

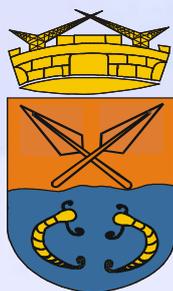


EVALUATION DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE DE DOUALA

Etude financée par la Coopération française



RAPPORT FINAL PEFA SUR LES PERFORMANCES



Etude réalisée par Linpico SARL

Version finale
05 novembre 2012



*Linpico Sarl
Avenue Ernest Renan
83460 Les Arcs-sur-Argens
France
Tel: + 33 (0)4 98 10 44 70
Fax: + 33 (0)4 94 47 55 36
www.linpico.com*

Équivalence Monétaire

Unité monétaire : Franc CFA

1 Euro = FCFA 655,95

1 US \$ = FCFA 507,92 au 30-10-12

Exercice financier de la Communauté Urbaine

1 janvier - 31 décembre

Poids et mesures

Système métrique

Ce rapport est financé par le Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC), de l'Ambassade de France.

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité des contractants de la mission PEFA et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de la Coopération française.

Liste des abréviations

ADC:	Aéroport du Cameroun
AEP :	Alimentation en Eau Potable
AES-SONEL :	Société Nationale d'Électricité du Cameroun (filiale AES Corp.)
AFD :	Agence Française de Développement
AIMF :	Association Internationale des Maires Francophones
ANEMCAM	Association Nationale des Etablissements de Micro Finance
API	Agence de Promotion des Investissements
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
BAD:	Banque Africaine de Développement
BCD	Banque Camerounaise de Développement
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BM :	Banque Mondiale
BRT:	Bus Rapid Transit
BTP :	Bâtiments et Travaux Publics
C2D :	Contrat de Désendettement et Développement
CA	Compte administratif
CAC:	Centimes Additionnels Communaux
CAMRAIL:	Société camerounaise des chemins de fer
CAMTEL:	Société camerounaise de téléphonie
CAMWATER:	Cameroon Water Utilities Corporation
CAVIE	Enquête sur le Cadre de Vie
CCAG :	Cahier de Clauses Administratives Générales
CCAP :	Cahier de Clauses Administratives Particulières
CDE :	Camerounaise des Eaux
CDS :	City Development Strategy
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CETUD :	Conseil de Coordination de la Circulation et des Transports Urbains de Douala
CEV:	Compte d'Entretien de Voiries
CFC :	Crédit Foncier du Cameroun
CG	Compte de gestion
CGI	Code Général des Impôts
CISL:	Comité Interministériel des Services Locaux
CM	Comptable matière
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COS:	Coefficient d'occupation du sol
CRF	Constitution de Réserves Foncières
CTD:	Collectivités Territoriales Décentralisées
CUA :	Communes Urbaine d'Arrondissement
CUD :	Communauté Urbaine de Douala
CUS:	Coefficient d'utilisation du sol
CVUC :	Communes et Villes Unies du Cameroun
DAFI:	Direction des Affaires financières
DAO :	Dossier d'Appel d'Offres
DARHP :	Direction de l'Administration, des Ressources humaines et du Patrimoine ;
DCE :	Dossiers de Consultation des Entreprises
DCTU :	Direction de la Circulation et des Transports Urbains
DED :	Service Allemand de Développement
DEPUDD :	Direction des Études, de la Planification Urbaine et du Développement
DGD:	Dotation Générale de Décentralisation
DGE :	Direction des Grandes Entreprises de la DGI
DGI	Direction Générale des Impôts
DGT:	Direction des Grands Travaux

DGU :	Département du Génie Urbain (CUD)
DIRPOM :	Direction de la Police Municipale
DIVCOM :	Division de la Communication
DSCE:	Document Stratégique pour le Croissance et l'Emploi
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DUCE:	Direction de l'Urbanisme, de la Construction et de l'Environnement Durable de la Communauté Urbaine de Douala
ECAM :	Enquête Camerounaise Auprès des Ménages
EDOT :	État des opérations à transférer
EESI :	Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel
EIE :	Etude d'Impact sur l'Environnement
EMF	Etablissement de Micro Finance
FCFA :	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FEICOM :	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale
FFEM:	Fonds Français Pour l'Environnement Mondial
FMI :	Fonds Monétaire International
FSP :	Fonds de solidarité prioritaire
GEF:	Global Environmental Fund
GIZ :	Agence de Coopération Technique Allemande pour le Développement.
HYSACAM :	Hygiène et Salubrité du Cameroun
IADM	Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale
IDA :	Association Internationale pour le Développement
IDH :	Indice de Développement Humain
IGSRF :	Inspection Générale des Services des Régies Financières
INS :	Institut National de la Statistique
IPD :	Institut Panafricain de Développement
IR:	Impôt sur le Revenu
IS:	Impôt sur les Sociétés
KfW :	Banque Allemande de Développement
MAETUR	Mission d'Aménagement et d'Équipement des Terrains Urbains et Ruraux
MAGZI :	Mission d'Aménagement et Gestion des Zones Industrielles
MDRI:	Initiative multilatérale pour l'allègement de la dette (Multilateral
MINATD :	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINDAF :	Ministère des Domaines et des Affaires Foncières
MINDUH :	Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat
MINEPAT:	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement
MINFI	Ministère des Finances
MINT :	Ministère des Transports (ou MINTRANS)
MINTP :	Ministère des Travaux Publics
MINVILLE	Ministère de la Ville
MIPROMALO	Mission de Promotion des Matériaux Locaux
MOD	Maître d'Ouvrage Délégué (ou maîtrise d'ouvrage déléguée)
MOS	Mode d'Occupation du Sol
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONAC	Ordre des Architectes du Cameroun
ONUC :	Ordre National des Urbanistes du Cameroun
OTU :	Observatoire des Transports Urbains
PAD:	Port Autonome de Douala
PADDL :	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement
PADUDY :	Projet d'Appui au Développement Urbain de Douala et de Yaoundé
PDL	Plan Directeur Local
PDU	Plan Directeur d'Urbanisme
PDU:	Plan de Déplacement Urbain
PDUE	Projet de Développement des secteurs Urbain et de l'approvisionnement en Eau
PDU-POS :	Plan Directeur d'Urbanisme – Plan d'Occupation des Sols
PGU :	Programme de Gouvernance Urbaine

PIB :	Produit Intérieur Brut
PID :	Projet d'Infrastructure de Douala
PIP:	Plan d'Investissements Prioritaires
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMU :	Pauvreté et Mobilité Urbaine
PNDP :	Programme National de Développement Participatif
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE :	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
POS:	Plan d'Occupation des Sols
PPP	Partenariat Public Privé
PPTTE :	Pays Pauvre Très Endetté
RA	Recensement Administratif
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RM	Recette municipale
SAD	Société d'Aménagement de Douala
SCAC :	Service de la Coopération et de l'Action Culturelle de l'Ambassade de France
SCI	Société Civile Immobilière
SDAL:	Schéma Directeur d'Assainissement Liquide
SDAU	Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme
SDSR:	Stratégie de Développement du Secteur Rural
SEM	Société d'Economie Mixte
SIAEF	Société Immobilière de l'Afrique Equatoriale Française
SIC :	Société Immobilière du Cameroun
SIG:	Système d'Information Géographique
SIS :	Service d'Ingénierie Sociale
SOCATUR:	Société camerounaise de transport urbain
TC :	Transport en Commun
TCSP :	Transport en Commun en Site Propre
TDR :	Termes de Références
TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
TFPNB	Taxe Foncière sur les Propriétés Non-Bâties
TGD	Trésorerie Générale de Doual
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
TPC :	Terre Plein Central
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE :	Union Européenne
UITP:	Union International des Transports Publics
VEFA	Vente en l'Etat Futur d'Achèvement
VIT	Valeur Immobilière Totale (et FVIT : Faible VIT)
ZAC:	Zone d'Aménagement Concerté
ZSP :	Zone de Solidarité Prioritaire

Table des matières

Liste des abréviations	4
Avant – Propos	9
Résumé de l'évaluation	10
1. Introduction	17
2. Données générales sur la décentralisation et sur la CUD	19
2.1 DESCRIPTION DU CONTEXTE DE LA DÉCENTRALISATION AU CAMEROUN ET DU FINANCEMENT DE LA CUD	19
2.2 DESCRIPTION DES OBJECTIFS BUDGÉTAIRES	27
2.3 CADRE INSTITUTIONNEL ET CADRE JURIDIQUE DE LA CUD	29
3. Evaluation des systèmes, des processus et des institutions de gestion des finances publiques.....	34
3.1 CRÉDIBILITÉ DU BUDGET	34
3.2 EXHAUSTIVITÉ ET TRANSPARENCE	39
3.3 BUDGÉTISATION FONDÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES	50
3.4 PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE	54
3.5 COMPTABILITÉ, ENREGISTREMENT DES INFORMATIONS ET RAPPORTS FINANCIERS	83
3.6 SURVEILLANCE ET VÉRIFICATION EXTERNES	89
3.7 PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS	94
4. Le processus de réformes.....	99
4.1. DESCRIPTION DES RÉFORMES RÉCENTES ET EN COURS	99
4.2 FACTEURS INSTITUTIONNELS CONTRIBUANT À LA PLANIFICATION ET L'EXÉCUTION DES RÉFORMES.....	100
ANNEXES.....	101
ANNEXE 1: CALCULS POUR PI-1 ET PI-2.....	102
ANNEXE 2: CALCULS POUR PI-3	105
ANNEXE 3: RÉSUMÉ DES NOTES PAR INDICATEURS ET COMPOSANTES.....	106
ANNEXE 4: NOTES AVEC JUSTIFICATIONS	107
ANNEXE 5 : MATRICE COMPARATIVE ENTRE NOTATION PEFA CAMEROUN 2008 ET PEFA CUD 2012.....	112
ANNEXE 6 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES	114
ANNEXE 7 : SOMMAIRE DE LA BASE DE DONNEES DU PEFA DOUALA CUD	116
ANNEXE 8 : TABLEAU DES MONTANTS DES AUTORISATIONS SPÉCIALES ET VIREMENTS DES CRÉDITS	117
ANNEXE 9 : COMPÉTENCES DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE	118
ANNEXE 10 : REPARTITION DES CONTRIBUTIONS FISCALES.....	119
ANNEXE 11 : LE MÉCANISME DE RECOURS À L'ENCONTRE DES DÉCISIONS DE L'ADMINISTRATION FISCALE.....	120
ANNEXE 12 : SOMMAIRE DES OBLIGATIONS FISCALES LOCALES AU CAMEROUN.....	124
ANNEXE 13 : CIRCUIT DES APPELS D'OFFRES OUVERTS OU RESTREINTS	127
ANNEXE 14 : TABLEAU N 21 : DES MARCHES DE GRE A GRE 2011/ 2012	129
ANNEXE 15 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'IGS	131
ANNEXE 16 : CIRCUIT DE LA DÉPENSE À LA RECETTE MUNICIPALE.....	133
ANNEXE 17 : TABLEAU N°22 :DES REJETS DE MANDATEMENT POUR 2011	134
ANNEXE 18: CIRCUIT DES MARCHES (NOUVELLE PROCEDURE).....	135
ANNEXE 19 : LISTE DES RAPPORTS CONSULTÉS	136

ANNEXE 20 : COMMENTAIRES DU SECRÉTARIAT PEFA 137
ANNEXE 21 : LE PROCESSUS D'ASSURANCE QUALITÉ « PEFA CHECK »142

Avant – Propos

L'évaluation de la performance de la gestion des finances publiques de la Communauté Urbaine de Douala (CUD) a été réalisée par Michel Sigaud, chef de mission, Nicolas Lokpe, expert international, David Abouem A Tchoyi, expert national, et avec la collaboration des cadres de la Communauté urbaine dont les noms suivent : Adalbert Nlend, Fritz Dibonji, Julienne, Ndonkeng, Sarah Ekalle, Blaise Foka, Guy Tchuante Nzali, Jean Pierre Gaane, Émile Eyike Baenla et Élie Bal Bikak.

Le présent rapport est le produit d'un exercice conjoint piloté par la CUD et le Service de Coopération et d'Action Culturelle, (SCAC) de l'Ambassade de France

Les membres de l'équipe remercient de façon particulière, M. Fritz NTONE NTONE, Délégué du Gouvernement, M. Thomas MOUDOUMBOU SOUGA, Secrétaire Général, et M. Blaise FOKA pour l'excellente qualité de l'accueil, leur grande disponibilité et l'appui logistique constant qu'ils leur ont fourni pendant la mission de terrain.

Les membres de la mission remercient également les représentants des Ministères des finances, de la Chambre des Comptes, de l'Agence de Régulation des Marchés Publics qui les ont reçus et leur ont fourni des informations et données utiles pour l'évaluation et tous les chefs de département qu'ils ont rencontrés.

Enfin, l'équipe remercie Mme Noémie Lanternier, chargée de mission au SCAC, Mme Eva Gaillat, conseillère technique auprès de la CVUC, M. Lionel Vignacq, conseiller de coopération et d'action culturelle au SCAC, M. Jean-Michel Dumont, conseiller technique du Ministre des Finances, M. Arnaud Desbrosses, conseiller technique au MINATD, M. Franck Leroy de l'Agence Française de Développement (AFD) ainsi que tous les représentants des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) intervenant au Cameroun et à la CUD.

Résumé de l'évaluation

L'évaluation PEFA de la CUD a été réalisée conformément à la méthodologie adaptée aux collectivités infranationales. Les institutions territoriales ont des objectifs, des missions et des préoccupations différentes de ceux d'un État. Selon le principe de subsidiarité, une grande communauté urbaine se trouve directement au plus près de la population, des usagers, et des contribuables et, grâce à cette proximité, peut assurer plus rapidement et avec efficacité, tous les services publics non régaliens. Un benchmark détaillé de ces services est présenté à partir du cadre de la nomenclature fonctionnelle (SFP 2001 du FMI), adapté aux collectivités territoriales décentralisées.¹

Tous les indicateurs PEFA ont leur intérêt pour le niveau décentralisé, mais la position d'une collectivité partiellement sous tutelle de l'administration centrale, gouvernée par un corpus de textes complexe, contraignant et parfois légèrement contradictoire, peut en modifier l'interprétation. Le partage des tâches entre la collectivité qui décide de l'utilisation des fonds et les fonctionnaires de l'Etat central qui manient les fonds publics, calculent les assiettes et collectent les impôts, entraîne un partage des responsabilités, c'est-à-dire un risque de conflits d'interprétation des textes.

La CUD est une entité distincte des 6 communes d'arrondissement qui composent l'agglomération urbaine de Douala, chacune disposant des attributs municipaux. Elle est chargée de la gestion du regroupement de certaines attributions décentralisées des communes d'arrondissement. Cette constatation ne dégage pas totalement la responsabilité de la collectivité dans les dysfonctionnements constatés, mais en atténue fortement le degré.

C'est à la lumière de ces quelques remarques qu'il convient d'apprécier l'évaluation PEFA et les notes des indicateurs : pour certains d'entre eux, la CUD est entièrement responsable, pour d'autres, le jugement porte sur chacun des maillons d'une chaîne de décision, enfin pour d'autres, la CUD n'y peut rien.

i) Évaluation synthétique de la performance de la gestion des finances publiques municipales

1. Crédibilité du budget

Le budget de la Communauté Urbaine de Douala est peu crédible. Des écarts significatifs ont été enregistrés entre les prévisions budgétaires initiales et les réalisations. De plus, la composition des dépenses a fortement varié en cours d'exécution sur les exercices 2009, 2010 et 2011 couverts par l'évaluation. Enfin la forte accumulation d'arriérés de paiement de dépenses corrobore le manque de crédibilité du budget de la CUD.

2. Exhaustivité et transparence

La nomenclature budgétaire des dépenses en vigueur à la CUD n'est construite que sur la base de la seule classification économique, ce qui ne permet pas d'établir un rapport entre les politiques poursuivies et les dépenses. L'insuffisante consistance de la documentation budgétaire soumise au

¹ Voir Annexe CDROM, Répertoire "NOMENCLATURE", Benchmark communauté urbaine

Conseil de la CUD limite également la transparence du budget. Les relations budgétaires entre la CUD et les communes d'arrondissement sont transparentes, mais la situation budgétaire de ces collectivités territoriales n'est pas suivie par la CUD. Il n'existe pas d'opérations extrabudgétaires. Toutefois, l'exhaustivité du budget souffre de la non intégration dans le budget des opérations financées sur des ressources extérieures.

3. Budgétisation fondée sur les politiques nationales et locales

Le budget de la CUD est voté à temps (avant le début de l'exercice), mais le processus de préparation budgétaire dans son ensemble n'est pas bien organisé car il n'y a ni calendrier budgétaire, ni circulaire budgétaire.

Actuellement, la CUD n'élabore aucune prévision budgétaire pluriannuelle. Elle dispose d'un document de stratégie et d'un programme d'investissement triennal. Mais la cohérence entre ces documents de planification et le budget n'est pas assurée. Les dépenses de fonctionnement liées aux investissements programmés ne sont pas évaluées pour être prises en compte pour les estimations de dépenses à moyen terme. En outre la CUD recourt à l'emprunt intérieur pour le financement de son budget, mais aucune analyse de la viabilité de la dette n'est faite.

4. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget

La transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables est assez bonne. La législation et les procédures relatives à la plupart des principales catégories d'impôts et de taxes donnent des pouvoirs discrétionnaires relativement limités aux responsables. Les obligations fiscales sont bien détaillées dans des brochures de vulgarisation qui ne sont pas gratuites. Le site Web de la DGI contient nombre d'informations de caractère fiscal, mais les informations relatives à la fiscalité locale n'y sont pas présentées distinctement. En outre, les informations relatives à la fiscalité locale sont inexistantes sur le site de la CUD. Le mécanisme de recours est très lourd et semble garantir l'équité, la transparence et l'efficacité, avec des délais importants.

La gestion de la dette et des arriérés est très préoccupante ; le moratoire 2001 n'a été apuré qu'à moitié et de nouveaux arriérés ce sont reconstitués à un niveau presque similaire à ceux de 2001.

Les bases de données sur l'immatriculation des contribuables à la CUD et à la DGI ne sont pas reliées entre elles. Chaque commune d'arrondissement cherche à constituer sa propre base. En raison de l'absence de DROIT DE COMMUNICATION, il n'y a pas de liens entre les bases de données existantes et d'autres systèmes d'immatriculation privée ou publics. Les pénalités ne semblent pas appliquées de façon systématique, sont peu administrées et ont peu d'incidence sur le respect des obligations fiscales.

Seules les recettes perçues par la Recette municipale (moins de 20% des recettes de la CUD) sont reversées rapidement sur les comptes de la CUD. S'agissant des recettes fiscales collectées par la DGI, leur mise à disposition obéit à un circuit très long qui pénalise l'exécution du budget.

Des plans de trésorerie ne sont pas élaborés et utilisés à des fins de gestion budgétaire. Des mesures de contrôle de l'engagement des dépenses existent et limitent les dépenses aux dotations budgétaires, mais aucun mécanisme n'est en place pour limiter les dépenses aux ressources disponibles. Le recours à la procédure des dépenses par décision est fréquent.

Le fichier nominatif du personnel est géré manuellement. Le fichier de la solde est informatisé (SIM-PA). Il n'y a pas de lien direct entre ces deux systèmes informatiques. La mise à jour des états de paie est retardée en raison de l'application d'un circuit extrêmement long entre la constatation du changement de statut de l'agent et la décision officielle résultant des autorisations préalables des tutelles. Ce circuit génère des ajustements rétroactifs.

La vérification interne est relativement récente. L'inspection générale des services de la CUD est opérationnelle et dotée d'agents compétents, mais son organisation (concentration des attributions d'audit interne, de contrôle de gestion et d'unité d'évaluation) et son positionnement structurel ne lui permettent pas d'assurer ses attributions avec efficacité.

5. Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers

Des rapports d'exécution budgétaire sont élaborés par la CUD, au 30 juin et au 30 septembre de chaque exercice. Ces rapports sont finalisés dans les quatre semaines suivant la période couverte et de bonne qualité en termes de couverture. L'information fournie n'est pas auditée. Elle permet toutefois la comparaison entre le budget primitif, les engagements et les paiements suivant les détails de la nomenclature budgétaire. Mais des incertitudes existent quant à l'exactitude des données incluses dans les rapports. Néanmoins, les informations fournies sont utiles. Le rapprochement des comptes bancaires BEAC est assuré chaque mois entre la recette municipale et le Trésor.

Des informations plus ou moins complètes sur les recettes et les dépenses sont incluses dans les comptes administratifs et de gestion qui sont préparés annuellement. Les normes comptables alignées sur le Système Comptable (SYSOHADA) sont utilisées.

6. Surveillance et vérification externes

Le rapprochement entre le compte administratif et le compte de gestion de 2009 à 2011 a mis en évidence des écarts importants, ce qui fait que ces comptes ne sont pas encore validés.

La vérification externe de la CUD par la Chambre des Comptes est rendue difficile par l'absence de structures régionales d'audit externe. La reddition des comptes administratifs et de gestion, ne fait pas l'objet d'observations ni des tutelles, ni de jugement de la CDC. La gestion de la recette municipale (DGI) a fait l'objet de plusieurs vérifications de la part de l'Inspection des Régies Financières du ministère des finances. Les ministères de tutelle ont réalisé plusieurs missions de vérification de la concordance des comptes 2009.

L'examen du projet de budget primitif par le Conseil communautaire est limité aux détails des dépenses et des recettes, mais seulement à un stade où les propositions détaillées ont été finalisées. Des procédures n'existent pour l'examen du budget par le Conseil. Des virements de crédit

d'articles à article ou de paragraphe à paragraphe peuvent être effectués dans l'année sans l'intervention de l'organe délibérant.

L'examen du compte administratif et du compte de gestion est généralement achevé par le Conseil dans les 3 mois suivant la clôture de l'exercice. Le Conseil communautaire peut conduire des auditions et formuler des recommandations. La CUD ne reçoit pas d'informations sur les ressources reçues par les unités de santé et d'éducation de base car elle n'intervient pas dans le financement des services de base.

ii) Évaluation de l'incidence des faiblesses de la gestion des finances publiques de la Communauté Urbaine de Douala.

L'incidence des faiblesses du système de gestion des finances publiques de la CUD est analysée par rapport aux trois objectifs budgétaires : la discipline budgétaire, l'allocation stratégique des ressources et la prestation efficiente des services publics.

La discipline budgétaire au niveau de la CUD est affectée par le manque de réalisme du budget qui se caractérise par des écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions budgétaires, la forte variation de la composition du budget en cours d'exécution, l'accumulation d'importants arriérés de paiement, l'inexistence de classifications administrative et fonctionnelle dans la structure de la nomenclature budgétaire ce qui rend difficile le rapport entre le budget et les objectifs de politique publique poursuivis, une insuffisante organisation du processus d'élaboration du budget, l'inexistence d'un cadre budgétaire à moyen terme en lien avec le document de stratégie, l'absence d'une planification de la trésorerie et son utilisation à des fins de régulation des engagements de dépenses. La discipline budgétaire est aussi affaiblie par le recours fréquent à la procédure exceptionnelle d'exécution de dépense par décision, un dispositif de contrôle interne insuffisamment efficace, des insuffisances en matière de reporting budgétaire qui limitent la capacité de l'exécutif de la CUD à déterminer des agrégats budgétaires fiables nécessaires aux prises de décision, et des faiblesses dans l'exercice de la surveillance et de la vérification externe qui réduisent la pression qui devrait s'exercer sur l'exécutif de la CUD et le receveur municipal. Toutefois, la discipline budgétaire est confortée par l'exhaustivité du budget de la CUD financé sur ressources propres, par la transparence des relations budgétaires entre la CUD et les six communes d'arrondissement, le vote à temps du budget de la CUD, par une exécution rigoureuse des dépenses dans les limites des autorisations budgétaires et un strict encadrement des modifications budgétaires en cours d'exercice.

L'allocation stratégique des ressources souffre de l'absence de cohérence entre le document de planification stratégique, le programme d'investissement triennal et le budget. De plus, l'inexistence d'une classification fonctionnelle dans la structure actuelle de la nomenclature budgétaire ne permet pas une allocation des ressources en rapport avec les politiques publiques poursuivies. L'exécution budgétaire est marquée par des écarts significatifs dans la composition des dépenses, ce qui affecte inévitablement l'allocation des ressources telle qu'elle a été prévue dans les budgets primitifs adoptés par le Conseil de la Communauté. Les insuffisances relevées en matière de comptabilité publique rendent difficiles la

détermination et la maîtrise des allocations budgétaires, ce qui limite les capacités d'allocation optimale des ressources.

L'efficacité des services pour la mise à disposition des services publics est affectée par les faiblesses notées dans la présentation, la préparation, l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget. La nomenclature budgétaire actuellement en vigueur ne permet pas de mesurer l'atteinte des objectifs de politique publique poursuivis et d'évaluer convenablement l'efficacité des prestations de services publics réalisées au moyen des ressources utilisées. Les insuffisances notées dans le processus budgétaire réduisent les moyens d'analyse de l'efficacité de l'allocation et de l'utilisation des ressources eu égard aux priorités définies par l'exécutif de la CUD. L'accumulation d'arriérés de paiement, les faiblesses relevées dans le système de passation des marchés publics et en matière de contrôle interne risquent d'affecter la mise à disposition efficiente des services publics. Les déficiences des contrôles externes ne permettent pas de mettre en évidence les responsabilités des agents chargés de l'exécution du budget eu égard à l'utilisation efficiente des ressources.

	La discipline budgétaire	L'allocation stratégique des ressources	La prestation efficiente des services publics
1. Crédibilité du budget	La discipline budgétaire au niveau de la Communauté Urbaine de Douala est affectée par le manque de réalisme du budget qui se caractérise par des écarts significatifs entre les réalisations et les prévisions budgétaires, la forte variation de la composition du budget en cours d'exécution et l'accumulation d'importants arriérés de paiement.	Le manque de crédibilité du budget de la CUD affecte inévitablement l'allocation stratégique des ressources telle qu'elle a été prévue dans le budget adopté par le Conseil de la Communauté.	Les écarts significatifs constatés entre les allocations budgétaires initiales et les dépenses réelles, notamment en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement de la CUD, affectent l'efficacité des services pour la mise à disposition des services publics.
2. Exhaustivité et transparence	La discipline budgétaire est confortée par l'exhaustivité du budget de la CUD financé sur ressources propres et par la transparence des relations budgétaires entre la CUD et les six communes d'arrondissement. Toutefois, l'inexistence de classifications administratives et fonctionnelle dans la structure de la nomenclature budgétaire affecte la discipline budgétaire car rend difficile le rapport entre le budget et les objectifs de politique publique poursuivis.	L'absence de la classification fonctionnelle dans la structure de la nomenclature budgétaire ne permet pas une allocation des ressources cohérente avec les politiques poursuivies et la mesure de l'atteinte des objectifs. Elle affecte également la transparence du budget.	Le manque de transparence du budget de la CUD limite les informations disponibles sur les allocations et utilisations des ressources, ce qui ne permet pas d'évaluer convenablement l'efficacité des prestations des services publics réalisées au moyen des ressources utilisées.
3. Budgétisation fondée sur des politiques nationales	La discipline budgétaire est confortée par le vote à temps du budget de la CUD. Toutefois, elle est affaiblie par une insuffisante organisation du processus d'élaboration du budget, l'absence d'un cadre budgétaire à moyen terme en lien avec le document de stratégie.	L'absence de cohérence entre le document de planification stratégique, le programme d'investissement triennal et le budget ne favorise pas une bonne allocation stratégique des ressources.	Les déficiences notées dans le processus budgétaire ne permettent d'analyser l'efficacité de l'allocation et de l'utilisation des ressources eu égard aux priorités définies par l'exécutif de la CUD.

4. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget	La discipline budgétaire est confortée par une exécution rigoureuse des dépenses dans les limites des autorisations budgétaires et par un strict encadrement des modifications budgétaires en cours d'exercice. Mais elle est affectée par l'absence d'une planification de la trésorerie et son utilisation à des fins de régulation des engagements de dépenses, par le recours fréquent à la procédure exceptionnelle de dépense par décision, , et par un dispositif de contrôle interne insuffisamment efficace.	L'absence d'une gestion prévisionnelle de la trésorerie entraîne des difficultés dans l'exécution des dépenses qui se traduisent par une accumulation d'arriérés de paiement, ce qui est susceptible d'affecter l'allocation stratégique des ressources du budget primitif.	L'accumulation d'arriérés de paiement, les insuffisances relevées dans le système de passation des marchés publics et les faiblesses constatées en matière de contrôle interne risquent d'affecter la mise à disposition efficiente des services publics.
5. Comptabilité, Enregistrement des informations et rapports financiers	Les insuffisances relevées en matière de reporting, notamment en ce qui concerne la fiabilité des données relatives aux recouvrements des recettes, limitent la capacité de l'exécutif de la CUD à déterminer des agrégats budgétaires fiables nécessaires aux prises de décision.	Les insuffisances de la comptabilité publique rendent difficiles la détermination et la maîtrise des allocations budgétaires, ce qui limite les capacités d'allocations optimales des ressources.	Les données des rapports d'exécution budgétaires et des comptes administratifs et de gestion sont présentées suivant les nomenclatures budgétaire et comptable. Mais en raison des faiblesses relevées dans la structure de la nomenclature budgétaire, ces données ne permettent pas d'apprécier l'efficacité de l'utilisation des ressources.
6. Surveillance et vérification externe	Les insuffisances relevées en matière de surveillance et de vérification externe réduisent la pression qui devrait s'exercer sur l'exécutif de la CUD et le receveur municipal et qui devrait favoriser l'observance de la discipline budgétaire.	La faiblesse des contrôles externes pourrait affecter l'allocation stratégique des ressources.	La faiblesse des contrôles externes ne permet pas mettre en évidence les responsabilités des agents chargés de l'exécution du budget, ce qui pourrait affecter l'utilisation efficiente des ressources.

iii) Perspectives concernant la planification et la mise en œuvre des réformes de la CUD

La communauté urbaine de Douala (CUD) ne dispose pas d'une stratégie propre en matière de réformes des finances publiques clairement formulée dans un document et assortie de plan d'actions. Toutefois, une stratégie de réformes des finances locales a été conçue au niveau national depuis 2009 avec l'adoption des lois portant respectivement régime financier des collectivités territoriales décentralisées et fiscalité locale. Cette stratégie nationale a été esquissée en 2007 par l'adoption du nouveau régime financier de l'Etat qui introduit la gestion axée sur les résultats (budgétisation par programmes), et qui risque de prendre plusieurs années pour se mettre effectivement en place.

TABLEAU 1 : LA SÉRIE D'INDICATEURS DE HAUT NIVEAU SUR LA GFP DE LA CUD

A. RESULTATS DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES : Crédibilité du budget		Notation
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	D+
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D
PI-4	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	D
B. SPECIFICITES TRANSVERSALES: Couverture et transparence		
PI-5	Classification du budget	D
PI -6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	B
PI -7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	D+
PI -8	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	B
PI -9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	C
PI -10	Accès du public aux principales informations budgétaires	C
C. CYCLE BUDGÉTAIRE		
<i>C (i) Budgétisation basée sur les politiques publiques</i>		
PI -11	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	C
PI -12	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	D
<i>C (ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget</i>		
PI -13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	C+
PI -14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	D+
PI -15	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières	D
PI -16	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	D+
PI -17	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	B
PI -18	Efficacité des contrôles des états de paie	D+
PI -19	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics	D+
PI -20	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+
PI -21	Efficacité du système de vérification interne	D
<i>C (iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers</i>		
PI -22	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	C
PI -23	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires	N/A
PI -24	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	C+
PI -25	Qualité et respect des délais des états financiers annuels	D+
<i>C(iv) Surveillance et vérification externes</i>		
PI -26	Etendue, nature et suivi de la vérification externe	D
PI -27	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	D+
PI -28	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	D
D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS		
D-1	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	N/A
D-2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide - projet et l'aide –programme et établissement des rapports y afférents	D
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	D
HLG-1	Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central	D+

1. Introduction

L'objectif de l'exercice

Une meilleure connaissance des systèmes de gestion des finances publiques municipales est un objectif recherché par de nombreuses collectivités territoriales. Dans ce cadre, désireuse d'atteindre cet objectif, la CUD a décidé de réaliser un exercice d'évaluation du système de gestion de ses finances se basant sur la méthodologie développée par le programme PEFA2.

Cette méthodologie a déjà été appliquée au Gouvernement Central du Cameroun (2007) et est en cours d'adaptation au niveau des collectivités locales. Il s'agit de permettre à la Communauté urbaine d'envisager un renforcement ultérieur de ses systèmes de gestion pour mieux utiliser ces ressources de même que d'éventuelles sources de financement externes. Au vu du diagnostic PEFA, et c'est un des avantages de la méthodologie, des propositions d'amélioration de la gestion pourront être proposées. L'utilisation périodique (tous les trois ans, par exemple) permettra de mesurer les effets des efforts entrepris par la CUD. Le diagnostic pourra également constituer une référence pour les bailleurs désirant octroyer un financement à la CUD.

Le processus de préparation du rapport

L'équipe PEFA composée de trois experts a réalisé une première mission de terrain à Douala entre le 25/08/2012 et le 21/09/2012. La Direction des Affaires Administratives et Financières (DAFI), à travers M. Blaise FOKA, Chargé d'Études et point focal de l'exercice, a préparé dès le début de la mission de terrain une abondante documentation d'appui.

Un atelier PEFA de démarrage de l'exercice a eu lieu à Douala les 30 et 31/08/2012 et a rassemblé près d'une quarantaine de participants. Ces derniers étaient pour la majorité des agents de la CUD ainsi que des fonctionnaires de l'Administration Centrale et des représentants des bailleurs de fonds (AFD, UE, GIZ, BAD, Ambassade de France). Au terme de l'atelier un planning de travail de la mission a été établi. Ce planning a notamment prévu une présentation des principales constatations et conclusions le 21/09/2012, la finalisation d'un rapport préliminaire pour le 28 Septembre 2012 et la conclusion de la mission début novembre 2012.

Conformément aux indications du « PEFA check », le Secrétariat PEFA à Washington DC a été informé de l'exercice, de son déroulement progressif et a assuré avec les principaux bailleurs de fonds (AFD, UE, GIZ, BAD, Banque Mondiale et Ambassade de France) le contrôle de la qualité du rapport d'évaluation. Conformément au planning établi, le rapport provisoire a été transmis par l'équipe d'évaluateurs le 28 septembre 2012 et soumis au processus de revue qualité par le SCAC.

Un atelier de restitution du rapport provisoire a eu lieu le 22 octobre 2012 au cours duquel les observations du secrétariat PEFA, des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes ont été

² PEFA- *Public Expenditure and Financial Accountability* . Le PEFA est un programme de partenariat entre plusieurs institutions parrainé par la BM, la CE, le FMI, le Département du Royaume-Uni pour le Développement International (DFID), le Ministère Français des Affaires Etrangères, le Secrétariat d'Etat Suisse pour les Affaires Economiques, le Ministère Norvégien des Affaires Etrangères et le Partenariat Stratégique pour l'Afrique. Voir également www.pefa.org et www.oecd.org/cad.

discutées. Tous les commentaires reçus et traités sont récapitulés dans une matrice.³ Les évaluateurs en ont tenu compte dans le présent rapport final.

La méthodologie utilisée pour la préparation du rapport

L'équipe PEFA pour l'évaluation des finances municipales de la CUD a utilisé le Cadre PEFA révisé pour son application au niveau décentralisé⁴. Les informations ont été recueillies auprès de diverses structures de la CUD au moyen de séances de travail. Ces informations ont été complétées par la revue des sources primaires (budgets primitifs⁵, rapports d'exécution budgétaire en cours d'année, comptes administratifs, comptes de gestions, textes de lois etc.) et par la revue d'autres sources (plans de développement, etc.) dans le domaine de la gestion des finances publiques de la CUD⁶. Les communications spécifiques des structures ont été utilisées et citées comme sources dans le rapport. Tous les documents numérisés sont présentés thématiquement dans un CDROM attaché au rapport PEFA.

Le champ de l'évaluation

Sur le plan administratif, la CUD est composée de 6 communes d'arrondissements subdivisés en quartiers traditionnels. La CUD est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. C'est également le cas pour les communes arrondissement qui sont des collectivités locales de plein exercice disposant de budgets et de ressources propres, Leurs budgets ne sont donc pas intégrés au budget de la CUD. La CUD est placée sous la tutelle directe du MINATD et du MINFI.

L'évaluation des finances de la CUD couvre la totalité (100%) de son budget. En 2009, 2010 et 2011, les dépenses totales (fonctionnement et investissement) réelles de la CUD se sont élevées respectivement à : 32 381 868 865 FCFA, 29 243 498 953 FCFA et 26.175.042.368 FCFA. La CUD ne possède ni agences autonomes, ni entreprise publiques.

³ Voir matrice des commentaires en annexe du CD ROM, « répertoire commentaires ».

⁴ *Guidelines for application of the PEFA performance measurement framework at Sub National Government level*, Volumes 1 & 2- annex, PEFA secretariat, march 2008. Une version française de ce texte est maintenant disponible.

⁵ La Loi de Finances de la CUD s'intitule budget primitif.

⁶ Voir la bibliographie en annexe 7

2. Données générales sur la décentralisation et sur la CUD

2.1 Description du contexte de la décentralisation au Cameroun et du financement de la CUD

En matière de doctrine juridique, la décentralisation consiste en un partage de pouvoir entre l'Etat et les collectivités locales selon des modalités variables et suivant les traditions historiques et politiques de chaque pays. La pratique, au Cameroun, s'inscrit dans une double exigence de restructuration et de modernisation de l'Etat en quête d'efficacité et d'efficience d'une part, et celle, d'autre part, de responsabilisation, d'implication et de participation des populations dans la définition et la mise en œuvre, au niveau local, de leurs politiques de développement économique, social et culturel.

Il est par conséquent évident que la décentralisation est par essence une construction politique, administrative, économique et sociale et qu'elle constitue, au Cameroun, un facteur de consolidation de la démocratie ; de refondation de l'Etat ; d'impulsion d'un développement local durable. Dans la loi camerounaise, « la décentralisation consiste en un transfert, par l'Etat, aux collectivités territoriales décentralisées ... de compétences particulières et de moyens appropriés ».

2.1.1-Contexte politico-institutionnel de la décentralisation au Cameroun

Evolution de 1950 et 1960 :

Différence de conception entre le Cameroun francophone et le Cameroun anglophone : pour le premier, c'est l'Etat qui est dépositaire des pouvoirs et qui définit les compétences des entités infra-étatiques ; pour le second, les pouvoirs appartiennent naturellement aux collectivités de base qui s'entendent pour en déléguer une partie aux entités supérieures en fonction de leurs intérêts (NB : les communes du Cameroun occidental correspondaient à des communautés traditionnelles).

Montée en puissance des communes au Cameroun occidental : plein exercice des compétences communales

Diminution de l'impact des communes au Cameroun orientale: transfert par les communes à l'Etat de plusieurs compétences qu'elles exerçaient en vertu de la clause générale des compétences des collectivités locales (éducation, santé, voirie, etc.). Création des communes urbaines à régime spécial dirigées par un délégué du gouvernement (Douala, Yaoundé, Nkongsamba en 1967)

Evolution de 1970 et 1980 :

Recentralisation : l'élection devient l'exception (commune urbaine seulement) et la nomination la règle (administrateurs municipaux, généralement des sous-préfets)

Réduction des compétences des communes du Cameroun occidental, tutelle pesante

Montage institutionnel : compétences quasi identiques communes/services déconcentrés de l'Etat (SDE)

Evolution de 1990 et 2000

Réunion tripartite de 1991 (débat sur la forme de l'Etat entre fédéralistes et tenants de l'Etat unitaire)
Principe de l'élection de tous les organes municipaux (loi de 1992) sauf pour l'exécutif des communes urbaines à régime spécial (délégués du gouvernement et leurs adjoints).

Révision constitutionnelle de janvier 1996 : Etat unitaire décentralisé, création de région

Lois de décentralisation de 2004 : réaffirmation du principe de transferts de compétences ; suppression des communes urbaines à régime spécial ; extension de la formule de la communauté urbaine à toutes les grandes villes ; abondante activité normative.

2.1.2-Cadre institutionnel

Parce que la décentralisation est une construction politique, administrative, économique et sociale, et eu égard à son caractère multisectoriel, plusieurs Institutions et Administrations sont impliquées dans la définition de la politique qui lui est consacrée et dans sa mise en œuvre. Au titre de ces Institutions, il y a lieu de citer, entre autres : au niveau du pouvoir exécutif :

- 1- **Le Président de la République** qui, de par la Constitution, définit la politique de la nation, y compris dans le domaine de la décentralisation, en donne les grandes orientations et en contrôle la mise en œuvre. C'est certainement dans ce cadre qu'il est le destinataire du rapport sur l'état de la décentralisation et le fonctionnement des services locaux produit par le Conseil Interministériel des Services Locaux et validé par le Conseil National de la Décentralisation. Il nomme les délégués du Gouvernement et leurs adjoints dans les CU. Il révoque les maires dans certains cas.
- 2- **Le Premier Ministre**, Chef du Gouvernement coordonne l'action du Gouvernement et joue un rôle central dans l'harmonisation des politiques sectorielles impliquant la politique de décentralisation et c'est à ce titre qu'il préside le Conseil National de la Décentralisation.
- 3- **Le Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation** qui, conformément aux dispositions du décret n° 2005/104 du 13 avril 2005 portant organisation est chargé :
 - de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre de la réglementation relative à l'organisation et au fonctionnement des CTD ;
 - de l'exercice de la tutelle de l'Etat sur les CTD, sous l'autorité du Président de la République ;
 - de l'évaluation régulière de la mise en œuvre de la décentralisation ;
 - de présider le Comité Interministériel des Services Locaux.
- 4- **Les autres départements ministériels**
La décentralisation est par essence une politique impliquant plusieurs départements ministériels sectoriels, concourant au transfert des compétences, à la mobilisation et au transfert des ressources et à l'accompagnement des CTD. Ils assurent aussi la tutelle technique/ du contrôle administratif. Rôle important des CTD.

Les Organes de suivi

Créés par la loi d'orientation de la décentralisation, il s'agit :

- du Conseil National de la Décentralisation, chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation, il est présidé par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement et comprend entre autres membres, les chefs des départements ministériels impliqués dans la mise en œuvre de la décentralisation, les parlementaires, les membres des chambres consulaires...
- du Comité Interministériel des Services Locaux, chargé de la préparation et du suivi des transferts des compétences et des ressources aux CTD tels qu'arrêtés et validés par le Conseil National de la Décentralisation. Il est présidé par le Ministre chargé des Collectivités Territoriales Décentralisées et comprend les représentants des départements ministériels sectoriels, des magistrats municipaux, des représentants de la société civile notamment.

Les services déconcentrés de l'Etat habilités, prolongements techniques des ministères

De par la loi, les autorités administratives exerçant les pouvoirs de tutelle sur les CTD sont le Gouverneur et le Préfet pour la Région et les communes respectivement. Les mêmes autorités, représentent l'Etat dans leurs circonscriptions administratives respectives, dont le Président de la République et le Gouvernement (décret n°2008/377 du 12 novembre 2008 fixant les attributions des chefs de circonscriptions administratives et portant organisation et fonctionnement de leurs services). Les SDE sont, pour certains, chargés de la tutelle technique.

2.1.3-Financement de la décentralisation et les enjeux économiques de la CUD

Dispositions légales (modes de financement)

La Loi 2004/017 du 22 juillet 2004 (articles 22 et 23) fixe les ressources des CTD par transferts de fiscalité et par dotations. :

Le transfert de fiscalité s'exprime à travers la loi n° 2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale qui a maintenu certains impôts, taxes et redevances existantes en faveur des CTD, mais aussi a procédé au transfert à ces dernières d'autres impôts et taxes naguère dévolus à l'Etat. Il s'agit principalement des impôts communaux, des CAC sur les impôts et taxes de l'Etat ; des taxes communales, des impôts et taxes des régions et de tout autre type de prélèvements prévus par la loi.

Les dotations : Dotations budgétaires et la Dotation Générale de la Décentralisation.

Il s'agit des charges correspondant à l'exercice des compétences transférées qui font l'objet d'une évaluation préalable au transfert desdites compétences. Ce mode de financement soulève quelques préoccupations portant sur :

- sa comptabilisation par l'Etat et la CTD bénéficiaire ;
- la qualification même de la nature de l'opération ;

- l'affectation ciblée à quelques CTD sur la base de critères définis par les seuls départements ministériels ;

Le second type de dotation est la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD). La dotation générale de la décentralisation est destinée au financement partiel de la décentralisation. La loi des finances fixe chaque année la fraction de recettes de l'Etat affectée à la DGD. Les modalités d'évaluation et de répartition de la DGD sont définies par le décret n° 2009/248 du 05 août 2009 du Président de la République. La DGD est répartie en deux principales composantes dont :

- la Dotation Générale de Fonctionnement et
- la Dotation Générale d'Investissement

Sources de financement de la décentralisation (impôts locaux)

La loi n°2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale simplifie le classement des impôts locaux en deux groupes. Le premier groupe est mobilisé par les services d'assiette et de recouvrement de l'Etat au profit des CTD et comprend :

- les impôts communaux;
- les centimes additionnels communaux sur les impôts et taxes de l'Etat;
- les impôts et taxes des régions;

Le deuxième groupe est mobilisé par les services d'assiette et de recouvrement des communes à leur propre profit et concerne les taxes communales.

Les neuf principaux modes de financement prévus par la loi.

La fiscalité

La loi opère un transfert de fiscalité de l'Etat aux CTD, en plus des impôts et taxes antérieurs.

Le transfert de fiscalité se fait par :

- affectation directe des recettes fiscales ;
- création de certaines taxes communales nouvelles, et modification de quelques-unes parmi celles qui existaient déjà ;
- réallocation d'impôts et taxes.

1-l'affectation directe de recettes fiscales.

Des recettes fiscales sont directement affectées aux communes et aux régions pour renforcer le financement des CTD.

Deux mécanismes :

- affectations directes d'impôts et quotes-parts d'impôts et taxes de l'Etat aux CTD
- Création de 05 (cinq) impôts et quotes-parts d'impôts communaux nouveaux dont le produit revient désormais aux communes en totalité pour certaines et en partie pour d'autres.

2-les restructurations et novations dans la catégorie des taxes communales existantes.

3-la réallocation des impôts et taxes entre les communes d'arrondissement et les communautés urbaines

- au profit de l'intercommunalité, à travers le FEICOM
- au profit de la solidarité intercommunale par la péréquation ; CAC (42%), RFA (40%) vignette automobile (100%)

4-Les dotations et subventions

La Dotation Générale de la Décentralisation : Elle représente une fraction des recettes de l'Etat fixée chaque année par la loi. Elle comprend une partie réservée aux dépenses de fonctionnement (5.000.000.000 en 2010 affectés à six rubriques différentes), et une partie réservée aux dépenses d'investissements (4 964 000 000 affectés à quatre rubriques)⁷.

La Dotation Générale de fonctionnement est reversée par les communautés urbaines aux communes d'arrondissement. La DGF est indexée sur certaines recettes.

Plusieurs départements ministériels (notamment le MINEPAT, le MINDUH, le MINATD) inscrivent parfois dans leur BIP des dotations pour le financements des infrastructures en milieu urbain ou rural, ou en vue de constituer des fonds de contrepartie à la place de certaines CTD à l'occasion de la mobilisation des financements extérieurs.

Les subventions ponctuelles et transferts divers (comme ceux consécutifs aux transferts de compétences). L'Etat peut ainsi décider d'inscrire dans son budget des fonds en vue de financer des objectifs répondant à des besoins d'appui financier des communes.

Incertitudes du financement de la CUD

Ces instruments de financement présentent plusieurs points faibles :

- Un transfert budgétaire n'est effectif que s'il y a mouvement financier du budget de l'Etat vers celui d'une CTD ; Or, il arrive que d'importants crédits de dotation soient supprimés avant la fin de l'exercice. A titre d'exemple, la dotation générale d'investissement de la DGD (4.694.000.000) a été annulée en septembre 2010. De même, dans la dotation générale de fonctionnement de la DGD (5.000.000.000), plus de 3.000.000.000 n'ont pas pu être débloqués au profit des communes.
- La rareté des ressources provenant des transferts budgétaires malgré des inscriptions annuelles dans les budgets des ministères est remarquablement importante. L'on peut citer les cas du MINDUH, du MINATD du MINTP, etc. Le DSCE avait déjà relevé cet aspect.

C'est ainsi que de lourdes incertitudes pèsent sur les montants effectifs à recevoir par les communes et sur le moment de leur mobilisation vers celles-ci. Il en résulte de grandes difficultés à soutenir l'exécution d'un programme, d'un plan d'action ou d'un contrat.

⁷ Art.14 – 17 du régime financier des CTD

5-Les emprunts

Destinés en priorité au financement des investissements, ils peuvent être contractés à l'intérieur ou à l'extérieur, selon des modalités bien définies. Toutefois, la capacité d'endettement de la plupart des communes est quasiment nulle. Seules les grandes communautés urbaines présentent aujourd'hui un potentiel d'endettement acceptable. Les communes forestières auraient pu avoir une capacité d'endettement appréciable. Malheureusement, la péréquation de la RFA au niveau national depuis 2010 a réduit leur marge de manœuvre, alors que la plupart trainent de lourdes charges financières :

- salaires des trop nombreux agents, dont un grand nombre affectés dans les SDE,
- fonctionnement de différents organismes au niveau local,
- subventions diverses, etc.

6-Les fonds provenant de la coopération (PTF multilatéraux ou bilatéraux, coopération décentralisée...). Il s'agit notamment, pour la coopération multilatérale:

de la Banque Mondiale, de l'Union Européenne, de la Banque Africaine de Développement, de l'initiative PPTE/IADM.

Pour la coopération bilatérale:

De la GIZ et la KFW (Allemagne), du SCAC et de l'AFD (France), du SNV (Hollande), de l'ACDI (Canada), etc.

Principaux programmes ou projets :

- le Programme National de Développement Participatif (PNDP) financé par la Banque Mondiale ;
- la Coopération financière allemande (KFW) ;
- la coopération technique allemande (le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local -PADDL- de la GIZ) ;
- la Coopération française à travers le contrat désendettement, développement (C2D), l'Agence Française de développement (AFD) et le SCAC ;
- le Programme de gestion municipale des services de l'eau (coopération néerlandaise) ;

7-Les dons et legs, dont l'acceptation est soumise à des conditions bien déterminées.

8-Les produits de l'exploitation du domaine, du patrimoine et des services, qui comporte notamment : les revenus du domaine public régional ou communal ; les revenus du domaine privé régional ou communal ; les revenus tirés des prestations de services. L'Etat peut céder aux communes (et aux régions) tout ou partie de ses biens meubles ou immeubles relevant de son domaine privé, ou passer avec ces CTD des conventions portant sur l'utilisation de ces biens. Les terrains du domaine national peuvent également être immatriculés au nom d'une commune, notamment pour servir d'assiette à des projets d'équipements collectifs. Toutefois, malgré les dispositions légales, le produit de cette rubrique demeure insignifiant

9-Les autres ressources : le concours des populations, de l'Etat, d'organisations de la société civile ou du secteur privé ; Il s'agit ici des ressources aléatoires, pouvant être importantes dans certaines communes.

En plus des neuf différents modes de financement, des financements peuvent être obtenus dans le cadre de contrats de partenariat régis par les textes suivants :

- Loi N° 2006/012 du 09 décembre 2006 ;
- Loi N°2008/009 du 16 Juillet 2008 ;
- Décret N° 2008/035 du 23 Janvier 2008 ;
- Décret N° 2008/0115/PM du 24 Janvier 2008.

Le financement de la décentralisation emprunte des mécanismes multiples et variés. Il provient d'une multitude de sources, aussi bien internes qu'externes. Les CTD ne disposent pas des mêmes atouts. Si 37 d'entre elles ne peuvent fonctionner sans subventions, la majorité des communes situées en milieu rural ou en milieu urbain pauvre vivent essentiellement de l'intercommunalité administrée (CAC) ou de la dotation générale de fonctionnement accordée par la communauté urbaine. Le mode de financement le plus stable et le plus maîtrisable pour le moment demeure la fiscalité.

10-les enjeux économiques : La ville de Douala est administrativement divisée en 6 communes d'arrondissements. Elle comptait 1.931.977 habitants en 2011, et son activité économique est, grosso modo, répartie en trois secteurs (compte non tenu du secteur informel) et qui sont : le secteur primaire, le secteur secondaire et le secteur tertiaire.

Les compétences légales de la CUD⁸ fixées par la loi ne lui permettent pas d'intervenir de façon significative dans le développement économique de la ville.

En dehors de la constitution de réserves foncières, de l'organisation des marchés municipaux, de la gare routière, des abattoirs, des transports urbains et des réseaux énergie, eau et télécommunications, la CUD n'intervient qu'en matière d'investissements dans les services environnementaux, l'entretien du périmètre urbain, les installations sportives et culturelles qui ne présentent qu'un impact indirect sur le développement économique de la ville.

Le Plan Stratégique de Développement de Douala présente les conditions nécessaires pour améliorer la compétitivité économique dans l'aire métropolitaine en vue de relancer la dynamique des activités formelles.

Les contacts avec les opérateurs ont montré qu'une relance dépend dans une large mesure de l'amélioration globale du cadre urbain et des équipements centraux publics et privés. Toutefois, pour aider l'économie régionale à s'intégrer dans le processus de croissance prévu par le document national « Cameroun 2035 », des améliorations devraient être apportées dans deux domaines :

⁸ Voir annexe 9.

- Renforcer l'efficacité des fonctions logistiques dans l'aire métropolitaine par la construction des infrastructures nécessaires : amélioration du fonctionnement des infrastructures de transport existantes, réalisation de nouvelles infrastructures lourdes, création de zones logistiques spécialisées et de zones industrielles.
- Faciliter la création, en partenariat public-privé, d'un centre urbain et d'un centre d'affaires de standing international à Douala pour relancer les fonctions tertiaires au niveau régional africain et lui conférer le prestige qui va de pair avec le rôle de capitale économique.

2.2 Description des objectifs budgétaires

TABLEAU N°2 : DOTATIONS BUDGÉTAIRES EFFECTIVES POUR 2009-2011 (PAR CLASSIFICATION ECONOMIQUE)

DÉPENSES BUDGETS	2009		2010		2011	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Fonctionnement	8 704 026 580	100%	10 161 172 062	100%	9 207 677 157	100%

Sources : Calculs de l'équipe à partir de données des comptes de gestion de la CUD pour la période 2009-2011.

Matières et fournitures consommés	1 115 828 775	13,0%	2 287 130 865	23%	2 010 239 615	22%
Transports consommés	151 257 835	2,0%	150 821 562	1%	189 250 011	2%
Autres services consommés	644 610 416	7,0%	805 712 323	8%	974 077 681	11%
Frais de personnel	3 073 724 478	35,0%	3 480 777 352	34%	3 528 329 643	38%
Impôts et taxes	126 754 483	1,0%	350 946 930	3%	35 643 098	0%
Frais financiers	618 831 455	7,0%	0	0,00%	0	0%
Subventions versés	1 085 714 294	13,0%	1 469 802 774	14%	1 653 966 127	18%
Transferts versés	1 111 889 409	6,33%	172 023 699	2%	68 752 672	1%
Autres charges et pertes diverses	775 415 435	9,0%	1 443 956 557	14%	747 418 310	8%
Dotations aux amortissements				0,00%		0,00%
Investissement	17 571 059 125	100%	11 502 514 752	100%	6 534 336 471	100%
Remboursement des dettes à LMT	3 708 870 917	21%	895 022 324	8%	789 132 420	12%
Remboursement des autres dettes à LMT	1 643 438 000	9%		0%		0%
Autres immobilisations corporelles	615 709 578	4%	719 725 129	6%	791 409 043	12%
Aménagement, constructions, espaces, etc....	4 640 754 138	26%	942 237 317	8%	827 492 372	13%
Matériel et mobilier	6 962 286 492	40%	8 945 529 982	78%	4 126 302 636	63%
TOTAL BUDGET PRINCIPAL	26 275 085 705		21 663 686 814		15 742 013 628	
BUDGET ANNEXE						
Fonctionnement	2 574 492 488	100%				
Service bancaire consommés	2 000 000	0%				
Intérêts sur découverts bancaires	246 246 244	10%				
Remboursement des dettes à LMT contractées à l'intérieur	2 326 246 244	90%				
Investissement	3 532 290 572	100%	7 579 812 139	100%	10 433 028 740	100%
Prog. prioritaire d'entretien voies com. en terre	15 477 066	0%	169 918 765	2%	335 121 151	3%
Prog. prioritaire d'entretien voies com. bitumées	3 306 620 309	94%	6 231 146 471	82%	8 719 105 598	84%
Travaux en régie pour entretien voies com., réseau d'ass.	29 455 125	1%	210 229 196	3%	175 702 530	2%
Réhabilitation de certaines rues	180 738 172	5%	968 517 707	13%	1 203 099 461	12%
TOTAL BUDGET ANNEXE	6 106 783 160		7 579 812 139		10 433 028 740	
TOTAL BUDGET GÉNÉRAL	32 381 868 865		29 243 498 953		26 175 042 368	

De 2009 à 2011, les dépenses effectives du budget général de la CUD (budget principal + budget annexe) ont régulièrement diminué en passant successivement de 32,382 milliards à 29,243 milliards puis à 26,175 milliards, soit une diminution de 19% environ sur la période. Globalement, les dépenses de fonctionnement se sont maintenues à quelque 35% des dépenses totales, ce qui est conforme au ratio de 60% au maximum fixé par la loi 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD. Les ratios des dépenses de personnel sur les dépenses de fonctionnement se sont établis respectivement à 35%, 34% et 38%. Les investissements les plus importants concernent les achats de matériel et mobilier, et les travaux d'entretien des voies bitumées.

2.3 Cadre institutionnel et cadre juridique de la CUD

2.3.1 Cadre institutionnel

Le découpage administratif et les organes de la CUD

La CUD, mise en place le 24 Septembre 1987, est avec Yaoundé, l'une des deux communautés urbaines créées par la loi N° 015 du 15 Juillet 1987 qui en fixe les compétences. Elle a été créée par le décret N° 87/1366 du 24 Septembre 1987, succédant à la commune de Douala qui, lors de sa création en 1974, avait elle-même succédé à la commune de plein exercice. La CUD est composée de cinq (5) communes urbaines d'arrondissement auxquels il faut ajouter la commune de Manoka.

L'espace urbain comprend les six communes urbaines d'arrondissement :

- la commune urbaine d'arrondissement de Douala 1er à Bonanjo
- la commune urbaine d'arrondissement de Douala 2ème à New-Bell
- la commune urbaine d'arrondissement de Douala 3ème à Logbaba
- la commune urbaine d'arrondissement de Douala 4ème à Bonassama
- la commune urbaine d'arrondissement de Douala 5ème à Kotto

Par contre, le territoire géographique de la communauté urbaine de Douala correspond aux six communes urbaines d'arrondissement dont la CAD 6^{ième}.

L'exécutif communautaire est composé du Délégué du Gouvernement et de 6 adjoints. Le Conseil de la Communauté est composé de 36 grands conseillers dont les six Maires des CAD.

L'organigramme de la CUD

L'organigramme type d'une communauté urbaine est défini par l'arrêté n°00136/A/MINATD/DCTD du 24/08/2009 rendant exécutoires les tableaux types d'emplois communaux. Sur cette base, le délégué du gouvernement a signé l'arrêté N°08/CUD/2008 du 05 Mai 2008 portant organisation des services de la communauté urbaine de Douala ; ce texte a été modifié et complété par l'arrête N° 0/1 /CUD/2010 du 22/01/2010. Ce sont ces deux textes qui sont en vigueur durant la période couverte par l'évaluation PEFA 2012.

Placée sous l'autorité d'un Délégué du gouvernement nommé par décret du Président de la République assisté d'adjoints nommés par arrêté du Président de la République, la communauté urbaine de Douala dispose, pour l'exécution de ses missions :

- d'un cabinet ;
- des entités rattachées au délégué du gouvernement ;
- d'un secrétariat général ;
- des directions opérationnelles ;
- de la Recette Municipale.

Les entités rattachées au délégué du gouvernement sont constituées par : l'Inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion, la Division de la Communication, de la Coopération, des Relations Publiques et de la Traduction, la Division Informatique, le Poste de la Comptabilité-Matières.

Placée sous l'autorité d'un Inspecteur Général, **l'Inspection Générale des Services et de Contrôle de Gestion** est essentiellement chargée des missions d'audit, d'évaluation et, de contrôle de gestion. Elle comporte trois structures internes : une chargée de l'Inspection et de l'Audit des Affaires Administratives et Financières, une chargée de l'Inspection et de l'Audit des Affaires Techniques, et une chargée du Contrôle de Gestion.

La Division de la Communication, de la Coopération, des Relations Publiques et de la Traduction est notamment chargée de la communication, de l'élaboration des projets de manifestations de promotion économique, des partenariats, du protocole, de la traduction. Elle comprend une Cellule de la Communication, une Cellule de la Coopération et une Cellule des Relations Publiques, du Protocole et de la Traduction.

La Division Informatique est chargée de l'informatique, de la gestion et de la supervision des projets de développement des Techniques de l'Information et de la Communication, de la programmation et du développement du schéma directeur d'information financière, de gestion et comptabilité matières de la Communauté Urbaine de Douala. Elle comprend un service de la Programmation et de l'Administration du Réseau et un Service de la Maintenance du Réseau.

Le Poste de la Comptabilité-Matières est responsable de la tenue des écritures et des livres prévus par la réglementation. Il comporte trois services.

Placé sous l'autorité du Secrétaire Général assisté d'un Chargé d'Etudes et de Chargés d'Etudes Assistants, le **Secrétariat Général** est notamment chargé de la coordination des activités des Directions et des Services et de l'application de la politique générale de l'Institution, sous l'autorité du délégué du gouvernement. Il comprend le Département des Affaires Juridiques et du Contentieux ; le Service des Marchés Publics ; le Service d'Ordre et du Courrier ; le Service de l'Etat Civil, de la Documentation et des Archives.

Les services de la communauté urbaine de Douala comportent également six directions opérationnelles : la direction de l'Administration, des Ressources Humaines et du Patrimoine ; la direction des Affaires Financières ; la direction des Grands Travaux ; la direction de l'Urbanisme, de la Construction et de l'Environnement, La Direction de la Réglementation et de la Police Municipale ; la direction des Études, de la Planification Urbaine et du Développement Durable.

Les directions opérationnelles sont chargées de toutes les matières rentrant dans leurs champs de compétences respectifs. Elles sont subdivisées, selon les cas, en départements, cellules, services, pôles et bureaux.

La Recette Municipale est placée sous l'autorité d'un Receveur municipal. Son organisation et son fonctionnement font l'objet de textes particuliers.

Cadre relationnel CUD/CAC

Certains problèmes liés à la coexistence des communes d'arrondissement de plein exercice avec la CUD ont été soulevés⁹ *« De même, la fréquence régulière des conflits entre notamment le Délégué du Gouvernement auprès de la Communauté Urbaine de Douala (CUD) et les Maires des Communes d'arrondissements (CAD) de la Communauté Urbaine de Douala sur des sujets qui ont généralement été longuement débattus et tranchés au sein des Conseils de Communauté, laisse-t-elle perplexe par rapport aux dispositifs institutionnels de concertation entre élus et magistrats municipaux établis. Il en est ainsi, pour illustrer notre propos, notamment des fortes contestations des élus locaux, observées notamment lors du déroulement des actions inscrits au « Plan de campagne » adopté par ces mêmes élus en Conseil de Communauté, parfois à l'unanimité ».*

Ces difficultés, dont les origines sont à rechercher dans le principe d'empilement institutionnel et les interprétations inévitables de la loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes¹⁰, ont conduit les autorités locales à mettre en place une « Plate-forme » de collaboration entre la CUD et les six Communes d'Arrondissement. Les principaux organes de la Plate-forme sont :

Le Comité de coordination, présidé par le Délégué du Gouvernement et comprenant, outre les six Maires des Communes, le Chef de Service de Développement Local du Littoral, représentant la tutelle, et le Secrétaire Général de la Communauté Urbaine de Douala qui en assure le Secrétariat.

Les objectifs du Comité sont :

- (i) d'aplanir les sources potentielles de conflits, aussi bien celles qui tirent leur origine des textes de base que celles résultant de l'exercice du quotidien des fonctions respectives, et
- (ii) la recherche d'un consensus dans l'action pour l'intérêt général des populations.

Les Commissions spécialisées, à savoir:

La Commission des aspects institutionnels et légaux, placée sous l'autorité du Secrétaire Général de la CUD et comprenant notamment l'ensemble des Secrétaires Généraux des Communes, et ayant essentiellement pour mission de veiller au respect des normes et de la réglementation en vigueur.

La Commission de lutte contre le désordre urbain, présidée par le 4^e Adjoint au Délégué du Gouvernement et comprenant un représentant en charge des services d'hygiène de chacune des Communes, avec pour missions de répertorier et de dresser un inventaire exhaustif des différents types de désordres observés par arrondissement, de proposer et de mettre en œuvre des solutions spécifiques et pratiques de lutte contre le désordre urbain.

⁹ Voir Annexe CDROM, Répertoire « CUD DOUALA, fichier « atelier AIMF du 26/10/2011-Les villes face aux enjeux de la métropolisation »

¹⁰ Voir compétences de la CUD en annexe 9

La Commission Journées Citoyennes de Propreté (JCP), placée sous l'autorité du Directeur de l'Urbanisme, de la Construction et de l'Environnement de la CUD et comprenant un représentant de la Société d'Hygiène et Salubrité du Cameroun (HYSACAM), avec pour missions d'élaborer les mécanismes de décentralisation des Journées Citoyennes de Propreté dans les arrondissements, et d'identifier et de proposer les thématiques à développer.

La Commission Plan de Campagne, présidée par le Directeur des Grands Travaux de la CUD et comprenant, notamment le responsable des services techniques des Communes d'arrondissement, avec pour rôles majeurs : l'identification et l'évaluation des projets, la priorisation des actions.

2.3.2 Le cadre juridique de la gestion des finances locales

Les principaux textes sont les suivants:

Cadre constitutionnel

La loi N° 96-06 du 18/01/1996, portant révision de la Constitution du 2/06/1972 de la République du Cameroun définie, dans son Titre X, le cadre constitutionnel des collectivités territoriales décentralisées du Cameroun.

Cadre législatif et réglementaire des communautés urbaines

- Loi N° 74/18 du 05/12/1974 relative au contrôle des ordonnateurs, etc... modifiée par la loi N°76 /4 du 08/07/1976 ;
- Loi n° 2003/005 du 21/04/2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des comptes de la Cour suprême ;
- Loi n° 2004-17 du 22/07/2004 d'orientation de la décentralisation ;
- Loi n° 2004-18 du 22.07/2004 fixant les règles applicables aux communes ;
- Loi n° 2006/017 du 29/12/ 2006, fixant l'organisation, les attributions et le fonctionnement des tribunaux régionaux des comptes ;
- Loi n°2009-011 du 10/07/2009, portant régimes financier des collectivités territoriales décentralisées
- Loi n°2009-019 du 15/12/2009, portant fiscalité locale et les modificatifs subséquents ;

- Décret N° 87-1366 de la 24/09/1987, portant création de la communauté urbaine de Douala ;
- Décret N° 94-232 du 05/12/1994 précisant le statut et les attributions des receveurs municipaux ;
- Décret N° 2000-365 du 11/12/2000, portant réorganisation du fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale modifié par le décret N° 2006/182 du 31/05/2006 ;
- Décret N° 2009/248 du 05/08/2009 fixant les modalités d'évaluation et de répartition de la dotation générale de la décentralisation ;
- Décret N° 2010/0246/PM du 26/02/2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de santé publique;
- Décret N° 2010/0247/PM du 26/02/2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière d'éducation de base ;

- Décret N° 2010/1734 du 01/06/2010, fixant le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales décentralisées + Annexes au décret;
- Décret N° 2010/1735 du 01/06/2010, fixant la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales décentralisées + Annexes ;
- Décret N° 2011/1116/PM du 26/04/2011, fixant les modalités de la coopération décentralisée ;
- Décret N° 2011/1331/PM du 18/07/2011 fixant les modalités de centralisation, de répartition et de reversement du produit des impôts communaux soumis à péréquation ;
- Décret N° 2011/1732/PM du 18/07/2011, portant organisation du CONAFIL ;

- Arrêté N°0013/MINAT du 13/01/1999, portant éligibilité des communes à la retenue différée de 3% du reliquat des centimes additionnels ;
- Arrêté N° 00006/MINAT/DCTD du 09/01/2007 fixant indemnités alloués aux responsables des recettes municipales ° + Annexes ;
- Arrêté N° 00136/A/MINAT/DCTD du 24/08/2009, portant tableaux types des emplois communaux ;
- Arrêté N° 2010/246/A/MINEDUB/CAB du 31/12/2010, portant cahier des charges en matière d'éducation de base ;
- Arrêté N° 0000010/MINATD/SG/DCTD du 27/01/2012, portant organisation du secrétariat technique du comité national des finances publiques ;
- Décision N° 001/FEICOM/CA du 16/11/2007 portant code d'intervention du FEICOM ;
- Décision N° 002/D/FEICOM/CA du 16/11/2007, portant organisation du Comité des concours financiers du FEICOM ;
- Instruction N° 00000214/I/MINFI du 17/09/2010 sur la reddition des comptes de gestion des collectivités territoriales décentralisées ;
- Instruction N° 11/002/I/MINFI/SG/DGTCFM/CLC/ du 28/02/2011, portant création des comptes et procédure de comptabilisation des impôts communaux perçus par l'Etat ;
- Instruction N° 0000079/IC/MINATD/MINFI/ du 10/01/2012 relative à la comptabilité de CTD ;

Dans l'ensemble ce cadre peut être considéré comme exhaustif dans la mesure où la plupart des domaines sont couverts souvent avec un niveau de détails satisfaisant.

3. Evaluation des systèmes, des processus et des institutions de gestion des finances publiques

3.1 Crédibilité du budget

PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Différence entre les dépenses primaires totales réelles et les dépenses primaires initialement prévues au budget ¹¹

Cet indicateur évalue les dépenses réelles totales (base paiements) par rapport aux dépenses totales approuvées initialement telles que définies dans le budget primitif. Le budget de la CUD comprend le budget principal et un budget annexe qui forment le budget général.

Les exercices budgétaires pris en compte pour l'évaluation de cet indicateur sont les trois derniers exercices, à savoir 2009, 2010 et 2011. Les informations utilisées sont les données consolidées du budget général de la CUD après élimination des transferts du budget principal vers le budget annexe. Conformément à la méthodologie du cadre PEFA, les dépenses relatives au service de la dette intérieure (remboursement de l'emprunt obligataire et des découverts bancaires) et aux projets financés par les Bailleurs de fonds ne sont pas prises en compte. Les sources utilisées sont les documents budgétaires, les comptes administratifs et les comptes de gestion.

Les résultats de l'exécution des dépenses sont consignés dans le tableau de calcul de PI-1 et PI-2 qui figure en annexe du rapport. Globalement, les taux d'exécution des dépenses budgétaires de la Communauté Urbaine de Douala se sont établis à 79,9% en 2009, 77,1% en 2010 et 62,9% en 2011. Il en découle un écart entre les dépenses primaires totales réelles et les dépenses primaires initialement prévues au budget général de la CUD de 20,1% en 2009, 22,9% en 2010 et 37,1% en 2011. Il apparaît donc que cet écart pour les trois années couvertes par l'étude a été nettement supérieur à 15%, ce qui traduit un manque de crédibilité des prévisions de dépenses budgétaires de la CUD. Ces résultats peuvent s'expliquer notamment par la faiblesse des taux de réalisation des recettes qui sont établis à 76,73% en 2009, 79,70% en 2010 et 67,37% en 2011.

Indicateur	Note	Explication
PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	Méthode de notation M1
(i) Différence entre les dépenses primaires totales réelles et les dépenses primaires initialement prévues au budget	D	Sur la période d'évaluation, les écarts sont supérieurs à 15% et sont respectivement de 20,1%, 22,9%, 37,17% pour les exercices 2009, 2010, 2011.

¹¹ Les dépenses primaires font abstraction des dépenses au titre du service de la dette et celles liées à des projets financés sur des concours extérieurs.

PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels

ii) Montant moyen des dépenses imputées en fait à la réserve provisionnelle au cours des trois dernières années

i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels.

Cette première composante de l'indicateur PI-2 évalue la mesure dans laquelle la composition des dépenses par chapitres budgétaires du budget initial a été modifiée durant la phase d'exécution, abstraction faite des dépenses relatives aux projets financés sur ressources extérieures, du service de la dette ainsi que des provisions pour dépenses imprévues.

La variation de la composition des dépenses a été élevée pour la période considérée de 2009-2011, ce qui affaiblit la crédibilité du budget: Sur les trois années, cette variation a été deux fois supérieure à 15% (23,0% en 2009 et 22,6% en 2011) et une fois inférieure à 10% (8,0% en 2010) comme le montre le tableau ci-dessous. La forte variation de la composition initiale des dépenses notée résulte du fait que les budgets primitifs des trois exercices couverts par l'évaluation ont été modifiés en cours d'année par des autorisations spéciales et des virements de crédits. Ces réaménagements des budgets primitifs ont entraîné une augmentation des dotations initiales de certains chapitres. L'analyse des comptes administratifs et de gestion de la CUD pour les trois années révèle que pour certains chapitres les dépenses réelles sont nettement en dessous des dotations des budgets primitifs.

TABLEAU N° 3: VARIATION DE LA COMPOSITION EN POURCENTAGE DE LA DEPENSE PREVUE INITIALEMENT AU BUDGET

	2009	2010	2011
Variation de la composition de la dépense primaire hors financement extérieur et provisions pour dépenses imprévues.	23,0%	8,0%	22,6%

Sources : Voir calculs détaillés tableaux en Annexe

ii) Montant moyen des dépenses imputées en fait à la réserve provisionnelle au cours des trois dernières années.

Sur les trois exercices couverts par l'évaluation, aucune réserve provisionnelle n'a été constituée dans les budgets de la Communauté Urbaine de Douala.

Indicateur	Note	Explication
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	D+	Méthode de notation M1
(i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels.	D	La composition des dépenses s'est écartée du budget initial de plus de 15% en 2009 (23,0%) et en 2011 (22,6%).
(ii) Montant moyen des dépenses imputées à la réserve provisionnelle au cours des trois dernières années.	A	Aucune réserve provisionnelle n'a été constituée dans le budget de la CUD au cours des exercices 2009 à 2011.

PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Recettes intérieures réelles par rapport aux recettes intérieures initialement inscrites au budget

Cet indicateur analyse de façon comparative les recettes prévues dans le budget primitif et les recettes effectivement réalisées afin d'apprécier la qualité des prévisions des recettes municipales.

Les recettes budgétaires de la Communauté Urbaine de Douala comprennent les recettes de fonctionnement et les recettes d'investissement. Les produits de la contribution des patentes et des licences, de la taxe de développement local, de la taxe foncière et des droits de mutation immobilière, des centimes additionnels communaux, des droits de place sur les marchés et des droits sur les permis de construire constituent les principales recettes de fonctionnement. Quant aux recettes d'investissement, elles sont composées principalement des emprunts, des dons et legs, et des transferts.

Au Cameroun, la création des impôts, taxes, redevances et droits au profit des collectivités territoriales décentralisées est du domaine de la loi. Les taux des différents impôts, taxes et droits qui alimentent le budget de la CUD sont arrêtés par le Conseil de la CUD dans le respect des fourchettes fixées par la loi. Les délibérations portant sur la fiscalité locale ne sont exécutoires qu'après approbation par l'autorité de tutelle.

La préparation du budget de la CUD est de la compétence de son organe exécutif. A ce titre, le Délégué du Gouvernement établit les prévisions de recettes de la Communauté en étroite collaboration avec les services financiers de la CUD. Les prévisions de recettes sont faites suivant la règle de la pénultième année corrigée par les tendances des réalisations de l'exercice en cours et l'incidence des nouvelles mesures fiscales envisagées. Les informations disponibles sur la matière imposable sont peu utilisées pour les prévisions de recettes. Le recouvrement des impôts, taxes et droits est assuré par les services financiers de l'État (Centre des Impôts, Direction des Grandes Entreprises) et par la Recette municipale.

Pour l'évaluation de cet indicateur, les recettes prises en compte sont les recettes de fonctionnement à l'exclusion des dotations de subvention de fonctionnement (Chapitre 75) et des transferts reçus (chapitre 76). Les données utilisées sont celles des comptes administratifs de la CUD des exercices couverts par l'évaluation.

TABLEAU N°4 RECETTES RÉELLES (RÉALISÉES) EN POURCENTAGE DES RECETTES PRÉVUES DANS LE BUDGET PRIMITIF (En milliers de FCFA)

Exercices	Budget primitif	Réalisations	Taux de réalisation
2009	23 455 500,0	18 001 230,3	76,75%
2010	22 638 500,0	17 883 498,7	79,00%
2011	25 799 419,1	17 378 410,3	67,36%

Sources : Comptes administratifs des exercices 2009, 2010 et 2011

Il ressort de ce tableau que les taux de réalisation des recettes intérieures se sont établis à 76,75% en 2009, 79,00% en 2010 et 67,36% en 2011.

Indicateur	Note	Explication
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	Méthode de notation M1
(i) Recettes intérieures réelles par rapport aux recettes intérieures initialement inscrites au budget	D	<p>Au cours des exercices 2009, 2010 et 2011, les recettes intérieures ont été réalisées à moins de 92% des prévisions budgétaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 76,75% en 2009 ; ▪ 79,00% en 2010 ; ▪ 67,36% en 2011.

PI-4 Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses

ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses

i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses

Le stock des arriérés de paiement sur les dépenses de la CUD est difficile à appréhender. Une opération ponctuelle de recensement effectuée en août 2001 avait permis de chiffrer les dettes de la CUD vis-à-vis des prestataires à 7.984.452.411 FCFA. A partir de 2002, un plan d'apurement de ce stock d'arriérés à concurrence de 500 millions de FCFA par an a été mis en place. A fin décembre 2011, la mission n'a pas pu avoir des informations sur le montant résiduel de ces impayés recensés en 2001. Par ailleurs, la mission n'a pas pu non plus obtenir des données sur la variation nette des arriérés de paiement (accumulations nette des réductions) au titre des exercices 2001 à 2011. Les données relatives aux arriérés de paiement que la mission a obtenues sont issues des comptes administratifs et de gestion des trois exercices couverts par l'évaluation.

Le compte administratif de la CUD tel qu'il est présenté, permet de dégager le montant des dépenses liquidées mais non ordonnancées à la clôture de l'exercice, ce qui correspond à une partie des arriérés de paiement au niveau de l'ordonnateur. Quant aux restes à payer au niveau du comptable, ils ressortent des comptes de gestion et sont enregistrés dans la comptabilité générale du receveur dans le compte « 470.100 : créditeurs divers ». Pour être réglés au cours de l'exercice suivant, les arriérés constatés à la clôture d'un exercice au niveau de l'ordonnateur sont réengagés sur les crédits de l'exercice en cours. S'agissant des arriérés au niveau du receveur municipal, ils sont mis en règlement au cours de l'exercice suivant et ne donnent pas lieu à ré-imputation sur les crédits de l'exercice en cours.

Le tableau ci-dessous présente les dépenses liquidées mais non ordonnancées, les restes à payer et les impayés vis-à-vis de la AES-SONEL (American Electronic Services-Sté Nationale d'Electricité) au titre des exercices 2009, 2010 et 2011.

TABLEAU N°5: Situation des impayés (En CFA)

EXERCICES BUDGÉTAIRES	DÉPENSES LIQUIDÉES NON ORDONNANCÉES	RESTES A PAYER	IMPAYÉS AES-SONEL	TOTAL ARRIÉRÉS
2009	2.253.633.804	5.113.194.591	905.549.683	8.272.378.078
2010	682.561.546	3.996.251.045	1.165.971.395	5.844.783.986
2011	701.943.662	3.016.924.118	1.332.789.181	5.051.656.961

Sources : Comptes administratifs et de gestion 2009, 2010 et 2011.

Il ressort de ce tableau que les arriérés de paiement se chiffrent à 8.272.378.078 FCFA à fin 2009, à 5.844.783.986 FCFA à fin 2010 et au 31 décembre 2011 à 5.051.656.961 FCFA. Rapportés aux dépenses réelles totales de chacun de ces exercices, les arriérés de paiement représentent respectivement 25,35% en 2009, 19,98% en 2010 et 19,29% en 2011. Mais il importe de signaler que ces données ne sont pas exhaustives car elles n'intègrent pas notamment (i) les factures déposées par les prestataires qui n'ont pas été liquidées à la clôture de l'exercice, et (ii) le stock résiduel d'arriérés de paiement des exercices antérieurs.

ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses

Les procédures d'exécution du budget en vigueur à la CUD et les fonctionnalités actuelles du logiciel de gestion SIM-BA permettent de déterminer les dépenses impayées aussi bien au niveau de l'ordonnateur que du comptable au titre de chaque exercice budgétaire. Toutefois, l'apurement de ces arriérés de paiement au fil des années n'est pas convenablement suivi, ce qui rend difficile le suivi du stock. En conséquence, les données disponibles sur le stock d'arriérés de paiement ne sont pas fiables.

Indicateur	Note	Explication
PI-4. Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	D	Méthode de notation M1
(i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses et toute variation récente du stock	D	Le stock des arriérés de paiement rapporté aux dépenses totales réelles est supérieur à 10% sur les trois exercices couverts par l'évaluation : 25,35% à fin 2009, 19,98% à fin 2010 et 19,29% à fin 2011.
(ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses	D	Les données disponibles sur le stock d'arriérés de paiement ne sont pas complètes et leur suivi n'est pas convenablement assuré.

3.2 Exhaustivité et transparence

PI-5 Classification du budget

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Le système de classification utilisé pour l'établissement, l'exécution et l'établissement de rapports sur le budget de la Commune

La nomenclature budgétaire applicable à la Communauté Urbaine de Douala est fixée par le Décret n° 2010/1735/PM du 1^{er} juin 2010 fixant la nomenclature budgétaire des Collectivités Territoriales Décentralisées. Quant au plan comptable, il est fixé par le Décret n° 2010/1734/PM du 1^{er} juin 2010.

La nomenclature budgétaire est construite sur la base d'une seule classification : la classification économique. Les classifications administratives et fonctionnelles n'y sont pas intégrées. En ce qui concerne les recettes, la classification économique utilisée distingue les recettes fiscales des recettes non fiscales mais ne les classe pas suivant les normes du GFS (FMI). De même, les dépenses ne sont pas classées conformément aux normes GFS (FMI). En outre, les principales classes de comptes utilisées pour la construction de la nomenclature budgétaire et du plan comptable sont conformes à la directive de la CEMAC¹² qui s'inspire elle-même du système comptable de l'organisation pour l'harmonisation du Droit des affaires en Afrique (OHADA). Mais les codifications utilisées pour les principaux comptes ne sont ni conformes à celles du référentiel comptable de la CEMAC, ni à celles du SYSCOHADA.

Les recettes comprennent les recettes de fonctionnement (Titre I) et les recettes d'investissement (Titre II). Elles sont regroupées en quatre principales classes: (i) classe 1 : comptes de ressources à long et moyen termes ; (ii) classe 2 : comptes de valeurs immobilisées ; (iii) classe 7 : comptes de produits et profits par nature ; (iv) classe 8 : compte de détermination des soldes caractéristiques de gestion. Les recettes sont codifiées sur six (6) caractères : les deux premiers correspondant aux chapitres, les articles sont identifiés au moyen de trois caractères composés du code chapitre suivi d'un numéro d'ordre séquentiel et les paragraphes sont codifiés sur trois caractères qui, associés au code de l'article, permet d'identifier la nature la plus fine de la recette.

Les dépenses sont aussi regroupées en deux titres (titre I : dépenses de fonctionnement et titre II : dépenses d'investissement) et en trois principales classes : (i) classe 1 : comptes de ressources à long et moyen termes ; (ii) classe 2 : comptes de valeurs immobilisées ; (iii) classe 6 : comptes de charges et de perte par nature. Les dépenses sont codifiées sur six caractères : les deux premiers caractères correspondent aux chapitres, le troisième caractère forme avec le code du chapitre le code de l'article, les trois derniers caractères associés au code l'article constituent le code du paragraphe.

La classification économique de la nomenclature budgétaire est harmonisée avec la classification des comptes du plan comptable.

¹² Directive n° 03/11-UEAC-195-CM-22 du 19 décembre 2011 portant plan comptable de l'État applicable dans les États membre de la CEMAC

Enfin, il importe de faire remarquer que la CUD n'a aucune latitude pour modifier le cadre technique de la nomenclature budgétaire et comptable défini par l'administration centrale.

Indicateur	Note	Explication
PI-5. Classification du budget	D	Méthode de notation M1
(i) Le système de classification utilisé pour l'établissement, l'exécution et l'établissement de rapport sur le budget de la Commune.	D	La nomenclature budgétaire de la CUD repose seulement sur une classification économique non-conforme aux normes GFS (FMI).

PI-6 Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Part des informations citées dans le tableau ci-dessous dans la documentation budgétaire la plus récemment émise par l'administration communautaire (pour être pris en compte dans l'évaluation, les informations requises pour chaque critère doivent être remplies)

Le cadre PEFA évalue l'exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire sur la base de neuf (9) critères.

La Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées dispose en son article 43 que les documents suivants doivent être obligatoirement annexés au projet de budget:

- l'état du personnel ;
- l'état des véhicules et engins ;
- l'état des immeubles en propriété ou en location ;
- le projet de délibération portant vote du budget ;
- les délibérations à caractère financier ;
- les résultats du dernier compte administratif approuvé ;
- la situation des recettes et des dépenses de l'exercice en cours à la date de tenue de la séance ;
- la liste des projets à réaliser au cours de l'exercice : celle-ci est adoptée par délibération de l'organe délibérant qui détermine l'ordre de priorité des travaux suivant leur caractère d'urgence et de nécessité ;
- toutes autres pièces utiles.

La documentation budgétaire transmise au Conseil de la CUD à l'occasion du vote du budget primitif de l'exercice 2012 comprend : (i) un tableau de données statistiques ; (ii) une note de présentation du budget ; (iii) le procès-verbal de la session du Conseil de la CUD consacrée à l'évaluation du niveau d'exécution du budget en cours au 30 septembre ; (iv) les plans de campagne des directions techniques, (v) l'état d'exécution détaillé du budget en cours au dernier mois précédent la présentation du projet de budget au Conseil et (vi) le projet de budget en chiffres.

Les données statistiques sont relatives à la population, la superficie, l'effectif des organes et les réalisations globales des recettes des trois exercices budgétaires antérieurs clôturés.

La note de présentation indique sommairement le contexte économique et politique dans lequel le budget est préparé, expose les conditions de la préparation du budget et les principales priorités retenues.

Le procès-verbal de la session du conseil de la CUD consacrée à l'évaluation du budget en cours au 30 septembre rend compte du contexte de l'exécution du budget en cours et ainsi que des résultats obtenus par grandes masses budgétaires.

Les plans de campagne des directions techniques présentent les projets que la CUD envisage de réaliser à travers le projet de budget soumis au Conseil.

Le projet de budget en chiffres, présenté sous forme de tableaux, détaille suivant la nomenclature budgétaire les résultats budgétaires du pénultième exercice, les prévisions de l'exercice en cours ainsi que les prévisions du projet de budget concerné. La documentation budgétaire contient également des états récapitulatifs des prévisions de recettes et de dépenses par chapitre. L'exécution détaillée du budget en cours suivant la nomenclature budgétaire n'y figure pas, mais est présentée aux Conseillers à l'occasion de la session consacrée à l'évaluation de l'exécution du budget au 30 septembre.

Le tableau ci-dessous résume la situation de l'ensemble des critères d'information :

TABLEAU N°6 INFORMATIONS CONTENUES DANS LA DOCUMENTATION BUDGÉTAIRE

Critères d'information	Applicabilité à la Ville	Situation	Satisfaction
1. Les hypothèses macroéconomiques, comprenant au moins les estimations de croissance totale, et les taux d'inflation et de change	Concerne dans une certaine mesure la CUD notamment en ce qui concerne les hypothèses relatives au taux d'inflation et au taux de croissance.	La documentation budgétaire ne contient pas des données macroéconomiques relatives notamment au taux de croissance et à l'inflation.	NON
2. Le déficit budgétaire, défini selon les normes GFS ou toute autre norme internationalement reconnue	Ne concerne pas la CUD	Le budget doit être rigoureusement voté en équilibre ¹³ .	N/A
3. Le financement du déficit, y inclus la description de la composition prévue	Ne concerne pas la CUD.	Idem.	N/A
4. Le stock de la dette, y compris des informations détaillées au moins pour le début de l'exercice en cours.	Concerne la CUD.	Les informations sur la dette ne sont pas fournies dans la documentation budgétaire.	NON
5. Les avoirs financiers, y compris des informations détaillées au moins pour le début de l'année en cours	Concerne la CUD.	La situation des avoirs financiers n'est pas fournie dans la documentation budgétaire.	NON
6. L'état d'exécution du budget au titre de l'exercice précédent, présenté selon le même format que la proposition de budget	Concerne la CUD.	L'exécution détaillée du budget précédent suivant la nomenclature budgétaire est contenue dans les états de	OUI

¹³ Article 35 de la Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées.

Critères d'information	Applicabilité à la Ville	Situation	Satisfaction
		développement des prévisions du projet de budget.	
7. Le budget de l'exercice en cours (soit la loi de finances rectificatives ou le résultat estimé), présenté sous le même format que la proposition de budget.	Concerne la CUD.	Les prévisions budgétaires détaillées suivant la nomenclature budgétaire de l'exercice précédent sont présentées dans les états de développement des prévisions du budget.	OUI
8. Le résumé des données sur le budget pour les recettes publiques et les dépenses selon les principales rubriques des classifications utilisées (se reporter à l'indicateur PI-5), y compris des données pour l'exercice en cours et l'exercice précédent	Concerne la CUD.	La documentation budgétaire contient un état récapitulatif par chapitre des prévisions du projet de budget.	OUI
9. L'explication des conséquences des nouvelles initiatives des pouvoirs publics sur le budget, assorties des estimations de l'impact budgétaire des principales modifications de la politique fiscale et douanière et/ou de certaines modifications majeures des programmes de dépense	Concerne la CUD.	Est fournie dans la documentation budgétaire	OUI

i) Part des informations citées ci-dessus dans la documentation budgétaire

Seuls 7 éléments d'information exigés par le cadre PEFA sont applicables à la CUD. La documentation budgétaire transmise au Conseil de la CUD en vue de l'examen et du vote du budget satisfait à 4 critères sur les 7 applicables.

Indicateur	Note	Explication
PI-6. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	B	1.1.1 Méthode de notation M1
(i) Part des informations parmi les 9 citées dans la documentation budgétaire la plus récemment émise par la Ville (pour être prise en compte dans l'évaluation, les informations requises pour chaque critère doivent être remplies)	B	La documentation budgétaire transmise au Conseil de la CUD satisfait à 4 critères sur les sept requis par le cadre PEFA adapté, soit 57,14%. Pour obtenir la note B, l'indicateur doit se trouver entre 55,55% et 66,66%.

PI-7 Importance des opérations non rapportées de la CUD

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Le niveau des dépenses extrabudgétaires (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds) qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires

ii) Les informations sur les recettes / dépenses liées aux projets financés par les bailleurs de fonds qui sont incluses dans les rapports budgétaires

Les directives du cadre PEFA précisent que pour être considérées comme « rapportées » les opérations doivent être inscrites ex-ante dans les budgets initiaux et ex-post dans les rapports d'exécution budgétaires et les états financiers. Sur la base de cette définition, les opérations non rapportées peuvent être catégorisées comme suit:

- Dépenses et recettes connues mais non intégrées dans le budget (opérations extrabudgétaires au sens propre ou opération financées par des bailleurs de fonds mais qui ne sont pas intégrées dans le budget) ;
- Dépenses qui échapperaient au circuit « normal » de la dépense parce que ne respectant pas le principe d'universalité, des recettes étant utilisées directement pour financer des dépenses sans passer par le service comptable. Deux cas sont possibles : (i) les recettes sont connues mais pas les dépenses qui n'apparaissent pas au budget, et (ii) les recettes et les dépenses ne sont pas comptabilisées ;
- Des dépenses sont partagées avec d'autres entités administratives et la CUD n'exerce son contrôle que sur une partie de l'activité.

i) Niveau des dépenses extrabudgétaires non rapportées

La mission n'a pas identifié des recettes et des dépenses de la CUD autres que celles liées aux projets financés par les Bailleurs de fonds qui ne sont pas inscrites dans les budgets, ou qui sont exécutées en dehors des procédures budgétaires et comptables en vigueur, et qui ne sont pas retracées dans les comptes administratifs et de gestion. Par ailleurs, la CUD ne dispose ni d'agences autonomes, ni de fonds spéciaux dont les opérations budgétaires, qui du fait de leur autonomie de gestion et/ou financière, pourraient s'exécuter en dehors des règles comptables applicables à la CUD. Les opérations du budget annexe de la CUD sont prévues, exécutées et rapportées dans les mêmes conditions que celles du budget principal. Depuis 2012, les opérations en budget annexe ont été supprimées par délibération réputée validée.

ii) Les informations sur les recettes/ dépenses les projets financés par les bailleurs de fonds, qui sont incluses dans les rapports budgétaires

Les recettes et les dépenses liées aux projets de la CUD financées par les bailleurs de fonds ne sont pas incluses dans le budget de la CUD. Leurs montants sont annoncés dans les rapports de présentation des budgets, mais comme des opérations hors budget. Ces opérations ne sont pas non plus dans les rapports d'exécution budgétaire.

Indicateur	Note	Explication
PI-7 Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale de la Ville	D+	Méthode de Notation M1
i) Niveau des dépenses extra-budgétaires non rapportées (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds, qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires	A	La mission n'a pas identifié au niveau de la CUD des opérations qui peuvent être considérées comme extrabudgétaires. De plus la CUD n'a ni agences autonomes, ni fonds spéciaux. Les opérations du budget annexe de la CUD sont prévues, exécutées et rapportées dans les mêmes conditions que celles du budget principal.
ii) Les informations sur les recettes/ dépenses les projets financés par les bailleurs de fonds, qui sont incluses dans les rapports budgétaires	D	Le budget de la CUD n'intègre pas les informations relatives aux recettes et dépenses liées aux projets financés sur ressources extérieures, sur la période 2009-2011.

PI-8 Transparence des relations budgétaires intergouvernementales

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

- i) Systèmes transparents et basés sur des règles pour l'affectation horizontale entre les administrations décentralisées des transferts inconditionnels et conditionnels en provenance de l'administration centrale (affectation prévue dans le budget et affectation réelle)*
- ii) La communication en temps voulu d'informations fiables par l'administration centrale aux administrations décentralisées sur leurs dotations budgétaires pour l'exercice à venir*
- iii) Mesure dans laquelle les informations budgétaires consolidées (concernant au moins les recettes et les dépenses) sont collectées et rapportées au niveau de l'administration générale selon les catégories sectorielles*

La Communauté Urbaine de Douala comprend six (6) communes d'arrondissement qui sont des collectivités territoriales de plein exercice dotées de la personnalité morale, de l'autonomie financière et de gestion. La loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées prescrit en son article 16 l'allocation aux communes d'arrondissement par les communautés urbaines d'une dotation générale de fonctionnement dont le montant devrait être indexé sur certaines recettes de la communauté urbaine et fixé par voie réglementaire. Mais, jusqu'en octobre 2012, le texte d'application devant fixer les modalités de calcul de cette dotation n'a pas été pris. Aussi, le MINATD fixe-t-il chaque année, sur une base forfaitaire, par circulaire les montants de la dotation générale de fonctionnement à allouer par chaque Communauté urbaine aux communes d'arrondissement.

i) Transparence et objectivité dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées

La CUD alloue chaque année aux communes d'arrondissement une dotation générale de fonctionnement dont le montant est fixé annuellement dans la circulaire¹⁴ du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD). Pour l'exercice budgétaire 2011, la dotation générale de fonctionnement à allouer à chaque commune d'arrondissement est fixée à 150 millions de FCFA par commune. En plus de cette dotation, la CUD alloue annuellement à chaque commune une subvention supplémentaire de 90 millions de FCFA destinée à couvrir les dépenses relatives aux opérations de « lutte contre le désordre urbain » et à l'organisation des « journées citoyennes de propreté¹⁵ ». Les montants de ces deux types de transferts sont identiques pour toutes les communes d'arrondissement, mais les règles de leur fixation ne sont explicitées ni dans le régime financier, ni dans un autre règlement. Toutefois, suivant la circulaire du MINATD cette modalité de fixation du montant de la dotation générale de fonctionnement est transitoire en attendant la prise du texte d'application du régime financier devant définir le système d'indexation. Les prévisions au titre de ces deux transferts pour l'exercice 2011 s'élèvent globalement à 1.440 millions de FCFA et les réalisations à 1.435 millions de FCFA. En outre, dans le cadre de la Plate-forme de collaboration entre la CUD et les Communes d'arrondissement créée en 2007, la CUD finance directement des infrastructures et des équipements au profit des communes d'arrondissement. Les projets à financer

¹⁴ Voir circulaires dans Annexes CD ROM Répertoire budget.

¹⁵ Délibération n° 049/CUD/2010 du 08 décembre 2010 autorisant le Délégué du Gouvernement à allouer aux Maires de Douala un appui financier pour les activités de proximité décentralisées liées aux journées citoyennes de propreté et à la lutte contre le désordre urbain.

dans ce cadre sont choisis parmi une liste de projets prioritaires présentée par les Maires des communes d'arrondissement.

ii) Communication en temps voulu d'informations fiables aux administrations décentralisées sur leur allocation

Le montant de la dotation générale de fonctionnement à accorder à chaque commune d'arrondissement au titre d'une année donnée est fixé et communiqué aux Maires par la circulaire du MINATD relative à l'élaboration et à l'exécution des budgets communaux. Cette circulaire est émise généralement au mois d'octobre de l'année précédant l'année du budget en cours de préparation. La circulaire du MINATD pour le budget 2010 a été émise le 19 octobre 2009, soit onze (11) jours avant le 31 octobre, date à laquelle la session budgétaire de la CUD doit être convoquée¹⁶. Par ailleurs, leur montant est resté inchangé depuis cette circulaire.

En ce qui concerne les transferts destinés au financement des opérations de « lutte contre le désordre urbain » et à l'organisation des « journées citoyennes de propreté », leurs montants sont fixés depuis 2010 par une délibération du Conseil de la CUD et sont reconduits d'une année à l'autre.

iii) Degré de consolidation des données budgétaires de l'administration générale selon les catégories sectorielles

Les six communes d'arrondissement de la Communauté Urbaine de Douala n'ont pas l'obligation légale de transmettre à celle-ci leurs budgets, leurs rapports d'exécution budgétaire, leurs comptes administratifs et de gestion. En vue de la consolidation des données budgétaires de la CUD et des communes d'arrondissement, aucun mécanisme de collecte de données n'est mis en place.

Indicateur	Note	Explication
PI-8 Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	B	Méthode de Notation M2
i) Transparence et objectivité dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées	A	L'allocation horizontale des transferts aux communes d'arrondissement est transparente, fixée sur des règles claires (forfait), mais qui ne reposent pas sur des critères économiques objectifs.
ii) Communication en temps voulu d'informations fiables aux administrations décentralisées sur leur allocation	B	Les communes d'arrondissement reçoivent des informations fiables sur les transferts qui leur seront alloués avant la fin de leur processus de préparation budgétaire de façon à ce qu'elles soient en mesure d'en tenir compte pour la finalisation de leur budget et de les présenter dans le délai légal.
iii) Degré de consolidation des données budgétaires de l'administration générale selon les catégories sectorielles	D	La consolidation des données budgétaires de la CUD avec celles des six communes d'arrondissement n'est pas réalisée.

¹⁶ Article 41 du Régime financier des CTD: « (1) le budget des collectivités territoriales est voté par l'organe délibérant au plus tard le 15 novembre de chaque année ; (2) l'organe délibérant doit être convoqué au moins quinze jours avant la tenue de la session budgétaire. Ce délai peut être ramené à trois jours en cas d'urgence. »

PI-9 Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public**Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :**

i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration centrale sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques

ii) Étendue du contrôle de l'administration centrale sur la situation budgétaire des administrations décentralisées

La CUD est un regroupement de 6 communes d'arrondissements visant la dévolution de certaines compétences municipales¹⁷ à un niveau de gestion budgétaire élargie.

Les opérations budgétaires des communes d'arrondissements ne sont pas intégrées au budget communautaire et ne sont pas exécutées par le Délégué du gouvernement, ordonnateur de la CUD. Le contrôle exercé sur les opérations budgétaires des arrondissements n'est pas dévolu à la CUD.

Les communes d'arrondissements disposent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elles peuvent emprunter dans les conditions fixées par la loi. Les défauts de paiement éventuels des communes d'arrondissement ne peuvent pas être imputables à la CUD.

La Communauté Urbaine de Douala (CUD) n'assure pas de tutelle sur des établissements publics, et sur des entreprises publiques, mais possède des participations dans deux entreprises : Société d'Aménagement de Douala (SAD) et SOCATUR (Sté Camerounaise de transport urbain).

Tableau N°7 : Participations de la CUD (Septembre 2012)

ENTREPRISE	CAPITAL SOCIAL	PARTICIPATION CUD	OBSERVATIONS
SAD	20 M.CFA	56%	
SOCATUR	500 M.CFA	Origine 51%	Les statuts de la SOCATUR SA présentent une augmentation du capital social de 217 millions à 500 millions de F CFA par l'entrée de la CUD. En application de l'article 65 de la loi n° 0017/2004 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation, la participation au capital social de la SOCATUR du regroupement des collectivités territoriales de Douala (CUD et Communes d'arrondissement de Douala) a été ramenée à 33 %, dont 27% pour la CUD et 6% pour les six Communes d'arrondissement de Douala.

Les états financiers de la SAD sont audités et certifiés chaque année. L'entreprise présente des résultats positifs.

Les différents actes ci-après pris par les organes de la CUD emportent inévitablement pour la Communauté des risques fiduciaires importants.

¹⁷ Voir en annexe 9 les compétences des communes d'arrondissements dévolues à la CUD

- (i)-Protocole d'Accord passé le 3 octobre 2007 entre la CUD et la SOCATUR définissant les modalités d'entrée de la CUD dans le capital social de la SOCATUR ;
- (ii)-Délégation n°02/CUD/2008 du 21 décembre 2007 autorisant la CUD à prendre une participation de 51% au capital social de la SOCATUR ;
- (iii)-Acte de cautionnement de la CUD passé le 22 septembre 2008 avec CHANAS Assurances pour la convention de prêt d'un milliard de FCFA au profit de la SOCATUR.

TABLEAU N° 8 RISQUES FIDUCIAIRES

ANNEES	DEFICIT EXPLOITATION (M. CFA)	GARANTIE DU PRET ASSURANCE CHANAS
2007	274	
2008	158	1 Milliard FCFA
2009	146	
2010	110	
2011	187	

Source Rapport d'évaluation SOCATUR, Comité Ad Hoc, avril 2011

(i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration de la CUD sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques

Le suivi et la surveillance des engagements financiers des deux sociétés sont assurés directement par le Cabinet du Délégué qui reçoit leurs budgets et leurs états financiers annuels. Ces états financiers devraient être audités par l'IGS.¹⁸ En 2011, un comité ad hoc, mis en place par le Délégué du gouvernement¹⁹ en vue l'évaluation des activités de la SOCATUR, a présenté un rapport²⁰ portant entre autres, sur la situation financière de la SOCATUR et sur les mesures de redressement de la société.

(ii) Étendue du contrôle de l'administration de la CUD sur la situation budgétaire des administrations décentralisées (Communes d'arrondissement)

La CUD ne peut pas légalement²¹ assurer un contrôle sur la situation budgétaire des communes d'arrondissements.

Indicateur	Note	Explication
PI-9 Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	C	Méthode de Notation M1
(i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration de la CUD sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques.	C	Une certaine surveillance des deux entreprises à participation de la CUD est assurée par le Délégué, mais les analyses des risques fiduciaires encourus par la CUD ne sont pas disponibles.
(ii) Étendue du contrôle de l'administration de la CUD sur la situation budgétaire des administrations décentralisées	N/A	La CUD n'exerce aucune tutelle sur les communes d'arrondissement

¹⁸ Voir en Annexe CDROM, le rapport SOCATUR, Répertoire « PARTICIPATIONS CUD »

¹⁹ Décision n° 06/CUD/SG/2011 du 25 mars 2011

²⁰ Voir annexe CD ROM, répertoire « Participation fin. De la CUD ».

²¹ Voir en Annexe CDROM, article 8 loi 2004/017 Orientation décentralisation, Répertoire « DECENTRALISATION »

PI-10 Accès du public aux principales informations budgétaires

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

(i) Nombre de critères relatifs à l'accès du public aux informations qui sont remplis

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les principales informations budgétaires de la Communauté Urbaine de Douala sont accessibles au public. Pour noter cet indicateur, le cadre PEFA se base sur sept (7) éléments d'informations auxquels il est essentiel que le public ait accès.

L'information du public est organisée par la CUD à travers son site web et un Centre d'information et de documentation. La consultation du site web de la CUD²² a révélé qu'aucune information budgétaire sur la période de l'évaluation n'y est postée. Toutefois, des efforts ont été faits en 2012 pour la publication sur le site des plans de campagne des directions opérationnelles d'un état récapitulatif du budget. S'agissant du Centre d'information et de documentation, sa visite par la mission lui a permis de constater que les budgets, les comptes administratifs et de gestion, et les rapports de mi-parcours peuvent y être consultés. Toutefois, étant donné que les comptes de la gestion de la CUD n'ont jamais été certifiés par la Chambre des Comptes, ce sont des comptes non certifiés qui sont mis à la disposition du public. En ce qui concerne la publication des attributions de marchés, la mission n'a pas pu obtenir d'informations précises sur les supports de publication des avis d'attribution des marchés. Mais l'accès à ces documents est rendu difficile par la mauvaise organisation du Centre. Le tableau ci-dessous récapitule le degré de satisfaction des sept (7) critères d'information requis par la CUD.

TABLEAU N°9 : DISPONIBILITE ET PUBLICATIONS DE DOCUMENTS

<i>Document/information</i>	<i>Moyen de publication</i>	<i>Critère satisfait?</i>
<i>i) Documents de budget annuel présenté au Conseil de la CUD.</i>	La documentation budgétaire transmise au Conseil en vue de l'examen et du vote du budget de la CUD n'est pas rendue publique.	NON
<i>ii) Rapports intra -annuel sur l'exécution du budget</i>	Les rapports infra-annuels sur l'exécution du budget peuvent être consultés au Centre de Documentation de la CUD dès leur adoption par le Conseil de la CUD.	OUI
<i>iii) États financiers de fin d'exercice</i>	Les comptes administratifs et de gestion qui peuvent être consultés au Centre de Documentation de la CUD sont des comptes non certifiés par la Chambre des Comptes.	NON
<i>iv) Rapports de vérification externe</i>	Les rapports de vérification externe réalisés notamment par la Chambre des comptes, la Brigade des contrôles du MINATD et du MINEFI, les Auditeurs externes ne sont pas mis à la disposition du public.	NON
<i>v) Attribution des marchés</i>	Les décisions d'attribution des marchés de la CUD ne sont publiées ni sur le site de la CUD, ni sur celui de l'ARMP.	NON
<i>vi) Ressources mises à la disposition des unités de service de base</i>	Non applicable à la CUD car ne rentre pas dans les compétences de la CUD. (Cf. Annexe 9 compétences légales de CUD)	N/A

²² www.douala-city.org

<i>Document/information</i>	<i>Moyen de publication</i>	<i>Critère satisfait?</i>
<i>vii) Les données concernant les droits et les redevances collectés sur les principaux services fournis</i>	Les données relatives aux droits et redevances collectés sur les principaux services fournis sont contenues dans les comptes administratifs et de gestion qui peuvent être consultés au Centre de documentation de la CUD.	OUI

Indicateur	Note	Explication
PI-10 Accès du public aux principales informations budgétaires	C	Méthode de Notation M1
(i) Nombre de critères relatifs à l'accès du public aux informations qui sont remplis (pour être pris en compte, il faut que le critère relatif soit entièrement spécifié)	C	La CUD met à la disposition du public 2 des 6 éléments d'information exigés par le cadre PEFA qui lui sont applicables.

3.3 Budgétisation fondée sur les politiques publiques

PI-11 Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget

Composantes à examiner (Méthode de notation M2)

(i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier

(ii) Directives concernant la préparation des propositions budgétaires

(iii) Approbation du budget par les autorités législatives dans les délais prévus

L'élaboration du budget de la CUD est une prérogative de l'exécutif de la Communauté. Au sein de la CUD cette tâche incombe à la DAFI. Dans le cadre de l'élaboration du budget, le Délégué du Gouvernement, premier responsable de l'exécutif de la CUD, a mis en place depuis 2008²³ une commission regroupant outre les membres de l'exécutif de la CUD, les directeurs des services opérationnels et des services rattachés. Cette commission est chargée entre autres de collecter les fiches de projets (propositions budgétaires des services), de les analyser et de procéder aux arbitrages.

Suivant les dispositions de l'article 41 de la Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant Régime financier des CTD, le budget des Collectivités Territoriales Décentralisées doit être voté par le Conseil Municipal au plus tard le 15 novembre de l'exercice en cours²⁴. Le budget des CTD voté par le Conseil municipal doit être approuvé par le Préfet (Autorité de tutelle) avant d'être exécutoire²⁵. En vertu des dispositions de l'article 46 de la même loi, cette approbation doit intervenir dans un délai de quinze (15) jours à compter de la date de dépôt du budget.

(i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier

Il n'existe pas au niveau de la CUD un calendrier budgétaire fixe établi par l'exécutif de la CUD pour baliser tout le processus d'élaboration du budget sur la base des échéances légales. De plus, un planning annuel des activités y relatives n'est pas établi.

(ii) Directives concernant la préparation des propositions budgétaires

Le Délégué du Gouvernement n'émet pas de circulaire budgétaire à l'adresse des directeurs opérationnels de la CUD en vue de donner les directives à suivre pour la préparation des budgets. Toutefois, le DAFI transmet aux directions opérationnelles des fiches de projets à remplir pour l'expression de leurs besoins sans leur fixer des plafonds.

(iii) Approbation du budget par les autorités législatives dans les délais prévus

Le tableau ci-dessous récapitule pour les trois derniers exercices (2009 à 2011), les dates de transmission des projets de budget au Conseil de la Communauté et de vote des budgets primitifs de la CUD.

²³ Note de service n° 50/SG/DLG/CUD/2008 du 08 septembre 2008.

²⁴ Article 45 de la loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier applicable aux CTD.

²⁵ Article 46 de la loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier applicable aux CTD.

TABLEAU N°10 : DATES DE VOTE ET D'APPROBATION DES BUDGETS 2008, 2009 et 2010

Exercices	Dates de transmission du budget au Conseil de la CUD	Dates de vote du budget par le Conseil de la CUD
2009	03 décembre 2008	19 décembre 2008
2010	09 novembre 2009	26 novembre 2009
2011	25 novembre 2011	09 décembre 2011

Source : Secrétariat Général de la CUD

Il ressort de ce tableau qu'au cours des trois dernières années, les budgets primitifs de la Communauté Urbaine de Douala ont toujours été votés après l'échéance légale du 15 novembre, mais avant le début de l'exercice.

Indicateur	Note	Explication
PI-11 Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	C	Méthode de Notation M2
(i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier	D	Aucun calendrier budgétaire n'est établi en vue de baliser le processus de préparation du budget de la CUD.
(ii) Directives concernant la préparation des propositions budgétaires	D	Aucune circulaire budgétaire n'est émise par le Délégué du Gouvernement pour donner les directives à suivre pour la préparation du budget.
(iii) Approbation du budget par les autorités législatives dans les délais prévus	A	Pour les trois derniers exercices (2009 à 2011) le budget primitif a été voté par le conseil de la CUD avant le début de l'exercice budgétaire.

PI-12 Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques

Composantes à examiner (Méthode de notation M2)

(i) Prévisions budgétaires et allocations fonctionnelles pluriannuelles

(ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette

(iii) Existence de stratégies sectorielles assorties d'états de coût

(iv) Relations entre les budgets d'investissement et les estimations des dépenses à moyen terme

La Communauté Urbaine de Douala s'est dotée en 2010 d'une stratégie de développement de Douala et de son aire métropolitaine horizon 2025. Ce document de stratégie élaboré en concertation et de façon participative avec tous les acteurs publics, locaux, économiques et représentants de la société civile vise à réduire les effets de la pauvreté et de ses causes en augmentant le dynamisme et la productivité des activités des secteurs formels et informels. Il s'articule autour de dix axes stratégiques regroupés en quatre orientations:

- Amélioration des conditions de vie
- Amélioration de la compétitivité économique de l'aire métropolitaine
- Amélioration de l'environnement
- Amélioration de la gouvernance urbaine.

En outre, la CUD a élaboré un document intitulé « Douala en mutation : Programme d'Investissement triennal 2011-2013 ». Il s'agit d'un catalogue de projets à mettre en œuvre en vue du développement

de la ville de Douala. Le coût total du programme d'investissement triennal est estimé à près de 300 milliards de FCFA. Les potentielles sources de financement sont mentionnées dans le document. Le coût global du programme est ventilé par projet, mais n'est pas détaillé suivant les grandes natures économiques de la nomenclature budgétaire. Le lien entre le document de stratégie de développement de Douala et de son aire métropolitaine horizon 2025 et le programme triennal de « Douala en mutation » n'apparaît pas clairement.

Au total, la CUD dispose d'un document de stratégie et d'un programme d'investissement triennal. Mais la cohérence entre ces deux documents de planification n'est pas clairement établie. De plus, en l'absence d'un instrument de programmation budgétaire tel que le cadre de dépenses à moyen terme, la liaison entre ces outils de planification et le budget de la CUD n'est pas convenablement assurée.

(i) Prévisions budgétaires et allocations fonctionnelles pluriannuelles

Sur la base du document de stratégie de développement de Douala et de son aire métropolitaine, des prévisions budgétaires pluriannuelles glissantes ne sont pas établies.

(ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette

La CUD recourt à l'emprunt intérieur pour le financement de son budget. Ainsi, elle a émis en 2005 un emprunt obligataire sur cinq ans dans le cadre du financement des investissements. Mais aucune analyse de la soutenabilité de la dette de la CUD n'est faite.

(iii) Existence de stratégies sectorielles assorties d'états de coût

Des stratégies sectorielles assorties d'états de coût ne sont pas élaborées. Des objectifs stratégiques par secteur d'activité correspondant aux principales fonctions exercées par la CUD conformément aux domaines de compétence qui lui sont conférés par la loi ne sont pas définis.

(iv) Relations entre les budgets d'investissement et les estimations des dépenses à moyen terme

Les charges récurrentes des investissements programmés par la CUD ne sont pas estimées et prises en compte dans une programmation à moyen terme des dépenses.

Indicateur	Note	Explication
PI-12 Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	D	Méthode de Notation M2
(i) Prévisions budgétaires et allocations fonctionnelles pluriannuelles	D	Depuis 2011, la ville de Douala dispose d'un Programme d'investissement triennal et d'un document de stratégie de développement de la ville et de son aire métropolitaine élaboré en décembre 2009, mais aucune prévision budgétaire globale pluriannuelle glissante n'est établie en vue de la mise en œuvre de la stratégie.
(ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette	D	La CUD recourt à l'emprunt intérieur, mais ne procède pas à une analyse de la soutenabilité de la dette.
(iii) Existence de stratégies sectorielles assorties d'états de coût	D	La planification stratégique sectorielle, basée sur les secteurs d'activité correspondant aux

Indicateur	Note	Explication
		principales fonctions exercées par la CUD conformément aux domaines de compétence qui lui sont conférés par la loi, n'est pas assurée.
(iv) Relations entre les budgets d'investissement et les estimations des dépenses à moyen terme	D	La budgétisation des dépenses d'investissement et de fonctionnement suit le même processus, mais ne donne pas lieu à des estimations relatives aux charges récurrentes et à leur programmation à moyen terme.

3.4 Prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaire

PI-13 Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables

Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :

- i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales et douanières***
- ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales et douanières, et aux procédures administratives y afférentes***
- iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscale et douanière***

Au niveau de la chaîne de la recette de la CUD, il convient de distinguer entre deux circuits distincts de collectes : les impôts qui sont prélevés par la DGI (receveur des impôts) pour le compte de la CUD et les taxes communales qui sont perçues directement par le receveur municipal de la CUD.

La Fiscalité locale recouvre l'ensemble des droits et taxes dont le produit est affecté aux collectivités territoriales décentralisées, selon des clefs de répartition complexes²⁶. Il s'agit notamment :

- de la patente
- de la licence ;
- de l'impôt libérateur ;
- de la taxe sur le bétail;
- des centimes additionnels communaux ;
- des taxes communales
- des produits d'exploitation du domaine et des services

(i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales

Les recettes budgétaires de la Communauté Urbaine de Douala comprennent les recettes de fonctionnement et les recettes d'investissement. Les produits de la contribution des patentes et des licences, de la taxe de développement local, de la taxe foncière et des droits de mutation immobilière, des centimes additionnels communaux, des droits de place sur les marchés et des droits sur les permis de construire constituent les principales recettes de fonctionnement. Quant aux recettes d'investissement, elles sont composées principalement des emprunts, des dons et legs, et des transferts.

Au Cameroun, la création des impôts, taxes, redevances et droits au profit des collectivités territoriales décentralisées est du domaine de la loi. Les taux des différents impôts, taxes et droits qui alimentent le budget de la CUD sont arrêtés par délibération du Conseil de la CUD²⁷ dans le respect des fourchettes fixées par la loi. Les délibérations portant sur la fiscalité locale ne sont exécutoires qu'après approbation par l'autorité de tutelle.

²⁶ Voir barème de répartition en annexe 10

²⁷ Voir Annexe CD ROM : Répertoire fiscalité locale.

Au niveau de la CUD, la perception des recettes est encadrée par la loi. Le Code Général des Impôts (CGI) présente de façon exhaustive les impôts et les taxes qui peuvent être perçus par les communes. Les divers impôts et taxes qui alimentent le budget de la CUD et les taux correspondants sont décidés par délibération du conseil en conformité avec la législation et les règlements en vigueur. Les modalités d'octroi d'exonération sont fixées par l'article 12 de la circulaire conjointe 0002335/MINATD/MINFI du 20-10-2010, portant modalités d'application de la loi 2009/019 du 15-12-2009, portant fiscalité locale.²⁸ Aux termes des dispositions de cet article, seule est prévue une exonération de la patente des deux premières années d'activité des entreprises nouvelles. La décision d'exonération est prise par le Chef du Centre des Impôts de rattachement (CDI, CIM, DGE...). Des exonérations peuvent également être accordées en matière de taxe foncière aux institutions publiques et aux organisations à caractère social. Les cas d'exonération des impôts locaux sont donc réduits, bien précisés, et les pouvoirs discrétionnaires bien définis par les textes en vigueur.

(ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales, et aux procédures administratives y afférentes

Le site Web²⁹ de la Direction Générale des Impôts présente, de façon ordonnée, les procédures déclaratives à suivre ainsi que les imprimés à utiliser. Ces informations concernent aussi bien la fiscalité nationale que locale. Les obligations fiscales sont bien détaillées dans des brochures de vulgarisation qui ne sont pas gratuites. Le site Web contient également nombre d'informations de caractère fiscal dont le Code Général des Impôts. Mais les informations relatives à la fiscalité locale ne sont pas présentées distinctement sur le site web de la DGI.

Il n'y a pas, à la CUD, un service d'accueil des contribuables destiné à fournir des explications sur les divers types d'obligations fiscales. Les délibérations portant sur la fiscalité locale ne sont pas accessibles sur le site web de la CUD, mais peuvent être consultées dans son Centre de documentation. La mission n'a pas reçu d'information sur l'organisation récente de campagne de vulgarisation en matière de fiscalité locale.

(iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions de l'administration fiscale

Contentieux fiscal³⁰

Pour les impôts fixés et gérés par les services de l'État, les mécanismes de recours sont précisés dans le Code général des impôts et accessibles sur le site web de la DGI. Dans le but de garantir les droits et libertés des contribuables et de préserver l'équité fiscale, le code général des impôts a encadré les modalités de contestation de la régularité et du bien-fondé de l'établissement ou du recouvrement de l'impôt d'une part, et d'autre part de demande de remise gracieuse. Ainsi, le contentieux fiscal fait intervenir plusieurs juridictions compétentes.

²⁸ Voir CD ROM Répertoire fiscalité locale.

²⁹ www.impots.cm

³⁰ Voir procédure de recours fiscal amiable et contentieux en annexe 11

En règle générale, les recours doivent être formulés selon des procédures relativement complexes et probablement longues. Pour les recours qui sont instruits au niveau national, Il n'a pas été possible d'obtenir des informations sur leur nombre et les délais de traitement. Il convient de mentionner que la CUD ne participe pas aux procédures de recours au niveau national. En cas de recours fiscal, les contribuables peuvent éventuellement écrire au Délégué du gouvernement qui transmet leur requête aux services nationaux compétents.

La procédure de recours relatif au contentieux des impôts locaux est définie dans le Titre XVII (articles 136 à 140) de la loi 2009/019 du 15-12-2009 portant fiscalité locale ainsi que par les procédures prévues dans le Livre des procédures fiscales (LPF) du CGI Toutefois, s'agissant des contestations relatives à la taxe foncière et aux droits d'enregistrement sur les baux dont le produit est affecté aux communes, les contestations sont portées devant les juridictions civiles.. L'exécutif de la CUD est compétent en matière de recours gracieux (remise, modération et décharge de responsabilité) en matière de taxes communales au titre des articles 141 à 143 de la loi précitée.

Compte de la complexité des procédures de recours et de la compétence limitée de l'exécutif en matière de juridiction gracieuse, il n'a été possible d'obtenir des statistiques précises sur le nombre et les résultats des recours formulés.

Indicateur	Note	Explication
PI-13 Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	C+	Méthode de Notation M2
(i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales	B	La législation et les procédures relatives à toutes les principales catégories d'impôts et taxes sont exhaustives et claires. Les administrations concernées ont des pouvoirs discrétionnaires réels, mais limités
(ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales, et aux procédures administratives y afférentes	C	Les informations sur la fiscalité locale ne sont pas d'accès facile sur le site de la DGI et inexistantes sur le site de la CUD.
(iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscale et douanière	C	Les mécanismes de recours existent. Les procédures sont nombreuses, complexes et peu conviviales. Des informations ne sont pas disponibles pour mesurer leur efficacité.

PI-14 Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane

Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :

i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables

ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration

iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal et d'enquête sur les fraudes

i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables

Depuis janvier 2012, la CUD finance (30 millions de FCFA) un projet « établissement d'un fichier des contribuables dans la ville de Douala: « Programme pilote pour les arrondissements Douala 2 et 3 ».

Ce projet semble complémentaire à l'intervention de la Banque mondiale sur requête du MINDUH, qui finance, depuis 2011 un recensement des assujettis à certaines contributions locales. Les deux projets semblent intervenir en doublon sur Douala 2 et visent la mise en œuvre d'une base d'identification des assujettis fiscaux. Les TDR du projet MINDUH portent sur la création d'une base de données des assujettis à l'impôt libératoire et aux taxes communales directes revenant à la commune d'arrondissement de Douala2.

Cette base devrait compléter la base des contribuables immatriculés de la DGI (IDU). Il n'y a pas de d'autres liens avec d'autres systèmes d'immatriculation d'assujettis potentiels, tels que fichier des douanes, registre du commerce, registre des artisans, Chambre de commerce, fichier des adhérents des syndicats patronaux, etc. La CUD ne dispose pas d'un **droit de communication** qui lui permettrait d'établir les interconnexions nécessaires à la constitution de cette base.

La CUD a lancé un projet de système d'information géographique et d'adressage visant l'identification des parcelles en vue de la constitution du cadastre fiscal, Ce projet est financé conjointement par l'AIMF et l'Union européenne.

ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration fiscale

Concernant la CUD les sanctions et les pénalités pour les cas de contraventions sont prévues par l'article 144 de la loi 2009/019, portant fiscalité locale. Elles sont détaillées par type de contribution. Les pénalités sont administrées par le receveur municipal pour les recettes émises et recouvrées par la CUD, et par le Trésor public pour ce qui concerne les recettes fiscales émises et recouvrées par l'administration fiscale centrale. L'absence de publication des rapports de vérifications fiscales et des redressements correspondants ne permet de mesurer leur efficacité.

iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal

Le service des recouvrements de la Recette municipale procède à des vérifications sur les assujettis aux taxes locales suivant un programme de vérification annuel qu'il prépare au début de chaque exercice³¹. Un rapport d'activités trimestriel est également présenté. Ces programmes de vérifications ne reposent pas sur des méthodes d'analyse de risque fiscal.

En ce qui concerne le contrôle des recettes fiscales de la CUD gérées par les services fiscaux de l'État, la DGI dispose d'une structure de contrôle: Division des enquêtes et du contentieux fiscal aux impôts Cette division travaille sur la base de programme d'interventions annuel et d'opérations « ponctuelles » décidées au coup par coup. Les actions ponctuelles sont naturellement guidées par les circonstances (prolongations de contrôles inopinés, dénonciations, etc.). Quant aux actions programmées, elles sont formalisées et approuvées par la hiérarchie. L'élaboration de ces programmes repose notamment sur l'analyse des risques en fonction de critères spécifiques.

Indicateur	Note	Explication
PI-14 Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	D+	Méthode de Notation M2
(i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables	D	Il n'existe pas encore de bases d'immatriculation des contribuables des communes d'arrondissement, de la CUD.. Il n'y a pas de liens entre la base de données DGI et d'autres systèmes d'immatriculation publics ou privés. Des enquêtes ont lieu pour identifier les assujettis potentiels à Douala 2.
(ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration fiscale	D	Les pénalités existent pour la plupart des domaines pertinents, mais l'absence de publication des rapports de vérifications fiscales et des redressements correspondants ne permet de mesurer leur efficacité. Selon la Recette municipale de la CUD, les pénalités ne semblent pas avoir une incidence sur le respect des obligations fiscales
(iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal	B	La recette municipale et la DGI réalisent des vérifications fiscales sur la base de programmes annuels et en utilisant des critères spécifiques.

³¹ Voir annexe CD ROM : Répertoire fiscalité locale.

PI-15 Efficacité du recouvrement des contributions fiscales

Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :

- i) Le taux de recouvrement des arriérés d'impôt/taxes bruts, calculé en pourcentage des arriérés d'impôt au commencement de l'exercice budgétaire, qui ont été recouverts au cours de l'exercice donné (moyenne des deux derniers exercices budgétaires)*
- ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt, taxes et droits de douane recouverts par les administrations fiscale et douanière*
- iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor*

- i) Taux de recouvrement des arriérés d'impôt/taxes bruts, calculé en pourcentage des arriérés d'impôt au commencement de l'exercice budgétaire, qui ont été recouverts au cours de l'exercice donné (moyenne des deux derniers exercices budgétaires)*

Les arriérés d'impôts et de taxes représentent des montants relativement faibles par rapport aux recettes totales recouvrées : 2,89% en 2010 et 3,16% en 2011.

Toutefois, la procédure fixée par l'article N°127, alinéa 5, de la loi 2009/019 du 15/12/2009, fixant les modalités comptables du suivi des émissions et des recouvrements des contributions par nature dans un livre-journal, n'est pas appliquée, ni au niveau de l'ordonnateur (émissions par nature de contributions) ni au niveau du receveur municipal (recouvrement par nature de contributions).

L'absence de suivi exhaustif, par nature, des contributions ne permet pas de calculer les taux de recouvrement.

TABLEAU N°9: RECOUVREMENT DES ARRIÉRÉS FISCAUX(En millions de F CFA)

	2010	2011
(1) Stock d'arriérés en début d'exercice	695 252 456	871 118 890
(2) Recouvrements totaux (Recettes)	24 054 247 162	27 540 490 979
% par rapport aux recettes totales	2,89%	3,16%

Source : Données fournies par la Recette municipale de la CUD

La mission n'a pas pu obtenir des informations sur les efforts de recouvrements réalisés sur les arriérés fiscaux.

ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt

Les recettes fiscales de la CUD sont recouvrées par les services de la DGI : centres des impôts et Division des Grandes Entreprises (DGE) pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard de CFA. Les recettes fiscales recouvrées par les centres des impôts de Douala sont reversées et centralisées au jour le jour à la Trésorerie Générale de Douala. Quant aux recettes fiscales recouvrées par la DGE, elles sont reversées à la Trésorerie Générale de Yaoundé puis portées mensuellement sur le compte de la CUD à la Trésorerie Générale de Douala au moyen des EDOT. Le transfert de ces recettes sur le compte de la Recette municipale à la BEAC se fait sur la base des ordres de retrait ou de virement émis par le Receveur municipal. Le Receveur municipal n'effectue pas directement des dépenses à partir de son compte de la Trésorerie Générale de Douala

sans procéder à un transfert sur son compte à la BEAC. A noter que les recettes fiscales gérées par les services de la DGI représentent plus de 80% des recettes de la CUD.

En ce qui concerne les taxes communales, elles sont directement recouvrées par la Recette municipale, soit en espèce ou par chèque. Les chèques reçus en paiement des taxes sont remis à l'encaissement sur le compte de la CUD à la BEAC dans un délai maximum de deux jours suivant leur réception.

Le Trésor émet des états des opérations à transférer (EDOT) en faveur des trésoreries générales (11). A la réception des EDOT, le TPG affecte les transferts dans les comptes des bénéficiaires selon la répartition légale. Les transferts reçus doivent être formalisés par des ordres de retrait émis par la CUD

iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes

Au niveau de la CUD, les rapprochements entre les émissions et les recouvrements des recettes fiscales ne se font pas. La comptabilisation de ces opérations n'est pas complète.

Indicateur	Note	Explication
PI-15 Efficacité du recouvrement des contributions fiscales	D	Méthode de Notation M1
(i) Taux de recouvrement des arrières d'impôt/taxes bruts, calculé en pourcentage des arrières d'impôt au cours de l'exercice donné	NN	La mission n'a pas pu obtenir des données sur les efforts de recouvrement des arrières fiscaux.
(ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt et taxes recouverts par les administrations fiscale	D	Seules les recettes perçues par la Recette municipale (moins de 20% des recettes de la CUD) sont reversées rapidement sur les comptes de la CUD. S'agissant des recettes fiscales collectées par la DGI, leur mise à disposition obéit à un circuit très long qui pénalise l'exécution du budget.
(iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arrières et des montants reçus par le Trésor	D	Au niveau de la CUD, les rapprochements entre les émissions et les recouvrements des recettes fiscales ne se font pas. La comptabilisation de ces opérations n'est pas complète.

PI-16 Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie

ii) Fiabilité et fréquence des informations fournies en cours d'exercice aux services

iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires

i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie

La loi n° 2009/011 portant régime financier des Collectivités Territoriales Décentralisées fait obligation en son article 78 au Receveur municipal de communiquer à la fin de chaque journée à l'ordonnateur (Délégué du Gouvernement) l'état de sa trésorerie. Mais le régime financier applicable aux CTD ne prescrit expressément pas à l'ordonnateur et au receveur municipal l'élaboration de plan de trésorerie. Toutefois, le Ministre des Finances dans sa circulaire n° 001/MINIFI du 08 janvier 2010 portant instructions relatives à l'exécution et au contrôle de l'exécution du budget de l'État et des organismes

subventionnés rend obligatoire l'élaboration de plans d'engagement des dépenses cohérents avec le plan de trésorerie. Mais dans la pratique, la CUD n'élabore pas de plan de trésorerie.

ii) Fiabilité et fréquence des informations fournies en cours d'exercice aux services

L'absence d'une planification de la trésorerie ne permet pas au délégué du Gouvernement, ordonnateur du budget de la CUD, de disposer d'informations fiables en cours d'année pour l'engagement des dépenses. Les situations de la trésorerie, des restes à payer et des restes à recouvrer que le Receveur municipal communique mensuellement au Délégué du Gouvernement ne suffisent pas elles-seules pour assurer une planification des engagements cohérente avec les ressources prévisibles. Il manque en effet les estimations des recettes du mois. Aucune information n'est communiquée aux chefs des services opérationnels de la CUD en vue de l'engagement des dépenses de leurs directions respectives. Cette insuffisance dans la planification des engagements en cohérence avec la planification de la trésorerie a pour conséquence l'accumulation de restes à payer à la clôture de l'exercice budgétaire.

iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires

Les prévisions du budget primitif peuvent être modifiées en cours d'exercice soit par des virements de crédits, soit par des autorisations spéciales, soit à l'occasion de l'élaboration des budgets supplémentaires.

Les modalités de virement de crédits sont précisément définies par l'article 37 de la loi portant régime financier des CTD. Les virements de crédits peuvent être opérés de chapitre à chapitre, sur délibération de l'organe délibérant approuvée par l'autorité de tutelle compétente (Le Préfet). Les virements de crédit d'article à article et de paragraphe à paragraphe sont opérés par arrêté du chef de l'exécutif (le Délégué du Gouvernement) et soumis à l'approbation de l'Autorité de tutelle. Les virements de crédits de la section investissement à la section de fonctionnement sont interdits.

Les autorisations spéciales servent à rectifier, en dehors ou en l'absence des budgets supplémentaires, les prévisions du budget primitif. Elles font l'objet d'une délibération du Conseil de la CUD et doivent être soumises à l'approbation de l'Autorité de tutelle pour être exécutoires.

Les budgets supplémentaires interviennent en cours d'année pour reporter sur l'exercice en cours les résultats de l'exercice antérieur et pour rectifier les prévisions du budget primitif. L'élaboration des budgets supplémentaires intervient après l'approbation des comptes administratifs et de gestion. Ils sont votés et approuvés suivant les mêmes règles que le budget primitif. Sur les trois exercices couverts par l'évaluation, la CUD a élaboré un budget supplémentaire en 2010.

Au cours des exercices 2009, 2010 et 2011, les autorisations spéciales ont entraîné respectivement une augmentation globale des crédits budgétaires de 4.058.289.400 FCFA, 3.735.622.000 FCFA et de 53.000.000 de FCFA. Toutefois, il importe de préciser que toutes ces modifications ont été apportées aux budgets primitifs à l'initiative du Délégué du Gouvernement, ordonnateur du budget de la CUD.

Indicateur	Note	Explication
PI-16 Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	D+	Méthode de Notation M1
(i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie	D	La planification de la trésorerie n'est pas effectuée par la CUD.
(ii) Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux services sur les plafonds d'engagement de dépenses.	D	Le Délégué du Gouvernement de la CUD ne dispose pas d'informations fiables sur la disponibilité effective de ressources pour l'engagement des dépenses.
(iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires, dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la direction des services	C	Les ajustements budgétaires sont fréquents. Toutefois, ils sont effectués à l'initiative du Délégué du Gouvernement, ordonnateur du budget de la CUD et doivent être validés par le Conseil de la Communauté et approuvés par l'Autorité de tutelle avant d'être exécutoires.

PI-17 Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties

Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :

- i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports s'y rapportant*
- ii) État de consolidation des soldes de trésorerie de l'administration centrale*
- iii)-Mécanisme de contraction des emprunts et octroi des garanties*

i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette

Malgré les difficultés rencontrées dans le passé dans la gestion des fournisseurs, la CUD ne dispose toujours pas d'un bureau de gestion de la dette. Il n'existe pas de tableau récapitulatif de la dette et des engagements hors bilan (garanties). La situation estimée de la dette de la CUD se présente comme suit :

- Le solde né du PV de consolidation des créances vérifiées arrêtées en août 2001 par la **COMMISSION DE VALIDATION DES CREANCES DES PRESTATAIRES DE SERVICES VIS-A-VIS DE LA COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA**
- Créances des fournisseurs, au 31/12/2011, considérés comme des arriérés de paiements et qui sont détaillés dans l'indicateur PI-4.

TABLEAU N°10 : ESTIMATION DU SOLDE DE LA DETTE CUD, au 31/12/2011

DETAIL DE LA DETTE	SOURCE INFORMATION	MONTANT AU 31/12/2011 (F.CFA)	OBSERVATIONS
MORATOIRE 2001 Gel des créances, à août 2001	P.V COMMISSION DE VALIDATION CREANCES CUD 2001	6.867.317.141 1.117.135.270 S/total : 7.984.452.411 Solde au 31/12/2011 FCFA : 4.204.326.447	Factures validées Factures à régulariser Solde moratoire
Emprunts Obligataires	Compte de gestion 2011	0	Emprunt obligataire 2005 apuré
Emprunt auprès FEICOM	FEICOM	5.800.000 200.000.000 S/total 205.800.000	Problème de comptabilisation de la retenue à la source des échéances par FEICOM
Arriérés de paiement 31/12/2011	Compte de gestion 2011	5.051.656.961	Constitués des : *Dépenses liquidées mais non ordonnancées au 31/12/2011:701.943.662 ; *Des restes à payer au 31/12/2011, (Comptes de gestion) 3.016.924.118 *Impayés de la CUD sur SONEL : 1.332.789.181
TOTAL DETTE INTERNE		9.460.983.408	
Emprunts à l'étranger	Compte de gestion 2011	0	
DETTE TOTALE		9.460.983.408	

Source CUD

ECHEANCIER MORATOIRE	MONTANT APUREMENT COMPTABILISE	SOLDE DU MORATOIRE 2001
SOLDE INITIAL : 7 984 452 411		
2002	0	7.984.452.411
2003	0	7.984.452.411
2004	0	7.984.452.411
2005	1.988.117.432	5.996.334.979
2006	0	5.996.334.979
2007	473.473.170	5.522.861.809
2008	103.890.733	5.418.971.076
2009	17.611.050	5.401.360.026
2010	400.282.865	5.001.077.161

ECHEANCIER MORATOIRE	MONTANT APUREMENT COMPTABILISE	SOLDE DU MORATOIRE 2001
2011	796.750.714	4.204.326.447
2012		

Source : compte de gestion

ii) Degré de consolidation des soldes de trésorerie

. La Recette municipale de la CUD dispose de quatre (4) comptes :

- Le compte « Services Financiers des Communes-CUD » à la Trésorerie Générale de Douala ;
- Le compte BEAC intitulé « Recette municipale/Douala » ;
- Le compte Commercial Bank of Cameroon (CBC) ;
- Le compte Eco bank intitulé « Recettes et produits ».

Les deux comptes dans les banques commerciales ne sont plus actifs, mais disposent encore de soldes créditeurs. Le compte à la Trésorerie Générale de Douala n'est qu'un compte de transfert des recettes. En conséquence, le seul compte actif est le compte BEAC dont le solde est calculé tous les jours et le rapprochement est réalisé mensuellement après réception du relevé bancaire de la BEAC.

iii) Mécanisme de contraction des prêts et d'octroi des garanties

La Loi N°_2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD fixe les modalités de contraction des emprunts par les communes. Une commune peut contracter des emprunts pour financer ses investissements seulement. L'opération doit être autorisée par délibération du Conseil Municipal et par l'institution centrale assurant la tutelle. Cette délibération doit prendre en considération la capacité financière de la commune et d'autres critères tels que le taux d'intérêt, la situation d'endettement, les investissements à réaliser etc. Le montant est fixé par délibération.

Indicateur	Note	Explication
PI-17 Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	B	Méthode de Notation M2
(i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports afférents	D	La gestion de la dette n'est pas assurée par la CUD. Les données sont quasi inexistantes
(ii) Degré de consolidation des soldes de trésorerie	A	Les deux comptes dans les banques commerciales ne sont plus actifs. Le compte à la Trésorerie Générale de Douala n'est qu'un compte de transfert des recettes. Le seul compte actif est le compte BEAC dont le solde est calculé tous les jours.
(iii) Mécanisme de contraction des prêts et d'octroi des garanties	B	La loi prescrit que les emprunts que pourrait contracter la CUD soient autorisés par le Conseil, puis approuvés par la tutelle. Le montant de l'emprunt est fixé par délibération du Conseil de la Communauté.

PI-18 Efficacité des contrôles des états de paie**Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :**

- i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif*
- ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie*
- iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie*
- iv) Existence de mesures de vérification de l'état de paie pour déceler les failles du système de contrôle interne et/ou des employés fantômes*

Le personnel total de la CUD s'élève à 640 agents contractuels au 31 décembre 2011. Les deux agents en détachement de l'administration centrale payés sur budget de l'État n'apparaissent dans l'état nominatif qu'en ce qui concerne les avantages payés par la CUD.

TABLEAU N°11: EVOLUTION DES EFFECTIFS CUD DE 2007-2012

Année	Nombre des Cadres	Nombre d'Agents de	Nombre d'Agents Décisionnaires	Total
2006	131	161	503	795
2007	136	165	481	782
2008	133	164	458	755
2009	126	155	436	717
2010	122	160	405	687
2011	122	152	385	659
2012	124	160	356	640

Le fichier de la solde est tenu à la Direction de l'administration, des ressources humaines et du patrimoine. Ce fichier est informatisé (SIM-PA). Les états de paye relèvent de la responsabilité du service de la gestion financière du personnel et des statistiques. Le logiciel de la paie (SIM-PA) de l'AIMF est utilisé pour la gestion des états de paie.

Le fichier nominatif du personnel est tenu par la même direction ci-dessus. La responsabilité centralisée de la gestion du fichier nominatif et du fichier de la solde pourrait présenter un risque de conflit d'intérêt.

Ces deux entités responsables du fichier manuel du personnel et des états de paie informatisés sont localisées dans les mêmes bureaux.

i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif ;

Les états de paie et le fichier du personnel ne sont pas directement reliés. Toutefois les modifications du fichier du personnel sont communiquées par note écrite au Service de la solde qui reflète les modifications au niveau des états de paie au fur et à mesure de leur réception.

Du fait d'un circuit relativement long entre la constatation du changement de statut et la décision officielle de modification de la solde, la prise en compte des modifications peut apparaître tardivement dans les états de paie³²;

ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie

Les modifications nécessaires apportées au système manuel de classement des informations des agents et au fichier informatisé SIM-PA sont relativement rapides lorsque le nouveau statut de l'agent est établi par décision. Les fichiers manuels du personnel et le fichier SIM-PA font l'objet d'une mise à jour qui peut intervenir au-delà de trois mois, ce qui entraîne des ajustements rétroactifs. Ces retards engendrent des arriérés salariaux dont le montant à ce jour n'est pas maîtrisé par les services financiers de la CUD.

iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie

Pour toute modification du statut d'un agent, la CUD suit les modalités définies par le décret N° 82/100 du 03/03/1982 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'État relevant du code du travail. Toute modification des fichiers du personnel doit impérativement se baser sur une décision signée par le Délégué et approuvée par la tutelle. La modification des états de paie ne peut avoir lieu qu'en vertu de cette décision. Par conséquent, toute modification du fichier nominatif et des états de paie peut être retracée. L'utilisation du logiciel des états de paie requiert un code d'accès.

iv) Existence de mesures de vérification de l'état de paie pour déceler les failles du système de contrôle interne et/ou des employés fantômes

L'IGS a réalisé une analyse du circuit de traitement de la paie en 2009 et une évaluation du fonctionnement de la DARHP. Depuis cette date, aucune intervention de vérification des contrôles internes de la paie n'a été réalisée.

Indicateur	Note	Explication
PI-18 Efficacité des contrôles des états de paie	D+	Méthode de Notation M1
i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif	C	Il n'y a pas de lien direct entre les fichiers du personnel et les états de paie. Ces derniers sont mis à jour à chaque modification des fichiers du personnel
ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie	D	En général l'actualisation des modifications dans les fichiers du personnel et pour les états de paie prend plus de trois mois en raison de l'application du cadre juridique de la fonction publique qui implique une autorisation préalable de la tutelle. De ce fait, il y a de nombreux ajustements rétroactifs.
iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie	A	Le pouvoir pour la modification des fichiers du personnel et des états de paie est restreint et ne peut avoir lieu que sur la base d'une décision visée.
iv) Existence de mesures de vérification de l'état de paie pour	C	L'IGS n'a pas encore réalisé de vérification partielle des fichiers du personnel de la CUD

³² Voir Annexe CDROM, Répertoire « RESSOURCES HUMAINES » fichier changement de statut »

Indicateur	Note	Explication
déceler les failles du système de contrôle interne et/ou des employés fantômes		et des états de paie. Toutefois, des enquêtes détaillées sur le circuit de la paye ont été réalisées

PI-19 : Passation des marchés publics : transparence, mise en concurrence et mécanismes de dépôt de plaintes.

Composantes à évaluer (Méthode de notation M2) :

i)-Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire

ii)-Recours à des méthodes de passation des marchés faisant appel à la concurrence.

iii)-Accès du public à des informations sur la passation des marchés complètes, fiables et en temps opportun

iv)-Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés. La composante (i) permet de juger de l'existence et de la portée du cadre juridique et réglementaire, les composantes (ii), (iii) et (iv) portent sur le fonctionnement du système

(i) Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire.

La CUD est soumise au cadre réglementaire national de la passation des marchés publics en vigueur au Cameroun qui est applicable aussi bien à l'État qu'aux collectivités décentralisées. Il est constitué des textes réglementaires suivants :

- Décret N° 2001/048 DU 23 février 2001 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ;
- Décret N° 2003/651/PM du 16 avril 2003 Fixant les modalités d'application du règlement fiscal et douanier des marchés publics ;
- Décret n°2004/275 du 24 septembre 2004 portant Code des marchés publics ;
- Décret N° 2011/1339/PM du 23/05 2011 portant exonération des droits de régulation des marchés publics ;
- Décret N° 2012/074 du 08/03/2012, portant création des commissions de passation des marchés publics ;
- Décret N° 2012/075 du 08/03/2012, portant organisation du ministère des marchés publics ;
- Décret N° 2012/076 du 08/03/2012 modifiant certaines dispositions du décret N° 2001/048 du 23/02/2001, portant création de l'ARMP ;
- Arrêté n° 111/CAB/PM DU 24 Décembre 2002 Portant organisation et fonctionnement du Secrétariat Permanent auprès des Commissions Spécialisées de Contrôle des Marchés
- Arrêté n° 032/CAB/PM du 28 février 2003 fixant les modalités d'application de la demande de cotation
- Arrêté N° 105/CAB/PM du 23/05/2011 fixant les indemnités de session des membres des commissions de passation des marchés ;
- Arrêté N° 093/CAB/PM du 05/11/2002 fixant les montants de la caution de soumission et les frais des DAO.
- Arrêté N° 004/CAB/PM du 30/12/2005 relatif à l'application du Code des marchés publics.

Tous ces textes réglementaires sont publiés au Journal Officiel (Cameroon Tribune) et sont aussi accessibles sur le site internet de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP).

Le cadre juridique des marchés publics, notamment le Décret n°2004/275 du 24 septembre 2004 portant Code des marchés publics, le Décret N° 2001/048 DU 23 février 2001 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP), le Décret N° 2012/075 du 08/03/2012, portant organisation du ministère des marchés publics et l'Arrêté N° 004/CAB/PM du 30/12/2005 relatif à l'application du Code des marchés publics, définit de façon détaillée les modalités de passation, d'approbation, d'exécution et de contrôle des marchés publics : seuils, organes compétents pour la passation et le contrôle, publicité, principe d'un audit annuel a posteriori, mécanisme de surveillance instauré via des observateurs indépendants. Toutefois, le Code ne définit pas les modalités relatives aux concessions de services publics. A noter, qu'en vertu des articles 82 et 83 de la loi portant régime financier des CTD, les collectivités territoriales ne peuvent pas créer de délégations de services publics.

Les aspects institutionnels du cadre réglementaire ont été renforcés en 2012 avec la création d'un ministère des marchés publics dont le ministre a reçu les attributions **d'autorité des marchés** du Premier ministre. Un nouveau texte a défini un dispositif plus spécialisé d'intervention des commissions hiérarchisées.

Les attributions de l'Agence de régulation des marchés publics ont été également amendées. Les responsabilités de l'ARMP du Cameroun ne recouvrent pas intégralement celles des ARMP conformes aux normes internationales. Il s'agit d'une agence consultative et non d'une autorité de régulation.

Le Code des marchés pose (cf. *article 7*) le principe que « *Les marchés publics sont passés après mise en concurrence des contractants potentiels de l'Administration sur appel d'offres* » et que ce principe s'étend au marchés passés en gré à gré qui ne sont autorisés que dans quatre cas limitatifs (*article 29*) mais dont seulement deux (*prestataire ayant une qualification spécifique ; prestataire détenant un brevet*) peuvent être exempts de consultation préalable. Par ailleurs, le Code, au-delà des cas limitatifs, prévoit une série de dispositions contraignantes pour l'utilisation de la procédure de gré à gré ; il en est notamment ainsi de l'obligation d'obtention d'un accord préalable à obtenir auprès de l'Autorité des marchés publics » c'est-à-dire le ministre des marchés publics.

Le code des marchés publics s'applique à tous les types de marchés (travaux, fournitures, services et prestations intellectuelles) conclus par les Collectivités territoriales, par leurs établissements publics, organismes, agences ou offices et par les personnes morales de droit privé agissant pour le compte des collectivités territoriales décentralisées. Il s'applique également aux marchés financés sur ressources extérieures si les accords de financement ne contiennent pas des clauses contraires. Sont exclus du champ d'application du décret sur les marchés publics, les marchés intéressant la défense ou la sécurité nationale exigeant le secret ou pour lesquels la protection des intérêts essentiels de l'État est incompatible avec des mesures de publicité.

Procédures de passation des marchés

Les procédures et seuils de compétences des commissions de passation des marchés publics à partir desquels la passation est obligatoire pour la CUD sont fixés par un texte spécifique.³³ ». Ces commissions sont chargées de contrôler ex ante les projets de dossier d'appel d'offres (DAO), d'organiser les séances d'ouverture des plis et de proposer l'attribution des marchés. Les compétences des commissions sont :

TABLEAU N° 12 COMMISSIONS DES MARCHES

TYPES DE COMMISSION	COMPETENCES
Commissions centrales des marchés ;	Tous les marchés supérieurs à 500 M.CFA
Commissions ministérielles des marchés ;	Marchés des services centraux (de 5 à 50M.CFA)
Commissions locales des marchés ;	Compétences sur les institutions décentralisées selon les seuils de compétences
Commissions internes des marchés ;	Effective pour la CUD

³³ Voir Annexe CDROM, décret n°2012/074 du 08/03/2012 portant « création, organisation et fonctionnement des commissions de passation des marchés publics, répertoire « Marché publics »

Les seuils de compétences se présentent comme suit :

TABLEAU N°13 : SEUILS DES COMPETENCES DE PASSATION DES MARCHÉS (CFA)

Nature du marché	Commission centrale	Commission ministérielle	Commission locale	Commission interne
TRAVAUX-ROUTES ET INFRASTRUCTURES	>500 M.CFA		Niveau région : De 50 à 500 M	
BATIMENT-EQUIPEMENTS COLLECTIFS	> 200 M.CFA		Niveau région : De 50 à 200 M	
FOURNITURES GENERALES	> 100 M.CFA		Niveau région De 50 à 100 M	
SERVICES-ET PRESTATION INTELLECTUELLE	> 50 M.CFA		Niveau région : De 15 à 50 M	De 5 à 15M.CFA
TOUS MARCHES		Services centraux De 5 à 50 M.CFA		De 5 à 50M.CFA
LETTRE COMMANDES (Ancienne procédure Code des MP 2004)				De 5 à 25 M

Le Service des Marchés Publics de la CUD et la Commission interne sont compétents pour exercer le contrôle a priori du processus de passation des marchés dont les montants sont inférieurs ou égaux aux seuils légaux, et les commissions locales ou centrale pour les marchés de montants supérieurs à ces seuils.

TABLEAU N°14 : Critères d'évaluation du cadre juridique des marchés publics

N°	Critères	Satisfaction
(i)	Être organisé suivant une hiérarchie avec un ordre de préséance clairement défini	OUI
(ii)	Être librement et facilement accessible au public par des moyens adaptés	OUI
(iii)	S'appliquer à toutes les opérations de passation de marchés faisant intervenir des fonds publics	OUI SAUF MARCHES SECRET DEFENSE
(iv)	Faire de l'appel d'offres par mise en concurrence la méthode normale de passation des marchés et définir clairement les situations dans lesquelles il est possible d'utiliser d'autres méthodes et comment cela doit être justifié	OUI
(v)	Mettre à la disposition du public la totalité des informations ci-après concernant la passation des marchés (plans de passation des marchés publics, opportunités de soumission, attributions des marchés et les informations sur le règlement des plaintes concernant la passation des marchés)	NON. Le cadre juridique ne prévoit pas la publication des informations relatives aux plans de passation, aux recours et au règlement des plaintes
(vi)	Prévoir un processus d'examen administratif indépendant de la passation des marchés pour répondre aux plaintes déposées en ce domaine par des participants avant la signature des marchés	NON. Un processus de traitement existe mais la composition de la commission chargée des recours n'est pas précisément définie

(ii) Recours à des méthodes de passation des marchés faisant appel à la concurrence³⁴

Le Code des marchés publics prévoit des procédures exceptionnelles de passation des marchés publics notamment l'appel d'offres restreint et les marchés de gré à gré, ainsi que les conditions et le processus de mise en œuvre de ces procédures exceptionnelles. En ce qui concerne particulièrement les marchés de gré à gré, ils ne peuvent être passés qu'après autorisation spéciale de l'autorité des marchés publics (articles 127 et 128) et dans des cas limitativement énumérés (article 29). Suivant les informations recueillies³⁵ auprès du service des marchés de la CUD, le recours au mode de passation de marchés de gré à gré est rare. De 2010 à 2011, 16 marchés de gré à gré ont été passés sur un total de 139 marchés, soit 11,51% en volume et 11,8%. En valeur les marchés de gré à gré de 2010 et de 2011 se chiffrent à 7.116.670.323 FCFA sur un montant total de marchés de 95.158.049.000 FCFA, soit 7,47%. Ces marchés ont tous été, autorisés conformément au code des marchés publics et approuvés par la tutelle. Mais les documents de justifications présentés à la mission ne portaient que sur la moitié des marchés gré à gré.

Tableau N°15 : des marchés passés en 2010 et 2011 par la CUD (Source service des marchés CUD)

TYPES DE MARCHES	2010			2011		
	NATURE DU CONTRAT	NOMBRE	MONTANT TTC (FCFA)	NATURE DU CONTRAT	NOMBRE	MONTANT TTC (CFA)
AONO	MARCHES	38	8 631 845 097	MARCHES	69	78 062 561 317
	AVENANTS	4	80 234 988	AVENANTS	3	1 069 755 124
	LC	13	283 132 993	LC	30	558 694 250
	AVENANTS	1	8 779 483	AVENANTS	0	0
GG	MARCHES	4	201 339 054	MARCHES	12	3 487 450 332
	AVENANTS	1	43 743 452	AVENANTS	2	3 384 137 485
	LC	9	136 133 908	LC	4	70 459 572
AONR	LC	2	14 999 778	LC	19	311 072 372
	CONTRATS	2	11 341 125	CONTRATS	0	0
	MARCHE	1	79 583 103	MARCHES	15	117 402 147
AOIR	CONTRAT	1	248 373 264	MARCHES	0	0
DC	LC/DC	2	29 102 963	LC/DC	9	155 055 938
TOTAUX			9 768 609.208			87 216 588 537
TOTAUX DES MARCHÉS		43	9 036 744 000		96	86 121 305 000
TOTAUX GRÉ A GRÉ		4	245 082 506		12	6 871 587 817
TOTAL AONO+GG		Nombre : 139			Montant : 95 158 049 000	

AONO=Appel d'Offres National Ouvert, GG=Gré à gré, AONR=Appel d'Offres National Restreint, AOIR=Appel d'Offres International Restreint DC=Demande de cotation =Lettre commande

³⁴ Voir annexe 13 « Circuit de passation des marchés en appel d'offres ouverts et en gré à gré »

³⁵ Listes des marchés passés en 2010 et 2011 établies par le service des marchés de la CUD

(iii) : Accès du public à des informations sur la passation des marchés complètes, fiables et en temps opportun

Suivant le cadre PEFA, les plans de passation des marchés, les opportunités de soumission, les attributions de marchés et les décisions relatives aux plaintes devraient être publiés.

- La CUD prépare plan de passation des marchés (Journal de programmation des marchés³⁶), mais ne le publie pas;
- Les opportunités de soumission (avis d'appel d'offres) sont publiées dans le journal des marchés publics et sur le site web de l'ARMP³⁷ ;
- Les attributions de marchés sont également publiées au journal des marchés publics ;
- Les plaintes et les résultats de leur instruction ne sont pas publiés.

ENCADRE ARMP

L'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) est un établissement public administratif doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle a été créée par le décret N°2001/048 du 23 février 2001, modifié par le décret N° 2012/076 du 08 mars 2012. L'ARMP est placée sous la tutelle de la Présidence de la République.

L'Agence est administrée par deux organes :

Un Conseil d'Administration qui dispose des pouvoirs les plus étendus pour administrer l'Agence, définir et orienter sa politique générale, et évaluer sa gestion dans les limites fixées par son objet social;

Une Direction Générale chargée de la gestion et de l'application de la politique générale de l'Agence, sous le contrôle du Conseil d'Administration à qui elle rend compte de sa gestion.

L'Agence a pour mission d'assurer la régulation, le suivi et l'évaluation du système des marchés publics.

³⁶ Voir Annexe CD ROM : Répertoire marchés publics.

³⁷ www.armp.cm

MISSIONS ATTRIBUEES A L'ARMP	MISSIONS REALISEES (Sept.2012)
de contribuer à la formation et à l'information des intervenants dudit système sur la réglementation et les procédures applicables aux marchés publics ;	REALISE
d'élaborer et diffuser les documents types et manuels de procédures	REALISE
d'assurer l'édition et la publication du Journal des Marchés Publics	REALISE
d'apporter, en tant que de besoin, tout appui technique nécessaire aux maîtres d'ouvrage et aux commissions des marchés publics ;	REALISE
de veiller, par des études et avis réguliers, à la saine application de la réglementation et des procédures relatives aux marchés publics et de faire toute recommandation ou proposition d'amélioration appropriée ;	REALISE
de collecter et de centraliser, en vue de la constitution d'une banque de données, la documentation et les statistiques sur l'attribution, l'exécution et le contrôle des marchés publics. A cet effet, l'Agence reçoit des maîtres d'ouvrage et des commissions des marchés copies des pièces et autres documents ou rapports concernés dont elle assure la bonne tenue et la conservation dans les archives relatives aux marchés publics ;	REALISE MAIS BANQUE DE DONNEES NON ACCESSIBLE SUR LE WEB Journal d'Analyses marchés publics Cible : Tous les acteurs du système des marchés publics Contenu : Bilan des activités des marchés publics et analyse de toute l'actualité et des informations sur le système des marchés publics
de procéder à la publication, dans le Journal des Marchés Publics, des avis d'appels d'offres, des résultats des attributions, des montants et délais des marchés ;	REALISE Journal Hebdomadaire des marchés publics Cible : Tous les acteurs du système des marchés publics Contenu : Avis d'Appels d'Offres, attributions des marchés, marchés signés et informations d'actualités sur le système
de recruter les observateurs indépendants ;	REALISE
de contribuer à la promotion d'un environnement transparent favorable au jeu de la concurrence et au développement d'entreprises et compétences nationales stables et performantes ;	REALISE
de proposer au Gouvernement et aux maîtres d'ouvrage toute mesure tendant à améliorer le système de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics ;	REALISE
de participer à la mise à jour de la réglementation sur les marchés publics ;	REALISE
d'élaborer un référentiel d'assurance qualité pour les agences d'exécution des marchés publics ;	DOCUMENT NON DISPONIBLE SUR LE WEB
d'évaluer les capacités des institutions et convenir des actions correctives et préventives pour l'amélioration de l'exécution du portefeuille ;	DOCUMENT NON DISPONIBLE SUR LE WEB
de réaliser toute autre mission relative aux marchés publics qui lui est confiée par le Gouvernement.	REALISE MAIS RAPPORTS NON PUBLIES
de contribuer à la formation et à l'information des intervenants dudit système sur la réglementation et les procédures applicables aux marchés publics ;	REALISE MAIS DOCUMENTATION PAYANTE
d'élaborer et diffuser les documents types et manuels de procédures ;	DIFFUSION COMPLETE NON ACCESSIBLE SUR LE WEB
de procéder à la publication, dans le Journal des Marchés Publics, des avis d'appels d'offres, des résultats des attributions, des montants et délais des marchés ;	REALISE AUSSI SUR LE WEB
de réaliser toute autre mission relative aux marchés publics qui lui est confiée par le Gouvernement.	REALISES MAIS NON PUBLIEES
(2) L'Agence participe aux réunions internationales ayant trait aux marchés publics et entretient des relations de coopération technique avec les organismes internationaux agissant dans ce domaine. (3) L'Agence effectue des enquêtes et reçoit communication des audits spécifiques et autres investigations sur la passation, l'exécution et le contrôle des marchés publics. Dans ce cadre, elle :	
commande, à la fin de chaque exercice budgétaire, un audit indépendant sur un échantillon aléatoire de marchés ;	AUDIT PUBLIEES DE 2005 A 2008
transmet aux autorités compétentes les cas des violations constatées de dispositions réglementaires sur les marchés publics ;	REALISES MAIS NON PUBLIES
établit des rapports périodiques sur l'exécution des marchés sur la base des enquêtes et audits réalisés et les adresse aux autorités compétentes ;	REALISES MAIS NON PUBLIES
adresse, au Président de la République, un rapport annuel sur l'efficacité et la fiabilité du système de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics. Ce rapport est assorti de toute proposition susceptible d'améliorer ledit système.	REALISE MAIS NON PUBLIE
Le site de l'ARMP met à la disposition des acteurs des marchés publics un nombre important de publication et de textes législatifs et réglementaires, et notamment : Recueil de Textes sur les sanctions dans le domaine des marchés publics ; Dispositif répressif en vigueur pour la sanction de tous les actes attentatoires à la réglementation des marchés publics. Guide de la programmation destinés aux Maîtres d'Ouvrage et Maîtres d'Ouvrage Délégués ; Techniques de programmation des marchés publics Guide du soumissionnaire précisant Comment répondre à un appel d'offres et techniques de montage des offres Guide pratique sur les sanctions précisant les mauvaises pratiques à éviter ayant cours dans le processus d'attribution, d'exécution et de contrôle des marchés publics. L'ARMP n'est pas une autorité de régulation des marchés publics au sens des normes internationales.	

(iv) Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics.

Le code des marchés publics (Art. 92) prévoit un système de recours au bénéfice des soumissionnaires. Selon les responsables des marchés de la CUD, cette procédure purement administrative est peu utilisée. Le Code des marchés ne prévoit pas de « Commission de Règlement des Différends ». L'instruction des plaintes est organisée selon les différents niveaux d'avancement du processus de passation.

TABLEAU N° 15 : Cadre réglementaire de gestion des recours (Articles 92, 93, 94 et 95 du Décret 2004/275 du 24/09/2004

Etapes	Objet et caractère	Destinataire	Délai	Copies à...	Observations	Faiblesses
Entre la publication des avis d'appel d'offre à l'ouverture des plis	Non suspensif	MO ou MOD	14 jours avant la date d'ouverture des offres	ARMP	En cas de désaccord saisie de l'Autorité en charge des MP par le requérant	Pas de cadre de traitement de plaintes à la CUD (MO) (réflexion en cours)
A l'ouverture des plis (respect des procédures et régularité des pièces fournies)	non suspensif	ARMP MO ou MOD	3 jours après ouverture des plis		Fiche de recours obligatoire en 3 feuillets *Autorité *Observateur indépendant *Président de la Commission	Pas de cadre de traitement de plaintes Aussi bien à l'ARMP qu'à la CUD (MO)
Entre la publication des résultats et la notification de l'attribution	Attribution Peut donner lieu à la suspension de la procédure par le Ministère	Autorité en charge des Marchés Publics	5 jours après la publication des résultats	ARMP MO ou MOD Président de la CM		Une cellule de requêtes et du contentieux qui examine entre autres les recours adressés au Ministère. Pas de commission constituée d'une équipe pluridisciplinaire

TABLEAU N°16 : Critères à remplir par l'organe chargé de l'instruction des plaintes

N°	Critères	Satisfaction
(i)	Composé de professionnels expérimentés ayant une bonne connaissance du cadre juridique régissant la passation des marchés publics et comprend des représentants du secteur privé, de la société civile, ainsi que des pouvoirs publics	NON
(ii)	Ne participe à aucun titre aux opérations de passation des marchés publics ou au processus décisionnel concernant l'attribution des marchés	NON
(iii)	Ne facture aucune charge interdisant l'accès des parties concernées	NON
(iv)	Suit des procédures de dépôt et de règlement des plaintes clairement définies et mises à la disposition du public	OUI (administratif)
(v)	A le pouvoir de suspendre le processus de passation des marchés	OUI
(vi)	Rend des décisions dans les délais spécifiés par les règles/règlementation	NON
(vii)	Rend des décisions ayant force exécutoire pour toutes les parties (sans exclure la possibilité d'un éventuel recours ultérieur auprès d'une autorité supérieure externe)	NON

Indicateurs	Note	Explication
PI-19 : Passation des marchés publics : transparence, mise en concurrence et mécanismes de dépôt de plaintes.	D+	Méthode de Notation M2
(i) : Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire.	B	Le cadre législatif et réglementaire de passation des marchés publics applicables à la CUD remplit quatre des six conditions exigées pour assurer la promotion de la transparence et de l'exhaustivité de la concurrence.
(ii) : Recours à des méthodes de passation des marchés faisant appel à la concurrence.	C	Le recours à des modes de passation des marchés autres que l'appel d'offres ouvert (gré à gré) représente 15% en volume et 11,8% en valeur. Ces contrats sont toujours justifiés et autorisés conformément au code des marchés publics. Les gré à gré sont tous approuvés par l'autorité des marchés, mais les documents de justifications présentés à la mission ne portaient que sur la moitié des marchés gré à gré.
(iii) : Accès du public à des informations sur la passation des marchés complètes, fiables et en temps opportun.	D	Les opportunités de soumission et les attributions de marchés sont publiées pour tous les marchés de la CUD et correspondent à 100 % du montant total des marchés passés. La CUD ne présente pas de plan de passation et l'ARMP et le Ministère des MP, ne présentent pas d'information sur les règlements des plaintes
(iv) : Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics.	D	Les plaintes déposées sont instruites par l'autorité des marchés (Ministère des MP) Le dépôt des plaintes ne donne pas lieu à paiement de frais par le plaignant. Les procédures de dépôt et d'examen des plaintes sont définies dans le code des marchés qui est accessible au public. Le processus d'instruction des plaintes satisfait à deux des sept critères PEFA.

IPI-20 Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses

ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne

iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions

Suivant le cadre PEFA, l'évaluation de cet indicateur prend en compte non seulement les dépenses non salariales, mais aussi les rémunérations du personnel occasionnel (temporaire).

La gestion budgétaire de la CUD est régie par le régime financier applicable aux CTD, le régime financier de l'État et des textes réglementaires pris par le Gouvernement central en la matière.

Aux termes des dispositions de l'article 64 de la loi portant régime financier des CTD, l'exécution des dépenses budgétaires des CTD est soumise à deux conditions impératives : (i) l'existence de la trésorerie et (ii) la disponibilité des crédits budgétaires. Les engagements de dépenses doivent être limités au montant des crédits ouverts au budget et ne peuvent intervenir qu'à condition de disposer préalablement des ressources pour couvrir la dépense qui en résulte.

Les principaux services qui interviennent dans l'exécution des dépenses non salariales de la CUD sont : les Directions techniques de la CUD, la Direction des Affaires Financières de la CUD, la Direction des Services de l'Information, le Contrôleur Financier et la Recette Municipale. Les dépenses sont exécutées soit suivant la procédure normale qui comprend les deux phases administrative et comptable, soit par la procédure de caisse d'avance, soit par la procédure de décision. La phase administrative d'exécution des dépenses est du ressort du Délégué du Gouvernement, Ordonnateur du budget de la CUD et se déroule en trois étapes : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement (mandatement). La phase comptable est de la compétence du Receveur municipal, comptable de la CUD et consiste en la prise en charge des ordonnancements émis par l'ordonnateur et au paiement de la dépense.

L'exécution des dépenses budgétaires de la CUD est informatisée au moyen d'un logiciel dénommé « SIM-BA ». Le système informatique est installé à la Direction des Services d'Information de la CUD et est déployé au niveau de la DAFI, du Contrôle Financier et de la Recette municipale. Il gère toutes les étapes d'exécution des dépenses budgétaires, de la proposition d'engagement jusqu'au paiement. Les propositions d'engagement et les engagements juridiques sont gérés par le système et donnent lieu systématiquement à un engagement comptable. Après la réalisation des prestations, les liquidations et les mandatements y sont également gérés. L'application SIM-BA est en mesure de fournir les situations des engagements, des liquidations, des paiements et des factures en instance de paiement. Les contrôles s'effectuent dans le système et au moyen des supports physiques des dépenses.

i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses

Suivant l'organigramme de la CUD, toutes les tâches préalables à l'engagement des dépenses non salariales sont exécutées par les Directions techniques et par la DAFI. Au sein de la DAFI, l'exécution de ces tâches incombe au Chef du Département des Engagements et des Investissements, à ses Bureaux et Services. Une proposition d'engagement de dépense faite par une Direction technique est contrôlée successivement par le Chef du Bureau des Engagements, le Chef du Service de la Dépense et le Chef du Département des Engagements et des Investissements, puis validée par le DAFI avant d'être soumise au Contrôleur Financier. Le Contrôleur Financier exerce un contrôle a priori sur toutes les propositions d'engagement de dépenses non salariales. En outre, le logiciel SIM-BA n'admet pas des engagements en dépassement des crédits ouverts. Au total, les mesures en place pour contrôler les engagements des dépenses permettent de les limiter rigoureusement aux dotations budgétaires. Toutefois, aucun mécanisme ne permet de limiter les engagements aux ressources disponibles, ce qui se traduit par l'existence d'arriérés de paiement à la clôture des exercices budgétaires. Ainsi, les arriérés de paiement sont estimés à 8.272.378.078 FCFA à fin 2009, à 5.844.783.986 FCFA à fin 2010 et à 5.051.656.961 FCFA au 31 décembre 2011.

ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne

Le principe de la séparation de la fonction d'ordonnateur de celle de comptable, prescrit par l'article 60 de la loi portant régime financier des CTD en vue d'assurer la gestion saine des deniers publics, est observé.

La vérification préalable de la réalité de la dette de la CUD doit être faite préalablement à la liquidation, au mandatement et au paiement de la dépense. Le contrôle de constatation du service fait est non seulement de la responsabilité des services du Délégué du Gouvernement, ordonnateur du budget de la CUD, mais aussi de celles du Contrôleur Financier et du Receveur municipal, comptable principal de la CUD. Au sein de la CUD, la constatation du service fait est du ressort du comptable matière.

En dehors du contrôle a priori des engagements de dépenses, les mandats de paiement émis par le Délégué du Gouvernement doivent aussi être soumis, sous peine de nullité, au visa du Contrôleur Financier. Les vérifications faites à cette occasion par le CF portent notamment sur la concordance de l'engagement par rapport au mandatement, l'évaluation de la dépense et la réalité du service fait.

Le Receveur Municipal procède conformément aux règles de comptabilité publique, à des contrôles portant notamment sur :

- La qualité de l'ordonnateur ;
- La certification du service fait ;
- L'exacte imputation de la dépense ;
- La conformité du montant mandaté au montant engagé ;
- La disponibilité des crédits ;
- Le caractère libératoire du règlement.

Les contrôles a priori effectués par le Contrôleur Financier à l'occasion du mandatement sont redondants des vérifications effectuées par le Receveur municipal avant le paiement des dépenses.

Les procédures actuellement applicables à la CUD en matière de passation des marchés publics sont édictées par (i) le décret n° 2004/275 du 24 septembre 2004 portant Code des marchés publics, le décret n° 2012/75 du 08 mars 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Marchés Publics et le décret n° 2012/76 du 08 mars 2012 portant organisation et fonctionnement de l'Agence de Régulation des Marchés Publics. Le code des marchés publics et ses textes d'application prévoient une série de contrôles du processus de passation des marchés publics qui doivent être exercés en fonction des montants des marchés par la Commission interne de la CUD, la Commission Locale des Marchés Publics ou la Commission Nationale.

La comptabilité budgétaire prescrite aux ordonnateurs des budgets communaux³⁸ est régulièrement tenue par la DAFI de la CUD à travers le logiciel SIM-BA, ce qui permet au Délégué du Gouvernement de présenter chaque année le compte administratif de la Communauté. De son côté, le Receveur municipal, comptable de la CUD présente chaque année son compte de gestion. Les comptes administratifs et de gestion de la CUD au titre des exercices 2009, 2010 et 2011 ont été élaborés. Mais des discordances ont été notées entre ces deux comptes sur les trois exercices budgétaires. Les écarts sont expliqués dans le rapport de présentation des comptes administratifs.

³⁸Article 87 de la loi portant régime financier des CTD.

iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions

D'une manière générale, les dépenses non salariales sont exécutées suivant la procédure normale d'exécution des dépenses publiques. Dérogent à la procédure normale les dépenses exécutées sur les caisses d'avance et par décision. Il existe à la CUD une seule caisse d'avance dont le plafond de l'encaisse mensuelle est fixé à 30 millions de FCFA. Les dépenses à exécuter par cette caisse sont définies par l'acte qui l'a instituée. La caisse est approvisionnée et vérifiée mensuellement par le receveur municipal. Quant à la procédure d'exécution des dépenses par décision, elle consiste à mettre à la disposition d'un agent (régisseur) des fonds en vue de l'exécution de dépenses dont la nature est indiquée dans la décision. Les fonds sont décaissés sur la base d'un mandat de paiement établi par le Délégué du gouvernement dans SIM-BA avec comme pièce justificative la décision. Après exécution des dépenses, les pièces justificatives devraient être transmises au receveur municipal. Les dépenses effectuées suivant ces deux procédures dérogatoires en 2010 et 2011 sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU N°17: PROPORTION DES DEPENSES NON SALARIALES DE FONCTIONNEMENT EXECUTEES SUIVANT LES PROCEDURES DEROGATOIRES (En francs CFA)

Exercices	Dépenses exécutées sur caisse d'avance (1)	Dépenses exécutées par décision (2)	Total (1)+(2)	Dépenses non salariales de fonctionnement	Proportion en %
2009	119.910.000	2.086.981.587	2.206.891.587	6.680.394.410	33,03%
2010	180.000.000	2.853.229.293	3.033.229.293	5.679.347.514	53,49%

Sources : Secrétariat Général de la CUD, Département des Engagements et des Investissements/DAFI et comptes administratifs 2010 et 2011.

Ce tableau révèle que 33,03% des dépenses de fonctionnement non salariales ont été exécutés suivant les deux procédures dérogatoires en 2010 et 53,49% en 2011.

Indicateur	Note	Explication
PI-20 Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+	Méthode de Notation M1
i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses	C	Des mesures de contrôle de l'engagement des dépenses existent et limitent les dépenses aux dotations budgétaires. Mais aucun mécanisme n'est en place pour limiter les engagements de dépenses aux ressources disponibles.
ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne	B	Les autres règles et procédures de contrôle interne sont claires, bien comprises dans l'ensemble et globalement efficaces, mais parfois redondantes.
iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions	C	Le recours à la procédure d'exécution des dépenses par décision est très fréquent et a porté sur 33,03% des dépenses de fonctionnement non salariales en 2010 et 53,49% en 2011.

PI-21 Efficacité du système de vérification interne

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i)-Couverture et qualité de la vérification interne

ii)-Fréquence et diffusion des rapports

iii)-Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne

Il existe à la CUD une Inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion (IGS). Cette unité est rattachée au Cabinet du Délégué de la CUD. Ses missions sont définies dans l'arrêté N° 01/CUD/2010 du 22/01/2010 modifiant et complétant certaines dispositions de l'arrêté N°08/2008.³⁹

L'inspection comprend:

« L'Inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion »

Placée sous l'autorité d'un Inspecteur Général, l'Inspection Générale des Services et de Contrôle de Gestion est chargée :

- d'assurer les missions d'audit et d'évaluation
- d'effectuer le contrôle de gestion

L'inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion est composée de:

- L'Inspection et l'Audit des Affaires Administratives et Financières
- L'Inspection et l'Audit des Affaires Techniques
- Le Contrôle de Gestion

i) Couverture et qualité de la vérification interne

Le cadre institutionnel de l'IGS concentre juridiquement des attributions qui sont généralement assurées par des unités fonctionnelles séparées : attributions d'audit interne ; attributions de contrôle de gestion ; attributions d'inspection technique. En matière d'audit interne, l'IGS ne dispose pas d'un manuel d'audit comptable et financier et d'audit de performance. Elle ne prépare pas de plan de travail annuel, mais concentre son temps à réaliser des vérifications à caractère budgétaire, comptable, financier et de performance sur demande du Délégué du gouvernement. En matière de contrôle de gestion, l'IGS assure la présentation de tableau de bord de pilotage de la gestion de la CUD. Au titre de l'inspection technique, l'IGS réalise des études et des enquêtes portant sur les domaines de compétence technique de la CUD. Si bien même, la concentration des attributions pourrait être justifiée par le niveau territorial de la CUD, le standard d'indépendance de la fonction « audit interne », ne s'applique pas à la fonction « évaluation », ni à la fonction « contrôle de gestion ».

Couverture de la vérification interne de la CUD

Par vérification interne, il faut entendre toutes pratiques d'audit visant la conformité des contrôles internes subséquents pratiqués par les services compétents sur les opérations des chaînes de la recette et de la dépense publique de la CUD, par rapport aux règlements budgétaires et comptables en vigueur.

³⁹ Voir Annexe CDROM Art.6 à 11 de l'Arrêté N° 01/CUD/2010 du 22/01/2010 modifiant et complétant certaines dispositions de l'arrêté N° 08/2008, Répertoire, « CUD DOUALA »

Selon les normes de vérification interne et la norme d'indépendance de l'INTOSAI⁴⁰, la fonction d'audit interne doit disposer d'un degré d'indépendance suffisant lui permettant de réaliser son programme de travail général, après approbation d'un Comité d'audit composé d'élus et de fonctionnaires, de pratiquer son auto saisine en dehors de toute approbation préalable du Délégué et de pouvoir intervenir, sans limitations, à tous les niveaux de la hiérarchie de la CUD, en matière d'audit comptable et financier ou d'audit de performance.

L'interprétation restrictive, par la CUD, des attributions d'audit de l'IGS n'est pas conforme aux standards INTOSAI, ni aux bonnes pratiques internationales.

Couverture des attributions en matière d'évaluation et de contrôle de gestion

L'inspection ne dispose pas de manuel d'évaluation, ni de manuel de contrôle de gestion. Les normes et les bonnes pratiques ne sont pas recensées et les agents semblent faire peu de distinctions techniques entre ces méthodologies et l'audit.

Qualité de la vérification interne

L'IGS dispose du manuel de vérification interne utilisé par les services centraux de l'Etat. Ce document de bonne qualité technique intègre les bonnes méthodes et pratiques, mais ne semble pas avoir été entièrement adapté aux procédures budgétaires et comptables des CTD, ni disséminé dans les services.

Le tableau ci-dessous présente les rapports de l'Inspection en 2011 et 2012. En règle générale, les rapports réalisés sont très synthétiques et peu détaillés⁴¹. Une approche « audit de performance » est à noter. En revanche, une approche « analyse des risques systémiques » n'apparaît dans aucun des rapports présentés.

TABLEAU N°18 : Rapports de vérification interne pour l'exercice 2011

N°	Désignation	Date	Suivi des recommandations
CONTROLE DE GESTION			
1	Rapport sur tableaux de bord de pilotage de janvier 2011	10/03/ 2011	Suivi partiellement en raison de la mise en place progressive de l'Inspection Générale et de l'absence de réunions régulières de coordinations de l'ensemble des Directions (cadre adéquat de suivi)
2	Rapport sur tableaux de bord de pilotage février 2011	30/03/ 2011	
3	Rapport activités du premier semestre 2011	18/07/ 2011	
4	Rapport activités de juillet à septembre 2011	26/10/ 2011	
5	Rapport activités de janvier et mars 2011	30/03/2011	
6	Note sur les activités du 3 ^e trimestre 2011		
7	Rapport sur application du décret relatif à la valorisation des salaires	22/02/ 2012	Oui, Recommandations suivies entièrement
8	Etude sur les parkings et aires de stationnement	2/04/2012	Oui, Recommandations suivies
9	Rapport Contrôle de Gestion sur la Direction de l'Administration et Ressources Humaines	10/05/2011	
10	Rapport général du Contrôle de gestion à la Direction des Affaires Financières	10/06/2010	

⁴⁰ Voir Annexe CDROM, Répertoire « VERIFICATION INTERNE »

⁴¹ Voir Annexe CDROM, Répertoire « INSPECTION » s/répertoire « divers rapports IGS »

N°	Désignation	Date	Suivi des recommandations
CONTROLE DE GESTION			
11	Rapport sur exécution du budget des 9 premiers mois 2011		
12	Observations IGS sur Compte Administratif 2011 Suggestions pour équilibre des Comptes Administratif et de Gestion		Oui, Recommandations suivies
13	Rapport préliminaire sur la confection du compte administratif 2011	8/05/2012	Oui, Recommandations suivies
	Rapport évaluation performances CUD 2011	04/ 2012	
Inspection des Affaires Financières			
14	Evaluation SOCATUR	04/2011	Recommandation suivie (Délibérations approuvées par le Conseil de la CUD)
Inspection des Affaires Techniques			
15	Rapport diagnostic sur le fonctionnement du service du paysage et des espaces verts	22/03/2012	Recommandation suivie
16	Audit technique sur le terrain suite à requête MABOU David	17/02/ 2012	Recommandation suivie
17	Audit technique sur le terrain suite à requête André MOUSSI	9/04/2012	Recommandation suivie

ii) Fréquence et diffusion des rapports

Rapport d'activité annuel

L'IGS ne présente pas de rapports de vérification des systèmes de contrôle interne de la CUD au sens du standard INTOSAI. Elle réalise des rapports sur ses activités de contrôle de gestion et un rapport annuel des performances financières qui sont adressés au Délégué du Gouvernement. Le rapport annuel présente, inter alia, la conformité des résultats financiers aux ratios définis dans l'article 39 de la Loi N° 2009/011 du 10/07/2009 portant régime financier des CTD. Les budgets des collectivités territoriales sont élaborés dans le respect des ratios ci-après :

***les prévisions des dépenses d'investissement doivent être fixées à un taux minimum de 40 % des dépenses totales ;**
***les prévisions des dépenses de fonctionnement ne doivent pas excéder le taux de 60 % des dépenses totales ;**
***les dépenses de personnel ne doivent pas excéder 35% des dépenses de fonctionnement.**

TABLEAU N°19 : Synthèse des travaux de l'IGS

Sous thème	Etudes programmées en 2011	Etudes engagées mais non achevées	Etudes en cours achevées	Ratio : Etudes achevées sur programmées	Ratio : Etudes engagées ou achevées sur programmées
Conception et programmation des équipements, des infrastructures et des réseaux	8	1	3	37,5%	50%
Economie et statistiques	4	0	1	25%	25%
Environnement et développement durable	4	1	2	50%	75%
Planification urbaine-habitat-foncier	5	0	2	40%	40%
Transport et mobilité	2	1	0	0%	50%

Sous thème	Etudes programmées en 2011	Etudes engagées mais non achevées	Etudes en cours achevées	Ratio : Etudes achevées sur programmées	Ratio : Etudes engagées ou achevées sur programmées
Observatoire urbain, adressage et cadastre	NA	NA	NA	NA	NA
ENSEMBLE	23	3	8	13%	47,8%

iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne

L'IGS ne présente pas de rapports de vérification des systèmes de contrôle interne de la CUD au sens du standard INTOSAI.

Indicateur	Note	Explication
PI-21 Efficacité du système de vérification interne	D	Méthode de Notation M1
i) Couverture et qualité de la vérification interne	D	Les capacités d'intervention de l'IGS sont réelles, mais l'interprétation restrictive du cadre réglementaire de la vérification et la méconnaissance des normes internationales d'audit interne, limitent considérablement la couverture et la qualité de la vérification interne
ii) Fréquence et diffusion des rapports	D	L'IGS ne présente pas de rapports de vérification des systèmes de contrôle interne de la CUD au sens du standard INTOSAI.
iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne	D	L'IGS ne présente pas de rapports de vérification des systèmes de contrôle interne de la CUD au sens du standard INTOSAI.

3.5 Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers

PI-22 Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes

Composantes à examiner (Méthode de notation M2) :

i- Régularité du rapprochement bancaire

ii)-Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances

i) Régularité du rapprochement bancaire

La Recette municipale de la CUD mouvemente quatre (4) comptes :

- Le compte « Services Financiers des Communes-CUD » à la Trésorerie Générale de Douala ;
- Le compte BEAC intitulé « Recette municipale/Douala » ;
- Le compte Commercial Bank of Cameroon (CBC) ;
- Le compte Eco bank intitulé « Recettes et produits ».

La Recette Municipale reçoit au plus tard le 10 du mois suivant un mois donné de la Trésorerie Générale de Douala, l'historique de son compte au Trésor. Elle procède dès réception de cet historique au rapprochement des opérations en débit de ce compte à celles ordonnées par le Receveur. En cas de concordance, ces opérations sont transcrites dans un registre auxiliaire. En cas de discordance la recette municipale se rapproche de la Trésorerie Générale de Douala en vue de la conciliation des chiffres. Ces opérations de rapprochement interviennent dans le mois suivant le mois concerné par le rapprochement.

En ce qui concerne le compte à la BEAC, la Recette municipale reçoit au plus tard le 20 du mois suivant un mois donné, le relevé bancaire et procède au rapprochement avec le compte 565 100 « Compte de disponibilités BEAC » ouvert dans ses livres. Ce rapprochement donne lieu à la production d'un état de concordance et intervient avant la fin du mois suivant le mois concerné.

S'agissant des comptes à Eco bank et à Commercial Bank of Cameroon, la Recette municipale organise au début de tous les mois la collecte des relevés bancaires des opérations du mois précédent et procède au rapprochement et à l'établissement des états de concordance.

ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances

Il n'y a pas de comptes d'attente à la CUD. Une seule caisse d'avances fonctionne à la CUD, plafonnée à 30 millions de FCFA mensuels. La caisse est apurée mensuellement par le receveur au moment de son réapprovisionnement. Par ailleurs, les régularisations des dépenses effectuées suivant la procédure de décision assimilable à une procédure de régie d'avances, ne se font pas systématiquement.

Indicateur	Note	Explication
PI-22 Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes	C	Méthode de Notation M2
i) Régularité du rapprochement bancaire	B	Le rapprochement des comptes bancaires de la CUD gérés par le Receveur Municipal se font tous les mois et au plus tard à la fin du mois suivant le mois

Indicateur	Note	Explication
		concerné par rapprochement.
ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances	D	Les régularisations des opérations effectuées par la caisse d'avance de la CUD se font mensuellement après apurement par le receveur municipal. En revanche, les régularisations des dépenses effectuées suivant la procédure de décision ne se font pas systématiquement.

PI- 23 : Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation des services primaires

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues (en espèce et en nature) par la plupart des unités de prestation de services de première ligne (axées sur les écoles primaires et les centres de santé primaires) par rapport à l'ensemble des ressources affectées aux secteurs, quel que soit le niveau d'administration chargée de la gestion et du financement de ces unités

Les lois de décentralisation du 22/07/2004 ne confèrent aucune compétence aux communautés urbaines dans le domaine de la santé ou de l'éducation. La Communauté urbaine de Douala ne gère donc aucune école primaire ni aucun centre de santé. Les communes d'arrondissement auxquelles sont transférées des compétences dans ce domaine les gèrent en toute autonomie, la communauté urbaine ne pouvant exercer sur elles une quelconque tutelle. La CUD ne subventionne pas non plus les deux secteurs.

L'indicateur PEFA ne peut être évalué et noté.

Indicateur	Note	Explication
PI-23 Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation des services primaires	N/A	Méthode de Notation M1
i) Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues (en espèce et en nature) par la plupart des unités de prestation de services de première ligne		INDICATEUR NON APPLICABLE A LA CUD

PI-24. Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires

ii) Emissions dans les délais des rapports

iii) Qualité de l'information

Le budget de la CUD est exécuté au moyen d'une application informatique dénommée SIM-BA qui est déployée au niveau des services financiers de la CUD, du Contrôle Financier et de la Recette municipale. Cette application gère toutes les phases d'exécution de la dépense : l'engagement, la liquidation, le mandatement et le paiement. Elle est conçue de façon à permettre un suivi de l'exécution du budget à toutes ces étapes et à produire les situations d'exécution budgétaire.

i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires

La Direction des Affaires Financières (DAFI) de la CUD produit des rapports d'exécution budgétaire trimestriels de façon irrégulière. Toutefois, elle élabore chaque année au moins deux rapports d'exécution budgétaire à l'occasion des sessions du Conseil de la CUD consacrées à l'évaluation du niveau d'exécution du budget au 30 juin et au 30 septembre. Les rapports d'exécution des budgets sont élaborés sur la base des données issues de l'application SIM-BA. Ils contiennent un état détaillé des recettes et des dépenses suivant la nomenclature budgétaire et les phases d'exécution budgétaire.

ii) Emissions dans les délais des rapports

L'application SIM-BA est conçue de façon à permettre l'édition de rapports d'exécution de date à date. Toutefois les services de la CUD ne préparent que des rapports trimestriels qui sont finalisés en général avant la fin du mois suivant la fin du trimestre et n'ont pas édité les rapports des premiers trimestres de la période couverte par l'évaluation. Ainsi, le rapport d'exécution budgétaire du troisième trimestre 2011 a été finalisé et transmis au Conseil de la CUD le 19 octobre 2011 et celui du 30 juin 2012, le 03 juillet 2012.

iii) Qualité de l'information

En ce qui concerne l'exécution des recettes, des incertitudes existent quant à l'exactitude des données incluses dans les rapports budgétaires, notamment pour les émissions et les recouvrements des recettes fiscales qui sont assurés par les services de l'État (services des impôts et du Trésor) et qui représentent quelque 90% des recettes de la CUD. En effet, les réalisations de recettes ne sont pas convenablement imputées aux comptes budgétaires et comptables. En outre, les montants des réalisations de recettes contenus dans les rapports budgétaires peuvent être inférieurs aux réalisations effectives du fait du mécanisme de reversement mis en place. Le Receveur municipal ne prend en compte que les encaissements effectifs suite aux appels de fonds qu'il adresse au Trésorier Payeur Général et qui sont souvent inférieurs aux réalisations effectives.

S'agissant de l'exécution des dépenses, l'information incluse dans les rapports d'exécution budgétaire est issue de la base de données de l'application SIM-BA qui gère tout le processus d'exécution des dépenses. Par conséquent, elles peuvent être considérées comme relativement exactes.

Les problèmes qui affectent la fiabilité des données contenues dans les rapports d'exécution budgétaire n'y sont pas toujours exposés. Des divergences ont été notées entre les comptes administratifs et de gestion des exercices 2009 et 2010. Toutefois, ces divergences qui sont dues à des retraitements de certaines informations par les services comptables de la CUD sont expliquées et n'affectent pas de façon significative la fiabilité de l'information budgétaire.

Indicateur	Note	Explication
PI-24 Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	C+	Méthode de Notation M1
i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires	A	Les rapports d'exécution budgétaire produits portent sur les recettes et les dépenses et sont détaillés suivant la nomenclature budgétaire et les différentes phases d'exécution des recettes et des dépenses.
ii) Emissions dans les délais des rapports	C	Les rapports d'exécution budgétaire ne sont généralement pas préparés pour le premier trimestre et sont finalisés et soumis au Conseil de la CUD avant la fin du mois suivant la fin du trimestre.
iii) Qualité de l'information	C	Des préoccupations existent quant à la qualité des informations contenues dans les rapports d'exécution budgétaire. Mais ces problèmes ne sont pas toujours soulevés dans les notes de présentation des rapports. Toutefois, les insuffisances qu'ils engendrent ne compromettent pas l'utilité des rapports.

PI-25. Qualité et respect des délais des états financiers annuels

Composantes à examiner : Méthode de notation M 1

i) Etat complet des états financiers

ii) Soumission dans les délais des états financiers

iii) Les normes comptables utilisées

La législation en vigueur prévoit l'élaboration annuelle du compte administratif par l'Ordonnateur de la CUD et du compte de gestion. Le compte administratif (préparé par le Délégué) présente les résultats de l'exécution du budget. Le compte de gestion (par le Receveur municipal) reprend l'exécution entière du budget et fait état de la situation générale des opérations de l'exercice avec la balance définitive établie à la clôture des opérations. Les collectivités locales ne sont pas en mesure de présenter un bilan comptable, ni un compte d'exploitation.

Le compte administratif et le fascicule du compte de gestion doivent en principe être examinés par le Conseil communautaire qui en délibère avant fin mars de l'année suivant l'exercice couvert. Ils doivent par la suite être adressés pour approbation aux autorités de tutelle (TPG/Préfecture). Elles ont deux semaines pour valider ces comptes. Ensuite le compte de gestion et le compte administratif doivent être adressés à la Chambre des Comptes.

i) État complet des états financiers

Les états financiers de l'exercice composés du compte de gestion (mais également du compte administratif comprennent des informations détaillées (et incomplètes) sur les recettes et les dépenses mais pas sur les soldes bancaires (actifs financiers) et les dettes aux fournisseurs (passif financier) ;

TABLEAU N°19 : contenu du compte de gestion 2009-2011 adressé au TPG et à la CDC

Compte de gestion sur chiffres	2009 partiel	2010	2011
la balance générale des comptes de l'exercice ;	NON	OUI	OUI
éventuellement le bilan au 31 décembre ;	NON	NON	NON
le compte de résultat au 31 décembre ;	NON	NON	NON
l'état d'exécution des recettes budgétaires par rapport aux prévisions. ;	OUI	OUI	OUI
l'état d'exécution des dépenses budgétaires par rapport aux prévisions présenté par nature économique ;	OUI	OUI	OUI
la situation des restes à payer de l'exercice ;	OUI	OUI	OUI
la situation des valeurs inactives (timbres communaux, timbres automobiles, tickets de marchés, tickets de parkings, quittance de loyers, cartes de stationnement...etc.) au 31 décembre.	OUI	OUI	OUI

ii) Soumission dans les délais des états financiers

Selon les instructions du MINFI, « le compte de gestion est soumis en même temps que le compte administratif à l'examen de l'assemblée délibérante⁴² au plus tard le 31 mars suivant la fin de l'exercice. Les deux comptes doivent être concordants. Il en ressort une délibération portant débats et arrêts du compte de gestion et une autre portant certificat de concordance, adoption du compte administratif et affectation du résultat ».

« Les services de la Trésorerie Générale territorialement compétente effectuent la mise en état d'examen définitif du compte de gestion. Le compte de gestion est conservé dans chaque poste comptable de la Collectivité territoriale décentralisée jusqu'à sa transmission à la CDC au plus tard le 31 mai suivant la fin de l'exercice ».

Les comptes de l'exercice 2011 (compte administratif et compte de gestion, et documentation y relative) ont été déposés à la Chambre des Comptes le 22 août 2012, soit moins de dix (10) mois après la fin de l'exercice 2011.

TABLEAU N 20: Diligence de dépôt des comptes administratifs et de gestion au TPG et à la Chambre des comptes

Années	Date délibération du Conseil de la CUD	Délais	Transmission au TPG	Transmission à la CDC	Observations CDC
2011	20/04/2012	4 mois	23/08/2012	22/08/2012	Néant
2010	21/04/2011	8 mois	25/11/2011	23/11/2011	Néant
2009	01/04/2010	N/A	Non disponible	Non disponible	Néant

Source : CUD

⁴² Voir Annexe CDROM, Répertoire « FINANCES », Instruction 0214/MINFI du 17/09/2010 relative à la reddition des comptes des CTD.

iii) Les normes comptables utilisées

Les comptes administratifs et les comptes de gestion sont élaborés en utilisant les normes du plan comptable sectoriel et de la nomenclature budgétaire des Collectivités territoriales décentralisées⁴³.

Les normes comptables essentiellement nationales ne reflètent pas intégralement les principes « SYSCOHADA » préconisés par les directives CEMAC⁴⁴.

Indicateur	Note	Explication
PI-25 Qualité et respect des délais des états financiers annuels	D+	Méthode de Notation M1
i) Etat complet des états financiers	D	Le compte administratif et le compte de gestion préparé chaque année incluent des informations relativement complètes sur les dépenses, mais incomplètes sur les recettes. Les informations essentielles (Bilan/Compte de résultats) n'y figurent pas
ii) Soumission dans les délais des états financiers	B	Le dernier compte de gestion de 2011 a été déposé à la Chambre des comptes moins de 8 mois après la période couverte.
iii) Les normes comptables utilisées	C	Pour les comptes administratifs et pour les comptes de gestion des normes comptables utilisées par la CUD s'inspirent des normes (SYSCOHADA)

⁴³ Voir Annexe CDROM, Répertoire « FINANCES » Décret N°2010/1734/PM du 1^{er} juin 2010 fixant le plan comptable sectoriel des Collectivités territoriales décentralisées ;
Décret N°2010/1735/PM du 1^{er} juin 2010 fixant la nomenclature budgétaire des Collectivités territoriales décentralisées.

⁴⁴ Voir Annexe CDROM, Répertoire « COMPTABILITE » Directives CEMAC

3.6 Surveillance et vérification externes

PI-26. Etendue, nature et suivi de la vérification externe

Composantes à examiner : Méthode de notation M 1

i) Etendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit)

ii) Présentation dans les délais des rapports de vérifications au Parlement

iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs

Cet indicateur évalue la nature des vérifications externes exercées sur la CUD par des structures nationales ou régionale de vérification externe.

Chambre des comptes (CDC)

L'article 38 de la Constitution précise que la Cour Suprême comprend une « Chambre des comptes ».

L'article 41 souligne que la Chambre des comptes est compétente pour contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques. Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures des comptes. Elle connaît de toute autre matière qui lui est expressément attribuée par la loi.

La Chambre des comptes de la Cour suprême créée en 1996⁴⁵, a été organisée en 2003⁴⁶, mais n'est réellement en activité que depuis 2006⁴⁷. La Chambre des comptes est une Chambre de la Cour suprême et, de ce fait, rattachée à l'ordre judiciaire ; elle est composée d'un siège, d'un ministère public (rôle assuré par le Procureur général près la Cour suprême) et d'un greffe. La Chambre est « *compétente pour contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques* ».

Tribunaux régionaux des comptes (TRC)

Selon la loi créant les Tribunaux Régionaux des comptes⁴⁸, (articles 17 à 28), les comptes administratifs et de gestion des CTD devraient leur être soumis pour certification. Il ne semble pas que cette loi ait été mise en œuvre.

Services du contrôle supérieur de L'Etat (CONSUPE)

Selon le Décret portant organisation des services du Contrôle Supérieur de L'Etat, le CONSUPE⁴⁹ est chargé:

- de la vérification, au niveau le plus élevé, des services publics, des collectivités territoriales décentralisées, des entreprises publiques et parapubliques, ainsi que des organismes, établissements et associations confessionnels ou laïcs bénéficiant des concours financiers,

⁴⁵ Loi constitutionnelle 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution de 1972

⁴⁶ Loi 2003/005 du 21 avril 2003 en Annexe CDROM, Répertoire « CHAMBRE DES COMPTES »

⁴⁷ Les magistrats ayant été nommés par le décret 2005/392 du 25 octobre 2005

⁴⁸ Loi N° 2006/017 du 29/12/2006 portant création des Tribunaux Régionaux des Comptes, en Annexe CDROM, Répertoire « CHAMBRE DES COMPTES »

⁴⁹ DECRET N° 97/047 du 05 mars 1997 portant organisation des services du contrôle supérieur de L'Etat.-

avals ou garanties de l'Etat ou des autres personnes morales publiques, sur les plans administratif, financier et comptable ;

- du contrôle de l'exécution du budget de l'Etat.

A ce titre, le CONSUPE exerce:

- le contrôle de conformité et de régularité;
- le contrôle financier ;
- le contrôle de performance ;
- l'évaluation des programmes ;
- le contrôle de l'environnement ;
- des contrôles spécifiques.

Inspection Générale des Services des Régies financières (IGSRF)

L'IGSRF, service de vérification interne du Ministère des finances réalise, en direct ou de façon conjointe, des missions de contrôle des recettes municipales. Les vérifications portent sur :

- La situation de la caisse
 - Détermination du solde théorique ;
 - Décomposition de l'encaisse ;
 - Production des dépenses à régulariser
- La situation de la banque
 - Détermination des soldes bancaires
- La situation des valeurs inactives
 - Timbres communaux ;
 - Vignettes de la taxe de stationnement ;
 - Tickets de marché ;
 - Tickets de quai ;
 - Quittanciers du poste ;
- La tenue de la comptabilité
- La situation des comptes de gestion

i) Etendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit)

La Chambre des Comptes n'a jamais exercé de vérification externe sur les comptes de la CUD. La dernière vérification de la recette municipale de la CUD date de février 2012⁵⁰ et a été assurée par l'Inspection Générale des Régies Financières. Le travail effectué a suivi la procédure détaillée ci-dessus en matière de régularité et de conformité aux règlements et à la législation.

ii) Présentation dans les délais des rapports de vérifications

La Chambre des Comptes n'a jamais présenté de rapports de vérification des comptes de la CUD.

iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs

La Chambre des Comptes n'a jamais présenté de rapports de vérification des comptes de la CUD, donc n'a jamais formulé de recommandations.

⁵⁰ Voir Annexe CDROM, PV de contrôle de la recette municipale de la CUD, Répertoire « VERIFICATIONS EXTERNES »

Indicateur	Note	Explication
PI-26 Etendue, nature et suivi de la vérification externe	D	Méthode de Notation M1
i) Etendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit)	D	La dernière vérification externe de la CUD par l'IGSRF a eu lieu en février 2012 et il s'agissait d'un contrôle classique de la recette municipale. Il n'y a pas eu de vérification externe des niveaux de performance de la CUD. La CDC ne réalise pas de vérification externe de la CUD et les tribunaux régionaux n'ont pas été mis en œuvre
ii) Présentation dans les délais des rapports de vérification au Conseil de la CUD.	D	La Chambre des Comptes n'a jamais établi de rapports de vérification des comptes de la CUD.
iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs	D	La CDC n'a jamais formulé d'observations sur les comptes administratifs et de gestion de la CUD.

PI-27 Examen du budget annuel par le pouvoir législatif

Composantes à examiner (Méthode de notation M1) :

i) Portée de l'examen par l'organe délibérant

ii) Mesure dans laquelle les procédures de l'organe délibérant sont bien établies et respectées

iii) L'adéquation du temps imparti à l'organe délibérant pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes)

iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex-ante par l'organe délibérant

Le budget de la CUD est proposé par le Délégué du gouvernement et voté par le Conseil de la communauté urbaine⁵¹.

i) Portée de l'examen par l'organe délibérant

Le projet de budget annuel (il n'y a pas de priorités à moyen terme), une fois finalisé, est analysé en détail dans ses parties « recettes » et « dépenses » (de fonctionnement et d'investissement respectivement). Ce sont ces parties qui le composent. Le conseil de la communauté urbaine l'examine dans tous ses aspects, y compris les détails des dépenses et des recettes. La session budgétaire dure au maximum sept jours comme toutes les autres sessions du conseil de la CUD. Toutefois, le contrôle du Conseil de la communauté urbaine porte sur les détails des dépenses et des recettes, mais seulement à un stade où les propositions détaillées ont été finalisées.

ii) Mesure dans laquelle les procédures de l'organe délibérant sont bien établies et respectées

Les procédures d'examen du projet de budget de la CUD ne sont pas formalisées dans un règlement intérieur spécifique au Conseil.

iii) L'adéquation du temps imparti à l'organe délibérant pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes)

⁵¹ Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées, art. 37 et 41.

La législation en vigueur ne prévoit pas de durée spécifique pour l'examen et l'adoption du projet de budget par le conseil de la CUD. Dans la pratique, l'ensemble du processus d'adoption du projet de budget est contraint dans le délai de sept jours prévu à l'article 30 de la loi 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes, pour toute session ordinaire. Cette période inclut la participation active des membres de la Commission Economique et Financière. Un travail plus intense d'une durée de quatre (4) jours au moins est réalisé par les membres de ladite Commission et par les membres du Conseil avant l'adoption finale du projet de budget.

iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex-ante par l'organe délibérant

La loi n'a pas expressément prévu la possibilité de recourir à un collectif budgétaire pour les collectivités territoriales décentralisées. Toutefois, il existe des règles claires fixées par la loi 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des CTD pour la modification du budget en cours d'exercice par l'exécutif. Ces règles fixent des limites strictes quant à l'ampleur et à la nature des modifications. Ainsi, des virements des crédits peuvent être opérés de chapitre à chapitre, d'article à article ou de paragraphe à paragraphe. Les virements de crédits de chapitre à chapitre sont effectués sur délibération du conseil de la communauté urbaine approuvée par le préfet. Les virements de crédits d'article à article et de paragraphe à paragraphe sont opérés par arrêté du délégué du gouvernement. A noter que les virements de crédit de la section « investissement » à la section « fonctionnement » sont interdits. Au cours d'un même exercice budgétaire, le montant cumulé des crédits ayant fait l'objet de virements, ne doit pas dépasser 5% des crédits votés⁵².

Indicateur	Note	Explication
PI-27 Examen du budget annuel par le pouvoir législatif	D+	Méthode de Notation M1
i) Portée de l'examen par l'organe délibérant	C	Le contrôle du Conseil de la communauté urbaine porte sur les détails des dépenses et des recettes, mais seulement à un stade où les propositions détaillées ont été finalisées.
ii) Mesure dans laquelle les procédures de l'organe délibérant sont bien établies et respectées	D	Des procédures n'existent pas pour l'examen du budget par le Conseil.
iii) L'adéquation du temps imparti à l'organe délibérant pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes)	D	Le Conseil dispose de moins d'un mois pour examiner le projet de budget
iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex-ante par l'organe délibérant	A	Des règles établissent les seuils de virement de crédits d'article à article et de paragraphe à paragraphe. Au cours d'un même exercice, le montant cumulé des crédits ayant fait l'objet de virements ne doit pas dépasser 5% des crédits votés. La règle de base qui requiert que le budget soit en équilibre est respectée.

⁵² IBID art. 37.

PI-28 Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif**Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par l'organe délibérant (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années)

ii) Ampleur des auditions effectuées par l'organe délibérant concernant les principales conclusions

iii) Formulation de recommandations de mesures par l'organe délibérant et suite donnée par l'exécutif

i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par l'organe délibérant (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années).

La CDC ne présente pas de jugement des comptes des CTD et les comptes ne sont pas vérifiés par des auditeurs externes. L'organe délibérant ne reçoit aucun rapport de certification externe.

ii) Ampleur des auditions effectuées par l'organe délibérant concernant les principales conclusions

L'organe délibérant ne recevant pas de rapport de certification des comptes, il n'est pas en mesure d'organiser d'auditions.

Cependant, il peut constituer des commissions ad hoc sur des sujets intéressant la gestion financière de la collectivité, et les rapports de ces commissions sont soumis à son appréciation. Il peut saisir l'autorité de tutelle ou tout autre service compétent des faits répréhensibles constatés. Il peut également demander un audit indépendant sur la gestion de la communauté urbaine⁵³.

iii) Formulation de recommandations de mesures par l'organe délibérant et suite donnée par l'exécutif

En l'absence de rapport de certification, le conseil de la communauté urbaine ne peut pas formuler des recommandations.

Indicateur	Note	Explication
PI-28 Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	D	Méthode de Notation M1
i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification externe par l'organe délibérant (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années)	D	La CDC ne formule pas de recommandations, ni de jugement des comptes
ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions	D	Le conseil de la communauté urbaine ne conduit aucune audition
iii) Formulation de recommandations de mesures par la vérification externe et suite donnée par l'exécutif	D	La CDC ne formule pas de recommandations et ne présente pas de rapport de certification des comptes au Conseil communautaire

⁵³ IBID art. 105 et 108

3.7 Pratiques des bailleurs de fonds

La Division de la Communication, de la Coopération, des Relations Publiques et de la Traduction relève du cabinet du délégué du gouvernement. C'est elle qui est notamment chargée : d'élaborer et de proposer des projets de manifestations de promotion économique ; de proposer, de mettre en œuvre, de suivre et d'animer les partenariats ; d'organiser les déplacements et les missions à l'étranger pour le compte de la Communauté Urbaine de Douala. Elle comporte une cellule de la coopération spécifiquement chargée de ces attributions, à l'exception des déplacements et des missions à l'étranger.

Coopération avec l'Agence Française de Développement (AFD)

L'AFD appuie la CUD dans le cadre de deux projets : le P.A.D.U.D.Y. et le C2D urbain.

Le P.A.D.U.D.Y.

La communauté urbaine de Douala (comme celle de Yaoundé) bénéficie d'un financement pluriannuel mis en place par l'AFD pour l'amélioration de sa capacité de maîtrise d'ouvrage au travers d'un projet intitulé « Programme d'Appui au Développement Urbain de Douala et Yaoundé », en abrégé P.A.D.U.D.Y. Le financement de ce projet a été concrétisé par la convention de financement n°3008-01J signée le 12 juillet 2005 avec le ministère de l'économie et des finances représentant le gouvernement camerounais. Il comporte deux composantes : la composante 1 concernant la communauté urbaine de Yaoundé et la composante 2 celle de Douala.

Comme la composante 1, la composante 2 comporte trois (3) sous composantes opérationnelles, à savoir :

- sous-composante 1 : mise en place d'un atelier d'urbanisme au sein des services techniques de la CUD chargé en particulier d'analyser les problèmes urbains et de formuler des programmes ou des opérations adaptés ;
- sous-composante 2 : amélioration et sécurisation des ressources financières de la CUD, destinée à appuyer particulièrement la direction financière des recettes municipales ;
- sous-composante 3 : animation urbaine et sociale, visant à aider la CUD à mettre en place un outil et une politique d'animation urbaine et de dialogue citoyen avec des populations de la ville de Douala ;
- sous-composante 4 : management général du projet, centrée essentiellement sur le suivi, l'évaluation et la communication liée au projet.

Le P.A.D.U.D.Y. est mis en œuvre par une cellule d'exécution du projet. **Le C2D urbain**

La ville de Douala a signé un contrat de ville avec l'Etat le 03/03/2006. Dans ce cadre, l'Etat français, à travers un premier Contrat de Désendettement et de Développement (C2D) signé le 22 juin 2006 avec le Cameroun pour une période de 05 ans, a mis en place le C2D urbain de Douala. La convention d'affectation n° CCM 6004 – 01H signé le 02 mars 2007, a fait l'objet de l'avenant n°1 du premier mars 2011.

Le C2D urbain de Douala comporte trois composantes :

- la composante 1 relative à l'amélioration des capacités de maîtrise d'ouvrage et à l'appui à la mise en œuvre du C2D, d'un montant de 1 279, 12 millions CFA. Elle comporte deux sous-composantes : l'appui institutionnel et la mise en œuvre du premier C2D et l'appui stratégique.
- La composante 2 relative aux investissements et à leur entretien, d'un montant de 49.203, 34 millions CFA. Elle comporte également deux sous-composantes : les investissements et le financement de l'entretien des voiries de Douala.
- La composante 3 relative aux aléas et imprévus divers sur l'ensemble du programme. Son montant est de 979, 89 millions CFA

Coopération avec l'Union Européenne

L'Union Européenne intervient dans le financement de plusieurs projets : le projet « Innovative Service in Difficult Environment for Recycler Artisan », ISDERA. Il s'agit d'un projet financé conjointement par la CUD, la commune de Maroua Ier, l'Université KOUDOUGOU, l'Université Câ Foscari et APREIS. La contribution de l'Union Européenne est de 176.353, 29 euros (sur 194.575, 85 euros) ; le projet « Eau et assainissement dans les quartiers précaires » avec la GIZ ; le « Projet d'Appui au renforcement des capacités des communes du Cameroun et du Congo et de leurs associations nationales (PARECC) » en cofinancement avec l'AIMF ; le « Projet Mobilisation des Recettes et de la Modernisation de la Gestion Financière des Villes de Bangui, Douala et Pointe-Noire » en cofinancement avec l'AIMF.

Coopération avec l'AIMF

L'AIMF appuie la CUD au travers des projets cofinancés avec l'UE, ou dans le cadre de son propre fonds de coopération qui porte sur le renforcement de capacités des services de la CUD sous forme d'ateliers de formation ou la fourniture de matériels informatiques, de logiciel de gestion tels que SIM-BA et SIM-PA.

Coopération avec la Banque Mondiale

La Banque Mondiale est intervenu dans le cadre du « Projet d'Infrastructures de Douala (PID) ».

D-1. Prévisibilité de l'appui budgétaire direct

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) L'écart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds au moins six semaines avant la présentation des projets de budget au parlement (ou une autre institution d'approbation équivalente).

ii) Respect des délais de décaissements des bailleurs de fonds en cours d'exercice (conformité avec les prévisions trimestrielles globales)

La CUD ne reçoit pas d'appui budgétaire direct. Dans le cadre de l'assistance de l'AFD, les ressources à destination de la CUD ne sont pas créditées directement au budget de la collectivité.

Indicateur non applicable.

D-2. Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide -projet et de l'aide -programme et l'établissement des rapports y afférents

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) État complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions budgétaires à l'appui des projets

ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets

Les informations concernant l'aide-projet ne sont pas communiquées en conformité avec les délais, et les prévisions des décaissements trimestriels convenus n'ont pas été respectées.

Indicateur	Note	Explication
D-2 Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et de l'aide-programme et l'établissement de rapports y afférents	D	Méthode de Notation M1
i) Etat complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions budgétaires à l'appui des projets	D	Les informations concernant l'aide-projet ne sont pas communiquées en conformité avec les délais, et les prévisions des décaissements trimestriels convenus n'ont pas été respectées.
ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets	D	Les bailleurs de fonds ne communiquent pas de façon systématique des rapports sur les décaissements des projets à la CUD.

D-3 Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales

Composantes à examiner (Méthode de notation M1)

i) La proportion globale des fonds versés à l'administration centrale au titre de l'aide qui est gérée sur la base des procédures nationales

Les opérations relatives aux aide-projet ne sont pas retracées dans le budget de la CUD, et en conséquence ne sont retracées ni dans les rapports d'exécution budgétaire, ni dans les comptes administratifs et de gestion. Toutefois, l'AFD utilise les procédures nationales de passation de marchés pour les projets qu'elle finance. En outre, elle veille particulièrement sur certains aspects, par exemple le rappel de l'obligation de lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent ou la protection de l'environnement.

Indicateur	Note	Explication
D-3 Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	D	Méthode de Notation M1
i) La proportion globale des fonds versés à la communauté urbaine au titre de l'aide qui est gérée sur la base des procédures nationales	D	Tous les projets sont exécutés suivant les procédures des bailleurs de fonds à l'exclusion de l'AFD qui utilise les procédures nationales de passation de marchés publics pour ses projets..

HLG-1 Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central**Composantes à examiner (Méthode de notation M1)**

i) Variation annuelle entre le total des transferts réels du Gouvernement Central et le montant des estimations totales des transferts communiqué à la Commune pour l'élaboration de son budget

ii) Variation annuelle entre les estimations de transferts de dons et les transferts réels de dons

iii) Opportunité des transferts en provenance du Gouvernement Central (conformité avec le calendrier annuel de distribution des déboursements établi un mois au plus tard après le début de l'année fiscale de la CUD)

Sur la période 2009-2011, l'État n'a accordé à la CUD qu'une seule subvention. Cette subvention qui s'est élevée annuellement à 5.000.000.000 de FCFA, est destinée à aider la CUD dans le financement du contrat qu'elle a conclu avec la société HYSACAM pour l'enlèvement des ordures. Les fonds ne sont pas versés à la CUD, mais sont débloqués directement au profit de la société HYSACAM. La notification du déblocage des fonds est faite ensuite à la CUD par la Trésorerie-Paierie-Générale.

i) Variation annuelle entre le total des transferts réels du Gouvernement Central et le montant des estimations totales des transferts communiqué à la Commune pour l'élaboration de son budget

Le montant de la subvention accordée par l'État dans le cadre de l'exécution du contrat d'HYSACAM est indiqué dans le contrat conclu par la CUD avec ladite société. Sur la période couverte par l'évaluation, ces fonds ont été effectivement débloqués pour le compte de la CUD au profit de la société HYSACAM.

ii) Variation annuelle entre les estimations de transferts de dons et les transferts réels de dons

Durant les exercices budgétaires 2009, 2010 et 2011, la CUD n'a pas bénéficié de dons. En conséquence, cette composante n'est pas applicable.

iii) Opportunité des transferts en provenance du Gouvernement Central (conformité avec le calendrier annuel de distribution des déboursements établi un mois au plus tard après le début de l'année fiscale de la CUD)

Durant la période 2009-2011 il n'y a pas eu de calendrier préétabli de déboursements de la subvention de l'État à la CUD.

Indicateur	Note	Explication
HLG-1 Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central	D+	Méthode de Notation M1
i) Déviation annuelle entre le total des transferts réels du Gouvernement Central et le montant des estimations totales des transferts communiqués à la Commune pour l'élaboration de son budget	A	La totalité des 5 milliards de FCFA est effectivement versée à la société HYSACAM pour le compte de la CUD
ii) Variation annuelle entre les estimations de transferts de dons et les transferts réels de dons	N/A	Sur la période couverte par l'évaluation, la CUD n'a pas bénéficié de dons.
iii) Opportunité des transferts en provenance du Gouvernement Central (conformité avec le	D	Durant ces trois dernières années (2009-2011), il n'y a pas eu de calendrier annuel de

Indicateur	Note	Explication
calendrier annuel de distribution des déboursements établi un mois au plus tard après le début de l'année fiscale de la Commune)		déboursement de la subvention accordée par l'État au profit de la CUD.

4. Le processus de réformes

4.1. Description des réformes récentes et en cours

La CUD ne s'est pas encore dotée d'un plan stratégique de réformes de ses finances. Mais il est possible que le Plan de modernisation des finances publiques en cours de mise en œuvre au niveau national ait un impact indirect ultérieur sur la gestion des finances de la CUD.

Les réformes en cours au niveau de la CUD portent essentiellement sur l'amélioration de la collecte des recettes et la simplification de la chaîne de la dépense.

En matière de recettes

Les réformes récentes et en cours visent principalement l'accroissement des recettes de la CUD par l'amélioration du système d'identification des contribuables, des procédures de recouvrement et de suivi des arriérés fiscaux.

Ainsi, en vue d'améliorer le recouvrement des impôts directs, les actions suivantes sont engagées :

- Le recensement des assujettis potentiels visant la mise en œuvre d'une nouvelle base de données des contribuables complémentaire à la base de la DGI;
- Le développement du système d'adressage de la ville pour l'adapter aux nouvelles réalités de la ville et la création d'un SIG;

En ce qui concerne le recouvrement des arriérés :

- La sensibilisation des gros débiteurs ;
- La communication constante avec les contribuables ;
- L'intensification des actions en recouvrement;
- L'admission en non-valeur de certaines cotes irrécouvrables
- L'encouragement des bons contribuables.

En matière de recettes, les réformes engagées visent à mieux appréhender la matière imposable et à améliorer les procédures de recouvrement. Elles consistent notamment en :

- L'application par l'Ordonnateur et par le Receveur des modalités d'émission et de recouvrement des contributions par nature;
- L'amélioration de la gestion du domaine public à des fins d'activités lucratives par le recensement des contribuables et la constitution d'un fichier informatisé.

En matière de dépenses

Les réformes engagées en matière de dépenses visent principalement la simplification de la chaîne de la dépense et une optimisation du système informatique.

4.2 Facteurs institutionnels contribuant à la planification et l'exécution des réformes

La CUD ne dispose pas d'un document définissant la stratégie de réformes des finances publiques. Les différentes réformes entreprises jusqu'à présent sont peu coordonnées et sont initiées par les chefs des services en vue de remédier à des déficiences constatées dans leur système de gestion des finances publiques. Il n'existe donc pas un cadre institutionnel chargé de la planification, de l'exécution et du suivi de la mise en œuvre des réformes.

Au niveau de la CUD, il n'existe pas un cadre institutionnel pour la planification, l'exécution et le suivi de la mise en œuvre des réformes. L'absence de dispositifs institutionnels procède aussi des dispositions légales et réglementaires en vigueur, la CUD n'ayant que des compétences limitées dans ce domaine. Cette situation ne facilite pas l'exécution harmonieuse et en temps voulu des réformes nécessaires.

ANNEXES

Annexe 1: Calculs pour PI-1 et PI-2

Tableau de calcul pour les indicateurs de performance PI-1 et PI-2						
Tableau 1 - Exercices sous revue pour l'évaluation						
Exercice =	2009					
Exercice =	2010					
Exercice =	2011					
Tableau 2						
Données pour l'exercice =		2009				
	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
6.1 Matières et fournitures consommés	4 632 800	1 913 697,0	3 703 187,9	-1 789 90,9	1 789 90,9	48,3%
6.2 Frais de Personnel	3 789 000	3 073 724,5	3 028 703,8	45 020,7	45 020,7	1,5%
6.3 Impôts et taxes versés	575 000	1 267 544,8	459 621,2	807 923,6	807 923,6	175,8%
6.4 Frais financiers	250 000	865 077,7	199 835,3	665 242,4	665 242,4	332,9%
6.5 Subventions versées	1 730 000	1 085 714,3	1 382 860,3	-297 146,0	297 146,0	21,5%
6.6 Transferts versés	273 000	211 889,4	218 220,1	-6 330,7	6 330,7	2,9%
6.7 Autres Charges et pertes diverses	1 537 000	775 415,4	1 228 587,4	-453 172,0	453 172,0	36,9%
6.8 Dotations aux amortissements	0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
1.5 Remboursement des dettes à LMT	400 000	14 365,5	319 736,5	-305 371,0	305 371,0	95,5%
1.6 Remboursements des autres dettes à LMT	0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
1.7 Remboursements des dettes résultant d'engagements à LMT	0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
2.1 Terrains	30 000	0,0	23 980,2	-23 980,2	23 980,2	100,0%
2.2 Immobilisations corporelles	18 007 000	15 751 040,9	14 393 736,8	1 357 304,1	1 357 04,1	9,4%
Dépense allouée	31 223 800,0	24 958 469,5	24 958 469,5	0,0	5 750981,6	
Imprévus	0,0	0,0				
Dépense totale	31 223 800,0	24 958 469,5				
Variation globale (PI-1)						20,1%
Décomposition de la variation (PI-2)						23,0%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%

Tableau 3						
Données pour l'exercice =		2010				
	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
6.1 Matières et fournitures consommés	4 280 000	3 243 664,8	3 299 679,8	-56 015,0	56 015,0	1,7%
6.2 Frais de Personnel	3 363 000	3 480 777,3	2 592 715,7	888 061,6	888 061,6	34,3%
6.3 Impôts et taxes versés	370 000	350 946,9	285 252,7	65 694,2	65 694,2	23,0%
6.4 Frais financiers	39 000	0,0	30 067,2	-30 067,2	30 067,2	100,0%
6.5 Subventions versées	1 701 500	1 469 802,7	1 311 776,9	158 025,8	158 025,8	12,0%
6.6 Transferts versés	312 500	172 023,7	240 922,9	-68 899,2	68 899,2	28,6%
6.7 Autres Charges et pertes diverses	1 838 500	1 443 956,5	1 417 397,5	26 559,0	26 559,0	1,9%
6.8 Dotations aux amortissements	0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
1.5 Remboursement des dettes à LMT	403 302	103 324,5	310 927,1	-207 602,6	207 602,6	66,8%
1.6 Remboursements des autres dettes à LMT	0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
1.7 Remboursements des dettes résultant d'engagements à LMT	0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
2.1 Terrains	50 000	0,0	38 547,7	-38 547,7	38 547,7	100,0%
2.2 Immobilisations corporelles	24 624 000	18 246 743,2	18 983 952,2	-737 209,0	737 209,0	3,9%
Dépense allouée	36 981 802,2	28 511 239,6	28 511 239,6	0,0	2 276 81,2	
Imprévus						
Dépense totale	36 981 802,2	28 511 239,6				
Variation globale (PI-1)						22,9%
Décomposition de la variation (PI-2)						8,0%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%
Tableau 4						
Données pour l'exercice =		2011				
	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
6.1 Matières et fournitures consommés	5 798 344,0	2 188 926,6	3 649 721,1	-1 460 94,5	1 460 94,5	40,0%
6.2 Frais de Personnel	5 109 740,2	3 506 172,1	3 216 285,0	289 887,1	289 887,1	9,0%
6.3 Impôts et taxes versés	488 000,0	35 643,1	307 167,7	-271 524,6	271 524,6	88,4%

6.4 Frais financiers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
6.5 Subventions versées	1 960 000,0	1 632 075,1	1 233 706,3	398 368,8	398 368,8	32,3%
6.6 Transferts versés	143 000,0	68 752,6	90 010,2	-21 257,6	21 257,6	23,6%
6.7 Autres Charges et pertes diverses	2 466 200,0	568 872,3	1 552 329,8	-983 457,5	983 457,5	63,4%
6.8 Dotations aux amortissements	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
1.5 Remboursement des dettes à LMT	500 000,0	492 174,1	314 721,0	177 453,1	177 453,1	56,4%
1.6 Remboursements des autres dettes à LMT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
1.7 Remboursements des dettes résultant d'engagements à LMT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
2.1 Terrains	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#DIV/0!
2.2 Immobilisations corporelles	21 994 295,0	15 715 457,7	13 844 132,5	1 871 325,2	1 871 25,2	13,5%
Dépense allouée	38 459 579,2	24 208 073,6	24 208 073,6	0,0	5 474 068,4	
Imprévus						
Dépense totale	38 459 579,20	24 208 073,60				
Variation globale (PI-1)						37,1%
Décomposition de la variation (PI-2)						22,6%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%
Tableau 5 - Matrice de résultats						
	pour PI-1		pour PI-2 (i)		pour PI-2 (ii)	
Exercice	Variation totale des dépenses		Décomposition de la variation		Affectation proportionnelle des imprévus	
2009	20,1%		23,0%			
2010	22,9%		8,0%		0,0%	
2011	37,1%		22,6%			
					composante	indicateur
Note pour l'indicateur PI-1 :						D
Note pour la composante (i) de l'indicateur PI-2 :					D	
Note pour la composante (ii) de l'indicateur PI-2 :					A	
Note pour l'indicateur PI-2 :						D+

Annexe 2: Calculs pour PI-3**Tableau : Exécution des recettes budgétaires de fonctionnement de 2009 à 2011
(En Millier FCFA)**

CHAPITRES		2009		2010		2011	
Codes	Libellés	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
71	Taxes communales directes	22 638 500,0	17 781 903,2	21 555 500,0	17 614 798,4	25 774 419,1	16 888 419,4
72	Produits d'exploitation du domaine public	737 000,0	172 493,9	1 058 000,0	257 966,0		489 770,1
73	Ristournes et redevances consenties par l'État			200.000.000			
74	Produits financiers	80 000,0	43 885,5		10 734,3	20 000,0	
75	Subventions de fonctionnement reçues						
76	transferts reçus						
77,00	Autres produits et profits divers		2 947,7	25 000,0		5 000,0	220,8
78	Reprises sur amortissements						
TOTAL RECETTES DE FONCTIONNEMENT		23 455 500,0	18 001 230,30	22 638 500,0	17 883 498,7	25 799 419,1	17 378 410,3
TAUX D'EXÉCUTION		76,75%		79,00%		67,36%	

Source : Budgets initiaux, comptes administratifs et de gestions des exercices 2009, 2010 et 2011.

Annexe 3: Résumé des notes par indicateurs et composantes

A. RESULTATS DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES : Crédibilité du budget					
Indicateur	Note globales	(i)	(ii)	(iii)	(iv)
PI-1 /M1	D	D			
PI-2 /M1	D+	D	A		
PI-3 /M1	D	D			
PI-4 /M1	D	D	D		
B. SPECIFICITES TRANSVERSALES: Couverture et transparence					
PI-5 /M1	D	D			
P-6 /M1	B	B			
PI-7 /M1	D+	A	D		
PI-8 /M2	B	A	B	D	
PI-9 /M1	C	C	N/A		
PI-10 /M1	C	C			
C. CYCLE BUDGÉTAIRE					
C (i) Budgétisation basée sur les politiques publiques					
PI -11 /M2	C	D	D	A	
PI -12 /M2	D	D	D	D	D
C (ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget					
PI -13 /M2	C+	B	C	C	
PI -14 /M2	D+	D	D	B	
PI -15 /M1	D	N/N	D	D	
PI -16 /M1	D+	D	D	C	
PI -17 /M2	B	D	A	B	
PI -18 /M1	D+	C	D	A	C
PI -19 /M1	D+	B	C	D	D
PI -20 /M2	C+	C	B	C	
PI -21 /M1	D	D	D	D	
C (iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers					
PI -22 /M2	C	B	D		
PI -23 /M1	N/A				
PI -24 /M1	C+	A	C	C	
PI -25 /M1	D+	D	B	C	
C(iv) Surveillance et vérification externes					
PI -26 /M1	D	D	D	D	
PI -27 /M1	D+	C	D	D	A
PI -28 /M1	D	D	D	D	
D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS					
D-1	N/A				
D-2	D	D	D		
D-3	D	D			
HLG-1 /M1	D+	A	N/A	D	

Annexe 4: Notes avec justifications

INDICATEURS		Note	EXPLICATIONS SUCCINCTES ET DONNEES IMPORTANTES UTILISEES
CRÉDIBILITÉ DU BUDGET			
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	Sur la période d'évaluation, les écarts sont supérieurs à 15% et sont respectivement de 20,1%, 22,9%, 37,17% pour les exercices 2009, 2010, 2011.
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé.	D+	La composition des dépenses s'est écartée du budget initial de plus de 15% en 2009 (23,0%) et en 2011 (22,6%) et aucune réserve provisionnelle n'a été constituée dans le budget de la CUD au cours des exercices 2009 à 2011.
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	Au cours des exercices 2009, 2010 et 2011, les recettes intérieures ont été réalisées à moins de 92% des prévisions budgétaires : 76,75% en 2009 79,00% en 2010 et 67,36% en 2011.
PI-4	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	D	Les données disponibles sur le stock d'arriérés de paiement ne sont pas complètes et leur suivi n'est pas convenablement assuré. Le stock des arriérés de paiement rapporté aux dépenses totales réelles est supérieur à 10% sur les trois exercices couverts par l'évaluation : 25,35% à fin 2009, 19,98% à fin 2010 et 19,29% à fin 2011.
COUVERTURE ET TRANSPARENCE			
PI-5	Classification du budget	D	La nomenclature budgétaire de la CUD repose seulement sur une classification économique non-conforme aux normes GFS (FMI).
P-6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	B	La documentation budgétaire transmise au Conseil de la CUD satisfait à 4 critères sur les sept requis par le cadre PEFA adapté, soit 57,14%.
PI-7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	D+	Toutes les opérations sur ressources propres sont retracées dans le budget et les rapports d'exécution budgétaire. Mais le budget de la CUD n'intègre pas les informations relatives aux recettes et dépenses liées aux projets financés sur ressources extérieures
PI-8	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	B	La répartition horizontale de la totalité de dotation générale de fonctionnement et des transferts destinés à des opérations spécifiques se fait sur une base égalitaire et les montants sont communiqués aux communes d'arrondissement avant la fin de leur processus de préparation budgétaire. Mais les opérations de la CUD et des communes ne font l'objet de consolidation sur une base sectorielle.
PI-9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	C	Une certaine surveillance des deux entreprises à participation de la CUD est assurée par le Délégué du Gouvernement, mais les analyses des risques fiduciaires encourus par la CUD ne sont pas disponibles.

PI-10	Accès du public aux principales informations budgétaires	C	La CUD met à la disposition du public 2 des 6 éléments d'information exigés par le cadre PEFA qui lui sont applicables.
BUDGÉTISATION FONDÉE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES			
	C (i) Budgétisation basée sur les politiques publiques		
PI - 11	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	C	Pour les trois derniers exercices (2009 à 2011) le budget primitif a été voté par le Conseil de la CUD avant le début de l'exercice budgétaire. Mais aucune circulaire budgétaire n'est émise pour donner les directives à suivre pour la préparation du budget et il n'existe pas un calendrier budgétaire.
PI - 12	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	D	Le budget de la CUD ne s'inscrit pas dans une perspective pluriannuelle. La CUD s'est dotée d'un document de stratégie en 2009, mais la rapport entre ce document et le budget n'est pas assuré. Les charges récurrentes des investissements ne sont pas estimées pour être prises en compte dans une programmation budgétaire à moyen terme.
PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE DE L'EXÉCUTION DU BUDGET			
PI - 13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	C+	La législation et les procédures relatives à toutes les principales catégories d'impôts et taxes sont exhaustives et claires. Les contribuables ont accès à des informations sur les obligations fiscales et les procédures concernant les principales catégories d'impôt et de taxes à travers des brochures payantes. Ces informations sont d'accès difficile sur le site web de la DGI et inexistantes sur le site de la CUD. Les informations sur les taxes gérées par la CUD restent limitées. Les mécanismes de recours existent au niveau national et ne sont pas utilisés au niveau de la CUD.
PI - 14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des	D+	Il n'existe pas encore de bases d'immatriculation des contribuables, de la CUD. Les pénalités existent pour la plupart des domaines pertinents mais aucun document ne prouve une application systématique. La CUD et la DGI réalisent annuellement des vérifications auprès d'entreprises et de particuliers en utilisant des critères statistiques d'évaluation.
PI - 15	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières	D	La mission n'a pas pu obtenir des données nécessaires à l'évaluation de l'effort de recouvrement des arriérés fiscaux. Seules les recettes perçues par la Recette municipale (moins de 20% des recettes de la CUD) sont reversées rapidement sur les comptes de la CUD. Le transfert des recettes fiscales collectées par la DGI obéit à un circuit très long qui pénalise l'exécution du budget. Les rapprochements entre les émissions et les recouvrements des recettes fiscales ne se font pas.

PI - 16	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	D+	La planification de la trésorerie n'est pas effectuée par la CUD. Le Délégué du Gouvernement ne dispose pas d'informations fiables sur la disponibilité effective de ressources pour l'engagement des dépenses. Tous les ajustements budgétaires sont effectués à l'initiative du Délégué du Gouvernement, mais sont fréquents.
PI - 17	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	B	La gestion de la dette n'est pas assurée par la CUD. Les données sont quasi inexistantes. Tous les soldes de trésorerie sont calculés journalièrement et consolidés mensuellement. La loi prescrit que les emprunts que pourrait contracter la CUD soit autorisés par le Conseil de la communauté, puis approuvés par la tutelle. Le montant de l'emprunt est fixé par délibération du conseil.
PI - 18	Efficacité des contrôles des états de paie	D+	Il n'y a pas de lien direct entre les fichiers du personnel et les états de paie. L'actualisation des modifications dans les fichiers du personnel et pour les états de paie prend plus de trois mois. Le pouvoir pour la modification des fichiers du personnel et des états de paie est restreint et bien encadré. Des enquêtes détaillées sur le circuit de la paie ont été réalisées par l'IGS.
PI - 19	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics	D+	Le cadre législatif et réglementaire de passation des marchés publics applicable à la CUD remplit quatre des six conditions exigées pour assurer la promotion de la transparence et de l'exhaustivité de la concurrence. Le recours à des modes de passation des marchés autres que l'appel d'offres ouvert (gré à gré) représente 15% en volume et 11,8% en valeur. Les plans de passation des marchés publics ne sont élaborés et publiés par la CUD. Le processus d'instruction des plaintes satisfait à deux des sept critères PEFA. Les suites des règlements des plaintes ne sont pas publiées.
PI - 20	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+	Des mesures de contrôle de l'engagement des dépenses existent et limitent les dépenses aux dotations budgétaires, mais pas aux ressources disponibles. Les autres règles et procédures de contrôle interne sont claires, bien comprises dans l'ensemble et globalement efficaces, mais parfois redondantes. Le recours à la procédure d'exécution des dépenses par décision est très fréquent et a porté sur 33,03% des dépenses de fonctionnement non salariales en 2010 et 53,49% en 2011.
PI - 21	Efficacité du système de vérification interne	D	La couverture et la qualité de la vérification interne restent très limitées. Des rapports sont réalisés sans approche systémique. Des suites sont données aux recommandations de l'inspection Générale des Services, mais leur suivi n'est pas relaté dans les rapports d'activités périodiques.
COMPTABILITÉ, ENREGISTREMENT DE L'INFORMATION ET RAPPORTS FINANCIERS			

PI - 22	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	C	Le rapprochement des comptes bancaires de la CUD gérés par le Receveur Municipal se font tous les mois et au plus tard à la fin du mois suivant le mois concerné. Les dépenses effectuées par la caisse d'avance sont régularisées mensuellement. Par contre, les dépenses exécutées suivant la procédure de décision ne sont pas toujours régularisées.
PI - 23	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires	N/A	Les lois de décentralisation du 22/07/2004 ne confèrent aucune compétence aux communautés urbaines dans le domaine de la santé ou de l'éducation.
PI - 24	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	C+	Les rapports d'exécution budgétaire produits portent sur les recettes et les dépenses et sont détaillés suivant la nomenclature budgétaire et les différentes phases d'exécution des recettes et des dépenses. Ils ne sont généralement pas préparés pour le premier trimestre et sont finalisés et soumis au Conseil de la CUD avant la fin du mois suivant la fin du trimestre. Des préoccupations existent quant à la qualité des informations contenues dans les rapports d'exécution budgétaire, mais ne compromettent pas l'utilité des rapports.
PI - 25	Qualité et respect des délais des états financiers annuels	D+	Le compte administratif et le compte de gestion préparé chaque année incluent des informations relativement complètes sur les dépenses, mais incomplètes sur les recettes. Les informations essentielles (Bilan/Compte de résultats) n'y figurent pas. Le dernier compte de gestion de 2011 a été déposé à la Chambre des comptes 8 mois après la période couverte. Les normes comptables utilisées par la CUD s'inspirent des normes (SYSCOHADA).
SURVEILLANCE ET VÉRIFICATION EXTERNES			
PI - 26	Étendue, nature et suivi de la vérification externe	D	La Chambre des Comptes ne réalise pas de vérification externe de la CUD et les tribunaux régionaux n'ont pas été mis en œuvre. La CDC n'a jamais, ni établi de rapports de vérification des comptes de la CUD, ni formulé d'observations sur les comptes administratifs et de gestion de la CUD. L'IGSRF a réalisé une vérification externe de la CUD en février 2012.
PI - 27	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	D+	L'examen du projet de budget par le Conseil de la communauté urbaine porte sur les détails des dépenses et des recettes, mais ne se déroule pas suivant des procédures formalisées. Le Conseil dispose de moins d'un mois pour examiner le projet de budget. Les règles relatives aux modalités et aux seuils de virement de crédits d'article à article et de paragraphe à paragraphe sont respectées.
PI - 28	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	D	La CDC ne formule pas de recommandations, ni de jugement des comptes. Le conseil de la communauté urbaine ne conduit aucune audition. La CDC ne formule pas de recommandations et ne présente pas de rapport de certification des comptes au Conseil communautaire.
PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS			

D-1	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	NA	La CUD ne reçoit pas d'appui budgétaire direct.
D-2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide -projet et l'aide - programme et établissement des rapports y afférents	D	Les informations concernant l'aide-projet financée par l'AFD ne sont pas communiquées en conformité avec les délais, et les prévisions des décaissements trimestriels convenus n'ont pas été respectées.
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	D	Les dépenses financées par les aides extérieures sont gérées suivant les procédures propres à chaque bailleur sauf en ce qui concerne l'AFD qui utilise les procédures nationales de passation des marchés publics.
HLG -1	Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central	D+	La totalité des 5 milliards de FCFA allouée par le Gouvernement central est effectivement versée à la société HYSACAM pour le compte de la CUD. Durant ces trois dernières années (2009-2011), il n'y a pas eu de calendrier annuel de déboursement de la subvention accordée par l'État au profit de la CUD.

Annexe 5 : MATRICE COMPARATIVE ENTRE NOTATION PEFA CAMEROUN 2008 ET PEFA CUD 2012

Indicateurs sur la Performance de la Gestion des Finances Publiques		Méthode de notation	Notes 2008 par composante				Notes 2012 par composante				Note 2008	Note 2012	Variation
			i.	ii.	iii.	iv.	i.	ii.	iii.	iv.			
A.RESULTATS DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES : Crédibilité du Budget													
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	M1	D				D				D	D	=
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	M1	B				D	A			B	D+	-
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	M1	C				D				C	D	-
PI-4	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	M1	D	D			D	D			D	D	=
B. SPECIFICITES TRANSVERSALES : Couverture et transparence													
PI-5	Classification du budget	M1	A				D				A	D	-
PI-6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	M1	B				B				B	B	=
PI-7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	M1	C	B			A	D			C+	D+	-
PI-8	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	M2	A	D	D		A	B	D		C	B	+
PI-9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	M1	D	D			C	N/A			D	C	+
PI-10	Accès du public aux principales informations budgétaires	M1	C				C				B	C	-
C. CYCLE BUDGÉTAIRE													
C (i) Budgétisation basée sur les politiques publiques													
PI-11	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	M2	C	D	A		D	D	A		C+	C	-
PI-12	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	M2	D	A	C	D	D	D	D		C	D	-
C (ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget													
PI-13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	M2	A	A	B		B	C	C		A	C+	-
PI-14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	M2	D	C	B		D	D	B		C	D+	-
PI-15	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières	M1	D	A	D		N/N	D	D		D+	D	-
PI-16	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	M1	B	B	C		D	D	C		C+	D+	-

PI-17	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	M2	B	A	B		D	A	B		B+	B	-
PI-18	Efficacité des contrôles des états de paie	M1	D	D	D		C	D	A	C	D	D+	+
PI-19	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics	M2	A	C	C		B	C	D	D	B	D+	-
PI-20	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	M1	B	B	C		C	B	C		C+	C+	=
PI-21	Efficacité du système de vérification interne	M1	C	D	D		D	D	D		D+	D	-
C (iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers													
PI-22	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	M2	C	D			B	D			D+	C	+
PI-23	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires	M1	D				N/A				D	N/A	
PI-24	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	M1	D	D	D		A	C	C		D	C+	+
PI-25	Qualité et respect des délais des états financiers annuels	M1	D	D	C		D	B	C		D+	D+	=
C (iv) Surveillance et vérification externes													
PI-26	Étendue↓, nature et suivi de la vérification externe	M1	D	D	D		D	D	D		D	D	=
PI-27	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	M1	C	A	C	B	C	D	D	A	C+	D+	-
PI-28	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	M1	D	D	D		D	D	D		D	D	=
D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS													
D-1	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	M1									N/A	N/A	
D-2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et l'aide programme et établissement des rapports y afférents	M1	D	D			D	D			D	D	=
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	M1	D				D				D	D	=

Annexe 6 : Liste des personnes rencontrées

NOMS & PRENOMS	FONCTION
AKADJO TEMGOUA G.	MINATD
BINDZI ABEGA Marcel	CEA/SG
SCHROETER Clemens	DUE
DESBROSSES Arnaud	CT/MINATD
DIBONJI Fritz	CCDA / CUD
Didier GOSAUS	Consul de France / Douala
DONGKENG J.	CSCP/IGS. CUD
Dr NTONE NTONE Fritz	DLG/CUD
EBONGUE SOELLE Eric	AP/SG. CUD
EKALLE EDIMO A.S.	CD/gG. CUD
ELAME Diallo	RM / Dia 1er
ELOMA BIKOKOO	Comptable Public
ENI TEMBON Emmaculate	Chef d'antenne PADDL-GIZ
EPANE KOUA Pierre C.	FP / Dia 3ème
EPE'EH KOUMBA	C/CUD
ESSOKA MBANGO Julienne	C/DAJCO . CUD
ETOA MEYEE	FP2/TG .Dia
EYIKE BAENLA E.	IGS/CG
FOKA Blaise	CE/DAFI
GAANE Jean Pierre	CCCD/RM . CUD
GAILLAT Eva	CT/CVUC
Gilbert NDUCKA MOUNDO	DLG /A5 CUD
HALIMA Maryse Epse TOUKO	FP/RM . CUD
Innocent R. MAMIA	Cameroon Press
KAMGAING née POUOMOGNE	MINHDU
KOKEY Cyrille	
LANTERNIER Noemie	Chargée de Mission/SCAC Ambassade de France
LEROY Franck	AFD
LOKA NDEMA Samuel	C.M.
MAKONGO DOOH	RM Dia IVème

MANGAMBA MANGAMBA Adalbert	DAFI /CUD
MATANDA Angèle	CEA / DAFI
MOUSSONGUI Fils Dieudonné	Mairie Dla 1er / CVUC Ltral
NDI Abé	FEICOM
NDOUMBE K. Cécile	FP Dla 2ème
NGATCHA Colette	Rep Maire Dla 2ème
NYAM AHOLA Djibril	Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM)
SAM Paul	CC/CUD
SEKOU KEITA	BAD
T.M. SOUGA	S.G.
TCHUANTE NZALI A.	CS/CG. CUD
YANGO JEAN	DEPUDD/CUD

Annexe 7 : SOMMAIRE DE LA BASE DE DONNEES DU PEFA DOUALA CUD

ANTICORRUPTION	INSPECTION GENERALE SERVICES
APD CAMEROUN 2010	MARCHES PUBLICS
ARMP	METHODO PEFA
AUDIT CUD	NOMENCLATURES
BANQUE MONDIALE	ORGANIGRAMME
BUDGETS	PARTICIPATION FIN DE LA CUD
C2D	PATRIMOINE CUD
CIRCONSCRIPTION ADMIN	PEFA NATIONAL 2008
COMPTABILITE	PTF
COMPTE ADMINISTRATIF	RESSOURCES HUMAINES
COMPTE GESTION	SANTE DE BASE
CONAFIL	STRATEGIES
CONSEIL MUNICIPAUX	URBANISME
CONSTITUTION	VERIFICATIONS EXTERNES
CONTRAT PARTENARIAT	
CONTROLE FINANCIER	
CONTROLES INTERNES	
COOPERATION DECENTRALISEE	
CUD DOUALA	
DECENTRALISATION	
DEPOTS CONSIGNATIONS	
DETTE	
DOTATION GENERALE DECENTRALISATION	
EDUCATION DE BASE	
EXECUTION BUDGETAIRE	
FEICOM	
FINANCES	
FISCALITE LOCALE	

Annexe 8 : Tableau des montants des autorisations spéciales et virements des crédits

Tableau des montants des autorisations spéciales et virements des crédits 2009	
6.1 Matières et fournitures consommés	-269 258,2
6.2 Frais de Personnel	-108 314,8
6.3 Impôts et taxes versés	-220 000,0
6.4 Frais financiers	558 000,0
6.5 Subventions versées	-85 000,0
6.6 Transferts versés	-3 507 808,6
6.7 Autres Charges et pertes diverses	-179 000,0
6.8 Dotations aux amortissements	0,0
1.5 Remboursement des dettes à LMT	4 312 000,0
1.6 Remboursements des autres dettes à LMT	0,0
1.7 Remboursements des dettes résultant d'engagements à LMT	0,0
2.1 Terrains	0,0
2.2 Immobilisations corporelles	3 557 671,1
	4 058 289,4
Tableau des montants des autorisations spéciales et virements des crédits 2010	
6.1 Matières et fournitures consommés	74 741,8
6.2 Frais de Personnel	-108 314,8
6.3 Impôts et taxes versés	40 000,0
6.4 Frais financiers	460 000,0
6.5 Subventions versées	0,0
6.6 Transferts versés	-3 654 000,0
6.7 Autres Charges et pertes diverses	-69 000,0
6.8 Dotations aux amortissements	0,0
1.5 Remboursement des dettes à LMT	2 581 092,6
1.6 Remboursements des autres dettes à LMT	0,0
1.7 Remboursements des dettes résultant d'engagements à LMT	0,0
2.1 Terrains	0,0
2.2 Immobilisations corporelles	4 411 102,4
	3 735 622,0
Tableau des montants des autorisations spéciales et virements des crédits 2011	
6.1 Matières et fournitures consommés	8 000,0
6.2 Frais de Personnel	56 000,0
6.3 Impôts et taxes versés	-55 000,0
6.4 Frais financiers	0,0
6.5 Subventions versées	0,0
6.6 Transferts versés	0,0
6.7 Autres Charges et pertes diverses	-451 000,0
6.8 Dotations aux amortissements	0,0
1.5 Remboursement des dettes à LMT	0,0
1.6 Remboursements des autres dettes à LMT	0,0
1.7 Remboursements des dettes résultant d'engagements à LMT	0,0
2.1 Terrains	0,0
2.2 Immobilisations corporelles	495 000,0
	53 000,0

Annexe 9 : COMPÉTENCES DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE

COMPETENCES	DIRECTION RESPONSABLE
la création, l'entretien, la gestion des espaces verts, parcs et jardins communautaires ;	DUCE
la gestion des lacs et rivières d'intérêt communautaire ;	DUCE
le suivi et le contrôle de la gestion des déchets industriels ;	DUCE
le nettoyage des voies et espaces publics communautaires ;	DUCE
la collecte, l'enlèvement et le traitement des ordures ménagères ;	CONCESSION HYSACAM
la création, l'aménagement, l'entretien, l'exploitation et la gestion des équipements communautaires en matière d'assainissement, eaux usées et pluviales ;	DUCE
l'élaboration des plans communautaires d'action pour l'environnement, notamment en matière de lutte contre les nuisances et les pollutions, de protection des espaces verts ;	DUCE
la création, l'entretien et la gestion des cimetières publics ;	DUCE
la création et la gestion de toutes installations à caractère sportif d'intérêt communautaire ;	NON IDENTIFIÉ
les opérations d'aménagement d'intérêt communautaire ;	NON IDENTIFIÉ
la constitution de réserves foncières d'intérêt communautaire ;	NON IDENTIFIÉ
la création et la gestion de centres culturels d'intérêt communautaire ;	NON IDENTIFIÉ
la construction, l'équipement, la gestion, l'entretien et la maintenance des équipements marchands d'intérêt communautaire, notamment les marchés, gares routières et abattoirs ;	DUCE DARHP DAFI
la participation à l'organisation et la gestion des transports urbains de voyageurs ;	NON IDENTIFIÉ
l'élaboration et l'exécution de plans communautaires d'investissement ;	NON IDENTIFIÉ
la passation avec l'Etat ou la région de contrats de plan pour la réalisation d'objectifs de développement communautaire ;	NON IDENTIFIÉ
la planification urbaine, les plans et schémas directeurs, les plans d'occupation des sols ou les documents d'urbanisme en tenant lieu. A cet effet, la communauté urbaine donne son avis sur le projet de schéma régional d'aménagement du territoire avant son approbation ;	DUCE DEPPUD
la création, l'aménagement, l'entretien, l'exploitation et la gestion des voiries communautaires primaires et secondaires, de leurs dépendances et de leurs équipements, y compris l'éclairage public, la signalisation, l'assainissement pluvial, les équipements de sécurité et les ouvrages d'art	DGT DUCE
la création et l'aménagement d'espaces publics urbains d'intérêt communautaire ;	DUCE
la coordination des réseaux urbains de distribution d'énergie, d'eau potable, de télécommunications et de tous intervenants sur le domaine public viaire communautaire ;	DGT
les plans de circulation et de déplacement urbains pour l'ensemble du réseau viaire.	DGT

SOURCE : LOI N° 2004/018 DU 22 JUILLET 2004 FIXANT LES RÈGLES APPLICABLES AUX COMMUNES

ANNEXE 10 : REPARTITION DES CONTRIBUTIONS FISCALES

CONTRIBUTIONS	BENEFICIAIRES	TAUX
Centimes additionnels communaux CAC-(TVA, IS, IRPP.RCM.)	ETAT	10%
	FEICOM	62%
	COMMUNAUTE/COMMUNE	28%
PATENTE	CRTV	100%
	COMMUNAUTE/COMMUNE	80%RAV
	FEICOM	20%RAV
	CCAI	3%RAV
LICENCE	FEICOM	20% du Principal
	COMMUNAUTE/COMMUNE	80%du Principal
	CCAI	3%du Principal
TDL	FEICOM	100% Salariés Publics et privés DGE uniquement
Redevance Forestière Annuelle RFA	ETAT	50%
	FEICOM	20%
	COMMUNE DE LOCALISATION	20%
	COMMUNAUTES RIVERAINES	10%
TAXE FONCIERE ET DROIT DE MUTATION IMMOBILIERE	FEICOM	20%
	COMMUNAUTE	60%
	COMMUNE ARRONDISSEMENT	20%Existence de la communauté urbaine
	COMMUNE	80%Non existence de la communauté urbaine
Droit de timbre automobile DTA		

Annexe 11 : Le mécanisme de recours à l'encontre des décisions de l'administration fiscale

JURIDICTION CONTENTIEUSE		JURIDICTION GRACIEUSE	
Elle concerne tous les litiges susceptibles d'être portés devant le juge de l'impôt. La demande du contribuable visera soit la réparation d'erreurs commises dans l'assiette ou le calcul des impositions ; soit le bénéfice d'un droit résultant d'une disposition législative ou réglementaire.		Elle concerne l'ensemble des procédures administratives qui permettent de résoudre les litiges opposant l'Administration aux contribuables en-dehors de toute intervention du juge.	
NATURE DES DEMANDES		NATURE DES DEMANDES	
Demande en décharge	lorsque le réclamant conteste la totalité de l'imposition	Remise	Qui est une demande d'abandon pur et simple de la totalité des impositions
Demande en réduction	lorsque le réclamant ne conteste qu'une partie de l'imposition	Modération	Qui est une demande d'abandon pur et simple d'une partie des impositions
Demande en restitution	lorsque le réclamant sollicite le remboursement d'un impôt versé spontanément sans l'émission préalable d'AMR	Décharge de responsabilité	Qui est une procédure visant à dispenser du paiement des impositions d'un tiers mis en cause en qualité de responsable solidaire. (Exemple : le conjoint cohabitant avec le contribuable, le cessionnaire et le cédant pour la mutation de fond de commerce)

PROCEDURES CONTENTIEUSES

RECOURS CONTENTIEUX (Articles L116 à L140 du LPF)					
AUTORITE COMPETENTE	PIECES A PRODUIRE	DELAJ DE SAISINE	SEUIL DE COMPETENCE	DELAJ DE TRAITEMENT	NIVEAU D'INSTRUCTION DU DOSSIER
RECOURS PREALABLE : DEVANT L'ADMINISTRATION FISCALE					
<p>Chef de Centre Principal des Impôts ou Chef de la DGE</p>	<p>Sous peine d'irrecevabilité, la demande doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - être signée du réclamant ou de son mandataire ; - être timbrée ; - mentionner la nature de l'impôt, l'exercice d'émission et l'AMR ; 	<p>Délai de 90 jours suivant la date d'émission de l'AMR ou de la connaissance certaine de l'imposition</p>	<p>Dégrévement prononcé dans la limite de trente (30) millions Fcfa.</p>	<p>Trente (30) jours pour répondre à compter de la date de saisine.</p>	<p>1) Envoi du dossier au service émetteur pour avis, instruction complémentaire, éclaircissements ou éléments de réponse (éventuellement) ; 2) Retour du dossier au contentieux ; 3) Convocation d'une séance de travail (éventuellement) ;</p>
<p>Directeur Général des Impôts</p>	<p>contenir l'exposé sommaire des moyens et des conclusions de la partie être appuyée de justificatifs de la partie acceptée.</p>	<p>Délai de 30 jours suivant la date de décision du Chef du CPI ou de la DGE ; En cas de silence au terme du délai légal de traitement.</p>	<p>Dégrévement prononcé dans la limite de cent (100) millions Fcfa.</p>	<p>Soixante (60) jours pour répondre à compter de la date de saisine.</p>	<p>4) Note de présentation à l'autorité compétente ; 5) Notification de la réponse au contribuable</p>

Ministre des Finances	- idem, à la seule différence que la demande doit être appuyée de 10% supplémentaire de la partie contestée	- Délai de deux mois à compter de la date de notification de la décision du DGI - En cas de silence au terme du délai légal de traitement.	- Dégrèvement prononcé au-dessus de cent (100) millions Fcfa, après avis de la Commission Centrale des Impôts.	- Trois (03) mois pour répondre à compter de la date de réception de la réclamation.	
RECOURS JURIDICTIONNEL : DEVANT LA COURS SUPREME					
Chambre Administrative de la Cour Suprême	- être présentée par écrit, signée par le requérant ou son représentant dûment habilité et être accompagnée de deux copies de la requête sur papier libre ; - contenir l'exposé sommaire des faits et moyens et des conclusions de la partie ; - préciser le montant des dégrèvements en droits et pénalités sollicités ; - être accompagnée d'une copie de la décision contestée. - être accompagnée d'une caution bancaire garantissant le paiement des impositions non acquittées.	- Délai de soixante (60) jours à partir de la date de notification de la décision du MINEFI - En cas de silence au terme du délai légal de traitement.	- Pas de seuil	- Délai non prévu	1) Réception du dossier au Greffe de l'auguste Chambre ; 2) Attente des conclusions de l'expertise sollicitée ; 3) Arrêt rendu par la Chambre
Assemblée Plénière de la Cour Suprême	- Idem que la demande introduite devant la CA/CS	- A compter de la date de notification de la décision de la CA/CS	- Seuil non déterminé	- Délai non prévu	1) Réception du dossier au Greffe de l'auguste Chambre ; 2) Attente des conclusions de l'expertise sollicitée ; 3) Arrêt rendu par la Chambre
LA DEMANDE DE SURSIS DE PAIEMENT (Articles L 121 et L129 du LPF)					
AUTORITE COMPETENTE	PIECES A PRODUIRE	DELAI DE SAISINE	DELAI DETRAITEMENT	NIVEAU D'INSTRUCTION DU DOSSIER	
LORS DU RECOURS PREALABLE DEVANT : L'ADMINISTRATION FISCALE					

<p>Chef de Centre Principal des Impôts ou Chef de la DGE</p>	<p>Sous peine d'irrecevabilité la demande expresse formulée doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - être timbrée et accompagnée d'un recours contentieux des impositions ; - préciser le montant ou la base des dégrèvements attendus. 	<p>- Délai de 90 jours suivant la date d'émission de l'AMR ou de la connaissance certaine de l'imposition</p>	<p>Quinze (15) jours à compter de la date de réception de la demande.</p>	<p>1) Notification définitive expressément motivée au contribuable. (cas de rejet ou d'acceptation) 2) L'absence de réponse de l'Administration dans le délai de quinze (15) jours vaut acceptation tacite du sursis de paiement sollicité. 3- Le sursis de paiement cesse d'avoir effet à compter de la date de notification de la décision de l'Administration statuant en matière contentieuse</p>
<p>Directeur Général des Impôts</p>	<p>Idem. Toutefois la requête doit être appuyée de justificatifs de paiement de 10% de la dette contestée.</p>	<p>- Délai de 30 jours suivant la date de décision du Chef du CPI ou de la DGE statuant en matière contentieuse.</p>		
<p>Ministre des Finance</p>		<p>- Délai de deux mois à compter de la date de notification de la décision du DGI statuant en matière contentieuse.</p>		
<p>LORS DU RECOURS JURIDICTIONNEL : DEVANT LA COUR SUPREME</p>				
<p>Chambre Administrative de la Cour Suprême</p>	<p>Demande de sursis expressément renouvelée dans le cadre de la requête contentieuse.</p>	<p>Délai de soixante (60) jours à partir de la date de notification de la décision du MINEFI statuant en matière contentieuse</p>	<p>Délai non prévu</p>	<p>- Notification définitive expressément motivée au contribuable. (cas de rejet ou d'acceptation)</p>

<p>Assemblée Plénière de la Cour Suprême</p>	<p>Demande de sursis expresse renouvelée dans le cadre de la requête contentieuse</p>	<p>- A compter de la date réception de la décision de la CA/CS statuant au fond.</p>		
--	---	--	--	--

LA TRANSACTION (Article L 125 du LPF)

AUTORITE COMPETENTE Le Ministre des Finances Sur proposition du Directeur Général des Impôts.

PORTÉE DE LA TRANSACTION	Modération totale ou partielle des pénalités.				
DELAI D'INTRODUCTION DE LA DEMANDE	-Durant toute la procédure contentieuse.				
CONCLUSION DE LA TRANSACTION	-Avant la Mise en recouvrement suivant une procédure de contrôle. En cas d'acceptation de l'engagement du contribuable (contenu dans l'acte de transaction signé de lui-même et du chef de centre gestionnaire ou de l'inspecteur vérificateur), ce dernier doit : - s'acquitter immédiatement des impôts et pénalités restant à sa charge, - renoncer à toute réclamation ultérieure, ainsi qu'à celle en instance.				
LE RECOURS GRACIEUX (Articles L141à L146 du LPF)					
AUTORITE COMPETENTE	PIECES A PRODUIRE	DELAI DE SAISINE	SEUIL DE COMPETENCE	DELAI DETRAITEMENT	NIVEAU D'INSTRUCTION DU DOSSIER
Chef de Centre Principal des Impôts ou Chef de la DGE	1) <u>Remise gracieuse des pénalités et intérêts de retard</u> - Demande non timbrée accompagnée d'une copie de l'AMR et de justificatifs de paiement de l'intégralité du principal des impositions dues.	Pas de délai de saisine	- Dégrèvement prononcé dans la limite de trente (30) millions Fcfa.	Délai non prévu	1) Envoi du dossier pour compétence à l'autorité habilitée au regard des seuils prévus par la loi ; 2) Note de présentation à l'autorité saisie ; 3) Notification définitive au contribuable de la décision de remise, de modération ou de rejet.
	2) <u>Remise gracieuse ou modération des impôts directs</u> - Demande non timbrée contenant une copie de l'AMR et les indications nécessaires pour établir les cas de gène ou d'indigence mettant le redevable dans l'impossibilité de se libérer envers le Trésor.		- Dégrèvement prononcé dans la limite de cent (100) millions Fcfa.		
			- Dégrèvement prononcé au-dessus de cent (100) millions Fcfa		

(Source site web ministère des finances)

Annexe 12 : SOMMAIRE DES OBLIGATIONS FISCALES LOCALES AU CAMEROUN

LA PATENTE

La contribution des patentes est un prélèvement perçu à l'occasion de l'exercice effectif et habituel d'une activité lucrative. Elle est calculée sur la base du chiffre d'affaires. Tout patentable est tenu de déclarer son activité au centre des impôts du lieu de situation de son établissement dans les deux mois du démarrage de celle-ci (nouveau contribuable), ou dans les deux mois du commencement de l'année (contribuable exerçant depuis l'année précédente et connu de l'administration fiscale).

La contribution des patentes s'acquitte en un seul versement. Elle doit être payée au plus tard dans les deux mois qui suivent le début, soit de l'activité nouvelle, soit de l'année fiscale en cas de renouvellement. Toutefois, les transporteurs acquittent les droits de patente dans les quinze (15) jours qui suivent la fin de chaque trimestre.

LA LICENCE

C'est une contribution à laquelle est soumise toute personne physique ou morale autorisée à se livrer à la vente en gros ou au détail à un titre quelconque ou à la fabrication des boissons alcooliques, des vins ou des boissons hygiéniques. La contribution des licences est due par les importateurs, producteurs et débitants des boissons alcooliques, des vins et des boissons hygiéniques. Elle est annuelle et personnelle. La licence est due par établissement selon les mêmes règles que celles applicables à la contribution des patentes.

L'IMPOT LIBERATOIRE

C'est un impôt qu'acquittent les contribuables exerçant une activité commerciale ou industrielle ne relevant ni du régime du bénéfice réel, ni du régime du simplifié d'imposition, ni du régime de base. De manière générale, sont soumis à l'impôt libérateur, les contribuables personnes physiques réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 15 millions de francs CFA. Il convient de noter que pour une même activité, l'impôt libérateur dispense du paiement de la patente, de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de la Taxe sur la Valeur Ajoutée. L'impôt libérateur est liquidé par les services des impôts en application du tarif arrêté par les collectivités territoriales décentralisées publiques locales bénéficiaires du produit de cet impôt à l'intérieur d'une fourchette fixée par catégorie d'activité ainsi qu'il suit :

Catégories :

- A : de 0 franc à 20 000 francs
- B : de 21 000 francs à 40 000 francs
- C : de 41 000 francs à 50 000 francs
- D : de 51 000 francs à 100 000 francs

Les communes peuvent, à l'intérieur de chaque catégorie, appliquer des taux spécifiques à chaque activité dans la limite de la fourchette concernée. L'impôt libérateur est acquitté trimestriellement à la caisse de la Recette municipale ou à la caisse du poste comptable de rattachement dans les localités qui n'ont pas de recette municipale, à l'aide d'une fiche comprenant les noms, prénoms, adresse du

contribuable, la catégorie de l'impôt et le trimestre auquel se rapporte le paiement, dans les quinze jours qui suivent la fin de chaque trimestre.

Ceux qui entreprennent une activité soumise à l'impôt libératoire sont tenus d'en faire la déclaration verbalement ou par écrit au Service des impôts ou au bureau de la mairie dans les lieux où le Service des impôts n'est pas installé, dans les quinze jours qui suivent le début de l'activité.

Ceux qui entreprennent au cours de l'année une activité sujette à l'impôt libératoire ne doivent cet impôt qu'à compter du 1er jour du trimestre au cours duquel ils ont commencé d'exercer. L'impôt libératoire est dû par Commune, par établissement, et par activité dans le cas de l'exercice de plusieurs activités distinctes dans le même établissement. Toutefois, le marchand ambulant qui justifie du paiement de l'impôt libératoire dans la commune de son domicile n'est plus imposable dans les autres communes pour cette même activité.

LA TAXE SUR LE BETAIL

C'est une taxe annuelle que paye tout propriétaire ou tout détenteur de bovidés. Ne donnent pas lieu à perception de la taxe :

- les animaux de labour ;
- les animaux appartenant à l'Etat ;
- les reproducteurs importés de l'étranger ;
- les animaux élevés et utilisés par les œuvres de charité dans un but exclusivement social.

La taxe sur le bétail est assise dans chaque unité administrative après recensement effectué sur déclaration verbale ou écrite des redevables par le Sous-préfet ou le Chef de District ou par des agents spécialement désignés à cet effet. Le tarif annuel est de 200 francs par tête de bétail.

LES CENTIMES ADDITIONNELS COMMUNAUX

C'est une majoration qui s'applique au principal de certains impôts notamment :

- l'impôt sur le revenu des personnes physiques ;
- l'impôt sur les sociétés ;
- les contributions des patentes et des licences ;
- la Taxe sur la Valeur Ajoutée ;
- la taxe foncière ;
- la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement.

Le taux des centimes additionnels est fixé à 10 % en ce qui concerne l'impôt sur les sociétés, l'impôt sur le revenu des personnes physiques, la Taxe sur la Valeur Ajoutée, la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement, et la taxe foncière sur les propriétés immobilières. Les centimes sont calculés tant sur le principal que sur les majorations des impôts auxquels ils s'appliquent et suivent le sort des éléments qui leur servent de base. Ils figurent distinctement sur les avis de recouvrement et leur recouvrement est poursuivi avec le principal.

LES TAXES COMMUNALES DIRECTES ET INDIRECTES

Ce sont des taxes instituées par les communes et qui se présentent sous forme de redevances forfaitaires annuelles, exigibles des habitants d'une agglomération.

Taxes communales directes :

- la taxe d'eau qui peut être perçue dans les agglomérations où existent des fontaines ou des points d'eau communs et dans les agglomérations où la commune supporte les frais d'adduction d'eau ;
- la taxe d'éclairage qui peut être perçue dans les agglomérations où la commune supporte les frais d'éclairage des rues et autres lieux publics ou lorsqu'elle doit entreprendre des travaux pour l'éclairage de tels lieux ;
- la taxe d'enlèvement des ordures ménagères ;
- la taxe de fonctionnement des ambulances municipales ;
- la taxe d'électrification qui peut être perçue lorsque la commune produit l'électricité utilisée dans l'agglomération.

L'assiette, le recouvrement et le contentieux de ces taxes suivent les procédures applicables en matière de contributions directes.

Taxes communales indirectes ?

Ce sont des taxes instituées au par les communes dont les taux maxima et les modalités de recouvrement sont déterminés par voie réglementaire. Elles comprennent entre autres:

- la taxe d'abattage ;
- la taxe d'inspection sanitaire ;
- les droits de fourrière ;
- la taxe de stationnement ;
- les droits d'occupation temporaire de la voie publique ;
- la taxe sur les spectacles, etc.

Il convient de noter que le produit de l'impôt libératoire, des contributions des patentes et licences, de la taxe sur le bétail, des taxes communales directes et indirectes est versé en totalité aux communes.

A l'exception des centimes additionnels sur la taxe foncière qui sont intégralement reversés à la commune du lieu de situation de l'immeuble, les centimes additionnels sur les autres impôts sont répartis entre les Communes et Communautés Urbaines, le FEICOM et l'Etat qui perçoit notamment 10% au titre des frais d'assiette et de recouvrement.

Annexe 13 : Circuit des appels d'offres ouverts ou restreints

N°	Appel d'Offres Restreint	Appel d'Offres Ouvert	Référence Code
1	Début pré qualification	-	Art. 12
2	Avis à candidature	-	Art. 12
3	Rapport de pré qualification par le MO ou MOD	-	Art. 12
4	Finalisation du DAO	Confection et finalisation du DAO	Art. 17, 18, 19
5	Transmission du DAO à la CPM	Transmission du DAO à la CPM	Art. 124
6	Signature de l'AO		Art. 111
7	Publication de l'AO dans le JDM		Art. 20
8	Préparation des offres par les soumissionnaires		Art. 21
9	Dépôt des offres auprès du MO ou MOD		Art. 24
10	Ouverture – Dépouillement		Art. 24, 25, 26, 125
11	Constitution de la sous commission d'analyse		Art. 125
12	Conservation des originaux des offres par le président de la CPM		Art. 125
13	Transmission à l'ARMP d'une copie de chaque offre (72 heures)		
14	Réception du rapport d'analyse par la CPM		Art. 27, 124
15	Proposition d'attribution		Art. 8, 32, 33, 33, 35, 37
16	Signature de la décision d'attribution		Art.
17	Publication de la décision d'attribution et des résultats de l'AO dans le JDM		Art. 33, 119
18	Notification de la décision à l'attributaire		Art. 33
19	Rédaction du projet de marché par MO ou MOD		Art. 55, 56, 57
20	Transmission du dossier à la CPM		Art. 124
21	Signature du marché par le MO ou MOD		Art. 38, 11
22	Notification du marché		Art. 58
23	Enregistrement du marché par l'attributaire		
24	Notification de l'ordre de service de commencer les prestations		

N°	Circuit des marchés de Gré à Gré	Référence Code
----	----------------------------------	----------------

1	Sollicitation de l'Autorité des Marchés pour accord de gré à gré	Art. 28, 127
2	Examen et réponse de l'Autorité des Marchés	Art. 127
3	Confection du dossier de consultation	Art. 128
4	Consultation de trois candidats au moins	Art. 127
5	Transmission du dossier à la CPM	Art. 128
6	Proposition d'attribution par la CPM	Art. 128
7	Attribution par le MO ou MOD	Art. 32, 33
8	Signature de la décision d'attribution	Art. 33
9	Publication de la décision d'attribution dans le JDM	Art. 33
10	Notification de la décision à l'attributaire	Art. 33
11	Rédaction du projet de marché par MO ou MOD	Art. 55, 56, 57
12	Transmission du dossier à la CPM	Art. 124
13	Signature du marché par le MO ou MOD	Art. 38, 111
14	Notification du marché	Art. 58
15	Enregistrement du marché par l'attributaire	
16	Notification de l'ordre de service de commencer les prestations	

Annexe 14 : TABLEAU N 21 : DES MARCHES DE GRE A GRE 2011/ 2012

N°	OBJET	ATTRIBUTAIRE	MONTANT F. CFA	MOTIVATION DU GG
EXERCICE 2010				
1	Assistance pour un an au démarrage de la chaîne financière informatisée sur le réseau CUD et formation de deux cadres techniciens.	B BO and Partners	14 310 000	Non disponible
2	Changement de domiciliation bancaire/ augmentation des travaux et prolongation de délai	ATC BTP	43 743 452	Non disponible
3	Travaux de réhabilitation du réseau électrique du 1 ^{er} étage et chambre froide du marché central de Douala	METCH ELEC SARL	43 240 050	Non disponible
4	Travaux de réhabilitation du réseau électrique du rez de chaussée marché central de Douala	ELEC PLOMB	41 251 079	Non disponible
5	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'entretien curatif de certaines voiries revêtues de la ville de Douala. Lot N° 3	EGIS CAM	102 537 925	Non disponible
6	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'entretien curatif de certaines voiries revêtues de la ville de Douala. Lot N° 2	BEC LA ROUTIERE	74 399 261	Non disponible
7	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'entretien curatif de certaines voiries revêtues de la ville de Douala. Lot N° 5	SADEG	79 583 103	Non disponible
8	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'aménagement des rues en pavés du prolongement de la rue 2390 et l' amorce de la rue 2433 du quartier Bonapriso. Dépôt Guinness lot n°2	WILLIAMS FRU	6 362 584	Non disponible
9	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'aménagement des rues en pavés. Rue 1436 et sa perpendiculaire lot N° 5.	COMPETING BET	8 224 783	Non disponible
10	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'aménagement des rues en pavés. Rue 1437 NGODI AKWA lot N° 4	WILLIAMS FRU	6 290 497	Non disponible
11	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'aménagement des rues en pavés. Rue 1052 et 1054 de la déserte de la zone face Ethiopian Air Lines à Bonanjo	BETA CONSULT	7 710 705	Non disponible
12	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'aménagement des rues en pavés. Rue 4029 et 4182 liaison nouvelle et ancienne route par mission catholique	SETEC INGIENERIE	11 834 609	Non disponible
13	Maitrise d'œuvre partielle portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'entretien curatif de certaines voiries revêtues de la ville de Douala. Lot N° 4	CERBAT	26 645 091	Non disponible
14	Travaux de construction des hangars pour réinstallation provisoire des	NEMCO TGT	29 939 156	Article 29 alinéa c / urgence (incendie du marché central)

	commerçants du marché central lot N° 1			
15	Travaux de construction de hangars pour réinstallation provisoire des commerçants du marché central lot N° 2	CSR	24 816 483	Article 29 alinéa c /urgence (incendie du marché central)
EXERCICE 2011				
1	Travaux de réhabilitation et de réhabilitation du réseau d'éclairage public de Douala lot N° 1	CATRASCO SARL	100 000 000	Non disponible
2	Travaux de réhabilitation et de réhabilitation du réseau d'éclairage public de Douala lot N° 2	METH ELEC SARL	100 000 000	Non disponible
3	Maitrise d'œuvre partielle portant sur portant sur le contrôle technique et la surveillance des travaux d'entretien curatif de certaines voiries de la ville de Douala	ECTA BTP	92 958 454	Non disponible
4	Réalisation divers études pour le projet de construction d'un centre de stockage des déchets industriels solides dans la ville de Douala	ENCO	415 800 000	Article 29 alinéa b (savoir faire)
5	Travaux sommaires de réhabilitation du réseau incendie de la ville de Douala	Source du Cameroun	38 991 660	Article 29 alinéa c (urgence / évènement imprévisible : incendie du marché central)
6	Prise en compte du supplément des quantités d'ordures à collecter et à traiter	HYSACAM	3176731093	Non disponible
7	Construction d'un monument de cinquantenaire de la Réunification et de l'Indépendance du Cameroun (carrefour SODICO)	ETS Quintessence Images	46149333	Savoir faire (concours national)
8	Travaux de parachèvement du centre de prise en charge de la drépanocytose à l'Hôpital Laquintinie	SOTREP SARL	49979187	Non disponible
9	Travaux d'entretien des espaces verts et des fontaines dans la ville de Douala lot N° 1	ETS HOGUINE	10 428 556	Article 29 alinéa a marché infructueux
10	Réhabilitation du cabinet du Délégué	AFRO BLACK CORPORATE	27 198 152	Article 29 alinéa c (urgence / évènement imprévisible : incendie du Cabinet du Délégué)
11	Fourniture des équipements des travaux en régie de la CUD . Lot N° 1	OASIS MOTORS	449 475 001	Article 29 al C (urgence)
12	Fourniture des équipements des travaux en régie de la CUD . Lot N° 2	CENTRALE LOGISTIQUE	144 921 961	Article 29 alinéa c (urgence)
13	Fourniture des équipements des travaux en régie de la CUD . Lot N° 3	TRACTAFRIC MOTORS	139 400 000	Article 29 alinea c (urgence)
14	Fourniture des équipements des travaux en régie de la CUD . Lot N° 4	SEMIC	143 227 620	Non disponible

Source : Direction des marchés CUD

Annexe 15 : Cadre institutionnel de l'IGS

Il existe à la CUD une Inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion (IGSCG). Cette unité est rattachée au Cabinet du Délégué de la CUD. Ses missions sont définies dans l'arrêté N° 01/CUD/2010 du 22/01/2010 modifiant et complétant certaines dispositions de l'arrêté N° 08/2008.⁵⁴ L'inspection comprend :

« L'Inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion

Placée sous l'autorité d'un Inspecteur Général, l'Inspection Générale des Services et de Contrôle de Gestion est chargée :

- d'assurer les missions d'audit et d'évaluation
- d'effectuer le contrôle de gestion

L'inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion est composée de :

- L'Inspection et l'Audit des Affaires Administratives et Financières
- L'Inspection et l'Audit des Affaires Techniques
- Le Contrôle de Gestion

L'Inspection et l'Audit des Affaires Administratives et Financières (4 agents)

Placée sous l'autorité d'un Inspecteur assisté d'un Chargé d'Etudes, l'Inspection et l'Audit des Affaires Administratives et Financières est chargée :

- de contrôler et d'évaluer le fonctionnement interne des services ;
- d'assurer le rôle de conseil stratégique, de prospective et de proposition d'optimisation des procédures et des méthodes de travail des services ;
- de mener des études définies en cohérence avec la stratégie globale de l'Institution
- de définir, de mettre en œuvre et de suivre les indicateurs administratifs et financiers permettant de faire une analyse prospective appropriée de la situation administrative, comptable et financière
- de recenser et de hiérarchiser les risques de gestion auxquels est confrontée la Communauté Urbaine dans le cadre de ses objectifs opérationnels et d'en proposer les mesures correctives

L'Inspection et l'Audit des Affaires Techniques (5)

Placée sous l'autorité d'un Inspecteur assisté d'un chargé d'Etudes, l'Inspection et l'Audit des Affaires Techniques est chargée :

- de contrôler et d'évaluer le fonctionnement interne des services
- d'assurer le rôle de conseil stratégique, de prospective et de proposition d'optimisation des procédures et des méthodes de travail des services
- de mener les études définies en cohérence avec la stratégie globale de l'Institution
- de définir, de mettre en œuvre et de suivre les indicateurs techniques permettant de faire une analyse prospective appropriée de la situation technique des ouvrages
- de recenser et de hiérarchiser les risques de gestion auxquels est confrontée la Communauté

⁵⁴ Voir Annexe CDROM Art.6 à 11 de l'Arrêté N° 01/CUD/2010 du 22/01/2010 modifiant et complétant certaines dispositions de l'arrêté N° 08/2008, Répertoire, « CUD DOUALA »

Urbaine dans le cadre de ses objectifs opérationnels et d'en proposer les mesures correctives

Le Contrôle de Gestion (6)

Placé sous l'autorité d'un Contrôleur, le Contrôle de Gestion est chargé :

- de vérifier et de rendre compte du bon fonctionnement des services à travers les indicateurs et ou des rapports circonstanciés.
- de contrôler et d'évaluer le fonctionnement des services, des sociétés d'économie mixte locale (actionnariat) et des projets rattachés de même que les activités concédées ;
- d'étudier et de proposer les procédures et les méthodes de travail des services en vue d'optimiser leurs performances.

Le Contrôle de Gestion comprend :

- Le Service de la Codification et des Procédures
- Le Service de Contrôle de Gestion

Le Service de la Codification et des Procédures

Placé sous l'autorité d'un Chef de Service, le Service de la Codification et des Procédures est chargé de proposer des procédures et des méthodes de travail en vue d'optimiser les performances des services.

Le Service du Contrôle de Gestion

Placé sous l'autorité d'un Chef de Service, le Service du Contrôle de Gestion est chargé de contrôler l'exécution du budget ».

Annexe 16 : Circuit de la dépense à la Recette Municipale

SERVICES ACTIVES	ACTIVITES SUBSEQUENTES
Secrétariat Recette Municipale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception des dossiers (mandat et pièces jointes)
Receveur Municipal ou Fondé de Pouvoirs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envoi pour traitement au service de contrôle de la dépense
Service de contrôle de la dépense	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de la régularité budgétaire de la dépense et des pièces justificatives ▪ Tenue des registres de suivi de la consommation du budget ▪ Tenue du livre de détails des dépenses ▪ Validation informatique
Service de recouvrement	Suivi de la situation fiscale du bénéficiaire
Service de la comptabilité et de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de la régularité budgétaire de la dépense ▪ Contrôle de la régularité des pièces justificatives ▪ Contrôle de la régularité comptable (imputation)
Fondé de Pouvoirs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reprise des contrôles effectués par les différents services et apposition du visa « VU BON A PAYER »
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prise en charge manuelle ▪ Prise en charge informatique
Receveur Municipal et Fondé de Pouvoirs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmation des paiements
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Règlement ▪ Tenue des livres journaux de premières écritures (livre journal caisse ou livre journal banque) ▪ Classement des pièces journalières ▪ Production des situations périodiques (situation des disponibilités caisse, feuille de dépouillement des opérations caisse, état des restes à payer, certificats de dépenses, état de rapprochement bancaire. ▪ Compte de gestion

Source : Recette municipale

Annexe 17 : TABLEAU N°22 :DES REJETS DE MANDATEMENT POUR 2011

Motifs des rejets	Nombre
Confusion entre procès-verbal de réception des travaux et attestation de service fait	03
Mauvaise application du taux de l'IR sur les honoraires 1,1% au lieu de 5,5% cf circulaire sur l'exécution du budget	04
Bien vouloir dissocier les factures de la CUD à celles appartenant aux particuliers (chefs traditionnels)	07
Bien vouloir faire passer cette dépense par bon de commande confirmé au détriment d'une décision	01
Discordance entre la nature de la dépense et l'imputation budgétaire	13
Bien vouloir procéder à la liquidation de ce mandat	02
Bien vouloir procéder à l'ordonnancement de ce mandat	03
Bien vouloir reprendre le décompte de l'ordre de mission n° 34/CUD du 20 au 21 juillet = une journée et non deux	01
Bien vouloir faire exécuter cette dépense par caisse d'avance conformément aux dispositions de l'article 4 de la délibération	01
Bien vouloir produire l'attestation de service fait	03
Discordance entre les références des pneus Michelin (265/70/17 portées sur le BCC et celle 256/70/17 inscrites sur le procès-verbal	01
Bien vouloir transmettre le compte d'emploi au contrôle Financier Spécialisé pour apurement assorti des pièces justificatives de dépenses	04
A2D bien vouloir produire les originaux des pièces justificatives de dépenses effectuées (20 000 000)	02
Le montant porté sur le titre de paiement est différent de celui inscrit sur l'état 1 291 748 sur l'état et 1 294 748 sur le mandat	01
Discordance entre l'objet de la dépense inscrit sur le titre de paiement et celui porté sur le Bon de Commande Confirmé	07
Inopportunité de la présence des noms de ces personnes sur l'état, ceux –ci n'étant pas membres de la commission	02
Bien vouloir produire l'avenant à ce marché	01
Bien vouloir produire les feuilles de présence des séances du comité	02
Bien vouloir faire apposer la signature du chef de poste de la comptabilité matière sur le décompte	02
La répartition des perdiems doit être faite en conformité avec la circulaire n° 006/CAB/PM du 24/05/2010 du Premier Ministre	01
Bien vouloir joindre à ce dossier, la convocation des membres de la commission	01
Bien vouloir produire un mandat de retenue TVA qui accompagne le mandat principal	02
Bien vouloir supprimer de la liste des adhérents bénéficiaires le nom de Mme TETE qui ne fait plus partie des effectifs de la CUD	01
Bien vouloir produire un bulletin d'émission TVA et IR	02
Ce paiement ayant déjà été effectué par virement BEAC n° 62/11 du 23/11/2011, bien vouloir procéder à l'annulation de ce mandat (AES SONEL)	01
Le statut du mandat étant pré-ordonné, bien vouloir l'ordonner afin de permettre la suite du traitement de la Recette Municipale	03
Discordance entre l'imputation portée sur le titre de paiement 220150 (construction des voiries ..ponts) et l'objet du marché n° 20/LC/CUD/2010 contrôle technique et surveillance des travaux	01
Le montant et la période de consommation indiqués sur la facture d'eau n° 010356003 ne correspondent pas à ceux portés sur le mandat principal n° 3789	03
Absence de timbres sur les copies de la patente et de la carte de contribuable	18
Bien vouloir produire une attestation de domiciliation bancaire datant de mois de 3 mois	04
TOTAL	97

Source : recette municipale

Annexe 18: CIRCUIT DES MARCHES (NOUVELLE PROCEDURE)

SEUIL (en MCFA)	DESIGNATION	PROJET	COMMISSION COMPETENTE	DEPOUILLEMENT ET ATTRIBUTION	CONTRAT SOUSCRIT	IMPUTATION	CONTROLE BUDGETAIRE	SIGNATURE DU CONTRAT	ORDRE DE SERVICE POUR EXECUTION	RECEPTION ET PAIEMENT
500	ROUTES INFRASTRUCTURE	CUD	COMMISSION CENTRALE DE PASSATION DES MARCHES	CCPM	PAR LE SOUMISSIONAIRE	DIRECTION FINANCIERE CUD	CONTROLE FINANCIER CUD	DLG	SERVICE DES MARCHES CUD	DIRECTION CONCERNEE ET RECEVEUR
200--- 500	-//-	CUD	COMMISSION DE PASSATION DES MARCHES/CUD	CPM/CUD	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-
[200-	BATIMENTS ET EQUIPEMENTS COLLECTIFS	CUD	COMMISSION CENTRALE DE PASSATION DES MARCHES	CCPM	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-
50 200	-//-	CUD	COMMISSION DE PASSATION DES MARCHES/CUD	CPM/CUD	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-
100[APPROVISIONNE- MENTS GENERAUX	CUD	COMMISSION CENTRALE DE PASSATION DES MARCHES	CCPM	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-
50-- 100	-//-	CUD	COMMISSION DE PASSATION DES MARCHES/CUD	CPM/CUD	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-
50-	SERVICES ET PRESTATIONS INTELLECTUELLES	CUD	COMMISSION CENTRALE DE PASSATION DES MARCHES	CCPM	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-
15-50	-//-	CUD	COMMISSION DE PASSATION DES MARCHES/CUD	CPM/CUD	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-	-//-

Source : Service des marchés de la CUD

Annexe 19 : Liste des rapports consultés

- *Cabinet 2ac*, Audit CUD, 2008 ;
- *Cabinet 2ac*, Audit des marchés 2007, 2008, 2010 ;
- *Cabinet 2ac*, Audit Communautés urbaines Douala et Yaoundé, 2008:
- *Banque Mondiale*, Rapport d'achèvement projet PID, juin 2008,;
- *CUD*, Rapport d'activité C2D 2010-2011, 2011 ;
- *Cabinet BEKOLO & Partenaires*, Rapport d'audit projet ISDERA, décembre 2010 ;
- *BAD*, Rapport sur procédures nationales de passation des marchés, juillet 2012 ;
- *CUD*, Rapport d'évaluation de la SOCATUR, avril 2011 ;
- *Cabinet 2ac*, Rapport PEFA du Cameroun, 2008 ;
- *Chambre des Comptes*, Rapports annuels de la Chambre des Comptes, 2008, 2009 et 2010 ;
- *IGSRF*, .Procès-verbal de contrôle de la Recette municipale de la CUD, février 2012,

Annexe 20 : commentaires du secrétariat PEFA**Evaluation PEFA de la communauté urbaine de Douala (CUD)
(version provisoire finale du 5 novembre 2012)****Evaluation de la réponse apportée le 7 novembre 2012
aux commentaires du Secrétariat PEFA du 12 octobre 2012**

Cette note constitue un suivi des commentaires apportés par le Secrétariat PEFA le 12 octobre 2012 à la version provisoire de l'évaluation PEFA de la **communauté urbaine de Douala (CUD)** du 21 septembre 2012. Elle examine les changements apportés à la version provisoire en application des commentaires du Secrétariat dans la version provisoire finale du 5 novembre 2012 et toute autre modification de la notation des indicateurs que le Secrétariat a jugé justifiée à l'occasion de sa revue initiale (mais ne traite pas des questions soulevées par d'autres réviseurs). Toutes les modifications apportées sur la base des commentaires antérieurs sont répertoriées dans le tableau ci-dessous ainsi que l'évaluation de la réponse par le Secrétariat.

Le Secrétariat a utilisé la matrice fournie par l'équipe d'évaluation, pour la partie le concernant, en simplifiant toutefois sa structure. Y ont été ajoutées deux colonnes, l'une contenant les réactions du Secrétariat aux changements apportés, l'autre l'évaluation de la réponse fournie.

Impression d'ensemble

L'équipe a pris en compte la plupart des remarques du Secrétariat (ainsi que les commentaires substantiels d'autres partenaires, tels qu'ils apparaissent dans la nouvelle version du rapport corrigée et dans la matrice fournie, mais ce suivi se limite aux observations du Secrétariat), et s'est attachée à étoffer les justifications fournies. Dans l'ensemble le travail est de qualité, bien documenté et rigoureux. Plusieurs notations ont été modifiées, ces changements apparaissant justifiés. La notation de PI-16 reste à revoir.

Indicateur	Commentaires du Secrétariat	Réponses de l'équipe d'experts PEFA	Observations du Secrétariat	Evaluation de la réponse
------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	--------------------------

Observations générales

Les informations de base (devise, taux de change, exercice budgétaire) sont fournies au début du rapport, mais il conviendrait d'associer les taux de change à une date précise	Taux de change du US \$ du 31/10/2012	Date fournie (30/10)	Réponse satisfaisante
Il apparaît également nécessaire de compléter la liste des acronymes, quelques-uns faisant défaut (comme CA, DARHP, DGE, EDOT et IGSRF).	Liste corrigée	Corrections effectuées.	Réponse satisfaisante
Il manque l'annexe 2 évoquée par la méthodologie (p. 81 du cadre), c'est-à-dire une liste des travaux d'analyse qui ont servi à élaborer le rapport.	Liste des rapports consultés pour l'élaboration du PEFA intégrée en annexe	NB Il faudrait isoler cette liste, qui est introduite à la suite de l'annexe 6 (personnes rencontrées), dans une annexe spécifique Correction faite : la liste des documents consultés figure à l'annexe 19.	Réponse partielle
Les tableaux récapitulatifs des notations (évaluation résumée et annexe 4) devraient comporter les dimensions. Tel est cependant le cas dans l'annexe 3.	Tableau 4 présente les indicateurs	Aucun changement L'annexe 4 n'a pas été modifiée. Elle doit comporter les justifications par	Pas de réponse

		regroupés par dimensions	dimension. Le tableau 4 présente les recettes réelles. L'annexe 4 est modifiée de façon à regrouper les indicateurs suivant les six dimensions essentielles de la GFP.	
	La note de PI-6 (B) est rapportée à tort comme D dans le tableau mentionné.	Corrigé	Correction effectuée.	Réponse satisfaisante
	Il a été observé qu'aucune référence n'est faite à la société civile (à part peut-être le nom d'un journaliste) dans l'annexe 6 des personnes rencontrées.	Voir Chambre de commerce	Annexe 6 inchangée (NB elle comporte un doublon = JP Gaane). Rien ne permet d'identifier la Chambre de commerce. Il s'agit en fait de M. NYAM AHOLA Djibril, du Groupement Interpatronal du Cameroun.	Pas de réponse

Section I - Introduction

	La participation éventuelle d'autres bailleurs de fonds que la coopération française au processus d'évaluation n'est pas suffisamment précisée. Le rôle des parties prenantes pourrait être mieux défini, en particulier pour le processus d'assurance qualité, qui n'est pas décrit comme il convient. Il n'y a ainsi aucune mention du 'PEFA check'. Le Secrétariat ne sait pas si d'autres réviseurs ont été associés à la revue, comme il l'avait suggéré dans son examen des TDR.		Introduction revue et étoffée, référence explicite au processus PEFA CHECK, mention des bailleurs de fonds associés au processus d'AQ.	Réponse satisfaisante
	Le champ de l'évaluation (i.e. la CUD et les communes d'arrondissement) est bien indiqué mais la composition du secteur public n'est pas abordée.	Paragraphe corrigé.	Précisions apportées. Ni AA ni EP.	Réponse satisfaisante

Section 2 - Données générales sur la décentralisation et la CUD

	Si la présentation de la décentralisation est développée et pertinente, on déplore l'absence de présentation de enjeux économiques (seulement un tableau des dotations budgétaires, p. 22, non commenté). Cette lacune avait pourtant déjà été soulignée à l'occasion de l'examen des termes de référence.	Données générales améliorées, enjeux économiques soulignés	Une modification (ajout) au § 9. Substantielle section 10 <i>Les enjeux économiques</i> ajoutée.	Réponse satisfaisante
--	--	--	--	------------------------------

Section 3

PI-3	NB Le tableau de l'annexe 2 inclut-il les recettes exceptionnelles ? NB Les auteurs soulignent à juste titre que les "... dotations de subvention et transferts" sont exclues du calcul (p. 29, dernier paragraphe). Cependant ce n'est pas le cas dans le tableau de l'annexe 2. A rectifier. Pour autant la notation ne devrait pas être affectée.	Tableau corrigé, notation inchangée	Tableau de l'annexe 2 renseigné aux lignes 75 et 76. Tableau 4 modifiés en conséquence.	Réponse satisfaisante
PI-6	La période de référence pour cet indicateur est le dernier budget présenté au Parlement, il s'agit donc de 2012, non de 2011 comme retenu ici. Rectifier SVP.	Narratif corrigé	Correction effectuée	Réponse satisfaisante
	Les éléments 6 et 7 semblent ne pas être explicitement inclus dans la documentation budgétaire. Clarifier.	Narratif corrigé	Corrections effectuées	Réponse satisfaisante
PI-8	(i) Justifications insuffisantes, les sous-composantes n'étant pas toutes traitées. L'allocation horizontale des transferts (2 types de transferts) aux communes d'arrondissement apparaît transparente. Cependant, il n'est pas démontré qu'il s'agit d'un système basé sur des règles. En outre, rien n'est dit sur ces règles hormis que le montant du transfert est fixé chaque année par une circulaire ministérielle. Incertain, total incertain	Narratif corrigé	Explications fournies.	Réponse satisfaisante
	(i) Bien qu'il soit dit que le montant alloué est indexé sur certaines recettes de la CUD, pour les deux types de transferts on ne sait pas exactement comment leurs montants ont été fixés. Incertain, total incertain	Narratif corrigé	Explications fournies.	Réponse satisfaisante

PI-9	(i) Justification insuffisante. On ne dit pas si la SAD et la SOCATUR présentent des rapports budgétaires à la CUD (au moins annuellement) et/ou si une consolidation est opérée. Selon les justifications fournies, il semble que le suivi des 2 entités par la CUD soit assez incomplet. Incertain, total incertain	Narratif corrigé.	Explications fournies.	Réponse satisfaisante
	Il n'est pas nécessaire de produire une explication pour N/A dans le tableau de notation	L'explication fournie permet de mieux comprendre la raison de la N/A	Explication fournie dans le narratif.	Pas de réponse attendue
PI-10	Indiquer SVP en annexe les sites web mentionnés (CUD, ARMP)	Correction réalisée, les sites sont indiqués en bas de page	Ajout effectué pour la CUD, non pour l'ARMP (dont l'acronyme ne figure pas dans la liste des abréviations). Le sigle ARMP est ajouté à la liste des abréviations et son site web précisé au bas de la page 61.	Réponse partielle
PI-12	(i) Si la preuve était apportée qu'aucune prévision budgétaire globale pluriannuelle n'a été effectuée, la note serait D. Ce n'est pas le cas et les justifications fournies suggèrent un C. Envisager de revoir. Incertain, total inchangé même si C	Le système budgétaire de la CUD reste fondé sur une budgétisation annuelle de moyens.	Seul le mot <i>prévisions budgétaires pluriannuelles glissantes</i> a été ajouté.	Réponse acceptée
PI-13	(i) Le narratif est extrêmement général et les justifications fournies sont insuffisantes pour attribuer la note. La référence à la législation est correcte. Cependant, il faudrait être plus précis en proposant une brève analyse de la législation pertinente. Il faudrait évoquer les pouvoirs discrétionnaires. Envisager de revoir. Incertain	Narratif corrigé	Révision substantielle, éclaircissements sur les pouvoirs discrétionnaires fournis. Note B maintenue - justifié.	Réponse satisfaisante
	(ii) Pour attribuer la note (B), une référence au site web ne suffit pas. Y a-t-il des campagnes fiscales à la radio et à la TV ? Y a-t-il des ateliers sur les questions fiscales ? Quoi qu'il en soit, les justifications fournies suggèrent un certain nombre de limites à l'accès au web et à l'information. Envisager de revoir. Incertain De plus, l'adresse du site web devrait figurer en annexe (bibliographie)	Narratif précisé et notation corrigée à juste titre.	Rédaction amendée. Notation révisée (C) - justifié.	Réponse satisfaisante
	(iii) Le narratif est très général, il porte sur la situation au niveau national. On ne sait pas trop quel mécanisme de recours fiscal s'applique à la CUD. Envisager de revoir. Incertain	Narratif précisé et notation inchangée.	Rédaction amendée.	Réponse satisfaisante
PI-14	(ii) Noté C, mais le narratif (p. 50, dernier phrase du ii) suggère que les sanctions existantes ne sont pas efficaces. Ceci correspond à D. Envisager de revoir et/ou de développer le narratif NB Une triangulation avec la société civile aurait été utile pour traiter la question de l'effectivité, qui n'est abordée que très brièvement. Incertain	Narratif précisé et notation modifiée en D	Rédaction revue, Notation révisée (D) - justifié.	Réponse satisfaisante
	(iii) L'objet de cette composante n'est pas véritablement traité. Le narratif indique qu'il y a un programme continu de contrôles fiscaux. Cependant rien n'est dit sur les enquêtes sur les fraudes. En outre, il n'est pas dit clairement si les programmes de contrôle sont basés ou pas sur des critères d'évaluation des risques clairs. Des données chiffrées auraient été bienvenues (combien de contrôles fiscaux ?) Envisager de revoir. Incertain	Narratif corrigé	Rédaction substantiellement revue, Notation révisée (B) - justifié. Total inchangé (D+) Cependant, pas de données statistiques.	Réponse satisfaisante
PI-15	(i) Dans la mesure où le taux de recouvrement des créances n'est pas connu (bien que le % d'arriérés soient supérieur à 2% du total des recouvrements, mais la vraie question est le % de recouvrement des créances), la composante ne peut être notée (NN). Revoir. Incertain, total inchangé	Narratif corrigé et notation changée en N/N	<u>Narratif inchangé</u> , mais justification du tableau récapitulatif modifiée, en cohérence avec la notation NN (justifiée)	Réponse satisfaisante
	(ii) Si le narratif indique clairement que pour la CUD les recettes sont déposées chaque jour à la BEAC, cela n'est pas dit pour les recettes CUD collectées par la DGI. L'information doit être donnée pour les 2. Incertain, total incertain	Narratif corrigé et notation changée en D.	Narratif et justification modifiés, adéquatement. Total modifié en D.	Réponse satisfaisante

<p>PI-16</p>	<p>(iii) Dans la mesure où les ajustements sont fréquents (comme indiqué par ex. p.14), la note A n'est pas possible. En outre, la note A implique que les ajustements aux allocations budgétaires sont effectués de manière prévisible. Est-ce le cas ? Envisager C Incertain, total inchangé</p>	<p>Selon le cadre PEFA et le document "clarifications" septembre 2008, les ajustements à prendre en compte pour la notation de cet indicateur sont ceux qui sont imposés au MDA. Dans le cas de la CUD, tous les virements de crédits et toutes les autorisations spéciales sont effectués à l'initiative du Délégué du Gouvernement, validées par le Conseil et approuvées par la tutelle. Pas de changement de notation.</p>	<p>Il semble y avoir un malentendu sur la notion de MDA. Il s'agit pour cette composante des MDA sous l'autorité de la CUD, pas de la CUD perçue comme un MDA par rapport au Gouvernement central. Quoi qu'il en soit, la composante examine non seulement la transparence des ajustements, dont on peut admettre qu'elle est satisfaisante, mais aussi leur fréquence. Les notes A et B impliquent que ces ajustements soient rares (1 ou 2 par an), ce qui n'est manifestement pas le cas. Il faut donc noter C. NB les commentaires de la Banque mondiale et de GIZ vont dans le même sens La note de l'indicateur est ramenée de A à C, et la justification corrigée dans le tableau de notation.</p>	<p>Réponse non satisfaisante</p>
<p>PI-17</p>	<p>(ii) Comme la consolidation est mensuelle, la note A n'est pas possible. Elle devrait être C. Quoi qu'il en soit le narratif est trop bref et insuffisamment clair. Il serait utile de mentionner le nombre de comptes. Incertain, total incertain</p>	<p>Narratif corrigé ; maintien de la notation sur le compte BEAC</p>	<p>Eclaircissements fournis. Note A justifiée.</p>	<p>Réponse satisfaisante</p>
<p>PI-18</p>	<p>(i) A la CUD, les fichiers nominatifs et l'état de paie ne sont pas directement reliés. On ne sait cependant pas si l'état de paie est étayé par une documentation complète portant sur toutes les modifications apportées au fichier nominatif. En outre, il n'est pas indiqué non plus si ces modifications ont lieu chaque mois et sont comparés à l'état de paie des mois précédents. Envisager de revoir. Incertain, total inchangé</p>	<p>Narratif et notation corrigés en C</p>	<p>Légère retouche, note modifiée en C.</p>	<p>Réponse satisfaisante</p>
	<p>(ii) La note C suppose qu'un retard maximum de 3 mois puisse intervenir pour les modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie. Le narratif indique de façon vague que la prise en compte des modifications peut durer plusieurs mois. Merci de clarifier. Incertain, total inchangé</p>	<p>Narratif et notation corrigés en D</p>	<p>Rectifications appropriées.</p>	<p>Réponse satisfaisante</p>
<p>PI-19</p>	<p>(i) NB Il serait utile pour le tableau 14 (p. 61) de fournir les références légales et réglementaires sur lesquelles se fonde la réponse.</p>	<p>Narratif corrigé</p>	<p>Références introduites</p>	<p>Pas de réponse attendue</p>
	<p>(iii) NB La non- publication d'informations sur les règlements des plaintes n'est mentionnée que dans le tableau de notation. Elle devrait figurer également dans le narratif.</p>	<p>Narratif corrigé</p>	<p>Effectué</p>	<p>Pas de réponse attendue</p>
<p>PI-21</p>	<p>(i) Cette composante comprend 3 sous-composantes. Pour noter C: 1) la fonction de vérification doit être opérationnelle au moins pour les entités les plus importantes de la CUD et 2) une revue partielle des systèmes doit être assurée (au moins 20% du temps du personnel). Est-ce le cas ? Si elle n'est pas conforme aux normes professionnelles admises (INTOSAI), comme il est indiqué, on peut tout de même noter C. Les points 1) & 2) doivent être traités. Comme il n'y a pas d'analyse systémique des risques (comme indiqué p. 70), on ne peut noter C. Il faut D. Incertain De plus, le narratif fournit nombre d'informations utiles mais l'essentiel de la composante n'est pas véritablement traité.</p>	<p>Narratif et notation corrigés</p>	<p>Adéquatement rectifié.</p>	<p>Réponse satisfaisante</p>

	(ii) La composante n'est pas véritablement traitée. On ne répond pas aux problèmes soulevés par la composante. Des rapports de vérification sont-ils établis, selon quelle fréquence ? A quelle autorité sont-ils adressés ? Envisager de reprendre. Incertain De plus, le commentaire dans le tableau de notation concerne apparemment la composante (i).	Narratif corrigé, précisant que les rapports sont adressés au Délégué du Gouvernement	Revu, mais on ne dit toujours pas à qui les rapports (de contrôle de gestion) sont adressés.	Réponse partielle
	(iii) Il n'y a apparemment aucun suivi des recommandations, donc la note C est exclue (pour noter C, un certain suivi des actions majeures devrait être effectué par les gestionnaires, mais avec du retard. Est-ce le cas ?) Narratif trop général et insuffisant pour noter. Incertain	Narratif et notation corrigés	Simplifié. Note révisée en D (justifié).	Réponse satisfaisante
PI-22	(i) Pour les rapprochements quotidiens, la CUD a-t-elle un accès électronique au compte de la BEAC ? La CUD reçoit-elle de la BEAC un état à la fin du mois ou au début du mois suivant (à compter du mois couvert par l'état)? Combien de temps après le mois sous revue le rapprochement a-t-il lieu ? Le niveau de rapprochement (sur base agrégée ou détaillée) doit être précisé. Merci de clarifier tous ces points. Incertain	Narratif corrigé	Informations fournies. Note révisée en C (justifié).	Réponse satisfaisante
	(ii) Comme le rapprochement des comptes d'avance est opéré tous les mois, la note est supérieure à D sur la base des justifications apportées. La note D implique que le rapprochement se fait tous les ans avec plus de 2 mois de retard, ou qu'il n'y a pas de rapprochement. Est-ce le cas ? Incertain De plus, la 2ème phrase du tableau de notation n'est pas claire et ne renvoie à aucune information fournie par le narratif.	Narratif corrigé et notation inchangée	Rédaction plus explicite, notation acceptée.	Réponse satisfaisante
PI-24	(i) Notation A correcte, justification appropriée Si l'application SIM-BA gère l'exécution du budget, le suivi de l'exécution du budget est aussi fourni par cette application en addition au rapport d'exécution du budget. Cela devrait être mentionné dans le narratif et dans le table de notation de i). (N'affecte pas la note)	Narratif corrigé	Rectification apportée	Réponse satisfaisante
	(ii) Si l'application SIM-BA gère l'exécution du budget, le suivi de l'exécution du budget est aussi fourni par cette application et de manière automatique après chaque transaction. Dans ce cas, la note ne doit pas être C mais A. Incertain, total inchangé	Narratif corrigé, mais notation inchangée	Rédaction plus explicite, justifiant le maintien de la note C.	Réponse satisfaisante
PI-25	(ii) D'après les justifications fournies, le délai lors du dernier exercice a été de 8 mois après la fin de l'exercice, ce qui donne B (pas D). L'évaluation PEFA n'apprécie pas la conformité à la législation locale mais aux bonnes pratiques. Incertain, total inchangé	Notation corrigée	Rectification apportée	Réponse satisfaisante
PI-26	(i) La composante doit traiter l'étendue et la nature de la vérification effectuée (y compris la conformité aux normes de vérification). Ce n'est pas le cas. Revoir SVP. Incertain	Narratif corrigé, notation inchangée	Rédaction plus explicite	Réponse satisfaisante
	(ii) La composante traite de la présentation effective dans les délais des rapports de vérification au Parlement (et non de la limite légale pour cette présentation). La présentation des états financiers à la vérification externe est déjà abordée par PI-25 (ii). En outre le ii) du tableau de notation (1ère colonne) doit être rectifié Incertain	Narratif et notation corrigés	Simplification explicite. Note modifiée en D (justifié)	Réponse satisfaisante
PI-27	(i) Notation C correcte, justification appropriée, NB Le narratif doit être plus explicite. L'information selon laquelle le détail des dépenses et des recettes doit être soumis au Parlement seulement à un stade où les propositions détaillées ont été finalisées doit être fournie dans le narratif, pas uniquement dans le tableau de notation.	Narratif corrigé	Rectification apportée	Réponse satisfaisante
D-2	(ii) Notation D correcte, justification appropriée. NB la justification fournie dans le tableau de notation est la même que pour la composante i). A revoir.	Narratif corrigé	Rectification apportée	Réponse satisfaisante

	Total Correctement combiné en D NB Cet indicateur est traité très brièvement. Rien n'est dit du projet UE 'ISDERA' mentionné p. 85 (même si son montant est peu important)	Non repris	Présentation plus étendue en introduction mentionnant divers projets, mais le narratif de D-2 reste succinct.	Réponse acceptée
D-3	Notation A correcte, justification appropriée De nouveau, rien n'est dit du projet UE. Il faudrait compléter.	Narratif corrigé	Simplifié et clarifié. Notation modifiée en D	Réponse satisfaisante

Section 4 – Le processus (gouvernemental) de la réforme

	Cette section est succincte et prend plutôt la forme d'un catalogue de mesures en cours. La CUD ne s'est pas pourvue d'une stratégie de réformes. Néanmoins, un cadrage par rapport au processus national aurait pu être proposé.	Narratif amélioré	Ajouts limités mais suffisants	Réponse satisfaisante
--	---	-------------------	--------------------------------	------------------------------

Synthèse de l'évaluation

	Cette partie est de bonne facture, mais se présente davantage comme un exercice récapitulatif que comme une véritable synthèse. Le lien entre les dimensions essentielles du système de GFP et les objectifs budgétaires est bien dégagé. Il aurait toutefois été utile d'utiliser le tableau proposé en appendice 1 du cadre méthodologique. Le sujet des réformes, dont la gestion relève apparemment du niveau central, est abordé très brièvement. Le message principal du rapport (story line) pourrait être dégagé plus clairement.	Tableau appendice 1 réincorporé dans le rapport	Quelques retouches et introduction du tableau. La partie sur les réformes est inchangée.	Réponse partielle
--	---	---	---	--------------------------

Secrétariat PEFA
12 décembre 2012

Annexe 21 : Le processus d'assurance qualité « PEFA CHECK »

Présentation du dispositif d'assurance qualité

Les dispositions d'assurance qualité suivantes ont été prises durant la planification et la préparation du rapport d'évaluation PEFA pour la **Communauté Urbaine de Douala (Cameroun)**, rapport définitif en date du **5 novembre 2012**.

1. Examen de la note de synthèse et/ou des termes de référence

Le projet de note de synthèse et/ou de termes de référence en date du **15 juin 2012** a été soumis à l'examen des réviseurs suivants :

- 1) Délégation de l'Union Européenne, **le 18 juin 2012**, commentaires du 21 juin 2012 ;
- 2) Banque Mondiale, **le 18 juin 2012**, commentaires du 28 juin 2012 ;
- 3) Agence Française de Développement, **le 18 juin 2012**, commentaires du 27 juin 2012 ;
- 4) Secrétariat PEFA, **le 15 juin 2012**, commentaires du 20 juin 2012.

La note de synthèse définitive et/ou les termes de référence définitifs en date du 4 juillet 2012 ont été communiqués aux réviseurs, si nécessaire, accompagnés d'un tableau décrivant les réponses à toutes les observations des réviseurs.

1 Pour ce qui est des observations mineures (fautes de frappe, style) une version révisée du document assortie d'un suivi des modifications peut suffire.

2. Examen du ou des projets de rapport

Le projet de rapport daté du **21 septembre 2012** a été soumis le **2 octobre** à l'examen des réviseurs suivants :

- 1) Délégation de l'Union Européenne, commentaires du 16 octobre ;
- 2) Banque Mondiale, commentaires du 10 octobre ;
- 3) Agence française de développement, commentaires du 22 octobre ;
- 4) Secrétariat PEFA, commentaires du 12 octobre 2012.

3. Examen de la version définitive du projet de rapport

La version définitive du projet d'évaluation a été communiquée aux réviseurs le **7 novembre 2012** et comprend un tableau décrivant les réponses à toutes les observations des réviseurs.

4. Le présent formulaire décrivant les dispositions d'assurance qualité est inclus dans le projet de rapport révisé.



Rapport d'évaluation PEFA Communauté Urbaine de Douala (Cameroun),
5 novembre 2012

Le processus d'assurance qualité suivi durant la réalisation de ce rapport répond à toutes les exigences du Secrétariat PEFA et reçoit en conséquence la mention « **PEFA CHECK** ».

Secrétariat PEFA, 8 mars 2013