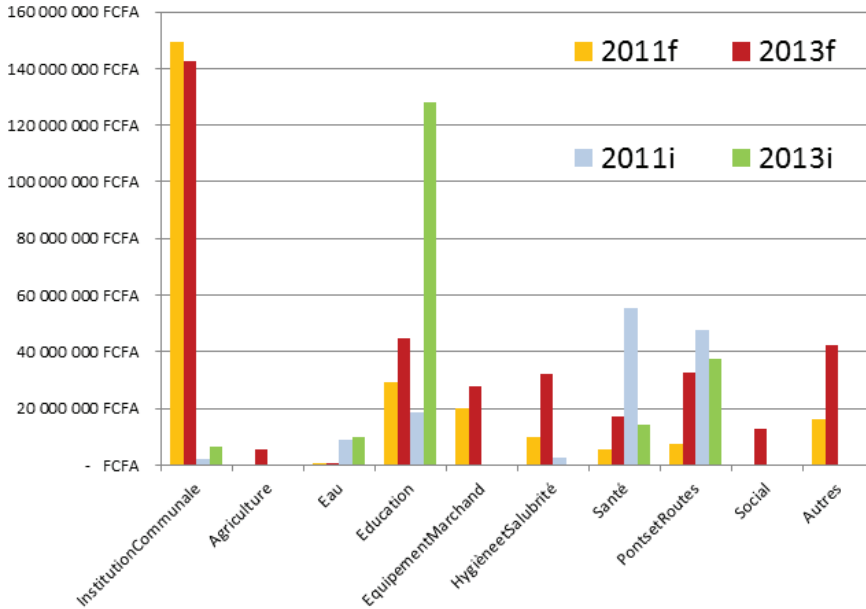
9. Renouvellement de l'exercice et analyse comparée : l'enjeu de la pérennisation et de la durabilité

L'exercice de retraitement analytique peut être durable et devrait même devenir une habitude pour tous ceux et celles qui souhaitent continuer sur la voie de la transparence dans la gestion financière. En soi, l'exercice n'est pas très coûteux à réaliser : cela requiert seulement un peu de compétences techniques et une bonne transmission au niveau des outils méthodologiques.

L'idéal serait que l'Etat Camerounais lui-même revoit la nomenclature officielle, de sorte que l'exercice devienne superflu. Nous avons néanmoins noté que l'exercice « plaît » dans la mesure où le Préfet de la Mifi a fait une note pour inciter aux communes de son département de se livrer désormais systématiquement à cet exercice.

Nous regrettons néanmoins que les communes n'aient pas toujours le réflexe de poursuivre spontanément le processus par elles-mêmes : pourtant, le coût de mise en œuvre de l'exercice est très faible: pas besoin de financer de coûteuses descentes sur le terrain, des ateliers ou encore l'expertise de grand(e)s consultant(e)s... il faut « seulement » que la philosophie (ici décrite), la volonté politique, la méthodologie et l'utilisation du fichier excel pré-programmé soient maîtrisées par les agents financiers en charge de l'analyse des mandats etc...

Cela peut finalement constituer un bon plaidoyer (par l'exemple) en vue d'une révision voire de l'adoption d'une nouvelle nomenclature budgétaire au niveau national.



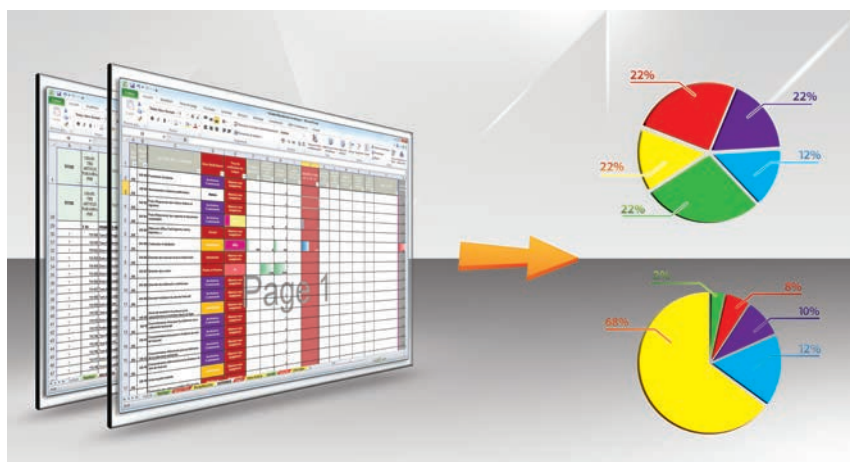
*Les résultats obtenus avec cet outil peuvent être différents de ce graphique

Dans la commune de Bafoussam 1^{er}, nous avons eu la chance de pouvoir renouveler l'exercice de retraitement du compte administratif 2011, en 2014 avec le compte administratif 2013. L'image obtenue est bien différente : si 2011 avait été marqué par la construction de deux centres de santé, 2013 aura été davantage marqué par une dotation très significative du FEICOM pour la construction et l'équipement de salles de classe...

Informations complémentaires

Outil Excel fourni avec ce guide

Pour réussir cet exercice, il est nécessaire de bien appréhender les outils informatiques notamment Excel et de disposer d'un accès à l'ensemble des documents comptables, fiches d'engagements des dépenses etc... Sans équipement informatique et sans une saisie électronique des différents éléments, l'exercice risque d'être particulièrement fastidieux.



En effet, l'un des facteurs de réussite majeurs réside dans la manipulation des données sous excel et « l'art de synthétiser les informations retraitées dans un nombre raisonnable de graphiques ». L'un des apports les plus décisifs a été la modélisation d'un tableau excel pour un retraitement ligne à ligne du compte administratif. Si les graphiques sont parlants et permettent réellement de saisir la nature des enjeux financiers, alors on aura vraisemblablement des échanges intéressants, susceptibles de déboucher sur de réelles prises de décisions.

La programmation du fichier excel fourni avec ce guide permet désormais une production facilitée des graphiques. L'onglet « notice » rappelle les principales étapes à suivre :

1. Allez dans l'onglet secteur pour confirmer vos axes analytiques avec l'exécutif communal
2. Allez ensuite renseigner les dépenses du compte administratif considéré dans l'onglet DEPENSES
3. Veillez ensuite à attribuer pour chaque chapitre l'axe analytique à l'aide de la liste déroulante dans la colonne D
4. Si vous avez choisi de ventiler une rubrique, aller à l'extrême droite du tableau pour indiquer vos clefs de répartition (colonne Z à AI), même si le total ne fait pas 100%, cela sera affecté proportionnellement selon une règle de trois. Attention par défaut (c'est-à-dire si vous n'avez renseigné aucune clef de répartition spécifique), la ventilation se fait à part égale sur vos 10 axes analytiques.
5. Vous pouvez ensuite « admirer » la synthèse de votre travail sous forme graphique dans l'onglet GRAPH qui s'ajuste en temps réel. Notez que le graphique prend en considération les éventuels filtres que vous avez appliqués dans l'onglet DEPENSES : cela vous permet ainsi d'avoir des graphiques spécifiques pour le fonctionnement (en filtrant sur les titres de chapitres commençant par 6) ou pour l'investissement (en filtrant sur les autres titres de chapitres, c'est-à-dire ceux qui commencent par 1 ou 2)
6. Vous pouvez également utiliser les différents onglets RH pour mieux analyser vos ressources humaines et donc par conséquent les comptes de charge 6.2



Rôle possible de chaque acteur/actrice

Acteur(s) / Actrice(s)	Rôle(s) / Contribution(s)
Maire	Initie la démarche, mets les moyens et ressources à disposition de son personnel pour réaliser l'exercice, diffuse et exploite les résultats et établit ainsi les orientations budgétaires cadres avec le reste de l'exécutif
Personnel communal et plus particulièrement le/la receveur municipal, le/la comptable et le/la secrétaire général en lien avec les différent(e)s chef(fe)s de service	Mettent à disposition les informations comptables, titres de paiement, mandats, etc... en vue du retraitement et acquièrent les techniques de retraitement pour répéter plus tard l'exercice de manière autonome
Consultant(e), OSC, Chef(fe) SDL (Préfecture), PTF et autre facilitateur	Met à disposition la démarche et les outils Excel associé, assiste, forme la commune dans l'exercice de retraitement analytique selon les besoins, démultiplie l'expérience en assurant sa pérennité
Chargé(e) de communication	Valorise et diffuse les résultats de l'analyse sous forme graphique et synthétique
Conseillers/Conseillères municipaux/municipales	Exploitent les résultats et participent ainsi plus activement aux discussions budgétaires

Points d'attention et préconisations

Il convient toujours de rappeler que **le retraitement analytique ne doit pas être perçu comme un élément de contrôle mais plutôt comme un outil décisif pour la promotion d'un meilleur dialogue sur les enjeux financiers au sein d'une commune.**



Le retraitement analytique n'a pas vocation à sanctionner mais à plutôt vocation à développer la redevabilité et à rapprocher la commune de ses administré(e)s. Le retraitement analytique doit inciter à l'excellence puisqu'il permet de faire davantage ressortir la performance sociale de la commune dans sa capacité à s'investir sur les secteurs clefs, qui reflètent les vraies préoccupations des citoyen(ne)s.

Remarquons et reconnaissons néanmoins que ce travail d'analyse peut se heurter à un problème, qui est le fait que toutes les actions d'une CTD ne transitent pas nécessairement par le compte administratif.

En effet, certains organismes d'appui peuvent apporter une aide ou un appui sans que cela ne passe par les caisses de la commune. Par ailleurs, certains prélèvements (comme par exemple les remboursements d'emprunt ou les cotisations sociales CNPS) peuvent être prélevés directement à la source (sur les CAC) conformément à certains accords mis en place par le FEICOM, ce qui laisse penser que les ressources des impôts de péréquation sont moindres que ce qu'elles sont réellement. Ainsi une analyse incomplète (sans réintégration de tous ces éléments) risque alors de fausser les conclusions d'un travail rigoureux en terme de retraitement.

Au-delà de ses limites, l'exercice « vaudra toujours la peine », car au final, **son coût de mise en œuvre est quasi nul**, surtout si l'on décide de mobiliser sa propre équipe communale financière autour de l'outil excel joint à ce guide de référence.

Comme évoqué précédemment, si la volonté politique est présente, il n'y aura, en principe, pas trop de difficultés à renouveler l'exercice, d'autant plus si les acteurs/actrices de terrain ont déjà de bonnes connaissances dans la maîtrise de l'archivage comptable et des outils informatiques tels qu'Excel. L'exercice est d'autant plus pertinent dans les pays où les obligations légales en matière de publication des comptes communaux ne permettent pas une réelle appréhension des enjeux financiers par tout un(e) chacun(e).

Pour ceux et celles qui veulent aller encore plus loin, notons enfin que les modèles analytiques, les plus poussés dans certaines structures occidentales, permettent de modéliser les réalités comptables et budgétaires sous forme de cube multidimensionnel (cf. business intelligence, datawarehouse, cube OLAP etc).

En complément de ce guide méthodologique, nous invitons toute personne, ayant accès à la base documentaire de la GIZ et qui le désire à télécharger divers documents relatifs à la thématique du retraitement analytique: <https://dms.giz.de/dms/livmlink.exe/open/79763860>

Annexes

Société

Bafoussam 1er

Session extraordinaire du conseil municipal

Elle s'est tenue dans la salle des actes de cette commune d'arrondissement de Bafoussam 1er.

Cette session extraordinaire avait pour objectifs principaux : d'éclairer l'opinion sur le traitement analytique du compte administratif 2011, par secteur d'activités, de plancher sur la préparation du projet de budget 2013 qui se veut participatif assorti d'un encadrement des activités à mener avec le Paddl / Giz, de solliciter des conseillers municipaux, une autorisation spéciale de demande de financement auprès de cet organisme pour la promotion de la performance et l'amélioration de la gouvernance des APEF dans les établissements scolaires privés et publics de l'arrondissement de Bafoussam 1er. Il convient de rappeler que depuis pratiquement un an, l'exécutif communal de Bafoussam 1er est en partenariat avec la ligue des droits et libertés. Les deux travaillent ensemble sur le rôle que chaque acteur (Conseillers municipaux - population - tutelle) doit jouer. En effet, la commune de Bafoussam 1er veut entrer de plein pied dans la modernité à travers l'application de la bonne gouvernance locale. Pour cela elle compte sur le Paddl / Giz, la coopération allemande qui déjà au cours de cette session a procédé à un retraitement analytique de son compte administratif 2011 dans le but d'évaluer les recettes et dé-



une vue des autorités pendant le Conseil

penses par secteur d'activités. L'institution va également aider cette commune à revoir un certain nombre d'éléments de son plan communal de développement (Pcd), accompagner les agents communaux dans le retraitement du compte administratif de manière à éliminer les chiffres abstraits et définir les stratégies en

Flaubert Salla

Réaction

M. Mathieu Defontaine, Assistant technique au sein du programme d'appui à la décentralisation au développement local (Paddl), Réseau Ouest :



Nous accompagnons depuis un an la commune de Bafoussam 1er sur l'élaboration de ses budgets à travers diverses actions, un soutien via un partenaire qui est la ligue des droits et libertés et un certain nombre d'actions plus ponctuelles. Le 21 août dernier, on a mené une réunion pour lancer le débat et animé des réflexions autour de l'élaboration du budget 2013. On a estimé qu'il était nécessaire de retirer un peu les compétences de l'exercice 2011 et c'est dans ce cadre que nous avons rédigé des termes de référence pour identifier un consultant qu'on a mis à la disposition de la commune pour qu'il puisse donner aux chiffres de fois un peu trop abstrait tels que présentés dans le compte administratif, une mise en relief des différents secteurs d'intervention de la commune afin d'inciter un meilleur débat et une meilleure réflexion au sein des unités de planification participative notamment et permettre aux conseillers municipaux d'avoir tous les éclairages nécessaires pour prendre les meilleures orientations en terme de budget de l'exercice 2013.

Plaquette synthétique sur les chiffres clés de la ...

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie
REGION DE L'OUEST
DEPARTEMENT DE LA MIFI



COMMUNE DE BAFOUSSAM 1^{er}

**Présentation synthétique
des chiffres clés
2013/2014**



Quartier Ndiangdam
PADDUGIZ®
B.P. 361 BAFOUSSAM - Tél: (+237) 33 44 14 73
Email: communebaf1@gmail.com
<http://www.mai.bafoussam1er.com>

La commune de Bafoussam 1^{er} compte 61 conseillers municipaux.
3 parts politiques siègent au conseil municipal (RDPC, SDF, MRC)

Exécutif Communal :

Maire : FOCKA FOCKA Jules Hilaire
1^{er} Adjoint: TCHOUTEZO Josephine en charge de l'action économique
2^{ème} Adjoint: Mme MANDU Josephine épse FOCKAM en charge de l'aménagement du territoire et du développement durable
3^{ème} Adjoint: NNGIPOHO Philippe en charge de l'environnement
4^{ème} Adjoint: OUAHOU TAMAJA Joseph en charge de l'action sociale
5^{ème} Adjoint: NGUINI MGBANGA Jacob en charge de l'Education
6^{ème} Adjoint: FOKA en charge de la Jeunesse et de l'animation

Ma place dans le budget communal

La rencontre entre l'exécutif, les citoyennes et citoyens se fait dans les UPP et les Comités de Concertation...



Comment le citoyen et la citoyenne participent à la réalisation du budget de leur commune?

Le citoyen et la citoyenne participent à la réalisation du budget de leur commune de trois manières:

- * En payant leurs impôts et taxes;
- * En participant à la vie de leur commune;
- * En prenant soin des investissements réalisés dans leur commune.



Dépliants élaborés avec la Ligue des Droits et Libertés (LDL) et le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)



Performance de la commune en 2013

La moyenne de la dépense par habitant en 2013 s'est élevée à environ 5.632 Ir Cfa ;
Jusqu'en 2014 nous sommes rendus pour l'éducation à :

Ratio	Maternelle	Primaire	Normes
Nombre d'élèves	5544	31847	/
Nombre d'élèves/classe	32	45	60
Nombre d'élèves/maitre	17	34	60
Nombre de maîtres par classe	1,88	1,3	1

En ce qui concerne la santé, nous avons :

Ratio	Normes
Nombre hbts/aire de santé	10 à 30 000
Nbre de médecins/hts	/
Nombre d'infirmiers /habitants	/
Nombre de lits /habitant	/
Nombre de laboratoires / structures de santé	1
Nombre de maternité par structure de santé	/
Nombre de pharmacie par structure de santé	1/CSI ou Hôpital de district

En ce qui concerne l'eau :

Type d'infrastructures	Population cible	Normes	Taux de couverture
Châteaux fontaines et 125 branchements	500 par point d'eau	10 500hts	Soit 26%
Forages	39 336	1/point d'eau	
Réseau CDE	1	59 003	1/menage

En ce qui concerne les infrastructures routières nous disposons de 81 km de routes.

¹ Population rurale estimée à 40% de la population totale.

...commune d'arrondissement de Bafoussam 1er

Informations générales :

La commune d'arrondissement de Bafoussam 1er est située dans le département de la Mifi. Elle s'étend sur une superficie de 91 km² (dont environ 18 km² pour la zone urbaine et 73 km² pour la zone rurale).

La commune de Bafoussam 1er est limitée :

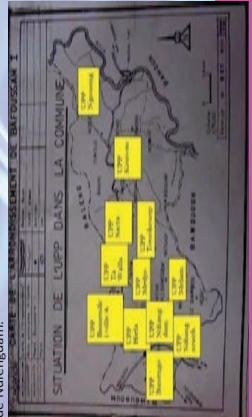
- Au Nord par l'arrondissement de Baleng (Bafoussam 2e),
- Au Sud par le département du Koung - Khi,
- A l'est par le département du Noun,
- A l'Ouest par l'arrondissement de Bamengoum (Bafoussam 3e).



Bafoussam est un groupement composé de 07 villages (Bamendzi, Bangou, Ndiangam, Ndiangsohou, Ndiangbou, Toukouo, Nguengu et Banengo ville B) comptant 46 quartiers.

La population est estimée à environ : 98 339 habitants.

La commune a identifié à proximité de la place des fêtes un site pour accueillir le futur hôtel de ville, qui remplacera le site actuel de Ndiangam.



Budget 2014 :

Le budget 2014 a été voté par le nouveau conseil municipal à la somme de 719 300 889 FCFA.

Les recettes s'appuient sur les hypothèses ci-après :

Types de recettes prévues	Prévision 2013 (x1000)		Prévision 2014 (x1000)	
	2013	2014	2013	2014
Recettes fiscales	262 000	190 319	293 300	293 300
Centimes additionnels communaux	80 000	95 694	90 300	90 300
Produits des taxes communales	49 100	34 606	49 200	49 200
Produits de l'exploitation du domaine et services communaux	5 700	1 045	3 500	3 500
Subventions de fonctionnement reçues	85 000	73 739	63 100	63 100
Transferts reçus	80 000	4 046	10 000	10 000
Subventions d'équipement et d'investissement reçues	82 328	128 025	210 000	210 000

Les orientations des dépenses sont les suivantes :

DEPENSES	Montant
Biens et services consommés	101 450 000
Transports consommés	21 700 000
Autres services consommés	82 000 000
Frais de personnel	110 590 889
Impôts et taxe s	1 800 000
Frais financiers	2 700 000
Subventions versées	22 500 000
Transferts versés	5 600 000
Autres charges et pertes diverses	81 200 000
Remboursement de dettes à LMT	9 500 000
Acquisitions des terrains	50 000 000
Autres immobilisations corporelles	160 500 000
Agencements et aménagements	10 000 000
Matériels et mobilier	61 500 000

Des formations seront proposées à la population pour le fumage du poisson, la fabrication du savon ou du sapin... Des distributions de semences améliorées de maïs et de manioc sont prévues.

La ville nouvelle de KOUKONG accueillera bientôt une usine de tannerie, une usine d'assemblage de camions agricoles, un hôtel 4 étoiles, un grand marché sous-régional, une école de formation aux petits métiers, des logements sociaux et un hôpital général pour Bafoussam...

Compte Administratif 2013 :

Les dépenses totales de la commune en 2013 se chiffrent à 553 millions.

196 millions soit 36% ont été consacrés à l'investissement dans les principaux secteurs suivants :

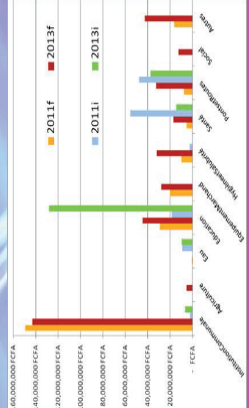
Éducation : 65% ; routes et Ponts : 19% ; Santé : 8% ; Eau : 5%



Le fonctionnement a absorbé 357 millions soit 64% Éducation 45 millions soit 12,60% ; routes et ponts : 28 millions soit 7,84% ; hygiène et salubrité : 20 millions soit 5,70%.

Ci-dessous l'évolution comparée secteur par secteur des dépenses de fonctionnement et d'investissement de 2011 et 2013

En 2013 réduction significative de la part consacrée à l'institution communale au profit d'une très forte augmentation des dépenses dans le secteur de l'Éducation de Base.



Mentions légales

Publié par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société

Bonn et Eschborn, Allemagne

Bureau régional de la GIZ à Yaoundé

BP 7814, Yaoundé, Cameroun

Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL)

T + 237 22 21 36 71

F + 237 22 21 29 29

contactpaddl@giz.de

www.giz.de

Responsable du Programme : Anja HEUFT

Ministère de tutelle : Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD)

Mise à jour

Octobre 2014

Impression

BETA PRINT (Yaoundé)

Conception

Hervé MOMO

info@creativecameroun.com

www.creativecameroun.com

Crédits photographiques

© Mathieu DEFFONTAINES, 16, 36, 39,

© Hervé MOMO, 1, 14, 22, 26, 28, 31, 32, 35, 43

© Alex SCHÜCKE, 13, 20, 24, 46

Texte

Mathieu DEFFONTAINES, Assistant Technique GIZ

Avec le concours de :

Roberta BATTISTA, Chef de composante, PADDL Coordination

Emmaculate ENI TEMBON, Chef d'équipe Antenne PADDL Ouest

Dr Joséphine FOKAM, Médecin, 2^{ème} Adjointe au Maire de la Commune d'Arrondissement de Bafoussam 1^{er}

Charlie TCHIKANDA, Directeur Exécutif de la Ligue des Droits et Libertés, Consultant en management associatif

Bruno BISSE BELL BISSE, 2^{ème} adjoint Préfectoral Mifi

Clarisse TCHAKOUNTE née EBOKO, Chef SDL par intérim à la Préfecture de la Mifi

Susana AWASOM née YENE CHINY, Formatrice, Chercheuse Genre, Finance et Comptabilité Publique au CEFAM

Joseph KUETE, Consultant Indépendant, Ancien Chef de Brigade de contrôle des CTD

Pascal Aubain GNEKOU TIEDJONG, Consultant Indépendant

Maurice TATANG, Consultant GADD

Anne Adèle NGO NGWET, Receveur Municipal de la Commune d'arrondissement de Bafoussam 2^{ème}

Alexandre MARTINEZ, Consultant international chargé des publications de capitalisation du PADDL

Le contenu de la présente publication relève de la responsabilité de la GIZ.

Sur mandat du

Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

