



EVALUATION RÉPÉTÉE DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES
COMMUNAUTÉ URBAINE DE DOUALA
selon le cadre PEFA 2016

RAPPORT FINAL



Décembre 2018



Cameroun – Communauté Urbaine de Douala – Évaluation répétée du système de gestion des finances publiques selon le cadre PEFA 2016 – Rapport final

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, le 5 décembre 2018

Equivalence Monétaire

1 Unité monétaire : Franc CFA (XAF)

1 Euro = 655,957 XAF (parité fixe)

1 US \$ = 578,59 XAF (au 03 décembre 2018)

Exercice financier du Gouvernement

1 janvier - 31 décembre

Poids et mesures

Système métrique

Table des matières

Liste des abréviations.....	8
Avant-propos.....	12
Résumé.....	13
Objectif, champ et période de l'évaluation.....	13
Conduite de l'évaluation	13
Principaux constats de l'évaluation	14
Evolution des performances depuis l'évaluation 2012	15
Les progrès attendus des réformes en cours ou programmées.	17
I. Introduction	19
1.1 Raison d'être et objectif de l'évaluation	19
1.2 Gestion de l'évaluation et assurance de la qualité	19
1.3 Méthodologie de l'évaluation	21
II. Informations générales sur le pays, la décentralisation et la Communauté Urbaine de Douala	24
2.1 Situation économique du pays.....	24
2.2 Informations générales sur la décentralisation au Cameroun	26
2.3 Informations générales sur la Communauté Urbaine de Douala.....	28
2.4 Tendances financières et budgétaires.....	30
2.5 Cadre juridique et institutionnel de la gestion des finances publiques	33
2.6 Cadre institutionnel de la gestion des finances publiques.....	37
2.7 Autres éléments importants de la GFP et de son environnement opérationnel	43
III. Evaluation de la performance de la gestion des finances publiques.....	45
3.0 HLG1: Prévisibilité des transferts du Gouvernement central	45
3.1 Fiabilité du Budget	50
3.2 Transparence des finances publiques	55
3.3 Gestion des actifs et des passifs.....	70
3.4 Planification et budgétisation basées sur les politiques publiques.....	84
3.5 Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget	94
3.6 Comptabilité, enregistrement des données et établissement de rapports	120
3.7 Supervision et audit externes.....	129
IV. Conclusions sur l'analyse des systèmes de gestion des finances publiques.....	134
4.1 Evaluation intégrée de la performance de la GFP	134
4.2 Efficacité du cadre des contrôles internes	138
4.3 Evaluation de l'impact des points forts et des points faibles de la GFP	141
4.4 Evolution de la performance depuis l'évaluation de 2012.....	149

V. Processus de réforme de la CUD.....	152
5.1 Démarche suivie pour la réforme de GFP	152
5.2 Réformes récentes et réformes en cours.....	153
5.3 Considérations institutionnelles.....	154
Annexes.....	157
Annexe 1: Tableau récapitulatif des indicateurs de performance	157
Annexe 2: Résumé des observations sur le cadre de contrôle interne.....	167
Annexe 3: Sources des informations.....	172
Annexe 4: Évaluation selon la méthode PEFA 2011 et comparaison par rapport à l'évaluation de 2012	181
Annexe 5: Calculs pour PI-1, PI-2 et PI-3	195
Annexe 6: Compétences de la CUD.....	207

Liste des tableaux

Tableau 1: Tableau récapitulatif des notes	17
Tableau 2: Principaux indicateurs économiques nationaux	26
Tableau 3: Informations générales sur l'économie de la CUD.....	29
Tableau 4: Données budgétaires globales (en milliers de XAF).....	30
Tableau 5: Répartition fonctionnelle des dépenses du budget de la CUD	31
Tableau 6: Répartition selon la nature économique des dépenses du budget de la CUD.....	32
Tableau 7: Structure du secteur public (nombre d'entités et montant des budgets en milliards de FCFA).....	38
Tableau 8: Répartition des recettes fiscales aux CTD.....	45
Tableau 9: Réalisation des transferts de l'Etat de 2015 à 2017 (en milliard de XAF)	48
Tableau 10: Ecarts entre les estimations de transfert et les transferts réels de 2015 à 2017 (en milliard de XAF)	48
Tableau 11: Ecart entre les dépenses effectives et les dépenses prévues aux budgets primitifs de 2015 à 2017 (en milliers de XAF et en %)	50
Tableau 12: Données pour l'indicateur PI-2	51
Tableau 13: Résultats de l'exécution des recettes des exercices 2015 à 2017 (en milliers de XAF et en %).....	53
Tableau 14: Éléments d'information contenus dans la documentation budgétaire du projet de budget primitif de exercice 2018 transmis au Conseil de la communauté.	58
Tableau 15: Dépenses non comptabilisées dans les états financiers au titre de l'exercice 2017.....	61
Tableau 16: Recettes non comptabilisées dans les états financiers au titre de l'exercice 2017	62
Tableau 17: Éléments fondamentaux rendus publics ou mis à la disposition du public par la CUD au titre de l'exercice 2017	68
Tableau 18:Éléments supplémentaires rendus publics ou mis à la disposition du public par la CUD au titre de l'exercice 2017	68
Tableau 19: Liste des grands projets d'investissement de la CUD.....	73
Tableau 20: Titres de participation de la CUD à la SAD et à la SOCATUR.....	76
Tableau 21: Catégories d'actifs non financiers.....	79
Tableau 22: Calendrier budgétaire.....	89
Tableau 23: Dates de soumission et d'adoption des projets de budget primitif des exercices 2015, 2016 et 2017 par le Conseil de la communauté	90
Tableau 24: Situation des restes à recouvrer (RAR) au 31 décembre 2017	96
Tableau 25: Evolution de l'effectif du personnel de la CUD de 2015 à 2018.....	103
Tableau 26: Répartition des marchés passés par la CUD en 2017 selon le mode de passation	108
Tableau 27: Accès du public aux informations	109
Tableau 28: Dépenses non salariales de fonctionnement exécutées en 2017 réparties par procédures	114
Tableau 29: Rapports d'évaluation.....	119
Tableau 30: Rapports et projets annuels de performance	119
Tableau 31: Rapports d'Audits	119
Tableau 32: Contenu du compte de gestion 2017 adressé au TPG et à la CDC.....	127
Tableau 33: Diligence de dépôt des comptes administratifs et de gestion de la CUD au TPG et à la Chambre des comptes	128
Tableau 34: Tableau synoptique des forces et faiblesses selon les trois principaux objectifs de la GFP et les sept piliers de la GFP selon le PEFA.....	142
Tableau 35: Notation des composantes et des indicateurs selon le cadre PEFA de 2011.....	181

Liste des encadrés

Encadré 1: Modalité de gestion et d'assurance qualité de l'évaluation.....	20
Encadré 2: Extraits de la loi n° 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes de la Cour suprême	130

Liste des abréviations

AE	Autorisation d'Engagement
AIMF	Association Internationale des Maires Francophones
ANTIC	Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication
AO	Appel d'Offres
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
BEAC	Banque des Etats de L'Afrique Centrale
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CAB	Cabinet
CAC	Centimes Additionnels Communaux
CAD	Comité d'Aide au Développement
CB	Chef de Bureau
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDC	Chambre Des Comptes
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CDRH	Chef de Département des Ressources Humaines
CDS	Stratégie de développement de la ville de Douala et de son aire métropolitaine
CEFAM	Centre de Formation pour l'Administration Municipale
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CFS	Contrôleur Financier Spécialisé
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CMB	Centre multifonctionnel de Bépanda
CNE	Certificat de Non Exclusion
CODEFIL	Comité départemental des finances locales
COFOG	Classification des fonctions des administrations publiques
CONAC	Commission Nationale Anti-Corruption
CONAFIL	Commission Nationale des Finances Locales
CONSUPE	Contrôle Supérieur de L'Etat
CP	Crédit de Paiement
CPA	Commission Paritaire d'Avancement
CPAR	Country Procurement Assessment Report

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

CPR	Commission Paritaire de Reclassement
CRIL	Centre Régional des Impôts du Littoral
CRTV	Cameroon Radio Télévision
CSGPPF	Chef de Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation du Personnel
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
CUD	Communauté Urbaine de Douala
CVUC	Communes et villes unies du Cameroun
DAFI	Direction des Affaires Financières
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DARHL	Direction de l'Administration, des Ressources Humaines et de la Logistique
DEPIDD	Direction des Etudes, de la Planification, des Investissements et du Développement Durable
DGB	Direction Générale du Budget
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DI	Division Informatique
DIREM	Direction de l'Entretien des Infrastructures Routières, des Réseaux et de la Mobilité
DLG	Délégué du Gouvernement
DOP	Documents d'Ordre Public
DR	Droit de Régulation
DURSAP	Direction de l'Urbanisme et de la Salubrité Publique
ENEO	Société de distribution de l'électricité au Cameroun
EPA	Etablissement Public Administratif
FEICOM	Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale
FMI	Fonds Monétaire International
GED	Gestion Electronique des Documents
GFP	Gestion des Finances Publiques
GFS	Government Finance Statistics
GPEC	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
HLG-1	Higher-Level Government-1
HYSACAM	Hygiène et Salubrité du Cameroun
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IGSCG	Inspection Générale des Services et du contrôle de gestion
IIA	Institute of Internal Auditors
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
IPC	Indice de perception de la corruption

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

ISC	Institut Supérieur de Contrôle
ISDERA	Innovative Service in Difficult Environment for Recycler Artisan
JDM	Journal Des Marchés
LRFE	Loi portant Régime Financier de l'Etat
LMT	Long et Moyen Terme
MINATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINDCAF	Ministre des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières
MINDDEVEL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
MINFI	Ministère des Finances
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
MO	Maître d'Ouvrage
MP	Marchés Publics
MSFP	Manuel de statistiques des Finances Publiques
NA	Non Applicable
NS	Nomenclature Sommaire
OBI	Open Budget Index
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
PAP	Projet Annuel de Performance
PCD	Plans Communaux de développement
PDU	Plan Directeur d'Urbanisme
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PIA	Plan d'investissements annuel
PIB	Produit Intérieur Brut
PIMA	Public Investment Management
PIT	Plan d'Investissement Triennal
PK	Point kilométrique
PLB	Produit Local Brut
PM	Premier Ministre
PPM	Plan de Passation des Marchés Publics
PPP	Partenariats Publics Privés
PV	Procès verbal
RAP	Rapport Annuel de Performance
RAR	Recettes A Recouvrer

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

RGCP	Règlement Général sur la Comptabilité Publique
RH	Ressources Humaines
RM	Recette Municipale
SAD	Société d'Aménagement de Douala
SCB	Société Commerciale de Banque
SCP	Société à Capital Public
SEM	Société d'Economie Mixte
SGAP	Service de la Gestion Administrative du Personnel
SGFP	Service de la Gestion Financière du Personnel et des Statistiques
SIM_ba	Logiciel de gestion intégrée de la chaîne Budgétaire et comptable
SIM-PA	Logiciel de gestion de la paie
SOCATUR	Société Camerounaise de Transport Urbain
SYCOHADA	Système Comptable OHADA
TGD	Trésorerie Générale de Douala
TI	Transparency International
TPG	Trésorier Payeur Général
TRC	Tribunaux Régionaux des Comptes
TVA	Taxes sur la Valeur Ajoutée
UDEAC	Union Douanière Economique de l'Afrique Centrale
UEAC	Union des États d'Afrique Centrale
XAF	Franc CFA BEAC

Avant-propos

La présente évaluation de la performance de la gestion des finances publiques (GFP) de la Communauté Urbaine de Douala (CUD) est la seconde après celle de 2012. Elle a été réalisée par, Nicolas LOKPE, expert international en gestion des finances publiques, chef de mission, Michel SIGAUD expert international en gestion des finances publiques, Guy-Bertrand KAMTE POUENE expert financier, et avec la collaboration des cadres locaux dont les noms suivent : Blaise FOKA, Guy TCHUANTE NZALI, Vicky MIANFO MBOUAZA.

Afin de permettre de comparer les résultats de l'évaluation de 2018 avec ceux de l'évaluation précédente de 2012, la performance du système de GFP de la CUD est aussi évaluée au moyen de la méthodologie du cadre PEFA de 2011 qui avait servi à la première évaluation. Cette comparaison est analysée dans le rapport et présentée à l'annexe 4.

La mission tient à exprimer sa gratitude aux Autorités et à tous les directeurs et responsables des services de la CUD qu'elle a rencontrés durant la mission de terrain pour leur disponibilité et l'abondante documentation fournie.

Les consultants remercient de façon particulière, M. Fritz NTONE NTONE, Délégué du Gouvernement ainsi que ses Adjoints, et M. Thomas MOUDOUNBOU SOUGA, Secrétaire Général pour l'excellente qualité de l'accueil, leur grande disponibilité et l'appui logistique appréciable qu'ils leur ont fourni pendant la mission de terrain.

Ils remercient également tous les représentants des partenaires techniques et financiers engagés dans cette seconde évaluation PEFA, en particulier M. Serge GRAZIANI de la Coopération française, M. Jean Benoît PERROT-MINNOT de l'Agence Française de Développement qui a financé ce projet, M. Célestin ADJALOU NIAMIEN de la Banque Mondiale et M. Sébastien DIBLING de l'Union Européenne.

Enfin, les consultants remercient tous les réviseurs désignés pour leur contribution à l'amélioration de la qualité des rapports.

Le présent rapport, produit conformément aux termes de référence, prend en compte les commentaires des réviseurs sur le rapport préliminaire, le rapport provisoire et la première version du rapport final. Le processus d'assurance qualité suivi pour sa réalisation répond à toutes les exigences du Secrétariat PEFA et, en conséquence, il a reçu le label « PEFA CHECK ».

Résumé

Objectif, champ et période de l'évaluation

La Communauté Urbaine de Douala (CUD) a réalisé, en 2012, la première évaluation de la performance de son système de gestion des finances publiques (GFP) suivant la méthodologie du cadre PEFA dont les résultats ont servi de base à l'élaboration de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques.

La présente évaluation répétée est lancée à l'initiative de la CUD. Elle est réalisée à titre externe par des experts internationaux. Elle est financée conjointement par l'Agence Française de Développement (AFD) et la CUD. Elle vient après celle de 2012 et a pour principaux objectifs (i) de mesurer les évolutions et les changements intervenus dans le système de GFP de la CUD suite aux actions de réforme engagées depuis 2013, (ii) d'identifier les faiblesses et les forces actuelles du système, et (iii) de fournir un état des lieux pour l'actualisation de la stratégie de réforme de la GFP de 2013.

L'évaluation a été réalisée au cours du troisième trimestre de l'année 2018 et les données prises en compte sont celles qui sont disponibles au 15 août 2018. La période considérée est celle des exercices budgétaires 2015, 2016 et 2017 pour la plupart des indicateurs mesurés à partir des données quantitatives, et l'exercice 2018 pour certains autres indicateurs.

L'évaluation a couvert, conformément au cadre PEFA, le champ de l'administration publique territoriale constituée des structures administratives relevant du Budget de la CUD et des deux établissements publics locaux qui sont des unités extrabudgétaires. Les communes d'arrondissement qui sont des collectivités territoriales décentralisées de niveau inférieur à celui de la CUD étant entièrement autonomes et ne dépendant pas de la CUD, ne sont prises en compte que pour ce qui est de leur relation budgétaire avec la CUD. De même, les deux entreprises publiques locales n'entrent dans le champ de l'évaluation qu'en ce qui concerne l'incidence de leur gestion sur les finances de la CUD.

Conduite de l'évaluation

Conformément aux termes de référence, l'évaluation s'appuie sur la nouvelle méthodologie du cadre PEFA mise en vigueur par le Secrétariat PEFA à partir du 1^{er} février 2016.

Pour la conduite de l'évaluation, le dispositif institutionnel mis en place est constitué de (i) un comité de suivi et (ii) un secrétariat technique d'appui.

(i) Le comité de suivi

Le comité de suivi est présidé par le Délégué du gouvernement et trois de ses adjoints en assurent la vice-présidence. Il comprend notamment des représentants des services centraux et déconcentrés du Ministère des finances (MINFI) et du Ministère de la décentralisation et du développement local (MINDDEVEL), les Présidents de la Commission des finances et de la Commission des grands travaux du Conseil de la communauté, un représentant de la Chambre des comptes, les responsables des structures de la CUD, le Receveur municipal et un représentant de la société civile.

Le comité de suivi est chargé d'orienter et de suivre le travail de la mission, de faciliter le partage des informations ainsi que l'implication des différentes parties-prenantes., en particulier les partenaires techniques et financiers.

(ii) Le coordonnateur de l'évaluation et l'équipe technique d'appui

Placé auprès et sous la supervision du Comité de suivi, le coordonnateur est chargé de : (i) la coordination de la collecte des informations et documents requis pour l'évaluation, (ii) l'organisation et la facilitation des réunions lors de la mission de terrain, et (iii) l'organisation et la mise en place du « process contradictoire » pour la révision des rapports y inclus la transmission des observations et commentaires des réviseurs.

Le coordonnateur est appuyé par une équipe technique de cadres de différentes structures de la CUD (Direction des affaires financières, Inspection générale des services) et de la Recette municipale.

Principaux constats de l'évaluation

La performance du système de GFP de la CUD est encore insuffisante pour assurer la réalisation des trois principaux objectifs budgétaires que sont : la discipline budgétaire, l'allocation stratégique des ressources et la fourniture efficace et efficiente de services publics. Certes des forces du système ont été aussi mises en évidence par l'évaluation, mais il subsiste encore de nombreuses faiblesses.

La discipline budgétaire

La discipline budgétaire est affectée par le manque de fiabilité et d'exhaustivité du budget. Des écarts significatifs ont été notés entre les réalisations et les prévisions budgétaires, aussi bien globalement que dans la composition des transferts du gouvernement, des autres recettes et des dépenses, et les opérations qui sont gérées en dehors du budget sont significativement importantes. En outre, l'insuffisance constatée dans la transparence des finances publiques due principalement à l'absence d'un cadre annuel de performance et au fait que le public n'a accès qu'à un nombre très réduit d'informations budgétaires, ne favorise pas la discipline budgétaire. Des faiblesses sont également notées dans le processus de planification, de programmation et de budgétisation qui sont de nature à affecter la discipline budgétaire : inexistence de stratégies sectorielles dûment chiffrées, absence de cadre budgétaire à moyen terme, non définition de façon formelle de critères de sélection des projets d'investissement à budgétiser et calendrier budgétaire insuffisamment précis. La discipline budgétaire est aussi affaiblie par le recours fréquent à la procédure de déblocage de fonds, par un dispositif de contrôle interne des dépenses insuffisamment efficace, un reporting budgétaire irrégulier limité aux seules dépenses et qui soulève des préoccupations quant à la qualité de l'information, et par l'inexistence d'un dispositif permettant de déterminer et de suivre les arriérés de dépenses. Enfin, les faiblesses constatées en matière d'audit interne qui n'est pas encore pleinement assuré par l'IGSCG, et d'audit externe principalement exercé par la Chambre de comptes qui accuse des retards importants pour l'examen des comptes du Receveur municipal, peuvent également affecter la discipline budgétaire.

Toutefois, la discipline budgétaire est confortée par le vote des budgets primitifs de la CUD avant le début des exercices budgétaires concernés, la consolidation quotidienne des soldes de trésorerie, le rapprochement mensuel des comptes de recettes, la passation de plus de 80% des marchés suivant des modes concurrentiels,

les rapprochements bancaires suivant une fréquence mensuelle, et l'observance de manière globale des règles relatives aux modifications budgétaires en cours d'exercice par l'Exécutif.

L'allocation stratégique des ressources

L'allocation stratégique des ressources souffre de l'absence de stratégie générale de développement de la CUD, de stratégies sectorielles chiffrées et de cadre annuel de performance assorti d'indicateurs de politique publique, du manque de prévisibilité et des retards dans l'encaissement des transferts du gouvernement central, des variations importantes notées entre la composition initiale et la composition effective des dépenses, et de l'absence de critères de sélection des projets d'investissement, et de la non détermination des charges récurrentes des investissements.

L'efficacité des services fournis

La faiblesse des taux de réalisation des transferts du gouvernement et des recettes entraîne une contraction des dépenses et donc empêche la CUD de réaliser les prestations de service prévus. La forte variation de la composition des dépenses effectives par rapport à la composition des dépenses initialement prévues est susceptible d'entraver l'atteinte des objectifs initialement fixés en matière de fourniture de services publics. L'absence de cadre annuel de performance prive les services des moyens de mesurer les résultats atteints en ce qui concerne la fourniture des services publics eu égard aux objectifs initialement fixés. Les charges récurrentes des investissements n'étant pas estimées et budgétisées, les objectifs poursuivis par la réalisation des investissements en termes de prestation de service ne peuvent pas être atteints. Enfin, 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.

Evolution des performances depuis l'évaluation 2012

La fiabilité du budget s'apprécie sur la base des taux de réalisation des dépenses et des recettes. En ce qui concerne les recettes, la performance constatée en 2018 est restée, tout comme en 2012, inférieure à la performance de base. Une importante variation entre la composition des recettes effectives et celle des prévisions initiales de recettes est également notée. En matière de dépenses, aussi bien globalement que dans les détails, la performance n'a pas aussi changé en 2018 par rapport à 2012 du fait des faibles taux d'exécution et des écarts importants dans la composition des dépenses. Globalement, comme en 2012, le budget de la CUD manque de fiabilité.

En matière de transparence des finances publiques, la mise en œuvre à partir de 2014 d'une nouvelle nomenclature budgétaire enrichie par les classifications administrative, fonctionnelle et programmatique a induit une nette amélioration par rapport à 2012. La transparence des finances publiques ne s'est pas améliorée quant à l'accès du public aux informations budgétaires et reste toujours en deçà des normes requises par le cadre PEFA et le code de transparence des finances publiques applicable en zone CEMAC. A noter que la performance relative aux opérations non rapportées dans les états financiers s'est fortement détériorée entre 2012 et 2018. Mais en fait, la situation n'a pas réellement changé car la dégradation de la note résulte du fait que la mission a

eu des informations qui lui ont permis de mieux appréhender les opérations extrabudgétaires. En outre, la répartition des transferts aux communes d'arrondissement et de suivi des risques budgétaires liés à la gestion des établissements publics, la situation n'a pas changé par rapport à 2012.

En 2018 tout comme en 2012, la surveillance des risques budgétaires que peut engendrer pour l'Etat la gestion des établissements publics et des entreprises publiques est exercée au travers des Comités de gestion ou les Conseils d'administration qui sont présidés par le Délégué du gouvernement.

Le processus d'élaboration du budget de la CUD reste peu performant en dépit de la mise en œuvre des budgets programmes à partir de 2014 et de la mise en vigueur d'un calendrier budgétaire en 2015. Le calendrier budgétaire n'est pas respecté. Des enveloppes budgétaires ne sont toujours pas communiquées aux directions techniques pour la préparation de leurs propositions budgétaires. Des plans stratégiques sectoriels ne sont pas élaborés, de même que des prévisions budgétaires à moyen terme. Cependant, le budget de la CUD est toujours voté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte.

La dette intérieure de la CUD est toujours mal connue. Les compétences en matière de contraction des emprunts et d'octroi de garantie sont bien définies par des lois. Mais des plafonds d'endettement et des garanties à accorder ne sont toujours pas fixés.

S'agissant de l'administration des recettes, la performance du système est restée globalement inchangée sauf en ce qui concerne la planification et le suivi des programmes de contrôle fiscal dont la performance a baissé. L'information des contribuables sur leurs droits et obligations n'est toujours pas organisée.

La mise en œuvre de dispositifs permettant d'assurer mensuellement les rapprochements entre les prévisions, les émissions, les recouvrements, les restes à recouvrer et les reversements aux comptes de la CUD a permis d'améliorer la performance en la matière par rapport à 2012.

La performance du système de passation des marchés publics s'est améliorée. Les marchés publics sont passés conformément au cadre juridique les régissant. La base de données des marchés publics est exhaustive. Un recours plus accru aux méthodes concurrentielles de passation des marchés est noté en 2018 par rapport à 2012.

En outre, la performance n'a pas globalement changé pour ce qui est de la prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses, du contrôle des états de paie, et de la vérification interne. Toutefois, la performance s'est détériorée en ce qui concerne la fréquence des ajustements budgétaires opérés par l'Exécutif en cours d'exercice. En matière de suivi des dettes et des garanties, on note une baisse de la performance par rapport à 2012 due au fait que des plafonds annuels d'endettement et des garanties ne sont pas fixés. De même, l'efficacité du contrôle des dépenses non salariales s'est dégradée à cause de l'importance des dépenses non salariales exécutées suivant des procédures exceptionnelles en général (près de 60%), et des déblocages de fonds par décision de mandatement en particulier.

Pour ce qui est de la vérification interne, la situation n'a pas changé. La fonction audit interne n'est pas encore opérationnelle. Quant à la vérification externe, les comptes de gestion du receveur municipal sont soumis à la Chambre des comptes dans des délais relativement courts (environ huit mois) suivant la fin de l'exercice, mais d'importants retards continuent d'être enregistrés par cette Institution pour leur examen.

Les progrès attendus des réformes en cours ou programmées.

Le Communauté Urbaine de Douala s’est engagée depuis la première évaluation PEFA de 2012, dans un processus de réforme de la gestion des finances publiques. A cet effet, une stratégie de réforme a été développée, adoptée et mise œuvre avec l’appui des partenaires techniques et financiers. Cette stratégie vise à doter la Communauté Urbaine de Douala d’un système de gestion des finances publiques transparent, performant, en conformité avec les standards internationaux et qui favorise la discipline budgétaire, l’allocation stratégique des ressources et la prestation efficace et efficiente des services publics. Elle se structure autour des six objectifs stratégiques suivants :

- Assurer la présentation, la couverture, le processus de préparation et d’adoption du budget conformément aux standards internationaux ;
- Assurer l’exécution du budget comme prévu, d’une manière ordonnée et prévisible ;
- Réformer le système comptable afin de produire des informations fiables et exhaustives ;
- Renforcer les mécanismes de contrôle et de suivi ;
- Réformer le système d’information ;
- Adapter le cadre institutionnel de la CUD à ses principales missions, à la mise en œuvre et au suivi des réformes.

Toutes les réformes en cours ou programmés s’inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie et visent ainsi l’atteinte de ces objectifs.

Tableau 1: Tableau récapitulatif des notes

Indicateurs et composantes	Note	Méthode de notation
HLG1 : Prévisibilité des transferts du gouvernement central	D	M1
PI-1. Dépenses effectives totales	D	M1
PI-2. Composition des dépenses effectives	D+	M1
PI-3 : Recettes effectives	D	M1
PI-4 : Classification du budget	D	M1
PI-5 : Documentation budgétaire	D	M1
PI-6 : Opérations de l’administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	D	M2
PI-7 : Transferts vers les administrations infranationales	B	M2
PI-8 Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services	D	M2
PI-9 Accès du public aux informations budgétaires	D	M1
PI-10 établissement de rapports sur les risques budgétaires	D+	M2
PI-11 : Gestion des investissements publics	D+	M2
PI-12 : Gestion des actifs publics	D	M2
PI-13 : Gestion de la dette	D+	M2
PI-14 Prévisions macroéconomiques et budgétaires	D	M2
PI-15 : Stratégie budgétaire	D	M2
PI-16 Perspective à moyen terme de la budgétisation des dépenses	D	M2
PI-17 : Processus de préparation du budget	D+	M2
PI-18 : Examen des budgets le pouvoir législatif	D+	M1
PI-19 : Gestion des recettes	D	M2
PI-20 : Comptabilisation des recettes	D+	M1
PI-21 : Prévisibilité de l’affectation des ressources en cours d’exercice	C	M2
PI-22 : Arriérés de dépenses	D	M1
PI-23 : Contrôles des états de paie	D+	M1

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
 SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note	Méthode de notation
PI-24 : Gestion de la passation des marchés	C+	M2
PI-25 : Contrôles internes des dépenses non salariales	C+	M2
PI-26 : Audit interne	D+	M1
PI-27 : Intégrité des données financières	C+	M2
PI-28 : Rapports budgétaires en cours d'exercice	D	M1
PI-29 : Rapports financiers annuels	D+	M1
PI-30 : Audit externe	D	M1
PI-31 : Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	D	M2

I. Introduction

La Communauté Urbaine de Douala (CUD) a réalisé, en 2012, la première évaluation de la performance de son système de gestion des finances publiques (GFP) suivant la méthodologie du cadre PEFA dont les résultats ont servi de base à l'élaboration de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques.

1.1 Raison d'être et objectif de l'évaluation

La présente évaluation qui vient après celle de 2012 vise à dresser un état des lieux de la performance du système de GFP de la CUD, à mesurer l'évolution de la performance par rapport à la précédente évaluation PEFA, et à mettre en évidence les forces et les faiblesses actuelles du système, ce qui permettra d'alimenter les réflexions sur les prochaines réformes de la GFP en général et d'actualiser la stratégie de réforme des finances publiques de la CUD en particulier. En outre, l'évaluation permettra à l'Exécutif de la CUD de disposer d'une appréciation commune, acceptée et partagée avec le gouvernement central et la communauté des bailleurs de fonds sur les forces et les faiblesses actuelles du système de GFP ainsi que sur ses progrès et ses régressions depuis la dernière évaluation PEFA de 2012.

1.2 Gestion de l'évaluation et assurance de la qualité

La présente évaluation répétée est lancée à l'initiative de la CUD. Elle est réalisée par des experts internationaux avec la participation de certains cadres de la CUD. Elle est financée conjointement par l'Agence Française de Développement (AFD) et la CUD.

Un dispositif d'assurance de la qualité, le "PEFA check", a été mis en place à plusieurs niveaux et appliqué aux différentes étapes du processus. En plus du Secrétariat PEFA, quatre réviseurs sont désignés : l'Agence Française de Développement (AFD), l'Union Européenne (UE), la Banque Mondiale (BM) et le Ministère des finances (MINFI). La note conceptuelle de la mission a été examinée et approuvée par les réviseurs et par le Secrétariat PEFA le 13 octobre 2017. Le présent rapport préliminaire a été transmis également aux réviseurs et au Secrétariat PEFA pour revue et commentaires. Il en sera de même pour les autres versions du rapport et des réponses et des suites données à tous les commentaires des réviseurs et du Secrétariat PEFA.

Pour la gestion de l'évaluation, le dispositif institutionnel mis en place est constitué (i) d'un comité de suivi et (ii) d'un secrétariat technique d'appui.

(i) Le comité de suivi

Le comité de suivi est présidé par le Délégué du gouvernement et trois de ses adjoints en assurent la vice-présidence. Il comprend notamment des représentants des services centraux et déconcentrés du MINFI et du Ministère de la décentralisation et du développement local (MINDDEVEL), les Présidents de la Commission des finances et de la Commission des grands travaux du Conseil de la communauté, un représentant de la Chambre des comptes, les responsables des structures de la CUD, le Receveur municipal et un représentant de la société civile.

Le comité de suivi est chargé d'orienter et de suivre le travail de la mission, de faciliter le partage des informations ainsi que l'implication des différentes parties prenantes, en particulier les partenaires techniques et financiers.

(ii) Le coordonnateur de l'évaluation et l'équipe technique d'appui,

Placé auprès et sous la supervision du Comité de suivi, le coordonnateur est chargé de : (i) la coordination de la collecte des informations et documents requis pour l'évaluation, (ii) l'organisation et la facilitation des réunions lors de la mission de terrain, (iii) l'organisation et la mise en place du « process contradictoire » pour la révision des rapports y inclus la transmission des observations et commentaires des réviseurs.

Le coordonnateur est appuyé par une équipe technique de cadres de différentes structures de la CUD (Direction des affaires financières, Inspection générale des services) et de la Recette municipale.

Encadré 1: Modalité de gestion et d'assurance qualité de l'évaluation

Organisation de la gestion de l'évaluation PEFA

Équipe de supervision :

- Président : Fritz NTONE NTONE, Délégué du Gouvernement ;
- Vice-présidents :
 - Dieudonné MONTHE, 1er Adjoint au Délégué du gouvernement
 - Louis Lucien H. MANDENGUE, 4ième Adjoint au Délégué du gouvernement
 - Gilbert MOUNDO NDOUKA, 5ième Adjoint au Délégué du gouvernement
- Membres :
 - Des représentants des services centraux de l'Etat
 - Le Président de la Commission des finances du Conseil de la communauté
 - Le Président de la Commission des grands travaux du Conseil de la communauté
 - Un représentant de la Chambre des comptes
 - Les responsables des structures de la CUD
 - Le Receveur municipal
 - Un représentant de la société civile
- Coordonnateur de l'évaluation : Blaise FOKA
- Chef et membres de l'équipe d'évaluation : Nicolas LOKPE, Michel SIGAUD et Guy-Bertrand KAMTE POUENE

Examen de la note conceptuelle

- Date d'envoi du projet de note conceptuelle pour révision: Le 17 août 2017
- Examineurs invités :
 - Jean Benoît PERROT-MINNOT, Agence Française de Développement
 - Célestin ADJALOU NIAMIEN, Banque Mondiale
 - Sébastien DIBLING, Union Européenne
 - Flore GOMA, Ministère des finances
 - Guillaume BRULE, Secrétariat PEFA
- Examineurs ayant formulé des commentaires :
 - Jean Benoît PERROT-MINNOT, Agence Française de Développement
 - Célestin ADJALOU NIAMIEN, Banque Mondiale
 - Sébastien DIBLING, Union Européenne
 - Flore GOMA, Ministère des finances
 - Guillaume BRULE, Secrétariat PEFA
- Date de la version définitive de la note conceptuelle : Le 13 octobre 2017

Examen des rapports d'évaluation

Rapport préliminaire :

- Date de production : le 16 août 2018
- Examineurs invités :
 - Jean Benoît PERROT-MINNOT, Agence Française de Développement
 - Célestin ADJALOU NIAMIEN, Banque Mondiale
 - Sébastien DIBLING, Union Européenne
 - Flore GOMA, Ministère des finances
 - Guillaume BRULE, Secrétariat PEFA

- Examineurs ayant formulé des commentaires :
 - Jean Benoît PERROT-MINNOT, Agence Française de Développement
 - Célestin ADJALOU NIAMIEN, Banque Mondiale
 - Sébastien DIBLING, Union Européenne
 - Flore GOMA, Ministère des finances
 - Guillaume BRULE, Secrétariat PEFA

Rapport provisoire :

- Date de production : 14 novembre 2018
- Examineurs invités :
 - Jean-Benoît PERROT-MINNOT, Agence Française de Développement
 - Célestin ADJALOU NIAMIEN, Banque Mondiale
 - Sébastien DIBLING, Union Européenne
 - Flore GOMA, Ministère des finances
 - Guillaume BRULE, Secrétariat PEFA
- Examineur ayant formulé des commentaires :
 - Jean-Benoît PERROT-MINNOT, Agence Française de Développement
 - Guillaume BRULE, Secrétariat PEFA
 - Célestin ADJALOU NIAMIEN, Banque Mondiale
 - Sébastien DIBLING, Union Européenne

Projet de rapport final :

- Date de production : 04 décembre 2018
- Examineurs invités :
 - Jean-Benoît PERROT-MINNOT, Agence Française de Développement
 - Célestin ADJALOU NIAMIEN, Banque Mondiale
 - Sébastien DIBLING, Union Européenne
 - Flore GOMA, Ministère des finances
 - Guillaume BRULE, Secrétariat PEFA
- Examineurs ayant formulé des commentaires
 - Guillaume BRULE, Secrétariat PEFA

1.3 Méthodologie de l'évaluation

La présente évaluation s'appuie sur la nouvelle méthodologie du cadre PEFA mise en vigueur par le Secrétariat PEFA à partir du 1^{er} février 2016 et sur le « Supplementary guidance for subnational PEFA assessments » publié par le Secrétariat PEFA en octobre 2016. Cette nouvelle méthodologie permet d'évaluer des aspects du système de GFP qui n'étaient pas pris en compte par la méthodologie de 2011, donc lors de la première évaluation PEFA de 2012 de la CUD. Il s'agit notamment de la gestion des actifs et des passifs, de la prise en compte du risque, de la programmation et la gestion des investissements et de la gestion axée sur la performance dans la gestion publique et budgétaire.

L'évaluation a été réalisée au cours du troisième trimestre de l'année 2018 et les données prises en compte sont celles qui sont disponibles au 15 août 2018. La période considérée est celle des exercices budgétaires 2015, 2016 et 2017 pour la plupart des indicateurs mesurés à partir des données quantitatives, et l'exercice 2018 pour certains autres indicateurs.

L'évaluation a couvert, conformément au cadre PEFA, le champ de l'administration publique territoriale constituée des structures administratives relevant du Budget de la CUD et des deux établissements publics locaux qui sont des unités extrabudgétaires. Les communes d'arrondissement qui sont des collectivités territoriales décentralisées de niveau inférieur à celui de la CUD étant entièrement autonomes et ne dépendant pas de la CUD, ne sont prises en compte que pour ce qui est de leur relation budgétaire avec la CUD. De même, les deux

entreprises publiques locales n'entrent dans le champ de l'évaluation qu'en ce qui concerne l'incidence de leur gestion sur les finances de la CUD.

Lors de l'évaluation, les experts ont veillé à assurer une approche participative en suscitant l'intérêt et l'implication des cadres de la CUD dans le processus. Au cours de l'atelier de lancement organisé au début de l'évaluation, les consultants ont clairement expliqué la méthodologie du cadre PEFA de 2016, ses objectifs, ses critères et méthodes de notation, ses exigences en matière d'informations.

Les travaux qui ont abouti à la production du présent rapport préliminaire se sont déroulés suivant les principales phases ci-après :

Le lancement de la mission (juin 2018)

La cérémonie officielle de lancement de l'évaluation a eu lieu le 27 juin 2018 sous la présidence de Monsieur Fritz NTONE NTONE, Délégué du gouvernement. Après le lancement officiel de la mission, les consultants ont eu une séance de travail avec l'équipe technique d'appui en vue de valider le programme de la mission, de faire le point des documents collectés et d'établir le premier calendrier des rencontres avec les services.

La mission de terrain (juin-juillet 2018)

La mission de terrain s'est déroulée entièrement à Douala du 27 juin au 25 juillet 2018 et a été consacrée essentiellement aux séances de travail avec les services impliqués dans la GFP et à la collecte de données et d'informations nécessaires à l'évaluation. Elle s'est achevée par l'organisation, le 24 juillet 2018, d'un atelier de présentation des premiers résultats de l'évaluation. Les commentaires et observations recueillis au cours de cet atelier, de même que les informations et documents complémentaires collectés ont été exploités pour la rédaction du présent rapport préliminaires.

La rédaction des rapports

Les consultants, conformément aux termes de référence ont produit trois rapports : le rapport préliminaire, le rapport provisoire et le rapport final.

Le rapport préliminaire : Produit à la fin de la mission de terrain, il rend compte des premiers résultats de l'évaluation. Il a été présenté le 16 août 2018 et soumis aux réviseurs le (à préciser ultérieurement) août 2018.

Le rapport provisoire : En prenant en compte les commentaires et observations formulés sur le rapport préliminaire, les consultants ont présenté le 14 novembre 2018 la première version du rapport provisoire de performance.

Le rapport final : Après l'exploitation des commentaires et observations des réviseurs sur le rapport provisoire, les consultants ont produit le 04 décembre 2018 un projet de rapport final qui a été soumis à nouveau à tous les réviseurs. La prise en compte des ultimes commentaires des réviseurs a abouti à la production du présent rapport final qui a reçu du Secrétariat PEFA le label « PEFA CHECK ».

L'organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'évaluation.

Les résultats finaux de l'évaluation ont été présentés au cours d'un atelier qui a eu lieu à Douala le 17 décembre

2018.

Les informations utilisées pour cette évaluation ont été recueillies auprès de diverses structures de la Commune et notamment celles qui sont impliquées dans la gestion des finances publiques, ainsi qu'auprès de la Recette municipale, du Contrôle financier et du Conseil de la communauté. Au démarrage de la mission, l'équipe technique d'appui a collecté et mis à la disposition des évaluateurs des documents de base se rapportant principalement aux budgets, aux rapports d'exécution budgétaire en cours d'année, aux comptes administratifs et aux comptes de gestion, au cadre juridique de la gestion des finances publiques, à la stratégie de développement de la CUD etc.). Ces informations ont été complétées lors des entretiens que la mission a eus avec toutes les structures de la CUD et les services déconcentrés de l'Etat intervenant dans la gestion des finances publiques de la CUD, les établissements publics locaux et les entreprises publiques locales. En outre, des recherches effectuées sur les sites web de la CUD et de certaines structures centrales (MINFI, ARMP, MINMAP etc.) ont permis aussi de compléter les informations nécessaires à l'évaluation. La mission a également eu des entretiens avec une organisation de la société civile (Un Monde à venir). Par ailleurs, la CUD a mis à la disposition des évaluateurs des rapports d'études et de mission réalisées par d'autres organismes concernant notamment la mise en œuvre de la budgétisation programme et la sécurité des systèmes informatiques. Les listes des personnes rencontrées, des rapports d'enquêtes et d'études exploités, et des documents consultés sont détaillées dans l'annexe 3 du présent rapport.

Il convient de préciser que le but de l'exercice n'est pas de porter un jugement sur les différentes entités de la CUD ou sur leurs responsables et leur gestion, mais de situer le système de GFP de la CUD, dans ses différents domaines, par rapport aux critères du cadre PEFA fondés sur les normes et les bonnes pratiques observées à l'échelle internationale. L'évaluation ne mesure donc pas la conformité du système de gestion des finances publiques de la CUD par rapport aux normes nationales prescrites par le cadre juridique national de la GFP en vigueur.

II. Informations générales sur le pays, la décentralisation et la Communauté Urbaine de Douala

2.1 Situation économique du pays

Le contexte national

L'économie camerounaise est la plus forte et la plus diversifiée de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). Elle a longtemps été résiliente aux chocs, mais montre depuis 2016 ses premiers signes de ralentissement. En effet, la baisse globale des prix du pétrole a entraîné la décélération de la croissance économique camerounaise qui de 5,8% du PIB en 2015, a chuté à 4,7% en 2016, puis à 3,5% en 2017. Une reprise est attendue pour 2018 (4,6%) et les perspectives à moyen terme demeurent positives du fait des grands projets d'infrastructures en cours. La situation géographique du Cameroun qui fait du pays une entrée naturelle dans la région enclavée de l'Afrique centrale lui confère une position stratégique forte au sein de la zone CEMAC.

La baisse des revenus pétroliers ayant conduit à une détérioration des finances publiques, la priorité du gouvernement en 2017 est restée la consolidation budgétaire. Le déficit global est tombé en dessous de 2% du PIB et l'inflation, bien qu'en baisse, tourne autour de 1%. En juin 2017, le Cameroun a signé un accord triennal avec le FMI et s'est vu accorder une Facilité élargie de crédit d'un montant de plus de 680 millions de USD, visant à soutenir les efforts du gouvernement et à jeter les bases d'une croissance durable, inclusive et tirée par le secteur privé. La stratégie intérimaire de croissance et d'emploi 2018-2020 vise à renforcer l'investissement du secteur privé, la création d'emplois et la diversification économique. L'organisation des élections présidentielles de 2018 et de la Coupe d'Afrique des nations (CAN) 2019 font accroître la pression sur les dépenses et les emprunts, alors même que la dette extérieure s'est accumulée rapidement ces dernières années et que les gisements de pétrole existants sont vieillissants. Les dépenses de sécurité liées à la guerre constituent un fardeau pour le budget de l'État. De plus, la minorité anglophone se mobilise dans le nord-ouest et le sud-ouest du pays pour exprimer son mécontentement face à une marginalisation politique et économique au profit de la majorité francophone. Malgré les performances économiques assez satisfaisantes du pays, la pauvreté touche près de 40% de la population, soit 8 millions d'habitants.

Le secteur primaire contribue à près de 17% du PIB et emploie 62% de la population active. Avant l'avènement du commerce du pétrole (qui pèse aujourd'hui à lui seul plus de 8% du PIB), l'agriculture était le pilier économique du pays. Le Cameroun reste l'un des principaux producteurs mondiaux de certaines denrées alimentaires, comme le cacao, le café, les bananes, les produits dérivés de la palme, mais aussi le tabac, le caoutchouc et le coton. La pêche et la sylviculture sont deux autres activités importantes du pays. Parmi les principales ressources minérales du Cameroun, on retrouve le minerai de bauxite et le fer.

Le secteur secondaire compte pour plus du quart du PIB et emploie près de 9% de la population active. Les principales industries du pays sont l'industrie agroalimentaire, la scierie, la fabrication de biens de consommation légers et le textile.

Le secteur tertiaire représente plus de la moitié du PIB (57%) et emploie près de 30% de la population active. Ce secteur profite de l'activité économique créée autour de grands projets énergétiques. Le secteur des services est en pleine croissance, poussé en particulier par l'essor des télécommunications et du trafic aérien.

Les enjeux et les défis de l'économie camerounaise

En vue d'améliorer les performances de l'économie pour faire du Cameroun un pays émergent d'ici à 2035, les Autorités camerounaises ont élaboré un « Plan d'urgence pour l'accélération de la croissance économique » qui s'articule autour de deux axes : (i) le relèvement à court terme du taux de croissance de l'économie au-dessus de 6 % à partir de 2014, et (ii) l'accroissement de l'offre d'emplois décents en faveur des jeunes.

Le relèvement à court terme du taux de croissance de l'économie au-dessus de 6 % à partir de 2014 passera par les actions suivantes :

- améliorer le climat des affaires ;
- moderniser l'appareil de production ;
- améliorer l'accès et la disponibilité des facteurs de production ;
- améliorer l'accès au financement ;
- initier la promotion de l'émergence des industries locales ;
- améliorer le taux d'exécution du budget d'investissement public pour le porter à un niveau supérieur à 90% ;
- améliorer la maturation des projets ;
- accélérer le processus de signature et de mise en vigueur des Accords de prêts ou de dons.

En ce qui concerne l'accroissement de l'offre d'emplois décents en faveur des jeunes, il est envisagé de :

- veiller à l'application effective des textes sur la sous-traitance dans les grands projets en cours de réalisation ;
- promouvoir les approches HIMO et l'utilisation des matériaux locaux ;
- renforcer la formation professionnelle des jeunes et leur auto-emploi ;
- mettre en place le dispositif d'information et de suivi du marché de l'emploi ;
- mettre en place des mesures d'incitation en faveur des entreprises pour créer des emplois.

Le programme national de réformes

Le Cameroun ne dispose pas à proprement parler d'un programme national de réformes bien que plusieurs réformes sectorielles (foncière, marchés publics, finances publiques, administration du territoire, judiciaire, etc.) soient actuellement mises en œuvre. Toutefois, conscient du fait qu'une administration efficace est un pilier d'une dynamique de développement et de croissance, le Gouvernement a conçu un Programme de modernisation de l'administration camerounaise par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR). Le PROMAGAR a défini une démarche globale dans laquelle doivent s'inscrire toutes ces réformes.

Le programme de modernisation est essentiellement une démarche de changement de culture organisationnelle. Le changement escompté vise une nouvelle dynamique organisationnelle axée sur les citoyens, sur des valeurs, sur les résultats et sur une allocation judicieuse des ressources des contribuables.

Les réformes mises en œuvre par le Gouvernement en matière de gestion des finances publiques s'inscrivent dans la démarche globale définie par le PROMAGAR et sont contenues dans le Plan de Modernisation des

Finances Publiques (PMFP) adopté en 2009 et révisé en 2012 pour couvrir la période 2013-2015. Le PMFP en cours couvre la période 2016-2018. Au moment de la réalisation de la présente mission, un nouveau plan global national de réformes des finances publiques était en cours d'élaboration.

Les principaux indicateurs économiques nationaux

L'évolution des principaux indicateurs économiques nationaux est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Principaux indicateurs économiques nationaux

Indicateurs de croissance	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (milliards USD)	28,43	29,33	30,65	33,06	35,35
PIB (croissance annuelle en %, prix constant)	5,8	4,7	3,5	4,6	5,0
PIB par habitant (USD)	1.230	1.238	1.263	1.329	1.386
Endettement de l'Etat (en % du PIB)	34,2	35,2	35,7e	35,4	35,0
Taux d'inflation (%)	2,7	0,9	0,7	1,1	1,4
Balance des transactions courantes (milliards USD)	-1,17	-1,07	-1,10e	-1,15	-1,11
Balance des transactions courantes (en % du PIB)	-4,1	-3,6	-3,6e	-3,5	-3,1

Sources : FMI – Banque Mondiale.

Note : (e) Donnée estimée

2.2 Informations générales sur la décentralisation au Cameroun

La Constitution du 18 janvier 1996 consacre le caractère décentralisé de l'Etat, définit le régime juridique et énonce les principes généraux de la décentralisation au Cameroun. Elle institue notamment une deuxième catégorie de collectivité territoriale décentralisée, la Région. En application de ces dispositions constitutionnelles, trois importantes lois ont été votées en 2004, parmi lesquelles la loi d'orientation de la décentralisation qui fixe les objectifs, les enjeux, les stratégies, les outils ainsi que les acteurs de la décentralisation au Cameroun.

Le dispositif institutionnel de la décentralisation comprend :

Le ministère en charge de la décentralisation

Jusqu'à la date du 02 mars 2018 le MINATD assurait la maîtrise d'œuvre de la politique de la décentralisation. Mais depuis cette date, suivant la nouvelle structure gouvernementale instituée par décret n° 2018/190 du 02 mars 2018, modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du gouvernement, un ministère de la décentralisation et du développement local (MINDDEVEL) a été créé. Ce nouveau ministère est notamment chargé de l'élaboration, du suivi, de la mise en œuvre, de l'évaluation du programme gouvernemental en matière de décentralisation ; de la promotion du développement local ; de l'élaboration de la législation en la matière ; de la réglementation et du contrôle des collectivités territoriales décentralisées ; de la bonne gouvernance locale ; du développement socioéconomique ; de la tutelle sur les établissements publics à vocation de décentralisation tels le Fonds Spécial

d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM), le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM), et le Bureau national de l'Etat civil (BUNEC).

La tutelle de l'Etat sur les CTD

Les modalités d'exercice de la tutelle sur les collectivités territoriales décentralisées passent d'un contrôle a priori strict à un contrôle de légalité a posteriori pour une partie des actes. La tutelle de l'Etat sur les CTD s'exerce d'une manière générale sous l'autorité du Président de la République par le Ministre chargé des CTD et le représentant de l'Etat dans la collectivité. Ainsi le Gouverneur qui est le représentant de l'Etat dans la région exerce les pouvoirs de la tutelle tandis que le Préfet assure la tutelle de l'Etat sur la commune. La tutelle financière des CTD est assurée par le Ministère en charge des finances.

Le Conseil National de la Décentralisation

Le Conseil National de la Décentralisation, présidé par le Premier Ministre, est chargé quant à lui, du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation alors que le Comité Interministériel des Services Locaux est un organe de concertation interministérielle qui a pour mission d'assurer la préparation et le suivi des transferts de compétences et des ressources aux CTD. Institué par la loi d'orientation de la décentralisation, (article 78/79), le Conseil National de la Décentralisation est présidé par le Premier Ministre et chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre de la décentralisation. Le Conseil comprend une vingtaine de membres, parmi lesquels des ministres, des députés et des sénateurs. Il émet un avis et formule des recommandations sur le programme annuel de transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales décentralisées. Le Conseil soumet au Président de la République le rapport annuel sur l'état de la décentralisation et le fonctionnement de ses services locaux.

Le Comité Interministériel des Services Locaux

Le Comité Interministériel des Services Locaux est un organe de concertation interministérielle qui a pour mission d'assurer la préparation et le suivi des transferts de compétences et des ressources aux CTD.

Les organes des CTD : les organes délibérants et les exécutifs

Les organes délibérants des CTD ainsi que leurs exécutifs sont chargés de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de ces collectivités selon une répartition des compétences fixée par la loi.

Cependant, les compétences transférées aux CTD ne sont pas toujours accompagnées dans la pratique, d'un transfert de ressources humaines, financières et matérielles adaptées, ce qui grève leur autonomie de gestion. Par conséquent, les collectivités territoriales décentralisées se retrouvent parfois dans l'incapacité objective de fournir l'ensemble des services de base attendus d'elles.

2.3 Informations générales sur la Communauté Urbaine de Douala

Présentation de la Communauté Urbaine de Douala

La Communauté Urbaine de Douala est créée par décret N° 87/1366 du 24 Septembre 1987. Le territoire de la Communauté Urbaine qui se confond avec celui du département du Wouri couvre une superficie de 1000 Km² dont 260 km² (2600 hectares urbanisés). La Communauté Urbaine de Douala (CUD) est une collectivité territoriale décentralisée et une personne morale de droit public. Elle est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, en conformité avec des dispositions de la loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Communes, notamment en son article 109. La tutelle de l'Etat sur la CUD est exercée par le Préfet du Département du Wouri.

L'espace territorial de la CUD compte six (06) Communes d'Arrondissement. Les Communes d'Arrondissement constituent des entités distinctes de la CUD et dotées également de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. La Communauté Urbaine de Douala leur reverse régulièrement conformément aux dispositions réglementaires une dotation générale de fonctionnement.

Le champ de compétences de la CUD est relativement vaste et couvre des domaines aussi variés que l'urbanisme et l'aménagement urbain, l'entretien de la voirie publique, l'exécution des mesures foncières et domaniales ou encore l'hygiène et la salubrité publiques. La liste des compétences transférées à la CUD figure en annexe.

Le Conseil de la Communauté, organe délibérant de la Communauté Urbaine de Douala, est composé de 37 membres (30 conseillers, 6 maires ainsi que le Délégué du Gouvernement qui en est le Président). Les maires et les conseillers sont élus pour une période de cinq (5) ans, tandis que le Délégué du Gouvernement est nommé par le Chef de l'Etat sans durée de mandat déterminée. Le Conseil de la communauté se réunit en session ordinaire une fois par trimestre. Des sessions extraordinaires peuvent également être tenues soit sur convocation de Délégué du Gouvernement, soit à la demande des deux tiers des membres conseils ou du représentant de l'Etat.

Le Conseil de la communauté comprend quatre (04) commissions permanentes (la Commission des grands travaux (dix membres), la commission économie et finances (neuf membres), la commission des affaires sociales (huit membres) et la commission environnement et du développement durable (neuf membres) chargées d'étudier les questions relatives à leurs compétences respectives et d'adresser au Conseil ses recommandations.

Contexte économique de la ville de Douala

Douala, capitale économique du Cameroun, est la plus grande ville de la zone CEMAC, avec une population estimée à 3 millions d'habitants, soit 11% de la population du Cameroun. Grâce notamment à son Port et à son tissu économique, la ville développe près de 80% de l'activité industrielle du Cameroun et 95% du trafic portuaire du pays.

Selon les dernières estimations de l'étude sur l'économie locale de la ville de Douala (INS), en 2011, la richesse créée par la ville ou Produit Local Brut (PLB) était estimée à 3092 milliards de FCFA, soit 31,2% du Produit Intérieur Brut (PIB) national. Le PLB par habitant était de l'ordre de 1,6 millions de FCFA, soit près de 2,8 fois le

PIB par habitant au niveau national. Le taux annuel de croissance démographique de la ville de Douala est estimé à 5% sur les 30 dernières années et sa population devrait tripler d'ici 2035.

Ce dynamisme socio-économique, la ville de Douala le doit à un contexte historique et à ses atouts géographiques qui y ont favorisé l'implantation des principales infrastructures de transport (port et aéroport) de niveau international, ainsi qu'à la convergence des principales voies de communications routières, ferroviaires, aériennes, télécommunications, qui à leur tour ont contribué à l'implantation des entreprises des secteurs secondaires et tertiaires modernes, et par ricochet, à la forte augmentation de la population.

Tableau 3: Informations générales sur l'économie de la CUD

Agrégats	Valeurs
Population 2017 :	3 millions d'habitants environ, soit 11% de la population du Cameroun.
Superficie urbanisée	210 Km ²
Superficie totale	923 Km ²
Densité de la population	2093 habitants/Km ² contre 37,5 habitants/Km ² au niveau national.
Poids des entreprises basées à Douala	35% des unités de production et 65% des grandes entreprises du Cameroun.
Croissance démographique	5 % par an.
Contribution de la ville de Douala à l'économie nationale	3 092 milliards de XAF, soit 31,2% du Produit Intérieur Brut (PIB) national
Produit Local Brut (PLB) par habitant de Douala	1,6 million de XAF, soit près de 2,8 fois le PIB par habitant.
Répartition du PLB par secteur d'activités :	
Secteur primaire	
Valeur ajoutée	6,1 milliards de XAF, soit 0,2% du PLB total de la ville de Douala et 0,4% du PIB primaire national.
Secteur secondaire	
Valeur ajoutée	735,7 milliards de XAF, soit 23,8% du PLB total de la ville de Douala et 31,5% du PIB secondaire national
Secteur tertiaire	
Valeur ajoutée	2350,5 milliards de XAF, soit 76% du PLB total de la ville de Douala et 39,2% du PIB tertiaire national
Répartition du PLB par mode de production :	
Le secteur formel dégage une valeur ajoutée de :	1945 milliards de XAF, soit 63% du PLB de la ville de Douala.
Le secteur informel génère une valeur ajoutée de :	1148 milliards de XAF, soit 37% du PLB de la ville de Douala.

Sources : CUD

Principaux enjeux économiques et réformes de la C.U.D

En dépit de son significatif dynamisme socio-économique, la ville de Douala demeure confrontée à des enjeux importants, pour lui permettre de jouer son rôle naturel, de principal pôle de développement du pays, voire de la sous-région de l'Afrique Centrale, comme le prédestine la vision gouvernementale : « Transformer la Ville de Douala en une métropole moderne tournée vers l'avenir ».

Bien que concentrant la majorité des activités du secteur économique moderne, du pays, l'économie de la ville de Douala n'est pas moins dominée, comme dans la majorité des villes d'Afrique, par les activités informelles.

Pour tenir son rôle de pôle de développement du Cameroun, la ville de Douala doit se moderniser en offrant la possibilité aux opérateurs économiques et notamment aux investisseurs étrangers de disposer des équipements et des services répondant à leurs exigences, tout en organisant le secteur informel. Aussi, le développement des équipements marchands (marchés, gares routières) et l'amélioration des infrastructures de communication en vue d'améliorer la circulation et le déplacement des personnes et des biens constituent-ils des défis majeurs de la ville.

Dans les dix prochaines années, la Ville de Douala, est appelée à accueillir au moins 1 000 000 habitants supplémentaires sur un territoire ne présentant déjà pas des conditions géographiques et naturelles favorables (platitude du site, nappe phréatique affleurante et, un tissu urbain en majorité non structuré).

Face à l'urbanisation non contrôlée des extensions périphériques qui contribue à des mouvements pendulaires des populations entre le centre-ville où sont regroupés les emplois modernes et les principaux marchés, et leurs zones d'habitat, il devient impérieux de créer des centres secondaires susceptibles d'offrir des services essentiels aux habitants afin de limiter les déplacements vers le centre-ville, de proposer des zones d'habitat mieux structurées et équipées et dans le même temps, de développer un transport public de masse de qualité.

2.4 Tendances financières et budgétaires

Performance budgétaire

Tableau 4: Données budgétaires globales (en milliers de XAF)

Rubriques	2015			2016			2017		
	Budget	Réalisés	Taux Réel	Budget	Réalisés	Taux Réel	Budget	Réalisés	Taux Réel
Recettes totales	52 650 000	43 614 713	82,8%	65 000 000	35 656 484	54,9%	57 103 834	32 326 787	56,6%
Recettes de fonctionnement	52 650 000	41 591 463	79,0%	52 976 750	34 705 644	65,5%	50 000 500	31 491 787	63,0%
Recettes d'investissement	0	2 023 250	0,0%	12 023 250	950 840	7,9%	7 103 334	835 000	11,8%
-Emprunts à LMT	0	0	0,0%	10 000 000	0	0,0%	0	0	0,0%
-Autres recettes d'investissements	0	2 023 250	0,0%	2 023 250	950 840	47,0%	7 103 334	835 000	11,8%
Dépenses totales	52 650 000	60 076 276	114,1%	65 000 000	56 001 782	86,2%	57 103 834	41 156 842	72,1%
Dépenses de fonctionnement	27 493 083	21 465 985	78,1%	27 367 190	22 646 129	82,7%	27 311 035	20 878 090	76,4%
Dépenses d'investissement	25 156 917	38 610 291	153,5%	37 632 810	33 355 654	88,6%	29 792 799	20 278 752	68,1%
-Remboursement Emprunts à LMT	955 000	877 305	91,9%	955 000	3 977 263	416,5%	600 000	440 903	73,5%
-Autres dépenses investissements	24 201 917	37 732 987	155,9%	36 677 810	29 378 391	80,1%	29 192 799	19 837 849	68,0%
Excédent brut de fonctionnement	25 156 917	20 125 478	80,0%	25 609 560	12 059 515	47,1%	22 689 465	10 613 697	46,8%

Sources : Budgets primitifs de la CUD exercices 2015, 2016, 2017

Les prévisions budgétaires de la CUD ont globalement évolué entre 2015 et 2017. Les budgets sont équilibrés en recettes et en dépenses et se chiffrent à 52,650 milliards de XAF, 65 milliards et 57,103 milliards respectivement pour les exercices 2015, 2016 et 2017. Les prévisions budgétaires enregistrent une croissance de 23,46% entre 2015 et 2016. Cette évolution connaît une baisse de 12,15% entre 2016 et 2017.

Globalement, les recettes budgétaires totales ont été réalisées de 2015 à 2017 respectivement à hauteur de 82,8%, 54,9% et 56,6%. Les recettes de fonctionnement qui constituent l'essentiel des recettes budgétaires ont été réalisées sur la période respectivement à 79%, 65,6% et 63,0%.

Les dépenses budgétaires totales ont été exécutées à concurrence de 114,1%, 86,2% et 72,1% de 2015 à 2017. Ces dépenses comportent des dépenses de fonctionnement qui ont été exécutées sur la période respectivement à 78,1%, 82,7% et 76,4%, ainsi que des dépenses d'investissement qui ont été réalisées à 153,5%, 88,6% et 68,1%.

Il importe de noter que les dépenses d'investissement sont financées en partie par l'excédent dégagé par la section de fonctionnement, et aussi que les opérations budgétaires de la CUD intègrent en recettes les ressources d'emprunt et en dépenses le remboursement des emprunts et ce, conformément à la nomenclature budgétaire en vigueur.

Allocation des ressources par fonction

Tableau 5: Répartition fonctionnelle des dépenses du budget de la CUD

Fonctions	2015	%	2016	%	2017	%
01 Les services généraux des administrations publiques	20 810 945	39,5%	22 065 267	33,9%	22 458 572	39,3%
02 Défense		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
03 Ordre et sécurité publics	2 264 393	4,3%	1 929 106	3,0%	2 655 056	4,6%
04 Affaires économiques	18 904 742	35,9%	28 667 723	44,1%	20 643 641	36,2%
05 Protection de l'environnement	5 086 370	9,7%	5 724 482	8,8%	5 490 970	9,6%
06 Logements et équipements collectifs	3 998 200	7,6%	3 954 512	6,1%	4 115 811	7,2%
07 Santé	100 000	0,2%	119 423	0,2%	78 194	0,1%
08 Loisirs, Culture et culte	1 275 750	2,4%	2 088 598	3,2%	1 311 811	2,3%
09 Enseignement	89 600	0,2%	90 000	0,1%	135 000	0,2%
10 Protection sociale	120 000	0,2%	360 889	0,6%	214 779	0,4%
Total	52 650 000	100,0 %	65 000 000	100,0 %	57 103 834	100,0 %

Sources : Budgets primitifs de la CUD exercices 2015, 2016, 2017

Depuis 2014, la CUD s'est lancée dans un processus de budgétisation par programmes. A cet effet, elle a procédé à une réorganisation de son budget qui se présente par nature économique, par programme, par unité administrative et par fonction (COFOG). Le tableau ci-dessus décline les principales fonctions entre lesquelles se ventilent toutes les dépenses de la CUD aussi bien en fonctionnement qu'en investissement, et dégage l'importance relative de chaque fonction en termes d'allocation de ressources.

Les fonctions services généraux des administrations publiques et affaires économiques concentrent à elles seules plus de 75% des dotations budgétaires des trois exercices 2015, 2016 et 2017. Les sept autres fonctions totalisent en moyenne moins de 25% des dotations budgétaires ventilées par ordre d'importance ainsi qu'il suit: protection

de l'environnement (9,4%), logements et équipements collectifs (6,9%), ordre et sécurité publics (3,9%), loisirs, culture et culte (2,6%), protection sociale (0,4%), santé, (0,1%) et enseignement (0,1%).

Allocation des ressources selon la nature économique

Tableau 6: Répartition selon la nature économique des dépenses du budget de la CUD

Nature économique	2015	%	2016	%	2017	%
Dépenses de fonctionnement	27 493 083	52,2%	27 367 190	42,1%	27 311 035	47,8%
6.1 Matières et fournitures consommés	15 293 423	29,0%	13 573 420	20,9%	13 381 085	23,4%
6.2 Frais de Personnel	7 090 850	13,5%	7 775 581	12,0%	8 710 560	15,3%
6.3 Impôts et taxes versés	130 000	0,2%	130 000	0,2%	55 000	0,1%
6.4 Frais financiers	140 000	0,3%	118 029	0,2%	0	0,0%
6.5 Subventions versées	2 385 000	4,5%	2 610 000	4,0%	2 665 000	4,7%
6.6 Transferts versés	98 000	0,2%	150 000	0,2%	173 000	0,3%
6.7 Autres Charges et pertes diverses	2 355 810	4,5%	3 010 160	4,6%	2 326 390	4,1%
6.8 Dotations aux amortissements	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dépenses d'investissement	25 156 917	47,8%	37 632 810	57,9%	29 792 799	52,2%
1.5 Remboursement des emprunts à LMT	955 000	1,8%	955 000	1,5%	600 000	1,1%
2.1 Terrains	445 950	0,8%	50 000	0,1%	700 000	1,2%
2.2 Immobilisations corporelles	23 655 967	44,9%	36 527 810	56,2%	28 475 299	49,9%
2.5 Prêts et autres créances à LMT	0	0,0%	100 000	0,2%	17 500	0,0%
2.6 Participations	100 000	0,2%	0	0,0%	0	0,0%
Total	52 650 000	100,0%	65 000 000	100,0%	57 103 834	100,0%

Sources : Budgets primitifs de la CUD exercices 2015, 2016, 2017

La loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées prescrit qu'au moins 40% du budget total soient réservés aux investissements. Sur les trois exercices couverts par l'évaluation, ce ratio est respecté. Les dépenses d'investissement qui intègrent les remboursements des emprunts à long et moyen termes (LMT) estimés à environ 1,5% représentent environ 47,8% du total du budget en 2015, 57,9% en 2016 et 52,2% en 2017.

Pour les exercices 2015, 2016 et 2017, les dépenses de fonctionnement représentent respectivement 52,2%, 42,1% et 47,8% du total du budget et sont donc restées sous la barre du ratio légal de 60% maximum.

Les dépenses de personnel rapportées aux dépenses de fonctionnement total, représentent respectivement 25,8%, 28,4% et 31,9% du budget des exercices 2015, 2016 et 2017. Ces ratios sont conformes aux normes fixées par la loi de 2009 portant régime financier des CTD qui établit le maximum des dépenses de personnel à 35% du total des dépenses de fonctionnement au cours d'un exercice donné.

2.5 Cadre juridique et institutionnel de la gestion des finances publiques

Le cadre juridique de la gestion des finances publiques

Au Cameroun, les textes qui régissent la gestion des finances publiques des collectivités territoriales sont fixés par l'Etat. La gestion des finances publiques des collectivités territoriales est principalement régie par la loi n°2009/011 du 10/07/2009, portant régime financier des Collectivités Territoriales Décentralisées et par la loi n°2009-019 du 15/12/2009, portant fiscalité locale et les modificatifs subséquents.

La loi portant régime financier des collectivités territoriales fixe les conditions d'élaboration, de présentation, de vote, d'exécution, de comptabilisation et de contrôle de l'exécution des budgets des CTD. Quant à la loi portant fiscalité locale, elle détermine les impôts, taxes et redevances prélevés au profit des collectivités territoriales décentralisées, ainsi que les procédures fiscales applicables notamment relativement à leur création et leur administration. En matière de création, les CTD ne disposent d'aucune prérogative sauf pour ce qui est de la fixation, par délibération du conseil communal, des taux des impôts, taxes et droits communaux, mais dans des limites fixées par la loi.

Les principaux textes constitutifs du cadre juridique de la gestion des finances publiques des collectivités territoriales décentralisées sont les suivants :

La Constitution

Loi N° 96/06 du 18/01/1996, portant révision de la Constitution du 02/06/1972 modifiée et complétée par la loi n°. 2008/001 du 14 avril 2008, définit dans son Titre X, le cadre constitutionnel des collectivités territoriales décentralisées du Cameroun.

Les lois

- Loi N° 74/18 du 05/12/1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat telle que modifiée par la loi N°76 /4 du 08/07/1976 ;
- Loi N° 77/26 du 06/12/1977 fixant le régime général de la Comptabilité-Matières ;
- 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 2004/003 du 21/04/2004, portant régime de l'urbanisme au Cameroun
- 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 régime financier des Collectivités Territoriales Décentralisées ;
- Loi n°2009-019 du 15/12/2009, portant fiscalité locale et les modificatifs subséquents.

Les Décrets

- Décret N° 87/1366 du 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° 2008/014 du 17/01/2008 portant Organisation et fonctionnement du Comité Interministériel des Services Locaux ;
- 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° 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 Taux 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°2011/0006/PM du 13/01/2011 fixant modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux communes en matière de planification urbaine, de création et d'entretien des voiries en terre ;
- 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 ;
- Décret N° 2012/119 du 15/03/2012, portant ouverture des tribunaux administratifs ;
- Décret N°2013/16 du 15/05/2013, portant règlement général de la comptabilité publique ;
- Décret N°2013/159 du 15/05/2013, portant régime particulier du contrôle administratif des finances publiques ;
- Décret N° 2018/190 du 02/03/2018 complétant certaines dispositions du décret n° 2011/408 du 09/12/2011, portant organisation du Gouvernement
- Décret N° 2018/366 du 20/06/2018, portant code des marchés publics ;
- Décret N° 2018/4992/PM du 21/06/2018, fixant les règles régissant le processus de maturation des projets d'investissements publics.

Les arrêtés

- 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 les indemnités allouées 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.

Les décisions

- 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 ;

Les instructions et autres textes

- Instruction conjointe N° 000366/IC/CNIL/MINATD/MINEFI d'application du décret 98/266/PM du 21/08/1998, portant approbation du plan comptable sectoriel communal et adoption de la nomenclature budgétaire communale ;
- Instruction N° 004052/L/MINATD/DCTD du 23/09/2009 relative à la gestion des quittanciers communaux ;
- Instruction N° 0000061/I/MINFI/SG/DGTCFM/DT/DER du 08/04/2010, portant comptabilisation des dépenses transférées aux CTD ;
- 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 tenue de la comptabilité des CTD ;
- Instruction du ministre des Finances de juin 2012 édictant les normes et les procédures relatives à la tenue de la comptabilité-matières ;
- Circulaire N°3381/C/MINAT/DCPL/SAF du 03/04/1980 relative à la présentation des délibérations et actes réglementaires ;
- Circulaire N°10206/C/MINAT/DCPL/SAA du 13/10/1984 relative à l'approbation des contrats de travail et des décisions d'avancement du personnel communal ;
- Circulaire n°3641/MINFI/DAG/SDCM du 17/10/1984 relative aux attributions des ordonnateurs et comptables matières,
- Lettre-circulaire N° 3366/LC/MINAT/SG du 10/06/1992 relative à l'emploi des jeunes ;
- Circulaire N°002/CAB/PM du 19/02/2008 relative à la gestion intérimaire des activités de la Comptabilité-Matières ;
- Lettre circulaire N°0001306/MINATD/DCTD du 25/07/2010 rendant exécutoire les tableaux-types des emplois communaux ;
- Circulaire N°0000000004 CAB/MINFI du 18/05/2012, portant instructions relatives à la tenue de Comptabilité-Matières ;
- Lettre-circulaire N°0005/LC/MINMAP/CAB du 03/07/2018 précisant les mesures transitoires à observer suite à la signature et à la publication du décret n° 2018/366 du 20/06/2018 portant code des marchés publics ;
- Circulaire conjointe N° 0002335/MINATD/MINFI du 20/10/2010 précisant les modalités d'application de la loi n°2009/019 du 15/12/2009, portant fiscalité locale.

A ces textes nationaux, il convient d'ajouter les directives de la CEMAC qui s'appliqueront intégralement ou partiellement aux collectivités territoriales une qu'elles seront transposées dans la législation nationale. Il s'agit notamment de :

- La directive N° 01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux Lois de Finances ;
- La directive N°02/11-UEAC-190-CM-22 relative au Règlement Général de la Comptabilité Publique ;
- La directive N°03/11-UEAC-195-CM-22 relative au Plan Comptable de l'Etat ;
- La directive N°04/11-UEAC-190-CM-22 relative à la Nomenclature Budgétaire de l'Etat ;
- La directive N°05/11-UEAC-190-CM-22 relative au tableau des opérations financières de l'Etat ;
- La directive N°06/11-UEAC-190-CM-22 relative au Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques.

La transposition de ces textes se fait progressivement dans la législation camerounaise.

Au moment de la présente évaluation, les directives N) 01 et N° 05 ont été transposées dans la législation nationale par la loi N° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques, et la loi N° 2018/011 du 11 juillet portant Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun. Ces deux nouveaux textes s'appliquent aussi aux collectivités territoriales.

Le système de contrôle interne

La situation décrite est celle qui prévaut en 2018.

L'environnement de contrôle

Le cadre juridique de contrôle interne des finances publiques est constitué de textes généraux et de textes spécifiques aux organes de contrôle. Les principaux textes de portée générale relatifs au contrôle interne des finances publiques sont : (i) le décret n° 2013/160 du 15 mai 2013 portant règlement général de la comptabilité publique et (ii) le décret 2013/159 du 15 mai 2013 portant régime particulier du contrôle administratif des finances publiques. Au nombre des textes particuliers, nous pouvons citer (i) le décret n° 2013/287 du 04 septembre 2013 portant organisation des services du Contrôle supérieur de l'Etat (CONSUE) et (ii) le décret n° 77/41 du 03 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers.

Le décret n° 2013/159 du 15 mai 2013 définit le contrôle administratif, en précise le contenu et les modalités. Ce contrôle comprend (i) un contrôle de régularité (ii) un contrôle de performance et (iii) des missions d'audit spécifiques. Le contrôle administratif s'exerce soit a priori, soit concomitamment, soit a posteriori.

Rattaché directement au Président de la République, le CONSUE est l'institution faîtière de contrôle au sein de l'exécutif. Il est compétent pour effectuer des vérifications au niveau des collectivités territoriales décentralisées. Ses prérogatives portent sur une pluralité de contrôles a posteriori, notamment (i) contrôle de conformité et de régularité, (ii) contrôle financier et (iii) contrôle de performance.

Placés auprès des départements ministériels, des organes constitutionnels, des collectivités territoriales décentralisées et des établissements publics, les contrôleurs financiers relèvent du ministre des Finances et sont chargés du contrôle a priori de l'exécution du budget de l'Etat et des organismes publics. Ils effectuent un contrôle de régularité et de conformité.

Par ailleurs, en ce qui concerne particulièrement les CTD la loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées édicte en certains de ses articles des règles générales applicables en matière de contrôle de l'exécution de leurs budgets et consacre son Titre VI au contrôle du budget et de la gestion des collectivités territoriales.

En outre, l'arrêté n° 15/A/CUD/CAB/DLG/2016 du 06 2016 modifiant et complétant l'arrêté n° 18/SG/CUD/2012 du 27 décembre 2012, portant réorganisation des services de la CUD et ses modificatifs subséquents crée au sein de la CUD l'Inspection générale des services et le contrôle de gestion dont les missions consistent notamment en l'audit interne et au contrôle a priori et a posteriori sur les opérations financières, comptables et techniques.

De plus, en raison de leurs prérogatives en matière budgétaire, les organes de contrôle du MINFI, du MINEPAT et du MINMAP ont une compétence élargie à l'ensemble du budget de l'Etat, des collectivités territoriales décentralisées et des Etablissements publics.

Enfin, le MINDDEVL en tant que ministère de tutelle exerce également un contrôle sur les collectivités territoriales décentralisées.

L'évaluation des risques

L'évaluation des risques n'est pas encore prise en compte dans l'environnement du contrôle interne de la gestion des finances publiques. Un système de contrôle basé sur une approche par les risques n'est pas développé par les organes de contrôle à compétence nationale et par l'Inspection générale des services et le contrôle de gestion de la CUD.

Les activités de contrôle

Les activités de contrôle administratif telles qu'elles sont prévues par les textes en vigueur, notamment le décret n° 2013/159 du 15 mai 2013, visent à s'assurer du respect de la régularité des opérations budgétaires, financières et du patrimoine de l'Etat, d'évaluer la performance des administrations et de prévenir les risques de toute nature.

L'information et la communication

D'une manière générale, chaque organe de contrôle interne rend compte de ses activités à travers des rapports spécifiques de contrôle et des rapports annuels qu'il adresse au supérieur hiérarchique. Aux termes des dispositions de l'article 5 (1) du décret 2013/287 du 04 septembre 2013, tous les organes de contrôle doivent transmettre aux services du CONSUPE tous les rapports des contrôles qu'ils effectuent ainsi leurs rapports annuels d'activités.

Au niveau de la CUD, l'information et la communication relatives aux activités de contrôle sont insuffisamment assurées, car les rapports d'inspection ne sont pas suffisamment partagés entre les différents services de la CUD et ne sont pas rendus publics.

Le pilotage

D'une manière générale, le pilotage des contrôles internes est assuré par les premiers responsables des organes de contrôle sous la supervision de leurs supérieurs hiérarchiques respectifs. Pour ce qui est particulièrement de la CUD, le système est piloté par l'Inspecteur général des services sous la supervision du cabinet du Délégué du gouvernement.

2.6 Cadre institutionnel de la gestion des finances publiques

Le secteur public camerounais

Le secteur public camerounais comprend les administrations publiques, les administrations de sécurité sociale et les entreprises publiques aussi bien nationales qu'infranationales. L'administration publique est composée au

niveau national des institutions constitutionnelles, des départements ministériels et structures assimilées, et des établissements publics, et au niveau infranational des unités budgétaires des collectivités territoriales et de leurs établissements publics. La CNPS est la seule administration de sécurité sociale. Le sous-secteur des entreprises publiques comporte plusieurs entreprises tant au niveau national qu'infranational.

La structure du secteur public camerounais est présentée dans le tableau ci-dessous. A noter que certaines données ne sont pas disponibles, notamment le budget global des 374 collectivités territoriales, le nombre et le budget global des établissements publics locaux, ainsi que le nombre et le budget global des entreprises publiques locales.

Tableau 7: Structure du secteur public (nombre d'entités et montant des budgets en milliards de FCFA)

Année : 2015 PIB nominal :	Secteur public				
	Sous-secteur des administrations publiques		Administrations de sécurité sociale	Sous-secteur des entreprises publiques	
	Unités budgétaires	Unités extrabudgétaires		Entreprises publiques non financières	Entreprises publiques financières
Administration centrale					
- Nombre	67	143	1 (CNPS)	40 (28 SCP et 12 SEM)	
- Budget	3992,6	269,8 (pour 108 EPA)	117,2	1794,1	
Administrations infra (communes)					
- Nombre	374	Non disponible	N'existe pas	Non disponible	
- Budget	Non disponible	Non disponible		Non disponible	

Source : Livre vert

Légende : CNPS : Caisse nationale de prévoyance sociale (Etablissement public) ; SCP : Société à capital public dans laquelle l'Etat détient 100% du capital ; SEM : Société d'économie mixte dans laquelle l'Etat est actionnaire majoritaire

Le cadre institutionnel de la gestion des finances publiques de la CUD

Le cadre institutionnel de la gestion des finances publiques de la CUD est constitué : (i) des organes de la CUD ; (ii) des structures administratives de la CUD ; (iii) de la recette municipale ; (iv) du contrôle financier spécialisé ; (v) de l'Autorité de tutelle ; et (vi) des organes de contrôle nationaux.

Les organes de la CUD

Comme toutes les CTD, la CUD dispose d'un organe exécutif et d'un organe délibérant.

L'Exécutif de la CUD est composé du Délégué du gouvernement et de ses adjoints. Le Délégué du gouvernement est le chef de l'Exécutif. Il prépare le budget et le compte administratif de la CUD. Il est l'ordonnateur du budget et l'ordonnateur-matière de la CUD.

L'organe délibérant de la CUD est le Conseil de la communauté. Il vote les budgets de la CUD, les comptes administratifs, les autorisations spéciales et tous autres actes modificatifs du budget en cours d'exercice. Il approuve aussi les emprunts à contracter et les garanties à accorder par le chef de l'Exécutif.

Les structures administratives de la CUD

Outre le Délégué du gouvernement, l'administration de la CUD comprend :

- Un Cabinet placé sous l'autorité d'un chef de cabinet
- Des Entités rattachées au Délégué du Gouvernement ;
- Un Secrétariat Général sous l'autorité d'un secrétaire général auquel sont rattachées certaines structures ;
- Des Directions Opérationnelles.

Les entités rattachées au Délégué du gouvernement

Sont rattachés directement au Délégué du gouvernement : (i) les conseillers techniques ; (ii) l'Inspection générale des services et le contrôle de gestion ; (iii) la division des affaires juridiques et du contentieux ; (iv) la division de la communication, de la coopération décentralisée et des relations publiques ; (v) la division de l'informatique ; et le poste des approvisionnements et de la comptabilité-matières.

Les missions des trois entités fortement impliquées dans la GFP de la CUD sont développées ci-après.

L'Inspection générale des services et le contrôle de gestion (IGSCG) est chargée notamment des missions d'inspection, d'audit et de contrôle sur les opérations financières, comptables et techniques.

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.

Le poste des approvisionnements et de la comptabilité matières est chargé d'assurer la coordination et la gestion des besoins en fournitures de bureaux, équipements et divers matériels, et de la tenue de la comptabilité-matières.

Le secrétariat général

Le secrétariat général comprend : (i) le secrétariat des travaux du conseil ; (ii) le pôle des chargés d'étude ; (iii) la division des marchés ; (iv) le service d'ordre et du courrier ; et (v) le service de l'état civil, de la documentation et des archives.

La division des marchés publics est un acteur important de la GFP en ce sens qu'elle est chargée notamment de : (i) la préparation sous la supervision et le contrôle de l'inspection et l'audit des affaires techniques de l'ensemble des contrats, des conventions et des marchés de travaux et de prestations et du suivi de leur exécution en liaison avec les entités concernées ; (ii) du respect et du suivi des procédures de passation et de contrôle de l'exécution des marchés publics en liaison avec les directions opérationnelles concernées et le Ministère en charge des Marchés Publics ; (iii) d'assurer le classement et la bonne conservation des contrats, conventions et tout document relatif aux marchés publics ; (iv) de la tenue du fichier et des statistiques sur les marchés publics.

Les directions opérationnelles

La Direction de l'administration, des ressources humaines et de la logistique (DARHL). La DARHL est chargée, entre autres, de la gestion des ressources humaines et des moyens généraux de la CUD. Elle tient et gère le fichier du personnel et les états de paie.

La Direction des affaires financières (DAFI). La DAFI est chargée notamment : (i) d'élaborer le budget de la CUD ; (ii) de coordonner l'exécution du budget et les travaux préparatoires des comptes administratifs ; (iv) d'élaborer le plan de trésorerie et les programmes d'investissement. Le DAFI est l'ordonnateur-délégué des recettes propres de la CUD.

La Direction de l'entretien des infrastructures routières, des réseaux et de la mobilité (DIREM). Elle est chargée de la mise en œuvre de la politique de la CUD en matière d'entretien des infrastructures routières, des réseaux et de la mobilité.

La Direction de la réglementation et de la police municipale (DIRPOM). Elle est chargée de (i) veiller au respect de l'ordre et à la sécurité dans la ville, (ii) gérer le commissariat urbain et (iii) exécuter les prestations de police de proximité.

La Direction des études, de la planification, des investissements et du développement durable (DEPIDD). La DEPIDD a notamment pour missions de : (i) mettre en œuvre la politique de la CUD en matière de planification et d'investissement ; (ii) réaliser les études de portée générale et sectorielle relatives aux projets structurants ; et (iii) mettre en œuvre et suivre l'exécution des projets structurants d'infrastructures, d'équipement des réseaux et du patrimoine culturel immobilier.

La Direction de l'urbanisme et de la salubrité publique (DURSAP). Elle est chargée de mettre en œuvre la politique en matière de maintenance du patrimoine immobilier de la ville, ainsi que la politique de salubrité et d'hygiène publiques.

La Recette municipale

La fonction de comptable public de la CUD est exercée par le Receveur municipal. Il reçoit, vérifie, prend en charge, recouvre les recettes et paie les dépenses ordonnées par l'ordonnateur municipal. Il conserve également les fonds et tient la comptabilité de la CUD. En fin d'exercice, il établit un compte de gestion adopté en même temps que le compte administratif par le Conseil de la communauté et approuvé par l'organe de tutelle.

Le Contrôle financier spécialisé

Le Contrôle financier spécialisé est placé sous l'autorité d'un Contrôleur financier. Le Contrôleur financier dépend hiérarchiquement du MINFI (Direction de contrôle des opérations budgétaires/Direction générale du budget). Il est chargé principalement d'assurer le contrôle a priori de la régularité et de la conformité de l'exécution du budget de la CUD.

La Direction générale des impôts (DGI)

La Direction générale des impôts assure soit par ses services centraux, soit à travers ses services déconcentrés, l'émission, la liquidation et le recouvrement d'une grande partie des impôts locaux.

Le Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale (FEICOM)

Le FEICOM est un Etablissement public administratif doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Placé sous la tutelle technique du Ministère en charge des collectivités territoriales et sous la tutelle financière du MINFI, le FEICOM a pour missions :

- L'entraide entre les Communes par des contributions de solidarité et avances de trésorerie ;
- Le financement des travaux d'investissement communaux ou intercommunaux
- La couverture des frais relatifs à la formation du personnel communal et du personnel d'état civil ;
- La centralisation et la redistribution des Centimes Additionnels Communaux (CAC) et autres Impôts Communaux Soumis à Péréquation (Redevance Forestière Annuelle, Droits de Timbre Automobile, Droits de Timbre sur la Publicité et Taxe de Développement Local).

La tutelle de l'Etat sur la CUD

Le Préfet du Wouri exerce la tutelle de l'Etat sur la CUD. Ainsi doivent être soumis à son approbation préalable les actes pris notamment dans les domaines suivants :

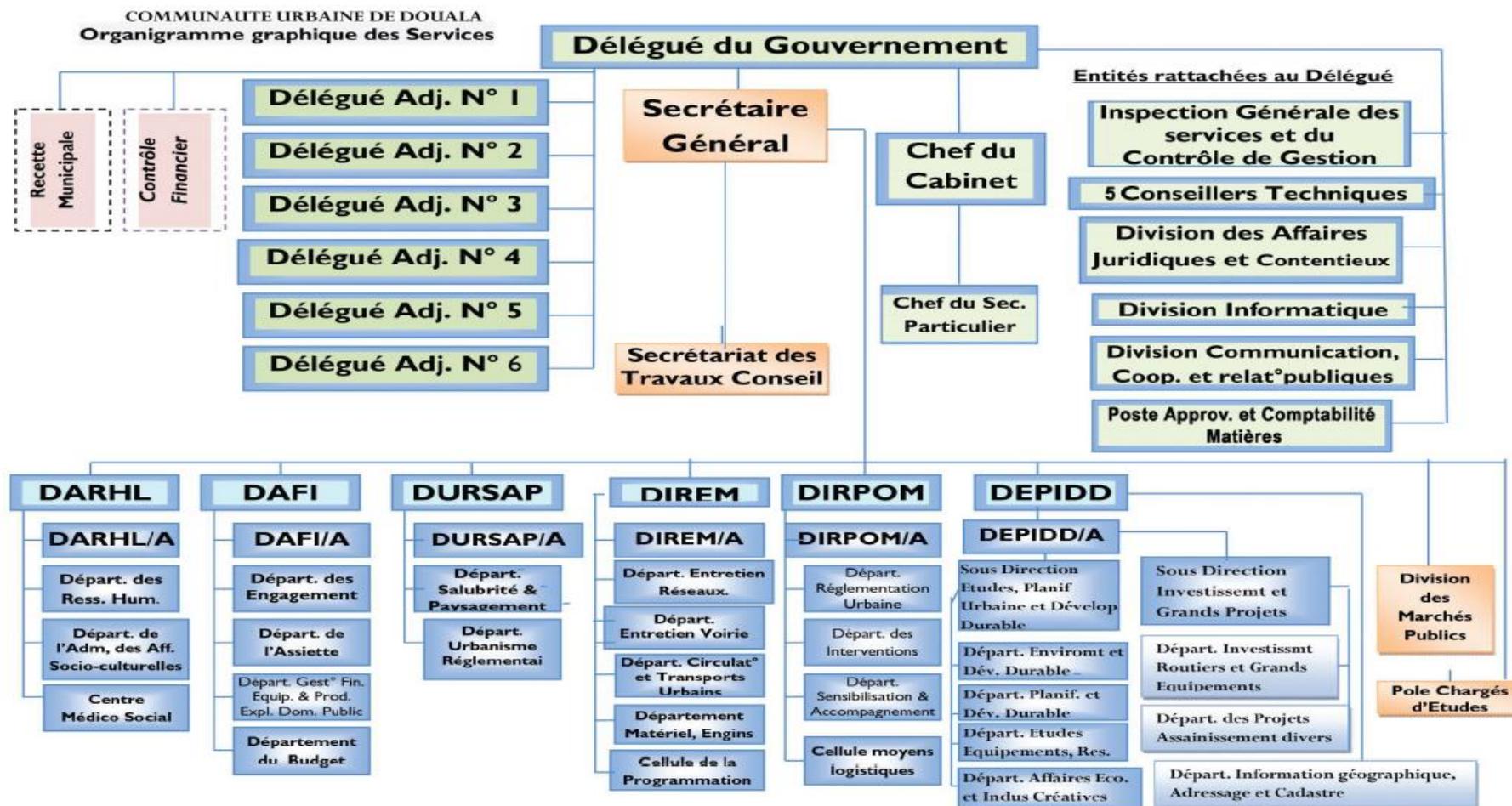
- les budgets initiaux, annexes, les comptes hors budget et les autorisations spéciales de dépenses ;
- les emprunts et garanties d'emprunts ;
- les prises de participation ;
- les conventions relatives à l'exécution ou au contrôle des marchés publics ;
- les recrutements de certains personnels, suivant des modalités fixées par voie réglementaire.

Les organes de contrôle nationaux

Le Contrôle supérieur de l'Etat (CONSUPE), bien que faisant partie des instances gouvernementales, a été désigné comme Institution supérieure de contrôle (ISC) par le décret qui l'institue. Il est chargé, entre autres, du contrôle a posteriori de l'exécution du budget de l'Etat et de ses démembrements.

La Chambre des Comptes de la Cour Suprême est notamment compétente pour : (i) contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques ; (ii) déclarer et apurer les comptabilités de fait ; et (iii) donner son avis sur toute question relative au contrôle et au jugement des comptes.

ORGANIGRAMME DE LA COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA



2.7 Autres éléments importants de la GFP et de son environnement opérationnel

Depuis 2014, l'Exécutif de la CUD a pris l'option de présenter et d'exécuter le budget suivant l'approche programmatique. Toutefois cette réforme n'a pas un fondement juridique car la loi 2009/11 du 10 juillet 2009 portant régime financier des Collectivités territoriales décentralisées encore en vigueur prévoit la mise en œuvre des budgets des collectivités territoriales décentralisées selon l'approche des moyens.

La gestion budgétaire et comptable de la CUD est informatisée au moyen du logiciel SIM_ba conçu et développé par l'Association internationale des maires francophones (AIMF). Le passage du budget des moyens au budget programme a entraîné un développement complémentaire par les experts de l'AIMF du logiciel SIM_ba car le système d'information est au départ conçu pour exécuter et suivre le budget suivant l'approche par moyen. Mais l'organisation et le système mis en place par la CUD à la suite de la mise œuvre du budget programme n'ont pas su s'adapter pleinement aux exigences de cette réforme.

Le logiciel SIM_ba souffre de quelques problèmes techniques qui entraînent des incohérences dans les éditions des états et présente quelques insuffisances d'utilisation liées à la non-maîtrise par les acteurs des techniques de gestion du budget programme. Par ailleurs, la CUD n'a pas mis en place un cadre formel d'accompagnement des utilisateurs en vue de l'optimisation du fonctionnement du logiciel SIM_ba. Toutes les fonctionnalités de présentation de l'exécution budgétaire ne sont pas encore opérationnelles. En outre, la mission a noté des anomalies de programmation qui conduisent au mauvais fonctionnement de SIM_ba, notamment à la production de données erronées.

En conséquence, au moment de la présente évaluation, le système d'information financière de la CUD est hybride (automatisé et manuel). Aussi, les services techniques ont-ils recours à des retraitements extra-logiciels des données extraites du logiciel intégré SIM_ba pour la production des états d'exécution budgétaire et des comptes administratifs et de gestion.

La CUD n'a pas la maîtrise d'une grande partie de ses recettes. En effet, près de 90% de ses recettes sont administrées par les services fiscaux de l'Etat (Centre régional des impôts et Direction des grandes entreprises). Les recettes fiscales recouvrées sont reversées sur le compte de la CUD à la Trésorerie générale de Douala (TGD). Le receveur municipal effectue directement des dépenses à partir de ce compte. A cet effet, il transmet à la TGD les titres de règlement des dépenses de la CUD. Mais au niveau de la TGD, le receveur municipal n'a pas la maîtrise des délais de règlement effectif de ses dépenses. Ces délais ne dépendent pas seulement de la disponibilité de ressources sur le compte de la CUD, mais surtout de la trésorerie de l'Etat et des priorités établies au niveau central.

La loi n° 2004/17 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation, la loi n° 2004/18 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes et la loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées ont fixé en certaines de leurs dispositions les conditions d'information et de participation du public en matière de gestion des finances publiques: la possibilité est offerte à toute personne physique ou morale de formuler à l'intention de l'Exécutif de la collectivité des propositions tendant à impulser

le développement de la collectivité concernée et/ou améliorer son fonctionnement¹ ; l'ouverture des séances du conseil municipal au public² ; l'obligation de déposer le budget approuvé au siège de la collectivité territoriale pour consultation par tout habitant ou contribuable³. Ces différents textes législatifs n'ont pas expressément prévu la participation du public aux débats sur la gouvernance et la gestion des finances publiques. Cette insuffisance vient d'être comblée par la loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances des finances publiques au Cameroun qui dispose en son article 48 alinéa 2 que « *La presse, les partenaires sociaux et d'une façon générale tous les acteurs de la société civile sont encouragés à participer à la diffusion des informations, ainsi qu'au débat public sur la gouvernance et la gestion des finances publiques* ». Et, pour faciliter cette participation, la même loi dispose en son article 49 que « *Un guide budgétaire synthétique est diffusé à destination du grand public à l'occasion du budget annuel pour décomposer les grandes masses des recettes et des dépenses, ainsi que leur évolution d'une année à l'autre* ». Toutefois, les dispositifs institutionnels nécessaires à la mise en œuvre de ces dispositions juridiques ne sont pas encore mis en place.

¹ Article 13 de la loi n° 2004/17 du 22 juillet 2004.

² Article 37 alinéa 1 de la loi n° 2004/18 du 22 juillet 2004.

³ Article 49 de la loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009.

III. Evaluation de la performance de la gestion des finances publiques

3.0 HLG1: Prévisibilité des transferts du Gouvernement central

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les transferts du gouvernement central aux administrations infranationales sont conformes aux budgets initialement approuvés et sont décaissés dans les délais prévus.

Les transferts de l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées

D'une manière générale, au Cameroun les transferts de l'Etat aux CTD se font selon deux principales modalités :
(i) dans le cadre d'un mécanisme de partage des recettes fiscales recouvrées par les services fiscaux de l'Etat et,
(ii) par l'allocation d'une dotation.

Suivant l'article 4 alinéa 3 de la loi N° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des CTD, « *Les services fiscaux de l'Etat sont tenus de fournir aux CTD les informations nécessaires à l'établissement de leurs budgets* »

Les transferts réalisés dans le cadre de fiscalité partagée

La fiscalité partagée est constituée d'impôts et taxes recouvrés par les services fiscaux de l'Etat et reversés aux CTD soit directement via le réseau du Trésor public, soit indirectement par le Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunal (FEICOM) dans le cadre de l'intercommunalité et la péréquation.

Il s'agit de : la contribution des patentes, la contribution des licences, la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement, la taxe foncière sur les propriétés immobilières, les droits de mutation d'immeubles, le droit de timbre automobile, la taxe de développement local, la redevance forestière, les droits de timbre sur la publicité, les centimes additionnels communaux, la taxe minière, et la taxe de séjour.

Le tableau ci-dessous présente pour chacune des catégories d'impôts, taxes et droits constitutifs des recettes fiscales partagées les taux de répartition entre l'Etat, les CTD (communes et communautés urbaines) et d'autres organismes.

Tableau 8: Répartition des recettes fiscales aux CTD

Nature de la recette	Bénéficiaires	Taux d'affectation
Impôt libératoire ⁴	Commune	100%
Taxe sur les jeux de hasard et de divertissement	Etat (frais d'assiette)	10%
	Commune ou C.U	90%
Taxes minières	Etat (budget)	65%
	Etat (frais d'assiette)	10%
	Commune	25%
Contribution des patentes et contribution des licences	Etat	10%
	FEICOM	18%

⁴ L'impôt libératoire est collecté directement par les services des CTD

Nature de la recette	Bénéficiaires	Taux d'affectation
	Commune ou CU	72%
Taxe foncière sur les propriétés immobilières	Etat	10%
	FEICOM	18%
	Commune et CU	72%
Droits de mutation de jouissance (bail) ou de propriété (vente) d'immeubles	Etat	10%
	FEICOM	18%
	Commune ou CU	72%
Droit de timbre automobile (vignette)	Etat	10%
	FEICOM	90%
Redevance Forestière	Etat	50%
	Etat	4%
	Commune lieu d'exploitation	18%
	FEICOM	18%
	Communautés villageoises	10%
Droits de timbre sur la publicité	Etat	80%
	Etat	2%
	Commune	9%
	FEICOM	9%
Centimes additionnels Communaux (assis sur la patente, l'impôt libérateur et les salaires du secteur privé)	Etat	10%
	Commune ou CU	90%
Centimes additionnels Communaux (assis sur les salaires de l'Etat et des grandes entreprises)	Etat	10%
	FEICOM (péréquation)	90%
Taxe de séjour	Etat	80%
	Commune ou CU	20%

Source: Direction Générale des Impôts

La dotation générale de la décentralisation (DGD)

La DGD est instituée par la loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation en son article 23 et est destinée au financement partiel de la décentralisation. La loi de finances, selon ce même article, fixe chaque année sur proposition du gouvernement, le montant global de la DGD.

Les modalités d'évaluation et de mise à disposition des ressources de la DGD sont fixées par le décret N°2009/248 du 05 août 2009. La DGD est répartie en deux principales composantes à savoir la dotation générale de fonctionnement et la dotation générale d'investissement.

La dotation générale de fonctionnement est destinée en priorité à certaines dépenses obligatoires des CTD et de leurs établissements, notamment les traitements des personnels et des élus, et au financement partiel des charges de fonctionnement résultant de l'exercice des compétences transférées par l'Etat (article 11 du décret), ainsi qu'au fonctionnement des organes de suivi de la décentralisation (CND, CISL, CONAFIL).

La dotation générale d'investissement est destinée en priorité aux dépenses d'investissement des CTD et de leurs établissements, notamment les dépenses d'équipement, de fourniture des services de base aux populations, de développement, d'aménagement et de lutte contre la pauvreté, et au financement partiel des dépenses d'investissement résultant de l'exercice des compétences transférées par l'Etat (article 13 du décret).

La répartition de la dotation générale de fonctionnement et de la dotation générale d'investissement entre les différents CTD n'obéit pas à des pourcentages préétablis et arrêtés, mais se fait chaque année par arrêté du

Premier ministre qui en précise les modalités.

Composante 1 : Ecart annuel 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.

Les transferts de l'Etat à la Communauté urbaine de Douala sont constitués de recettes fiscales partagées et de dotation affectée.

Les transferts issus de la fiscalité partagée

Les recettes fiscales de l'Etat partagées et affectées à la CUD sont composées de la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement, la contribution des patentes et contribution des licences, la taxe foncière sur les propriétés immobilières, les droits de mutation de jouissance d'immeubles, les centimes additionnels communaux et la taxe de séjour.

Le MINFI ne communique pas aux CTD en général et à la CUD en particulier des informations sur les prévisions relatives aux recettes fiscales partagées pour la préparation de leur budget. La CUD élabore ses prévisions de recettes essentiellement sur la base des réalisations des exercices antérieurs.

La dotation affectée

La CUD ne reçoit pas de l'Etat une dotation générale de la décentralisation. Toutefois, l'Etat accorde pour chaque exercice budgétaire des autorisations de dépenses à la CUD sans transfert de fonds en vue de la réalisation de certains projets au niveau local. A cet effet, l'Etat central émet des avis de crédits qu'il met à la disposition de la CUD aux fins de l'exécution des opérations relatives à la mise en œuvre des projets concernés (passation des marchés, suivi technique des projets sur le terrain). Ces projets sont inscrits au budget général de l'Etat et les décomptes sont payés directement par le Trésor public. Ce mécanisme qui est assimilable à une délégation de crédit n'est pas pris en compte pour l'évaluation de cet indicateur.

En outre, en 2013, pour la collecte, le transport et le traitement des ordures ménagères dans la ville de Douala, la CUD a passé un marché⁵ avec la société HYGIENE ET SALUBRITE DU CAMEROUN (HYSACAM) pour une durée de 5 ans 2013-2017, d'un montant global de 47 443 041 000 XAF, financé à hauteur de 33% sur le budget de la CUD et 67% sur le budget de l'Etat. La part financée par l'Etat évaluée annuellement à environ 6,5 milliards de XAF représente une subvention de l'Etat à la CUD pour prendre en charge l'enlèvement des ordures. Ces fonds étant directement versés à HYSACAM par l'Etat ne sont pas retracés dans les comptes de la CUD, même si la notification du déblocage est faite ensuite à la CUD par le Trésor. La quote-part de l'Etat au financement du marché conclu avec HYSACAM est prise en compte pour l'évaluation de cet indicateur.

Le tableau ci-dessous présente les réalisations des recettes fiscales partagées, les autres subventions reçues et de la quote-part de l'Etat au financement du marché conclu avec HYSACAM de 2015 à 2017.

⁵ Marché N°00288/M/PR/MINMAP/DGMAS-DMSP/2012 du 04 février 2013

Tableau 9: Réalisation des transferts de l'Etat de 2015 à 2017 (en milliard de XAF)

Nature du transfert	2015		2016		2017	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Recettes fiscales partagées	13,8	6,3	11,1	7,1	9,2	6,2
Centimes additionnels communaux	35,0	31,6	36,8	23,7	36,0	20,9
Autres Subventions reçues*	0,0	2,5	2,4	1,0	0,0	0,8
Quote-part Etat HYSACAM	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Total	55,3	46,9	56,8	38,2	51,7	34,4
Taux de réalisation	84,78%		67,37%		66,57%	

* Les autres subventions reçues sont composées des subventions de fonctionnement, des transferts et subventions d'équipement.

Les transferts de l'Etat à la CUD ont été donc réalisés à 84,78% en 2015, 67,37% en 2016 et 66,57% en 2017, soit à moins de 85% sur les trois exercices.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C à savoir « Les transferts ont été inférieurs à 85% des estimations du budget primitif au cours de deux des trois derniers exercices »

Composante 2 : Ecart annuel entre les estimations de transferts de dons et les transferts réels de dons.

Pour l'évaluation de cette composante, les transferts reçus par la CUD au cours de la période couverte par l'évaluation sont regroupés en deux grandes catégories selon qu'ils soient affectés ou non. En ce qui concerne les transferts ayant une affectation spéciale, seule la participation de l'Etat aux frais d'enlèvement des ordures à travers des versements directs des fonds à HYSACAM a été identifiée et retenue. Les transferts provenant de la fiscalité partagée, les centimes additionnels communaux et les autres subventions reçues inscrites au budget de la CUD sont regroupés sous la rubrique « Autres transferts ». A noter qu'au cours de la période de l'évaluation, la CUD n'a pas reçu de dons.

Le tableau ci-après présente les écarts entre les estimations et les transferts réels.

Tableau 10: Ecart entre les estimations de transfert et les transferts réels de 2015 à 2017 (en milliard de XAF)

Nature	Années	2015	2016	2017
Autres transferts	Prévisions	48,8	50,3	45,2
	Réalisations	40,4	31,7	27,9
Quote-part HYSACAM	Prévisions	6,5	6,5	6,5
	Réalisations	6,5	6,5	6,5
Total	Prévisions	55,3	56,8	51,7
	Réalisations	46,9	38,2	34,4
Décomposition Variation		4,2%	11,1%	12,6%

Il ressort de ce tableau que de 2015 à 2017 l'écart entre les estimations de transfert et les transferts réels par grandes catégories s'est établi respectivement à 4,2%, 11,1% et 12,6%, soit à plus de 10% au cours de deux exercices.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critère pour la note C : *La variance des montants versés au titre des dons d'affectation spéciale n'a pas dépassé pas l'écart global enregistré pour le montant total des transferts de plus de dix (10) points de pourcentage pendant pas plus d'un des trois derniers exercices*).

Composante 3 : Ponctualité 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 budgétaire de la Commune).

Un calendrier de décaissement des différents transferts au profit de la CUD n'est pas convenu avec l'administration centrale.

Cette situation correspond à la note D car la performance est en deçà de celle exigée pour la note C: (Critères pour la note C : *Le calendrier des décaissements fait partie intégrante de l'accord entre l'administration se trouvant à un échelon supérieur et l'administration infranationale, ainsi qu'approuvé par toutes les parties prenantes préalablement ou au début ou de l'exercice, et les retards (pondérés) des décaissements effectués n'ont pas dépassé 50 % pendant deux des trois des derniers exercices, OU en l'absence d'un calendrier des décaissements, les transferts effectués ont été répartis de manière uniforme pendant l'exercice -ou en partie concentrés en début d'exercice- pendant un des trois derniers exercices*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
HLG-1: Prévisibilité des transferts du gouvernement central	D	Méthode de notation M1
1. Ecart annuel 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	D	Les transferts de l'Etat à la CUD ont été donc réalisés à 84,78% en 2015, 67,37% en 2016 et 66,57% en 2017, soit à moins de 85% sur les trois exercices.
2. Ecart annuel entre les estimations de transferts de dons et les transferts réels de dons	D	De 2015 à 2017 l'écart entre les estimations de transfert et les transferts réels par grandes catégories s'est établi respectivement à 4,2%, 11,1% et 12,6%, soit à plus de 10% au cours de deux exercices.
3. Ponctualité 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 budgétaire de la Commune)	D	Aucun calendrier de décaissement des transferts de l'Etat au profit de la CUD n'est convenu avec l'administration centrale.

3.1 Fiabilité du Budget

PI-1 : Dépenses effectives totales

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les dépenses effectives totales correspondent au montant initialement approuvé, tel qu'indiqué dans les documents du budget et les rapports budgétaires.

Composante 1 : Dépenses effectives totales

Suivant le cadre PEFA, les dépenses à prendre en compte pour l'évaluation de cette composante sont les dépenses réelles, c'est-à-dire les dépenses effectivement réglées. Toutefois, la mission a noté que les informations sur les paiements telles que présentées dans les comptes de gestion pour un exercice budgétaire donné, prennent en compte à la fois les paiements de cet exercice et ceux des exercices antérieurs. Il est donc difficile de rattacher les paiements aux exercices au cours desquels les dépenses ont été engagées et ordonnancées. Aussi, la mission, face à cette difficulté, a-t-elle pris l'option d'évaluer les dépenses totales exécutées sur la base de la comptabilité d'engagement et d'étendre cette option à l'ensemble des indicateurs. L'application de cette méthode conduit à utiliser les données relatives aux dépenses ordonnancées et en charge par le receveur municipal (comptable de la CUD) et le montant total des dépenses approuvées inscrites aux budgets primitifs pour chacun des trois derniers exercices achevés.

Les exercices budgétaires pris en compte pour l'évaluation de cet indicateur sont les trois derniers exercices clos à la date de l'évaluation, à savoir 2015, 2016 et 2017. Ces dépenses n'intègrent pas le montant du remboursement des emprunts aussi bien en prévision qu'en exécution. Les sources utilisées sont : les budgets primitifs approuvés, les comptes administratifs et les comptes de gestion.

Tableau 11: Ecart entre les dépenses effectives et les dépenses prévues aux budgets primitifs de 2015 à 2017 (en milliers de XAF et en %)

Exercices	Budgets primitifs	Réalisations	Taux d'exécution
2015	51 695 000	59 198 971	114,52%
2016	64 045 000	52 024 520	81,23%
2017	56 503 834	40 715 939	72,06%

Sources : Budgets primitifs de la CUD, comptes administratifs et de gestion 2015-2017

Les résultats de l'exécution des dépenses sont consignés dans le tableau de calcul de PI-1 et PI-2.1 et PI-2.3 qui figure en annexe du rapport. Globalement, les taux d'exécution des dépenses budgétaires (Hors remboursements des emprunts) de la Communauté Urbaine de Douala se sont établis à 114,52% en 2015, 81,23% en 2016 et 72,06% en 2017.

En conclusion, seul le taux d'exécution des dépenses budgétaires de l'exercice 2015 s'est établi entre 85% et 115%, soit 114,52%. Pour les exercices 2016 et 2017, ces taux ont été inférieurs à 85%.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (*Critère*

pour la note C : Les dépenses exécutées totales ont représenté entre 85 % et 115 % du montant total des dépenses approuvées inscrites au budget au cours d'au moins deux des trois derniers exercices).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-1. Dépenses effectives totales	D	Méthode de notation M1
1.1 : Dépenses effectives totales	D	Seules les dépenses totales exécutées en 2015 se sont situées dans la tranche de 85% à 115 % du montant total des dépenses approuvées inscrites au budget primitif, soit un taux de 114,52%. Les dépenses totales exécutées des exercices 2016 et 2017 sont respectivement de 81,23% et 72,06%.

PI-2 : Composition des dépenses effectives.

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les réaffectations entre les principaux postes budgétaires durant la phase d'exécution ont contribué à modifier la composition des dépenses.

Tableau 12: Données pour l'indicateur PI-2

Année	Composante 2.1 : Décomposition de la variation pour la classification administrative	Composante 2.2 Décomposition de la variation pour la classification économique	Composante 2.3 Affectation proportionnelle des imprévus
2015	57,1%	34,5%	0%
2016	19,7%	31,9%	
2017	25,2%	9,5%	

Sources : Budgets primitifs approuvés de la CUD, comptes administratifs et de gestion 2015-2017

Le système informatique de la Communauté Urbaine de Douala permet une présentation du budget suivant la classification par programme, administrative, fonctionnelle et économique. Ce système n'intègre pas encore l'édition des états d'exécution des dépenses suivant la classification fonctionnelle. Cette faiblesse justifie le choix de la présentation de la composition des dépenses effectives non pas par fonction mais par programme (composante 1) et par catégorie économique (composante 2).

Le détail de la présentation de la composition des dépenses effectives par programme et par catégorie économique se trouve dans le tableau de calcul des indicateurs PI-1 et PI-2.1 et PI-2.3 en annexe du rapport.

Composante 1 : Composition des dépenses effectives par fonction.

Le budget de la Communauté Urbaine de Douala s'exécute suivant cinq (05) axes stratégiques regroupant dix-sept programmes. Tous ces programmes sont pris en compte dans le cadre de l'évaluation de la composition des dépenses effectives suivant cette classification.

La variation de la composition des dépenses effectives par programme sur la période couverte par l'évaluation est importante et se situe respectivement à 57,1% en 2015; 19,7% en 2016 et 25,2% pour 2017 (Voir tableau ci-dessus). Ces écarts sont le fait de multiples autorisations spéciales et virements de crédits.

En conclusion, la composition des dépenses s'est écartée de celle du budget primitif de plus de 15% au cours des trois exercices couverts par l'évaluation.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critère pour la note C : La composition des dépenses, classées par programme, unité administrative ou fonction, s'est écartée du budget initial de moins de 15 % au cours d'au moins deux des trois derniers exercices).

Composante 2 : Composition des dépenses effectives par catégorie économique.

La variation de la composition des dépenses effectives par catégorie économique n'est pas aussi importante que celle des dépenses par programme. De 2015 à 2017 les écarts sont respectivement de 34,5% ; 31,9% et 9,5%.

On note que la variation de la composition des dépenses par catégorie économique est supérieure à 15% au cours des exercices 2015 et 2016, et est passée sous la barre des 15% acceptables en 2017.

Cette situation correspond à la note D qui est attribuée lorsque la performance est en deçà de celle requise pour la note C. (Critère pour la note C : La composition des dépenses, classées par catégorie économique, s'est écartée du budget initial de moins de 15 % au cours d'au moins deux des trois derniers exercices).

Composante 3 : Dépenses financées sur les réserves pour imprévus.

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

La note A est attribuée à cette composante. (Critère pour la note A : Les dépenses effectives imputées à une réserve provisionnelle sont restées, en moyenne, inférieures à 3 % du budget initial).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-2. Composition des dépenses effectives	D+	Méthode de notation M1
2.1 : Composition des dépenses effectives par fonction (ou selon la classification administrative)	D	La composition des dépenses, classées par programme, s'est écartée du budget initial respectivement de 57,1% en 2015, 19,7% en 2016 et 25,2% en 2017, donc supérieure à 15% au cours des trois exercices.
2.2 : Composition des dépenses effectives par catégorie économique	D	La composition des dépenses, classées par catégorie économique, s'est écartée du budget initial respectivement de 34,5% en 2015, 31,9% en 2016 et 9,5% en 2017, donc une seule fois inférieure à 15%.
2.3 : Dépenses financées sur les réserves pour imprévus	A	Aucune réserve pour imprévus n'a été constituée dans le budget de la CUD au cours des exercices 2015, 2016 et 2017.

PI-3 : Recettes effectives

Cet indicateur mesure l'écart entre les recettes effectives et le budget initialement approuvé.

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 communauté dans le respect des fourchettes fixées par la loi. Les délibérations portant sur la fiscalité locale ne sont exécutoires qu'après leur 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. Le recouvrement des impôts, taxes et droits est assuré par les services fiscaux de l'État (Centre des Impôts, Direction des Grandes Entreprises) et par la Recette municipale.

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 subventions équipements, des dons et legs, et parfois des emprunts.

N'ont pas été prises en compte pour l'évaluation de cet indicateur toutes les recettes considérées pour l'évaluation de l'indicateur HGL-1, ainsi que les emprunts qui sont traités comme des recettes budgétaires. Les recettes qui ont servi de base à l'évaluation de cet indicateur sont détaillées dans les tableaux de notation annexés au rapport.

Les budgets primitifs approuvés et les comptes administratifs des trois derniers exercices achevés constituent la source principale des données qui ont servi pour l'évaluation des recettes effectives.

Pour rester en parfaite cohérence avec la méthode de la comptabilité des engagements choisie pour l'évaluation des dépenses effectives, l'évaluation des recettes s'est faite sur la base des recettes émises et non des recettes effectivement recouvrées.

Tableau 13: Résultats de l'exécution des recettes des exercices 2015 à 2017 (en milliers de XAF et en %)

Exercices	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation	Variation de la composition
2015	3 850 000	3 230 330	83,9%	11,9%
2016	4 740 500	3 914 978	82,6%	21,4%
2017	11 893 834	4 403 582	37,0%	102,8%%

Sources : Budgets primitifs approuvés de la CUD, comptes administratifs et de gestion 2015-2017.

Composante 3.1 : Recettes effectives totales

Au cours des exercices 2015, 2016 et 2017, les recettes effectives totales sont réalisées à des taux inférieurs à 92% des prévisions budgétaires pour l'ensemble des années considérées : 83,9%, 82,6% et 37,0%.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. *(Critère pour la note C : Les recettes exécutées représentaient entre 92 % et 116 % des recettes inscrites au budget au cours d'au moins deux des trois derniers exercices).*

Composante 3.2 : Composition des recettes effectives

Cette composante mesure la variation de la structure des recettes effectives par rapport à celle des budgets primitifs approuvés au titre des trois derniers exercices 2015, 2016 et 2017.

Les principaux types d'impôt pris en compte pour l'évaluation de cette composante sont ceux qui sont codifiés sur trois chiffres suivant la nomenclature des recettes décrite dans le narratif du PI-4.

La composition des recettes effectives s'est écartée de celle des prévisions initiales de recettes de 11,9% en 2015, de 21,4% en 2016 et 102,8% en 2017. Donc la variation de la composition des recettes n'a été inférieure à 15% qu'au cours du seul exercice 2015.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle qui est exigée pour la note C. *(Critère pour la note C : La composition des recettes s'est écartée du budget initial de moins de 15 % au cours de deux des trois derniers exercices).*

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-3 : Recettes effectives	D	Méthode de notation M2
3.1 : Recettes effectives totales	D	Pour les exercices 2015, 2016 et 2017, les recettes effectives totales ont été réalisées à des taux inférieurs à 92% des prévisions budgétaires initiales et se sont établis respectivement à 83,9%, 82,6% et 37,0%.
3.2 : Composition des recettes effectives	D	La composition des recettes effectives s'est écartée de celle du budget initial de plus de 15% au cours de deux des trois derniers exercices et s'est établie à 11,9% en 2015, 21,4% en 2016 et 102,8% en 2017.

3.2 Transparence des finances publiques

PI-4 : Classification du budget

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle le budget de l'État et la classification des comptes respectent les normes internationales.

La classification économique

La classification et les codifications économiques sont fixées par le Décret n° 2010/1735/PM du 1er juin 2010 fixant la nomenclature budgétaire des Collectivités Territoriales Décentralisées et le Décret n° 2010/1734/PM du 1er juin 2010 fixant le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales décentralisées.

La classification économique des recettes

Les recettes comprennent les recettes de fonctionnement (Titre I) et les recettes d'investissement (Titre II). Sous chaque titre, les recettes sont regroupées en chapitres, les chapitres sont subdivisés en articles et les articles en paragraphes. Elles sont codifiées sur six (6) caractères :

- les deux premiers caractères identifient les chapitres qui correspondent à une grande nature de recette ;
- les articles sont identifiés au moyen de trois caractères composés du code chapitre suivi d'un numéro d'ordre séquentiel et correspondent à la nature de la recette ;
- les paragraphes codifiés sur trois caractères sont associés au code de l'article et permettent d'identifier la nature la plus fine de la recette.

Le système de classification fixé par le décret portant nomenclature applicable aux CTD n'est pas conforme à celui prescrit par le MSFP de 2001 ou de 2014, et par la directive de la CEMAC⁶. En effet, outre les divergences observées dans la classification des recettes définies par le MSFP qui regroupe les recettes en quatre grandes catégories à savoir (i) les recettes fiscales, (ii) les cotisations sociales, (iii) les dons et (iv) les autres recettes (revenu de la propriété, ventes de biens et services, amendes, pénalités et confiscations, transferts autres que les dons), la nomenclature budgétaire appliquée par la CUD intègre notamment au nombre des recettes les ressources provenant des emprunts et des remboursements de prêts qui ne sont pas des recettes au sens du MSFP.

La classification économique des dépenses

Les dépenses sont aussi regroupées en deux titres (titre I : dépenses de fonctionnement et titre II : dépenses d'investissement). Les dépenses sont aussi regroupées en chapitres, les chapitres subdivisés en articles et les articles en paragraphes. Elles 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 de l'article constituent le code du paragraphe.

Tout comme pour les recettes, le système de classification économique des dépenses fixé appliqué par la CUD n'est pas conforme à celui prescrit par le MSFP 2001 ou 2014, et la directive n° 04 de la CEMAC. Des divergences

⁶ Directive n° 04/11-UEAC-190-CM-22 du 19 décembre 2011 relative à la nomenclature budgétaire de l'Etat.

sont notées dans le système de classification utilisé, mais en plus les remboursements d'emprunts et les prêts accordés qui ne sont pas des dépenses au sens du MSFP sont considérés comme des dépenses budgétaires.

Depuis la mise en œuvre par la CUD en 2014 d'un système de budgétisation suivant l'approche programme, de nouvelles classifications budgétaires (fonctionnelle, programmatique et administrative) ont été ajoutées à la seule classification économique qui servait à la présentation et à l'exécution du budget. Toutes ces nouvelles classifications et leurs codifications sont paramétrées dans l'outil de gestion budgétaire SIM_ba.

La classification fonctionnelle

La classification et les codifications fonctionnelles utilisées sont conformes à celles du Manuel de statistiques des Finances Publiques (MSFP) 2014 du FMI. Tous les trois niveaux de cette classification sont utilisés à savoir : la division qui correspond aux principales catégories codifiée sur deux chiffres ; le groupe correspondant à une sous-catégorie codifié sur trois chiffres ; et la classe qui est une subdivision du groupe codifiée sur quatre chiffres.

La classification programmatique

Le budget de la CUD est structuré en 17 programmes regroupés par axes stratégiques. Les programmes sont codifiés sur deux chiffres dont le premier rappelle l'axe stratégique et le second correspond à un numéro d'ordre séquentiel au sein de chaque axe stratégique. Les programmes font l'objet d'une classification et d'une codification fonctionnelles.

La classification administrative

Suivant l'organigramme de la CUD, un code à trois chiffres est attribué à chaque direction ou structure, ce qui permet d'identifier l'unité en charge de l'exécution de la dépense.

Au total, la formulation, la présentation et l'exécution du budget de la CUD sont faites sur la base de quatre classifications : économique, fonctionnelle, programmatique et administrative. Les classifications et codifications économiques utilisées ne sont pas conformes et cohérentes avec les normes du MSFP 2014 et la directive n°4 de la CEMAC. En ce qui concerne la classification et les codifications fonctionnelles, elles sont conformes aux normes du MSFP 2014 et les trois niveaux de cette classification sont utilisés.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle qui est requise pour la note C. *(Critère pour la note C : La formulation, l'exécution et la présentation du budget sont basées sur la classification administrative et économique et appliquent la norme SFP (au moins au niveau des codes à deux chiffres de la norme SFP) ou un système de classification permettant d'établir des documents cohérents comparables à ces normes).*

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-4 : Classification du budget	D	Méthode de notation M1
4.1 : Classification du budget	D	La formulation, la présentation et l'exécution du budget de la CUD sont faites sur la base de quatre classifications : économique, fonctionnelle, programmatique et administrative. Le système de classification fonctionnelle est conforme aux normes MSFP. Mais les classifications et codifications économiques utilisées ne sont pas

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
		conformes et cohérentes avec les normes du MSFP 2014 et la directive n°4 de la CEMAC relative à la nomenclature budgétaire de l'Etat.

PI-5 : Documentation budgétaire

Cet indicateur évalue l'exhaustivité des informations fournies dans les documents du budget annuel (primitif), par comparaison avec une liste précise d'éléments de base et d'éléments supplémentaires.

Composante 5.1 : Documentation budgétaire

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 2018 comprend notamment: (i) la présentation de la ville de Douala (données statistiques, présentation sommaire de la ville et situation économique) ; (ii) présentation de la CUD (organigramme, liste des membres de l'organe délibérant, liste des membres des commissions permanentes du Conseil, situation de la dette, situation du personnel); (iii) la présentation du projet de budget (note de présentation, les grandes masses du budget et les prévisions détaillées des recettes et des dépenses) ; (iv) les prévisions de dépenses suivant les différentes classifications budgétaires , (v) la liste des projets structurants ; (vi) l'état des subventions versées ; (vii) le cadre de dépenses à moyen terme ; (viii) le sommier du patrimoine immobilier et du matériel roulant ; et (ix) les plans de campagne d'activités des directions techniques de la CUD.

Le tableau ci-dessous résume la situation de la documentation du projet de budget de l'exercice 2018 par rapport à l'ensemble des éléments d'information requis par le cadre PEFA de 2016.

Tableau 14: Éléments d'information contenus dans la documentation budgétaire du projet de budget primitif de exercice 2018 transmis au Conseil de la communauté.

Éléments d'information	Applicabilité à la CUD	Justifications	Satisfaction
Éléments de base			
1. Les prévisions du déficit ou de l'excédent budgétaire (ou des résultats d'exploitation de l'exercice).	Concerne la CUD	Les prévisions de déficit ou de l'excédent budgétaire déterminées suivant les normes du MSFP ne sont pas déterminées et contenues dans la documentation budgétaire.	NON
2. Les résultats budgétaires de l'exercice précédent, présentés selon le même format que le projet de budget.	Concerne la CUD	La documentation budgétaire transmise au Conseil de la CUD en vue du vote du budget primitif exercice 2018 contient dans un tableau les résultats budgétaires de l'exercice 2016 présenté suivant la nomenclature budgétaire.	OUI
3. Le budget de l'exercice en cours (le budget révisé ou les résultats prévus), présenté selon le même format que la proposition de budget.	Concerne la CUD	La documentation budgétaire transmise au Conseil de la CUD en vue du vote du budget primitif exercice 2018 contient dans un tableau le budget de l'exercice 2017 présenté suivant la nomenclature budgétaire.	OUI
4. Les données résumées sur le budget, côté recettes et côté dépenses pour les principales lignes des classifications utilisées (voir PI-4), notamment pour l'exercice en cours et pour l'exercice précédent, en plus d'une ventilation détaillée des estimations des recettes et des dépenses.	Concerne la CUD	La documentation budgétaire transmise au Conseil de la CUD en vue du vote du budget primitif exercice 2018 contient des récapitulatifs des prévisions et des réalisations de recettes des budgets de 2015, 2016 et 2017 ⁷ et du projet de budget 2018 suivant les principales lignes des classifications budgétaires. En matière de dépenses, les données sur les prévisions de 2018 y sont résumées, mais pas celles des budgets des exercices 2016 et 2017.	NON
Éléments supplémentaires			
5. Le financement du déficit, avec une description de la composition prévue.	Concerne la CUD	Les modalités de financement du déficit ne sont pas indiquées dans la documentation budgétaire.	NON
6. Les hypothèses macroéconomiques, y compris, au minimum, des estimations du taux de croissance du PIB, du taux d'inflation, du taux d'intérêt et du taux 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 note de présentation du projet de budget exercice 2018 contient les estimations du taux de croissance du PIB et du taux d'inflation.	OUI

Éléments d'information	Applicabilité à la CUD	Justifications	Satisfaction
7. Le stock de la dette, y compris des renseignements au moins pour le début de l'exercice en cours (présentés conformément aux normes des SFP ou toute autre norme reconnue au plan international).	Concerne la CUD	Une situation de la dette de la CUD au 31 décembre 2017 est établie et annexée au projet de budget exercice 2018 de la CUD. Cette situation intègre le solde des arriérés de paiement consolidés en dette ainsi que les soldes des emprunts intérieurs contractés par la CUD.	OUI
8. Les actifs financiers, y compris des détails pour au moins le début de l'exercice en cours (présentés conformément aux normes des SFP ou à une autre norme reconnue au plan international).	Concerne la CUD	L'état des actifs financiers de la CUD n'est pas présenté dans la documentation du budget 2018.	NON
9. Des données récapitulatives sur les risques budgétaires (y compris les engagements conditionnels tels que les garanties, et les obligations intégrées dans les contrats de PPP, etc.).	Concerne la CUD	Des données sur les risques budgétaires de la CUD ne sont pas produites et contenues dans la documentation du budget 2018.	NON
10. Des explications des répercussions budgétaires des nouvelles initiatives et d'importants nouveaux investissements publics, et des estimations de l'impact budgétaire de toutes les modifications importantes apportées aux mesures concernant les recettes et/ou aux programmes de dépenses.	Concerne la CUD	La note de présentation du projet de budget primitif de l'exercice 2018 de la CUD présente quelques nouvelles mesures de recettes et de dépenses, mais l'impact budgétaire de ces nouvelles mesures n'est pas estimé et présenté dans la documentation budgétaire.	NON
11. Les documents relatifs au cadre à moyen terme.	Concerne la CUD	Les cadres de dépenses à moyen terme triennaux sont préparés et soumis au Conseil de la communauté au même moment que les projets de budget primitif.	OUI
12. Une quantification des dépenses fiscales.	Concerne la CUD	Les dépenses fiscales ne sont pas quantifiées et inscrites au budget.	NON

Du tableau ci-dessus, il ressort que la documentation transmise au Conseil de la communauté en vue du vote du budget 2018 contient 2 éléments d'information de base sur les 4 requis, et 3 éléments supplémentaires sur les 8 qui sont requis par le cadre PEFA.

La note D est donc attribuée à cet indicateur car la documentation du budget 2018 ne satisfait pas aux critères requis par le cadre PEFA pour la note C. (*Critère pour la note C : les documents du budget comprennent au moins 3 éléments de base (1 à 4)*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-5 : Documentation budgétaire	D	Méthode de notation M1
Documentation budgétaire	D	La documentation transmise au Conseil de la communauté en vue du vote du budget 2018 contient 2 éléments d'information de base sur 4, et 3 éléments supplémentaires sur 8.

PI-6 : Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les recettes et les dépenses de l'État sont comptabilisées en dehors des états financiers de l'administration centrale.

Les opérations de la CUD non comptabilisées dans les états financiers que la mission a indentées se rapportent (i) aux établissements publics locaux, (ii) aux retenues effectuées directement par le FEICOM sur le compte de la CUD au profit de certains organismes pour le compte de la CUD, et (iii) aux opérations effectuées directement par les services centraux pour le compte de la CUD.

Les établissements publics locaux

La CUD dispose d'un établissement public administratif « Parcours Vita de Douala (PVD)» et d'un établissement social de type particulier dénommé « Centre multifonctionnel de Bépanda (CMB)». Les ressources de ces deux unités sont constituées principalement de la subvention de la CUD à laquelle s'ajoutent les recettes provenant des prestations de service. Le CMB reçoit en plus des subventions de l'Etat et d'autres organismes. Les subventions accordées par la CUD à ces établissements publics locaux sont rapportées dans les comptes administratifs et de gestion. Les comptes administratifs ou d'emploi de ces établissements ne sont pas annexés aux états financiers annuels de la CUD. Ainsi, les opérations relatives aux recettes propres de ces établissements ne sont pas rapportées dans le compte administratif ou le compte de gestion de la CUD.

Les retenues opérées par FEICOM pour le compte de la CUD

Le FEICOM effectue directement en cours d'année des retenues sur le compte de la CUD dans ses livres au profit de certains organismes. Il s'agit notamment de : i) Communes et villes unies du Cameroun (CVUC), ii) Centre de formation pour l'administration municipale (CEFAM), iii) Bureau national de l'état civil (BUNEC), iv) Comité national des finances locales (CONAFIL), v) Comité départemental des finances locales (CODEFIL) et vi) Agence de régulation des marchés publics (ARMP). Les dépenses réglées suivant cette procédure de retenue d'office ne sont budgétisées ni ex ante, ni ex post. Elles ne sont pas retracées dans la comptabilité de l'ordonnateur ou dans celle du receveur municipal. Les recettes et les dépenses de la CUD sont comptabilisées sur une base nette de ces opérations.

Les opérations effectuées directement par les services centraux pour le compte de la CUD.

La mission a identifié deux opérations qui sont effectuées directement par les services centraux pour le compte de la CUD : (i) le règlement du marché conclu avec « Hygiène et salubrité du Cameroun » (HYSACAM) et (ii) le paiement des factures relatives à l'éclairage public dans la ville de Douala.

(i) Le règlement du marché conclu avec « Hygiène et salubrité du Cameroun » (HYSACAM)

En vue de la collecte, du transport et du traitement des ordures ménagères, du balayage et du nettoyage des principales rues, places publiques et marchés de la ville de Douala, la CUD a conclu avec HYSACAM un marché en février 2013 pour une durée de 5ans couvrant la période 2013-2017 . Pour aider la CUD à faire face aux dépenses relatives à ce marché, l'Etat paie chaque année une part du montant du marché. Cette opération devrait être enregistrée dans le budget de la CUD en recette comme une subvention et en dépense sur la ligne budgétaire concernée. Mais dans la pratique, sur la ligne budgétaire concernée, seule la part supportée par la CUD est budgétisée et la quote-part de l'Etat ne l'est pas.

(ii) Le paiement des factures relatives à l'éclairage public dans la ville de Douala.

En vue du règlement des dépenses relatives à l'éclairage public dans la ville de Douala, la Société ENEO établit mensuellement un état des consommations de la CUD accompagné d'un état récapitulatif. Après vérification par les services de la CUD (DAFI et DIREM), ENEO établit et soumet à la CUD une déclaration administrative de conformité semestrielle qui, après signature du Délégué du gouvernement, vaut reconnaissance de dette de la CUD vis-à-vis de ENEO. Cette déclaration est transmise à ENEO qui la présente au MINFI pour règlement. Les règlements s'effectuent directement par prélèvement à la source sur le produit des CAC revenant à la CUD avant centralisation par le FEICOM. Les dépenses ainsi effectuées ne sont pas budgétisées et ne font pas l'objet de régularisation.

Composante 6.1 : Dépenses non comptabilisées dans les états financiers.

Le tableau ci-dessous présente pour l'exercice 2017 les dépenses non comptabilisées dans les états financiers de la CUD.

Tableau 15: Dépenses non comptabilisées dans les états financiers au titre de l'exercice 2017

Nature de l'opération	Montant (Milliers de XAF)
Dépenses sur ressources propres de Parcours Vita de Douala	15 808
Dépenses sur ressources propres du CMB	0
Retenues d'office de FEICOM sur le produit des CAC	831 009
Règlement marché HYSACAM	6 624 123
Factures éclairage public	3 500 000
Total	10 970 940
Dépenses budgétaires totales	40 715 939
Pourcentage par rapport aux dépenses budgétaires totales	26,95%

Sources : Divers documents communiqués par la DAFI/CUD

Il ressort de ce tableau qu'au titre de l'exercice 2017, les dépenses non comptabilisées dans les états financiers de la CUD s'élèvent en tout à 10 970 940 milliers de XAF. Rapportées aux dépenses budgétaires totales de l'exercice 2017 qui se montent à 40 715 939 milliers de XAF, ces dépenses représentent 26,95%.

La note D est attribuée à cette composante parce que la performance est en deçà de celle requises pour la note C. (Critère pour la note C : Les dépenses non comptabilisées dans les états financiers de l'État représentent moins de 10 % des dépenses totales de l'administration centrale).

Composante 6.2 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers

Le tableau ci-dessous présente les recettes non comptabilisées dans les états financiers au titre de l'exercice 2017.

Tableau 16: Recettes non comptabilisées dans les états financiers au titre de l'exercice 2017

Nature de l'opération	Montant (Milliers de XAF)
Recettes propres de Parcours Vita de Douala	15 808
Recettes propres du CMB	0
Recettes retenues d'office par FEICOM sur le produit des CAC	831 009
Subvention conditionnelle liée au marché HYSACAM	6 624 123
Retenues opérées pour règlement factures éclairage public (ENEO)	3 500 000
Total	10 970 940
Recettes budgétaires totales	32 326 787
Pourcentage par rapport aux recettes budgétaires totales	33,94%

Sources : Divers documents communiqués par la DAFI/CUD

Les recettes non comptabilisées dans les états financiers de la CUD se chiffrent en 2017 à 10 970 940 milliers de XAF, soit 33,94% des recettes budgétaires totales de l'exercice qui se sont chiffrées à 32 326 787 milliers de XAF.

La note D est attribuée à cette composante parce que la performance est en deçà de celle requises pour la note C. (Critère pour la note C : Les recettes non comptabilisées dans les états financiers de l'État représentent moins de 10 % des recettes totales de l'administration centrale).

Composante 6.3 : Etats financiers des unités extrabudgétaires

Les statuts des deux établissements publics locaux de la CUD, Parcours Vita de Douala et Centre Multifonctionnel de Bépanda ne leur font pas obligation de communiquer leurs états financiers annuels à l'Exécutif de la CUD. Toutefois, les comptes annuels de ces établissements sont examinés et approuvés par leur comité de gestion respectif présidé par le Délégué du Gouvernement, Chef de l'Exécutif de la CUD ou son représentant. De ce fait, l'Exécutif de la CUD reçoit communication des états financiers de ces deux établissements.

Au titre de l'exercice 2017, le compte administratif de Parcours Vita de Douala a été approuvé par le Comité de gestion le 11 avril 2018. Pour ce qui est du CMB, son compte annuel de 2017 n'est pas encore établi et approuvé

par son comité de gestion au moment de la présente évaluation. En termes relatifs, le budget du Parcours Vita de Douala qui est de 89 500 milliers de XAF en 2017, représente 27,6% du total des budgets des deux établissements publics qui s’élève à 324 500 milliers de XAF.

En conclusion, au titre de l’exercice budgétaire 2017, seul le compte administratif du Parcours Vita de Douala dont le budget représente 27,6% du total des budgets des deux établissements publics de la CUD a été communiqué au Chef de l’Exécutif de la CUD le 11 avril 2018, soit dans le quatrième mois suivant la fin de l’exercice.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C: *(Critère pour la note C: La majorité des unités extrabudgétaires soumettent des états financiers détaillés au gouvernement une fois par an, dans les neuf mois suivant la fin de l’exercice).*

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-6 : Opérations de l’administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	D	Méthode de notation M2
6.1 : Dépenses non comptabilisées dans les états financiers.	D	Les dépenses non comptabilisées dans les états financiers de la CUD s’élèvent en tout à 10 970 940 milliers de XAF, soit 26,95% des dépenses budgétaires totales de l’exercice 2017 qui se montent à 40 715 939 milliers de XAF.
6.2 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers.	D	Les recettes non comptabilisées dans les états financiers de la CUD se chiffrent en 2017 à 10 970 940 milliers de XAF, soit 33,94% des recettes budgétaires totales de l’exercice qui se sont établies à 32 326 787 milliers de XAF.
6.3 : Etats financiers des unités extrabudgétaires.	D	Au titre de l’exercice budgétaire 2017, seul le compte administratif de Parcours Vita de Douala dont le budget représente 27,6% du total des budgets des deux établissements publics de la CUD a été communiqué au Chef de l’Exécutif de la CUD le 11 avril 2018, soit dans le quatrième mois suivant la fin de l’exercice.

PI-7 : Transferts aux administrations infranationales

Cet indicateur évalue la transparence et la rapidité des transferts de l’administration centrale aux administrations infranationales qui ont des liens financiers directs avec elle. Il examine la base des transferts de l’administration centrale et évalue si, pour faciliter la planification budgétaire, les administrations infranationales obtiennent en temps voulu des informations sur les crédits qui leur sont alloués.

La Communauté Urbaine de Douala couvre six (6) communes d’arrondissement qui sont des collectivités territoriales décentralisées 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 juillet 2018, 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.

Composante 7.1 : Système d'affectation des transferts

La CUD alloue chaque année aux communes d'arrondissement une dotation générale de fonctionnement dont le montant est fixé annuellement dans la circulaire⁸ du Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD). Pour l'exercice budgétaire 2017, la dotation générale de fonctionnement à allouer à chaque commune d'arrondissement est fixée à 180 millions de XAF. La circulaire du MINATD fixe également les décaissements de ladite dotation sur une base trimestrielle, soit 45 millions de XAF pour chaque commune. Les règles de détermination et de répartition de ces transferts 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 ainsi que les réalisations au titre de cette dotation de fonctionnement au profit des 6 communes d'arrondissement pour l'exercice 2017 s'élèvent globalement à 1.080 millions de XAF.

En conclusion, les montants et les modalités de décaissement de la dotation générale de fonctionnement que la CUD alloue chaque année aux communes d'arrondissement sont fixés annuellement au niveau supérieur par le MINATD. En attendant la prise des textes devant définir des critères précis de détermination et d'affectation de ces transferts, leurs montants sont identiques pour toutes les communes d'arrondissement. Les montants prévus au titre de l'exercice 2017 ont été intégralement décaissés au profit des communes.

La note A est attribuée à cette composante. (*Critère pour la note A : L'affectation horizontale de tous les transferts de l'administration centrale aux administrations infranationales est déterminée par des mécanismes transparents et fondés sur des règles*).

Composante 7.2 : Communication en temps voulu d'informations sur les transferts.

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 N°0004942/LC/MINATD/DCTD émise par le

⁸ Voir circulaire N° 004943/LC/MINATD/DCTD du 20 oct. 2016.

MINATD pour le budget 2017 est datée du 20 octobre 2016, soit dix (10) jours avant le 31 octobre, date à laquelle la session budgétaire de la CUD doit être convoquée⁹.

Cette situation correspond à la note C. (*Critère pour la note C : La procédure budgétaire est parfois appliquée avec des retards importants. Les informations sur les transferts annuels aux administrations infranationales sont publiées juste avant le début de leur exercice, alors que leur budget pourrait déjà être établi*).

Indicateur/composantes	Note	Explication résumée
PI-7 : Transferts vers les administrations infranationales	B	Méthode de notation M2
7.1 : Systèmes d'allocation des transferts	A	Les montants et les modalités de décaissement de la dotation générale de fonctionnement que la CUD alloue chaque année aux communes d'arrondissement sont fixés annuellement au niveau supérieur par le MINATD. En attendant la prise des textes devant définir des critères précis de détermination et d'affectation de ces transferts, leurs montants sont identiques pour toutes les communes d'arrondissement. Les montants prévus au titre de l'exercice 2017 ont été intégralement décaissés au profit des communes.
7.2 : Communication en temps voulu d'informations sur les transferts	C	Les communes d'arrondissement reçoivent des informations fiables sur les transferts qui leur seront alloués 10 jours avant l'échéance légale de présentation de leur projet de budget à leur organe délibérant.

PI-8 : Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services

Cet indicateur examine les informations sur la performance des services publics qui sont présentées dans le projet de budget de l'exécutif ou dans les rapports de fin d'exercice et leurs annexes. Il détermine si des audits ou des évaluations de la performance sont effectués. Il évalue également dans quelle mesure les informations sur les ressources reçues par une unité opérationnelle participant à l'exercice d'une mission de service public sont recueillies et enregistrées.

Composante 8.1 : Plans de performance pour assurer les prestations de services.

Depuis 2014, la CUD est passée à la budgétisation suivant l'approche programmatique. Toutefois, c'est à partir du budget de l'exercice 2018 que la CUD a élaboré un projet annuel de performance (PAP).

Le PAP de l'exercice 2018 présente par axe stratégique les programmes, les actions et leurs objectifs, les ressources allouées à chaque programme, des indicateurs de produit assortis de valeurs cibles. Les indicateurs

⁹ 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 ».

de résultats n'y sont pas définis. De même, la déclinaison du PAP s'arrête aux actions et ne va pas au niveau des projets (activités) comme le budget programme. En outre, le PAP de l'exercice 2018 n'est pas publié.

En conclusion, un PAP précisant les objectifs des axes stratégiques, des programmes et des actions, ainsi que les indicateurs des services à délivrer est élaboré pour l'exercice 2018, mais ce document ne contient pas des informations sur les activités à mettre en œuvre, les résultats escomptés et il n'est pas publié.

La note D est attribuée à cette composante parce que la performance en la matière est en deçà de ce qui est requis pour la note C. (*Critère pour la note C : des informations annuelles sont publiées sur les activités à mettre en œuvre dans le cadre des politiques ou des programmes de la majorité des ministères, ou il existe un ensemble d'indicateurs de performance permettant d'évaluer les services délivrés ou les résultats obtenus par la majorité des ministères*).

Composante 8.2 : Performance des fonctions de prestation de services.

Le premier plan annuel de performance élaboré par la CUD concerne l'exercice 2018, année au cours de laquelle la présente évaluation a lieu. En conséquence, un rapport annuel de performance rendant compte de la mise en œuvre du PAP ne peut être encore établi au titre de cet exercice.

Cette composante est donc non applicable (NA).

Composante 8.3 : Ressources reçues par les unités de prestations de services

La CUD ne dispose pas d'unités de prestation de service et ne met pas des ressources à la disposition de celles qui existent sur l'espace territorial qu'elle couvre. Ces unités, lorsqu'elles existent, sont plutôt rattachées aux communes d'arrondissement. En ce qui concerne particulièrement les domaines de la santé ou de l'éducation, la Communauté urbaine de Douala ne gère aucune école primaire ni aucun centre de santé de base. Les communes d'arrondissement auxquelles sont transférées des compétences dans ce domaine les gèrent en toute autonomie, la Communauté urbaine n'exerce sur elles une quelconque tutelle. La CUD ne subventionne pas non plus les unités de prestation de service.

Cette composante n'est pas applicable à la CUD (NA).

Composante 8.4 : Évaluation de la performance des fonctions de prestation de services.

Depuis la mise en œuvre de la budgétisation par programme en 2014, la structure en charge du contrôle de gestion à la CUD produit annuellement des rapports intitulés « Rapports annuels de performance – RAP ». Ainsi ont été produits les RAP au titre des exercices 2014, 2015 et 2016. Le RAP de 2017, dernier exercice clos, n'est pas produit. Ces rapports qui sont établis en l'absence des PAP, présentent principalement par axe stratégique et par programme les résultats de l'exécution budgétaire et fournissent quelques données sur l'exécution physique de certaines actions ou activités prévues.

Les RAP élaborés ne sont pas soumis à une évaluation indépendante.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle qui est requise pour la note.
(Critère pour la note C : Des évaluations indépendantes de l'efficiency ou de l'efficacité des services fournis ont été effectuées et publiées pour certains ministères au cours d'au moins un des trois derniers exercices).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-8 Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services	D	Méthode de notation M2
8.1 : Plans de performance pour assurer les prestations de services.	D	Un plan annuel de performance précisant les objectifs des axes stratégiques, des programmes et des actions, ainsi que les indicateurs des services à délivrer est élaboré pour l'exercice 2018, mais ce document ne contient pas des informations sur les activités à mettre en œuvre, les résultats escomptés et il n'est pas publié.
8.2 : Performance des fonctions de prestation de services	NA	Le premier PAP a été élaboré au titre de l'exercice 2018. Un rapport annuel de performance rendant compte de la mise en œuvre du PAP ne peut être encore établi.
8.3 : Ressources reçues par les unités de prestations de services	NA	La Communauté urbaine de Douala ne dispose pas d'unités de prestation de service au profit desquelles elle alloue des ressources.
8.4 : Evaluation de la performance des fonctions de prestation de services	D	Des évaluations indépendantes de la performance des fonctions de prestation de service ne sont pas réalisées.

PI-9 : Accès du public aux informations budgétaires

Cet indicateur évalue l'exhaustivité des informations budgétaires rendues publiques, sur la base d'éléments d'information auxquels on estime essentiel que le public ait accès.

Composante 9.1 : Accès du public aux informations budgétaires

Cet indicateur évalue l'exhaustivité des informations budgétaires rendues publiques, sur la base d'éléments d'information auxquels on estime essentiel que le public ait accès

La notation s'appuie sur une liste de neuf (9) éléments d'informations préétablie décomposée en informations fondamentales et en informations supplémentaires.

La transparence dépend de la facilité avec laquelle le public a accès aux informations sur la programmation, la situation économique et la performance budgétaires. Dans le cadre 2016 du PEFA l'accès du public aux informations s'entend de la communication de ces informations sur des sites web officiels.

Le tableau ci-dessous récapitule le degré de satisfaction des neuf (9) éléments d'information requis par le cadre PEFA de 2016.

Tableau 17: Éléments fondamentaux rendus publics ou mis à la disposition du public par la CUD au titre de l'exercice 2017

Éléments fondamentaux	Evaluation	Justification
1. Documents relatifs au projet de budget annuel du pouvoir exécutif : une série complète de documents relatifs au projet de budget annuel du pouvoir exécutif (tels qu'évalués dans le cadre de l'indicateur PI-5) est mise à la disposition du public dans un délai d'une semaine à compter de leur soumission par le pouvoir exécutif au pouvoir législatif (Conseil communautaire).	NON	La documentation budgétaire transmise au Conseil de la communauté en vue du vote du budget de la CUD n'est pas publiée.
2. Budget adopté : le Budget primitif approuvée par le pouvoir législatif (Conseil communautaire) est rendue publique dans un délai de deux semaines à compter de l'approbation du Budget.	OUI	Le budget de l'exercice 2017 a été publié sur le site web de la CUD le 28 décembre 2016.
3. Les rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget : les rapports sont systématiquement communiqués au public dans un délai d'un mois après la fin de la période qu'ils couvrent. Lorsqu'un rapport analytique plus détaillé est établi en cours d'exercice, il doit être publié dans un délai de trois mois à compter de la fin de la période couverte.	NON	Des états d'exécution du budget 2017 de la CUD ont été publiés sur le site web de la CUD, mais il ne s'agit pas à proprement parler de rapport d'exécution parce que ne comportant pas une analyse de l'exécution du budget.
4. Rapport sur l'exécution du budget annuel : le rapport est rendu public dans les six mois suivant la fin de l'exercice	OUI	Le compte administratif qui rend compte de l'exécution du budget de 2017 a été publié sur le site web de la CUD le 24 juin 2018.
5. États financiers audités, incorporant le rapport de l'auditeur externe ou accompagné de ce rapport : le ou les rapports sont mis à la disposition du public dans un délai de 12 mois à compter de la fin de l'exercice.	NON APPLICABLE	L'Inspection Générale des Services et le Contrôle de gestion (IGSCG) n'a pas réalisé d'audit des états financiers en 2017. Les comptes de gestion du Receveur municipal de la CUD au titre des trois derniers exercices clos ne sont pas encore examinés par la Chambre des comptes. La publication des rapports de la Chambre des comptes n'est pas du ressort de la CUD.

Tableau 18: Éléments supplémentaires rendus publics ou mis à la disposition du public par la CUD au titre de l'exercice 2017

Éléments supplémentaires	Evaluation	Justification
6. États préalables à l'établissement du budget : les paramètres généraux de la proposition de budget du pouvoir exécutif concernant les dépenses, les recettes prévues et la dette sont communiqués au public au moins quatre mois avant le début de l'exercice et deux mois avant la soumission de la proposition de budget par le pouvoir exécutif au Conseil communautaire).	NON	L'exécutif de la CUD ne publie pas les paramètres généraux de la proposition de Budget.
7. Autres rapports d'audit externe : tous les rapports non confidentiels sur les opérations consolidées de l'administration territoriale sont communiqués au public dans un délai de six mois à compter de leur soumission.	NON	Les rapports d'audit externe ne sont pas publiés
8. Récapitulatif du projet de budget : un résumé clair et simple de la proposition de budget du pouvoir exécutif et/ou du budget promulgué, compréhensible par des non-spécialistes du budget (souvent qualifié de « budget citoyen »), traduit si nécessaire dans les langues locales les plus couramment parlées, est communiqué au public, dans un délai de deux semaines à compter de la soumission de la proposition du budget par le pouvoir exécutif au pouvoir législatif, dans le premier cas, et dans un délai d'un mois à compter de l'approbation du budget, dans le second.	NON	La CUD ne réalise pas de Budget « citoyen »

Éléments supplémentaires	Evaluation	Justification
9. Prévisions macroéconomiques : ces perspectives (ainsi qu'évalués par l'indicateur PI-14.1) sont mises à disposition dans un délai d'une semaine après leur approbation	NON APPLICABLE	L'élaboration des prévisions macroéconomiques est du ressort des services centraux de l'Etat.

Sur les 4 éléments d'information fondamentaux applicables, l'Administration de la CUD ne publie que 2 éléments et aucun des éléments supplémentaires sur les 3 éléments applicables.

Cette situation correspond à la note D de l'indicateur car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (*Critère pour la note C : l'État publie trois ou quatre éléments de base*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-9 Accès du public aux informations budgétaires	D	Méthode de notation M1
Accès du public aux informations budgétaires	D	L'Administration de la CUD ne met à la disposition du public que 2 éléments d'information de base sur les 4 éléments de base applicables,

3.3 Gestion des actifs et des passifs

PI-10 : Établissement de rapports sur les risques budgétaires

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les risques budgétaires encourus par l'administration centrale sont signalés.

Composante 10.1 : Suivi des entreprises publiques

Au Cameroun, les entreprises publiques sont régies par la loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques. Cette loi distingue les sociétés à capital public (SCP) et les sociétés d'économie mixte (SEM). Les sociétés à capital public sont celles dont le capital est détenu intégralement par des organismes publics : Etat, Collectivités territoriales décentralisées, autres sociétés à capital public. Les sociétés d'économie mixte sont celles dans lesquelles le capital est détenu majoritairement par des organismes publics.

La Communauté Urbaine de Douala (CUD) possède des participations dans deux sociétés locales d'économie mixte. Elle a 56% du capital à la Société d'Aménagement de Douala (SAD) et 27% à la Société Camerounaise de Transport Urbain (SOCATUR). La CUD ne possède pas d'entreprises publiques dans lesquelles elle détient le capital à 100%. Toutefois, du fait qu'elle détienne 56% du capital de la SAD, la CUD dispose d'un pouvoir de contrôle sur cette société.

Les états financiers annuels de la SAD ne sont pas publiés. Mais, à l'occasion de la tenue des sessions du Conseil d'administration, l'administration de la CUD reçoit les états financiers de cette société. Les sessions du Conseil d'administration de la SAD se tiennent généralement en juin et sont présidées par le Président de l'Exécutif de la CUD. La dernière session s'est tenue le 29 juin 2018.

La note C est attribuée à cette composante. (*Critère pour la note C : L'administration centrale reçoit les états financiers de la plupart des entreprises publiques dans les neuf mois suivant la fin de l'exercice*).

Composante 10.2 : Suivi des administrations infranationales

Les administrations infranationales de niveau inférieur à celui de la CUD sont les communes d'arrondissement qui sont au nombre de six.

Les communes d'arrondissement disposent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Les opérations budgétaires des communes d'arrondissement 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 communes d'arrondissement n'est pas dévolu à la CUD. Les défauts de paiement éventuels des communes d'arrondissement ne sont pas imputables à la CUD.

En conclusion, cette composante est non applicable (NA) à la CUD.

Composante 10.3 : Passifs éventuels et autres risques budgétaires

Les garanties d'emprunts

Au cours des trois dernières années, la CUD n'a accordé aucune garantie à un organisme.

Les autres risques budgétaires auxquels la CUD pourrait être exposée sont relatifs à la gestion de ses deux établissements publics (Parcours Vita de Douala et Centre multifonctionnel de Bépanda) et aux affaires en instance devant les juridictions.

Les risques budgétaires liés à la gestion des établissements publics locaux

Le suivi et la surveillance de la gestion de Parcours Vita de Douala et du CMB sont assurés par leurs Comités de gestion respectifs qui sont présidés par le Délégué du Gouvernement qui, entre autres, examine et adopte chaque année les comptes prévisionnels et les états financiers annuels de ces établissements publics locaux. Par délibération, le Comité de gestion constate les résultats de l'exercice budgétaire aussi bien en recettes qu'en dépenses et dégage le résultat de l'exercice. Le compte administratif de l'exercice 2017 a été adopté le 11 avril 2018. Au moment de l'évaluation, les états financiers de CMB de 2017 ne sont pas encore soumis à son comité de gestion.

Les risques budgétaires liés aux affaires en instance devant les juridictions

La Division des affaires juridiques et du contentieux (DAJC) de la CUD fait un suivi des risques budgétaires liés aux affaires pendantes devant les juridictions. Il s'agit des affaires pendantes au niveau du degré de juridiction le plus élevé et au niveau des juridictions inférieures pour lesquelles la CUD n'entend pas intenter de recours. Ces risques sont évalués et font l'objet de provisions dans le budget de la CUD. Mais toutes les affaires contentieuses ne font pas l'objet de prévisions budgétaires. Pour les exercices 2016, 2017 et 2018, des provisions constituées au budget de la CUD pour faire face à ces risques se sont élevées respectivement à 150 000 000 de XAF, 50 000 000 de XAF et 40 000 000 de XAF.

Les deux établissements publics locaux n'ont pas des affaires pendantes devant les juridictions.

En conclusion, la Division des affaires juridiques et du contentieux de la CUD effectue un suivi des risques budgétaires liés aux litiges et contentieux pendants devant les juridictions. Mais tous ces risques ne sont pas quantifiés et provisionnés dans le budget de la CUD. Les comptes administratifs et de gestion retracent l'exécution des lignes budgétaires correspondantes, mais un état de ces éléments de passifs éventuels n'est pas établi et joint à ces comptes. De plus, le suivi de la DAJC n'étant pas exhaustif, il n'a pas été possible pour la mission d'obtenir les données nécessaires à la détermination de l'importance relative des affaires dont les risques sont évalués et rapportés dans les états financiers de la CUD.

Cette situation correspond à la note D*. (*Critère pour la note D* : La note D signifie que la performance est inférieure au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir une note plus élevée. C'est pourquoi la note D est attribuée lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif. Dans ce cas, la note D est suivie d'un astérisque (D*) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance.*)

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-10 : Établissement de rapports sur les risques budgétaires	D+	Méthode de notation M2
10.1 Suivi des entreprises publiques	C	Les états financiers de la SAD au titre de l'exercice 2017 ont été transmis à l'Exécutif de la CUD à l'occasion de la tenue de la session du Conseil d'administration qui s'est tenue le 29 juin 2018, soit un peu moins de six mois après la clôture de l'exercice. Mais ces états financiers ne sont pas publiés.
10.2 Suivi des administrations infranationales	NA	Les administrations infranationales de niveau inférieur à celui de la CUD sont les communes d'arrondissement qui disposent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. La CUD n'exerce pas un contrôle sur les opérations budgétaires des communes d'arrondissement. Les défauts de paiement éventuels des communes d'arrondissement ne peuvent pas être imputables à la CUD.
10.3 Passifs éventuels et autres risques budgétaires	D*	La Division des affaires juridiques et du contentieux de la CUD effectue un suivi des risques budgétaires liés aux litiges et contentieux pendants devant les juridictions. Mais tous ces risques ne sont pas quantifiés et provisionnés dans le budget de la CUD. Il n'a pas été possible d'obtenir les données nécessaires à la détermination de l'importance relative des affaires dont les risques sont évalués et rapportés dans les états financiers de la CUD.

PI-11 : Gestion des investissements publics

Cet indicateur évalue les méthodes d'évaluation économique, de sélection, de calcul du coût et de suivi des projets d'investissements publics de l'État, l'accent étant mis sur les projets les plus importants.

Détermination de la liste des grands projets d'investissement

Suivant le cadre PEFA, les « grands projets d'investissement » sont des projets qui répondent aux critères suivants :

- Le coût d'investissement total du projet représente au moins 1% des dépenses budgétaires annuelles ;
- Le projet compte parmi les dix projets les plus importants (sur la base du coût d'investissement total) de chacune des cinq plus grandes entités de l'administration centrale évaluée sur la base de leurs dépenses d'investissement.

En application de ces critères, la liste des grands projets arrêtés de concert avec la Direction des Etudes, de la Planification, des Investissements et du Développement Durable (DEPIDD) est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19: Liste des grands projets d'investissement de la CUD

N°	Intitulé Projet	Coûts des Projets (en XAF)
1	Projet n° 137282 (111) - Aménagement des voiries autour du stade de Japoma	25 592 226 105
2	Projet n° 137170 (120) - Travaux de construction de la liaison PK 13 Logbessou-Lendi (station CRTV) Mbangue	18 035 158 107
3	Projet n° 137121 (114) - Projet d'aménagement de la liaison Logpom - Logbessou - PK 14.	9 025 601 159
4	Projet n° 137030 (114) - Travaux de construction du prolongement Nord du Boulevard de la République - 2,5 Km (phase 2)	8 023 886 944
5	Projet n° 137172 (116) - Réhabilitation de certaines voiries	4 911 838 402
6	Projet n° 137164 : Travaux d'aménagement de certains voiries en pavés	4 779 676 136
7	Projet n° 137029 (113) - Aménagement en pavés de voies secondaires	4 955 274 115
8	Projet n° 137020 (111) - Aménagement en pavés de voiries tertiaires	4 475 002 254
9	Projet n° 137080 (116) - Requalification de certaines voiries en terre en pavés	4 616 288 880
10	Projet n° 137150 (523) - Second œuvre d'un immeuble R + 8 des services techniques de la CUD	4 145 647 454
Total		88 560 599 556

Source : Direction des Etudes, de la Planification, des Investissements et du Développement Durable.

Composante 11.1 : Analyse économique des projets d'investissement

Tous les projets listés ci-dessus ont fait l'objet d'études préalables. Il s'agit notamment d'études techniques, d'études d'impact environnemental et d'études socio-économiques. D'une manière générale, ces études sont réalisées par des bureaux d'études recrutés par la CUD. Jusqu'en 2017, il n'existait pas de directives nationales ou locales prescrivant la réalisation des études complètes de faisabilité pour tous les projets d'investissement avant leur inscription au budget de la CUD, ainsi que la méthodologie à suivre pour les réaliser et pour valider les rapports d'études. La seule prescription en la matière est contenue dans la circulaire N° 003/CAB/PM du 18 avril 2008 du Premier Ministre relative au respect des règles régissant la passation, l'exécution et le contrôle des marchés publics. Cette circulaire rend obligatoire la réalisation des études d'avant-projet préalablement au lancement des appels d'offres afin de définir les spécifications techniques et de déterminer les coûts prévisionnels.

Toutefois, des études techniques, d'impact environnemental et socioéconomiques sont effectuées pour tous les grands projets d'investissement de la CUD. La validation des études réalisées par les bureaux d'études est faite par une commission de réception des prestations (recette technique) qui comporte en son sein des ingénieurs en service à la CUD.

Les rapports des études réalisées ne sont pas publiés.

En 2018 par décret n° 2018/49992/PM fixant les règles régissant le processus de maturation des projets, la réalisation des études est prescrite aux maîtres d'ouvrage. Ce texte met en vigueur un guide de maturation des projets d'investissement et un guide d'étude et d'évaluation socioéconomique des projets d'investissement. Ce dernier document est destiné à définir les modalités de conduite d'une évaluation socioéconomique des projets d'investissement.

Au final, des études techniques, d'impact environnemental et socioéconomique sont effectuées pour tous les grands projets d'investissement de la CUD, mais il n'existe pas de directives nationales ou locales en la matière, et les rapports des études ne sont pas publiés.

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : *des analyses économiques sont effectuées pour évaluer certains grands projets d'investissement*).

Composante 11.2 : Sélection des projets d'investissement

Des critères de sélection des projets d'investissement de la CUD ne sont pas formellement définis dans un texte ou un document. La lettre-circulaire du Ministre de l'administration territoriale et de la décentralisation relative à la préparation et à l'exécution des budgets communaux au titre de l'exercice 2018 rappelle seulement la nécessaire cohérence entre les projets à programmer et les Plans communaux de développement (PCD) et le Plan d'investissements annuel (PIA). Quant à la circulaire budgétaire émise par le Délégué du Gouvernement, elle prescrit aux différents services de tenir compte des différents documents stratégiques pour la programmation des investissements. Il s'agit notamment (i) de la Stratégie de développement de la ville de Douala et de son aire métropolitaine (CDS), (ii) du Plan d'investissement triennal (PIT), (iii) du Plan directeur d'urbanisme (PDU), (iv) de l'Agenda 21 local et (v) du Plan de transports et des déplacements. En outre, la circulaire budgétaire du Délégué du Gouvernement indique les objectifs auxquels doivent répondre les investissements à programmer.

Les propositions de projets d'investissement formulées par les directions de la CUD sont centralisées par la DAFI et font ensuite l'objet d'un arbitrage au cours des conférences budgétaires présidées par le Délégué du Gouvernement ou son représentant. La liste définitive des projets d'investissement à budgétiser est arrêtée par le Délégué du Gouvernement.

En conclusion, il n'existe pas jusqu'en 2017 un guide ou tout autre document spécifiant les critères de sélection et de priorisation des projets d'investissement en vue de leur programmation et budgétisation. Mais le Délégué du Gouvernement, Chef de l'Exécutif de la CUD arrête la liste des projets avant leur inscription au budget. .

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : *avant leur inscription au budget, certains grands projets d'investissement sont classés par une entité centrale, par ordre de priorité*).

Composante 11.3 : Calcul du coût des projets d'investissement

Avec la mise en œuvre de la budgétisation suivant l'approche programmatique, les projets d'investissement font l'objet de prévisions triennales sous forme de crédits de paiement. Toutefois, les charges récurrentes relatives à la maintenance et à l'exploitation des ouvrages ou infrastructures à réaliser ne sont pas estimées et programmées.

De plus, un état de tous les projets d'investissement en cours d'exécution indiquant leurs coûts globaux répartis sur la période prévue pour leur réalisation n'est pas établi et intégré dans la documentation budgétaire transmise au Conseil de la communauté à l'occasion de l'examen et de l'adoption des budgets.

En somme, les projets d'investissement font l'objet d'une prévision budgétaire triennale au moyen des crédits de paiement, mais les charges récurrentes ne sont pas estimées et prises en compte dans les prévisions budgétaires à moyen terme et un état des coûts globaux répartis sur la période de réalisation prévue des projets n'est pas établi et intégré dans la documentation budgétaire transmise au Conseil de la communauté à l'occasion de l'examen et de l'adoption des budgets.

La note D est attribuée à cette composante parce que la performance est inférieure à celle requise pour la note C. *(Critère pour la note C : des prévisions concernant le montant total des dépenses d'équipement des grands projets d'investissement, ainsi que les dépenses d'équipement pour l'exercice suivant, figurent dans les documents budgétaires).*

Composante 11.4 : Suivi des projets d'investissements

Les directions de la CUD en charge de la mise en œuvre des investissements établissent suivant une fréquence trimestrielle des rapports d'exécution physico-financière des projets dont elles assurent la gestion. Toutefois, l'état d'exécution des investissements n'est pas généralement établi pour le premier trimestre.

La Direction des études, de la planification, des investissements et du développement durable (DEPIDD) qui est chargée de la mise en œuvre des grands projets d'investissement listés prépare deux états de suivi des investissements : le bilan de mise en œuvre des projets en cours d'exécution et le point de l'exécution financière des nouveaux projets d'investissement.

le bilan de mise en œuvre des projets en cours d'exécution produit présente : (i) l'identité de l'attributaire du marché, (ii) les crédits de paiement ouverts, (iii) le montant du marché, (iv) le montant des factures mises en paiement au titre de l'exercice précédent, (v), le montant des factures mises en paiement au titre de l'exercice courant, (vi) le taux de consommation des crédits de paiement, et le taux d'exécution physique du projet.

Le point de l'exécution financière des nouveaux projets d'investissement présente (i) l'identité de l'attributaire du marché, (ii) le montant des autorisations d'engagement, (iii) le montant du marché, (iv) le taux d'engagement, (v) le montant des crédits de paiement alloués au titre de l'exercice courant. Il fait aussi pour chaque projet le point de l'exécution des tâches préalables au démarrage du projet.

Ces rapports de mise en œuvre des projets d'investissement sont soumis au Conseil de la communauté au cours de ses sessions ordinaires. Mais ces rapports ne sont pas publiés.

En conclusion, la direction en charge de la mise en œuvre des grands projets d'investissement de la CUD établit annuellement au moins trois rapports d'exécution des projets d'investissement, mais ces rapports ne sont pas publiés.

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : *le coût total et l'avancement des grands projets d'investissement sont suivis par l'organisme chargé de leur mise en œuvre. Des informations concernant la mise en œuvre des grands projets d'investissement sont préparées chaque année*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-11 : Gestion des investissements publics	D+	Méthode de notation M2
11.1 Analyse économique des projets d'investissement	C	Des études techniques, d'impact environnemental et socioéconomiques sont effectuées pour tous les grands projets d'investissement de la CUD, mais il n'existe pas de directives nationales ou locales en la matière, et les rapports des études ne sont pas publiés.
11.2 Sélection des projets d'investissement	C	Il n'existe pas jusqu'en 2017 un guide ou tout autre document spécifiant les critères de sélection et de priorisation des projets d'investissement. Mais avant leur inscription au budget, le Délégué du Gouvernement, Chef de l'Exécutif de la CUD arrête la liste des projets.
11.3 Calcul du coût des projets d'investissement	D	Les projets d'investissement font l'objet de prévisions budgétaires triennales au moyen des crédits de paiement, mais les charges récurrentes ne sont pas estimées et prises en compte dans les prévisions budgétaires à moyen terme, et un état des coûts globaux des projets n'est pas établi et communiqué au Conseil de la communauté.
11.4 Suivi des projets d'investissement	C	La direction en charge de la mise en œuvre des grands projets d'investissement de la CUD établit annuellement au moins trois rapports d'exécution des projets d'investissement, mais ces rapports ne sont pas publiés.

PI-12 : Gestion des actifs publics

Cet indicateur évalue la gestion et le suivi des actifs publics ainsi que la transparence de la cession d'actifs.

Composante 12.1 : Suivi des actifs financiers

Pour la notation de cette composante, les actifs financiers considérés sont, conformément au cadre PEFA, ceux de l'administration territoriale, c'est-à-dire la CUD et les établissements publics locaux. Les actifs financiers identifiées par la mission sont les titres de participation.

A fin décembre 2017, la CUD détient au total 155 160 000 XAF de titres de participation dans le capital social de la Société d'aménagement de Douala (SAD) et de la Société camerounaise de transport urbain (SOCATUR) qui sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20: Titres de participation de la CUD à la SAD et à la SOCATUR

Sociétés	CAPITAL (en XAF)	% CUD	Montant des titres (en XAF)
- Société camerounaise de Transport Urbain (SOCATUR)	500 000 000	27%	135.000.000
- Société d'Aménagement de Douala (SAD)	36 000 000	56%	20.160 000

Source : DAFI

La gestion des actifs financiers de la CUD est du ressort de la DAFI qui assure l'acquisition, la conservation et le suivi des titres de participation de la CUD. La DAFI conserve tous les dossiers relatifs aux titres de participation. La DAFI ne tient pas de registre des titres de participation que la CUD détient. De plus, ces titres ne sont pas comptabilisés. Les deux établissements publics locaux de la CUD (Parcours Vita de Douala et Centre multifonctionnel de Bépanda) ne possèdent pas des titres de participation dans des sociétés.

S'agissant de la performance des titres de participation détenus par la CUD, un dispositif n'est pas mis en place pour son suivi. Toutefois, comme la majorité des entreprises de transport urbain à caractère social, la SOCATUR ne dégage pas de bénéfices et fonctionne avec des subventions complémentaires à ses revenus ; la SAD a vocation de promoteur et d'aménageur d'habitat n'a pas encore distribué de dividendes.

Les informations sur la performance des actifs financiers ne sont pas publiées.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critère pour la note C : *l'État tient un registre des actifs qu'il détient dans les principales catégories d'actifs financiers*).

Composante 12.2 : Suivi des actifs non financiers

Au Cameroun, la comptabilité-matières est régie par la loi n° 77/26 du 06 décembre 1977 fixant le régime général de la comptabilité-matières. Cette loi s'applique à l'Etat, aux Établissements publics et aux Collectivités Territoriales Décentralisées.

De plus, plusieurs circulaires et instructions du Ministre des finances édictent les normes relatives à la tenue de la comptabilité-matières. La plus récente est l'instruction de juin 2012 édictant les normes et les procédures applicables à la comptabilité-matières. Elle précise les dispositions applicables à la gestion des matières de la prise de service d'un agent désigné jusqu'à la reddition des comptes, et énonce les procédures à suivre en cas d'acquisition, de maniement et d'aliénation des biens des organismes publics. Par ailleurs, l'instruction de juin 2012 prescrit la tenue d'un livre journal, d'un grand livre et certains livres auxiliaires.

Tous les biens corporels meubles et immeubles faisant partie du patrimoine de l'Etat, des Etablissements publics et Collectivités Territoriales Décentralisées sont pris en compte par numéro de nomenclature sommaire ainsi qu'il suit :

- Nomenclature sommaire n°1 : (NS-1) = matériels des forces armées et de la police;
- Nomenclature sommaire n°2 : (NS-2) = biens corporels meubles des administrations civiles, des Collectivités Territoriales décentralisées, des établissements publics ;
- Nomenclature sommaire n°3 : (NS-3) = biens corporels immeubles bâtis et non bâtis.

La codification, l'identification et les modalités de classement des matériels par numéro de nomenclature sommaire sont précisées dans l'instruction édictant les normes et procédures relatives à la tenue de la comptabilité-matières.

Au sein de la CUD, les principaux acteurs de la comptabilité-matières sont : le Délégué du gouvernement et le Chef de poste des approvisionnements et de la comptabilité-matières (C/PACM),

- Le Délégué du gouvernement, Chef de l'Exécutif de la CUD, ordonnateur du budget et ordonnateur-matières, est responsable de l'acquisition et de la gestion et du suivi des biens meubles et immeubles de la Communauté Urbaine de Douala.

- Le Chef de poste des approvisionnements et de la comptabilité matières assure la tenue de la comptabilité matières. Il est directement rattaché au Délégué du Gouvernement. Il est membre de toutes les commissions de réception. Le C/PACM tient un registre d'inventaire des matières et matériels. Dans ce registre sont enregistrées, dans l'ordre chronologique, les quantités et les valeurs des entrées et des sorties définitives de matières et matériels. Il comporte notamment pour chaque opération les indications suivantes : 1°) numéro d'ordre, 2°) date d'entrée ou de sortie, 3°) numéros des pièces justificatives, 4°) catégorie de la nomenclature, 5°) désignation des matières 6°) espèces des unités (unité de mesure), 7°) prix unitaires, 8°) Entrées : quantités et valeurs, 9°) Sorties : quantités et valeurs, 10°) origines ou destination des matières.
- Le C/PACM établit et conserve également des fiches des détenteurs qui décrivent la situation du matériel en service détenu par un utilisateur. Cette fiche contient notamment les indications suivantes : (i) numéro d'ordre, (ii) date de la remise au destinataire, (iii) désignation des matières et objets, (iv) numéros de la catégorie de la nomenclature sommaire, (v) quantités (unités de mesures), (vi) dates d'entrées, (vii) dates de sorties.
- Le comptable matières tient à jour le sommier (registre d'inventaire) du patrimoine mobilier et immobilier de la CUD en liaison avec la DURSAP (comme bras séculier technique) et la DARHL (comme administrateur), et présente le compte de gestion matières en fin d'exercice.

Au niveau national, deux ministères se partagent les prérogatives en ce qui concerne la gestion des actifs non financiers de l'Etat et de ses démembrements : le MINDCAF et le MINFI.

- Le MINDCAF, est chargé notamment de la gestion du domaine public et du domaine privé de l'Etat, des édifices publics, du matériel roulant et de tous autres biens meubles de l'Etat, ainsi que de la définition des normes relatives à la gestion et à l'utilisation desdits biens.
- Le MINFI est chargé : (i) de l'édiction des normes relatives à la comptabilité-matières et de la définition de la nomenclature des comptes y afférents en liaison avec le MINDCAF ; (ii) de la classification des biens meubles et immeubles de l'Etat en liaison avec le MINDCAF ; (iii) de la centralisation des comptes matières et de leur consolidation en vue de la production du compte de gestion matières.

Le système comptable actuellement en vigueur à la Recette municipale (comptabilité de caisse) ne permet pas de relier la comptabilité matières à la comptabilité générale. Aussi, les comptes d'actif ne sont-ils pas renseignés.

La mise en œuvre du système de comptabilité patrimoniale prévue pour 2019 conformément au décret N° 2013/16/PR du 15/05/2013 portant règlement général de la comptabilité publique devrait permettre de remédier à cette insuffisance.

Les opérations de gestion de la comptabilité matières de la CUD ne sont pas informatisées et requièrent des reprises d'écritures nombreuses. De ce fait, il existe un doute sur la complétude et la fiabilité des inventaires et des comptes de gestion matières, même si les ministères de tutelle réalisent des contrôles sur site et sur pièces.

L'enregistrement des biens au niveau de la CUD est réalisé par le comptable matières qui établit le sommier (Inventaire) des équipements, du matériel roulant et des bâtiments de la CUD qui est annexé au compte administratif annuel. Ce sommier intègre les sommiers tenus par la DARHL en ce qui concerne les matériels roulants, et la DURSAP pour ce qui est des bâtiments. Les immeubles non bâtis ne sont pas pris en compte dans ce sommier consolidé. Les différents registres tenus par le C/PACM en charge de la gestion des actifs non financiers de la CUD couvre tous les biens meubles et immeubles. Toutefois, la gestion des biens immobiliers non bâtis est transférée après leur acquisition à la DURSAP, de même que la gestion du matériel roulant qui est transférée à la DARHL après réception. Le C/PACM n'est pas toujours associé au processus d'acquisition des

terrains non bâtis. Néanmoins, il reçoit l'information de la transaction à la fin du processus et archive le dossier d'acquisition.

En outre, le registre et les documents tenus par le C/PACM contiennent, pour ce qui est des biens meubles, des informations pouvant permettre de déterminer leur âge (dates d'acquisition) et leurs utilisateurs (fiches des détenteurs).

Tableau 21: Catégories d'actifs non financiers

Catégories	Sous-catégories	Pris en compte	Observations
Actifs fixes	Bâtiments et ouvrages de génie civil	OUI	Les bâtiments et ouvrages de génie civil qui appartiennent à la CUD sont administrés par la CUD. Les informations relatives à ces actifs sont recueillies sur une base documentaire et mises à jour par voie de recensement. Leur valeur est estimée en cas d'indisponibilité de documents de base. NB : Difficultés d'estimation et d'actualisation des valeurs de ces actifs.
	Machines et équipement	OUI	Les machines et équipements qui appartiennent à la CUD sont administrés par la CUD. Les informations relatives à ces actifs sont recueillies au moment de leur acquisition, et sont mises à jour à l'occasion des inventaires. Les valeurs sont indiquées sur une base documentaire.
	Autres actifs fixes (Inventaires des biens durables)	OUI	Les autres actifs fixes qui appartiennent à la CUD sont administrés par la CUD. Les informations relatives à ces actifs sont recueillies au moment de leur acquisition, et sont mises à jour à l'occasion des inventaires. Les valeurs sont indiquées sur une base documentaire.
Stocks		NON	Les stocks de consommables ne sont pas évalués
Objets et imprimés de valeurs inactives		NON	
Actifs non produits	Terrains	OUI	Les terrains qui appartiennent à la CUD sont administrés par la CUD. Les informations relatives à ces actifs sont recueillies sur une base documentaire et mises à jour par voie de recensement. Leur valeur est estimée en cas d'indisponibilité de documents de base. NB : Difficultés d'estimation et d'actualisation des valeurs de ces actifs.
Gisements		NON APPLICABLE	
Autres actifs naturels		NON APPLICABLE	
Actifs incorporels non produits		NON APPLICABLE	

Source : DEPIDD, Poste de Comptabilité-matière

En conclusion, plusieurs registres et documents sont tenus par les services du C/PACM de la CUD pour enregistrer et suivre les biens meubles et immeubles. Ces documents contiennent des informations qui peuvent renseigner sur l'âge et les utilisateurs des biens meubles. Seulement, le système de comptabilité matières mis en œuvre par la CUD est manuel et la comptabilité patrimoniale n'est pas encore mise en application, ce qui laisse peser des doutes quant à la complétude et la fiabilité des comptes de gestion matières.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C (Critères pour la note C : *L'Etat tient un registre des immobilisations corporelles qu'elle détient et recueille des informations partielles sur leur utilisation et leur âge*).

Composante 12.3 : Transparence de la cession d'actifs

La mission a identifié deux textes régissant la réforme et la cession des actifs non financiers de l'Etat et de ses démembrements : la circulaire n° 07/MINDAF/SG/DPE/SDPME du 03 avril 2008 relative à la réforme des biens mobiliers de l'Etat et de l'instruction de juin 2012 édictant les normes et procédures relatives à la tenue de la comptabilité-matières.

La circulaire du MINDAF régit la procédure de réforme des biens relevant notamment du patrimoine immobilier de l'Etat et de ses démembrements. Elle prescrit, entre autres, que la vente des biens mobiliers de l'Etat doit se faire, sauf dispositions contraires, aux enchères publiques par une commission ad hoc mise en place par le MINDCAF, après une large publicité. La vente ne peut se faire en deçà d'un prix de base déterminé par les experts des services techniques compétents de l'administration. La vente doit donner lieu à l'établissement du procès-verbal.

L'instruction de juin 2012 a défini la procédure de cession (transfert) des biens mobiliers de l'Etat entre administrations. En vue de la cession d'un bien, il est prévu également la mise en place d'une commission ad hoc composée des représentants de l'ordonnateur cédant, de l'ordonnateur cessionnaire, du contrôleur financier et du comptable-matières. La cession donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal. Ces deux textes ne couvrent donc pas tous les actifs non financiers de l'Etat, notamment les bâtiments et les terrains.

En outre, les opérations de réforme et de cession effectuées dans le cadre d'une année ne donnent pas lieu à la production d'un rapport consolidé. Les informations relatives à ces opérations ne sont pas contenues dans la documentation budgétaire ou dans les états financiers annuels.

La mission n'a eu connaissance d'aucun texte définissant les règles et procédures applicables au transfert et à la cession des actifs financiers de la CUD.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note C : *des procédures et des règles visant le transfert ou la cession d'actifs non financiers sont établies au niveau central. Les documents budgétaires, rapports financiers ou autres rapports contiennent des informations partielles sur les transferts et cessions*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-12 : Gestion des actifs publics	D	Méthode de notation M2
12.1 Suivi des actifs financiers	D	La CUD ne tient pas un registre des différentes catégories d'actifs financiers que détient l'administration territoriale et les informations sur la performance des actifs financiers ne sont pas publiées car les participations sont très limitées et à caractère plutôt social, sans recherche de performances financières.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
12.2 Suivi des actifs non financiers	D	Plusieurs registres et documents sont tenus par les services compétents de la CUD pour enregistrer les biens meubles et immeubles. Ces documents contiennent des informations qui peuvent renseigner sur l'âge et les utilisateurs des biens meubles. De plus, la comptabilité-matières mise en œuvre par la CUD n'est pas informatisée, est tenue manuellement et la comptabilité patrimoniale n'est pas encore mise en œuvre, ce qui laisse peser des doutes quant à la complétude et la fiabilité des comptes de gestion matières.
12.3 Transparence de la cession d'actifs	D	Il n'existe pas de textes régissant la cession et le transfert des actifs financiers. Pour ce qui est des actifs non financiers, des textes existent mais ils ne couvrent que les biens meubles et ne sont pas toujours respectés. Des rapports ne sont pas produits et les informations relatives à ces opérations ne sont pas contenues dans la documentation budgétaire ou dans les états financiers annuels de la CUD

PI-13 : Gestion de la dette

Cet indicateur évalue la gestion de la dette intérieure et extérieure et des garanties. Il vise à déterminer si les méthodes de gestion, les registres et les mesures de contrôle en place permettent d'assurer l'utilisation de dispositifs efficaces et efficaces.

Seule la CUD est prise en compte pour l'évaluation de cet indicateur car ses deux établissements publics locaux (Parcours Vita de Douala et Centre multifonctionnel de Bépanda ne sont pas autorisés à contracter des emprunts et accorder des garanties.

Composante 13.1 : Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties

La dette publique extérieure de la CUD

La CUD n'a pas contracté de dette extérieure.

La dette publique intérieure de la CUD

La dette publique intérieure de la CUD est constituée d'importants arriérés de paiement qui ont fait l'objet de consolidation et de validation. Le solde résultant de la consolidation des créances vérifiées a été arrêté en août 2001 par la *Commission de validation des créances des prestataires de services vis-à-vis de la Communauté Urbaine de Douala*. L'apurement du solde avait fait l'objet d'un échéancier allant de 2002 à 2015. Mais l'exécution du moratoire a été interrompue à la suite d'un incendie qui est survenu à la CUD au mois d'avril 2015.

La Communauté Urbaine de Douala a commandité, courant 2014, un audit de sa dette validée en 2001. Un solde de 2 405 814 400 XAF a été dégagé au 31 décembre 2014 par le Cabinet EDI CONSEIL. Cependant, l'incendie qui a frappé la CUD au mois d'avril 2015 a consumé toutes les pièces justificatives correspondant au solde constitué. Un protocole d'accord a été signé conjointement par le Ministre des finances et le Ministre de l'administration territoriale et de la décentralisation. En plus, une instruction comptable a été prise par le MINFI en date du 06 octobre 2016 et précisant les modalités d'apurement post-incendie de la dette consolidée de la CUD. Au 31 décembre 2017, la dette totale intérieure de la CUD est estimée à environ 2134 millions de XAF.

La dette de la CUD est donc principalement constituée de la dette intérieure résultant de la consolidation des créances arrêtées à fin août 2001. Ces créances intègrent la dette vis-à-vis du FEICOM. Mais le montant de cette dette et l'évolution de son stock sont mal connus. Les données y relatives ne sont pas mises à jour suivant une périodicité définie. Des rapprochements avec les créanciers de la CUD ne se font pas.

Les rapports sur la dette publique

Des rapports sur la dette de la CUD ne sont pas produits périodiquement. Toutefois, un état récapitulatif de la dette de la CUD est annexé aux budgets primitifs et aux comptes administratifs et de gestion annuels.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C. (Critère pour la note C : *les données sur la dette intérieure et extérieure et les garanties sont actualisées une fois par an. Un rapprochement des données est effectué chaque année. Les domaines dans lesquels le rapprochement des données nécessite des informations supplémentaires complètes sont reconnus comme faisant partie des données à fournir*).

Composante 13 2 : Approbation de la dette et des garanties

Contraction des emprunts par la CUD

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 communautaire et soumise à l'approbation préalable de l'Autorité de tutelle. Cette délibération doit prendre en considération la capacité financière de la CUD et d'autres critères tels que le taux d'intérêt, la situation d'endettement, les investissements à réaliser etc. Le montant est fixé par la délibération du Conseil communautaire.

Octroi de garantie par la CUD

La loi n° 2004/017 du 22 juillet 2004 dispose en son article 70 que tout comme les emprunts, les garanties d'emprunts à octroyer par les CTD doivent être également soumises à l'approbation préalable de l'Autorité de tutelle. L'émission d'une garantie par la CUD suit donc les mêmes procédures que celles prescrites pour la contraction des emprunts.

Plafonds d'endettement et des garanties

Des plafonds annuels d'endettement et des garanties à accorder ne sont pas fixés et préalablement approuvés par le Conseil de la communauté pour encadrer les opérations relatives à la dette et aux garanties.

Suivi des opérations relatives à la dette et aux garanties

Le suivi des opérations relatives à la dette et aux garanties est assuré par les services de la CUD.

En conclusion, les responsabilités et les modalités en matière de contraction des emprunts et d'octroi des garanties par la CUD sont expressément définies par la loi portant orientation générale de la décentralisation et la loi portant régime financier des CTD. Toutefois, des plafonds annuels d'endettement et des garanties à accorder ne sont pas fixés et préalablement approuvés par le Conseil de la communauté. Les services de la CUD assurent le suivi des opérations relatives à la dette et aux garanties.

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C: *la loi autorise des entités expressément désignées par la loi à emprunter, à émettre de nouveaux titres d'emprunt et à émettre des garanties de prêt au nom de l'administration centrale. Des politiques et procédures documentées fournissent des directives pour emprunter, effectuer d'autres opérations au titre de la dette et accorder des garanties de prêt à une ou plusieurs entités. Ces opérations sont signalées et suivies par une seule entité compétente*).

Composante 13 3 : Stratégies de gestion de la dette

La CUD ne dispose pas de stratégie spécifique à la gestion de la dette.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critère pour la note C : *Une stratégie de gestion de la dette à moyen terme, couvrant la dette publique en cours et prévue, est publiée. Elle indique au moins l'évolution souhaitée des facteurs de risque tels que les taux d'intérêt, de refinancement et de change*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-13 : gestion de la dette	D+	Méthode de notation M2
13.1: Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties de la CUD	D	La dette intérieure de la CUD est mal connue. Les données sur la dette intérieure ne sont pas mises à jour suivant une périodicité bien définie. Des rapprochements avec les créanciers ne sont pas systématiquement effectués. Des rapports sur la dette ne sont pas produits.
13.2 Approbation de la dette et des garanties	C	Les procédures à suivre par les CTD pour emprunter et accorder des garanties sont définies dans la loi portant régime financier des CTD et la loi portant orientation générale de la décentralisation. Mais des plafonds annuels d'endettement et des garanties à accorder ne sont pas fixes et approuvés préalablement par le conseil communautaire. Les services de la CUD assurent le suivi des opérations relatives à la dette et aux garanties.
13.3 : Stratégie de gestion de la dette	D	La CUD n'élabore pas de stratégie spécifique de gestion de la dette. La stratégie d'endettement public élaborée au niveau national ne couvre pas les CTD.

3.4. Planification et budgétisation basées sur les politiques publiques

PI-14 : Prévisions macroéconomiques et budgétaires

Cet indicateur mesure l'aptitude d'un pays à élaborer de solides prévisions macroéconomiques et budgétaires, essentielles pour définir une stratégie budgétaire durable et contribuer à une meilleure prévisibilité des allocations. Il évalue également la capacité des pouvoirs publics à estimer l'impact d'éventuels changements des conditions économiques sur le budget.

Composante 14.1 : Prévisions macroéconomiques

L'établissement des prévisions macroéconomiques n'est pas du ressort des collectivités territoriales décentralisées. Les prévisions macroéconomiques sont élaborées par les services centraux de l'Etat.

Cette composante est donc non applicable (NA) à la CUD.

Composante 14.2 : Prévisions budgétaires.

La CUD n'élabore pas encore des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT) présentant les prévisions budgétaires à moyen terme aussi bien en recettes qu'en dépenses sur la base d'hypothèses bien fixées. Les documents budgétaires présentent un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) qui indiquent pour l'exercice budgétaire considéré et les deux exercices suivants les crédits de paiement découlant des autorisations d'engagement de l'exercice.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critère pour la note C : *l'administration centrale élabore des prévisions de recettes et de dépenses ainsi que le solde budgétaire pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants*).

Composante 14.3 : Analyse de la sensibilité macro-budgétaire

Des prévisions budgétaires à moyen terme n'étant pas élaborées, une analyse de la sensibilité macro-budgétaire basée sur différentes hypothèses macroéconomiques ne saurait être effectuée.

En conséquence, cette composante est non applicable (NA).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-14 Prévisions macroéconomiques et budgétaires	D	Méthode de notation M2
14.1 : Prévisions macroéconomiques	NA	L'établissement des prévisions macroéconomiques n'est pas du ressort des collectivités territoriales décentralisées.
14.2 : Prévisions budgétaires	D	La CUD n'élabore pas encore des cadres budgétaires à moyen terme.
14.3 : Analyse de la sensibilité macro-budgétaire	NA	Des prévisions budgétaires à moyen terme n'étant pas élaborées, une analyse de la sensibilité macro-budgétaire basée sur différentes hypothèses macroéconomiques ne saurait être effectuée.

PI-15 : Stratégie budgétaire

Cet indicateur analyse la capacité à définir et appliquer une stratégie budgétaire claire. Il mesure en outre l'aptitude à déterminer et évaluer l'impact budgétaire des propositions des recettes et des dépenses visant à favoriser la concrétisation des objectifs budgétaires de l'administration centrale.

Composante 15.1: Impact budgétaire des politiques proposées

D'une manière générale, la note de présentation du budget contenue dans la documentation budgétaire liste les principales mesures de recettes et de dépenses préconisées pour l'exercice budgétaire, mais l'impact budgétaire de ces mesures n'y est pas généralement présenté.

Cette situation correspond à la note D car les critères requis pour la note C ne sont pas remplis. (Critères pour la note C: *le gouvernement prépare des estimations de l'impact budgétaire de toutes les modifications proposées à la politique de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire*).

Composante 15.2: Adoption de la stratégie budgétaire

La CUD n'élabore pas encore un document de stratégie budgétaire fixant clairement les objectifs et les cibles budgétaires à moyen terme.

Cette composante est notée D car la performance est en deçà des critères requis pour la note C. (Critères pour la note C: *le gouvernement a préparé pour son usage propre une stratégie budgétaire comprenant des objectifs qualitatifs en matière de politique budgétaire*).

Composante 15.3: Présentation des résultats budgétaires

Un document de stratégie budgétaire fixant les objectifs et les cibles budgétaires n'étant pas élaboré, un rapport présentant les résultats budgétaires atteints ne peut être produit.

Cette composante est donc non applicable (NA) à la CUD.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-15 : Stratégie budgétaire	D	Méthode de notation M2
15.1 : Impact budgétaire des propositions de politiques	D	Les principales mesures de recettes et de dépenses préconisées pour l'exercice budgétaire sont énumérées dans la note de présentation du budget, mais l'impact budgétaire de ces mesures n'y est pas présenté.
15.2 : Adoption de la stratégie budgétaire	D	La CUD n'élabore pas encore un document de stratégie budgétaire fixant clairement les objectifs et les cibles budgétaires à moyen terme.
15.3 : Présentation des résultats budgétaires	NA	Un document de stratégie budgétaire fixant des objectifs et des cibles budgétaires n'étant pas élaboré, un rapport présentant les résultats budgétaires atteints ne peut être produit.

PI-16 : Perspective à moyen terme de la budgétisation des dépenses

Cet indicateur permet de déterminer dans quelle mesure des dépenses à moyen terme sont budgétées dans le respect des plafonds de dépenses à moyen terme explicites. En outre, il examine à quel point les budgets annuels s'inspirent des estimations à moyen terme et évalue le degré d'alignement entre les estimations budgétaires à moyen terme et les plans stratégiques.

Composante 16.1 : Prévisions des dépenses à moyen terme

La CUD n'élabore pas encore des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT) présentant sur une période (généralement triennale) donnée, les prévisions des recettes et de dépenses cohérentes avec les objectifs fixés dans la stratégie budgétaire. Le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) qui est élaboré et adopté chaque année par le Conseil de la communauté depuis la mise en œuvre de la budgétisation par programme en 2014, ne présente, pour l'exercice budgétaire concerné et les deux exercices suivants, que la ventilation des crédits de paiement (CP) découlant des autorisations d'engagement (AE).

Des prévisions budgétaires à moyen terme des dépenses ventilées suivant les principales classifications budgétaires ne sont donc pas préparées et contenues dans la documentation budgétaire.

La note D est attribuée à cette composante parce que la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *le budget annuel présente des prévisions de dépenses pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants classées selon une typologie administrative ou économique*).

Composante 16.2 : Plafonnement des dépenses à moyen terme

Des plafonds de dépenses à moyen terme ne sont pas déterminés par l'Exécutif de la CUD et communiqués aux différentes directions dans le cadre du processus de préparation du budget. La circulaire budgétaire du Délégué

du Gouvernement ne contient pas des indications sur les plafonds de dépenses dans les limites desquels les directions doivent faire leurs propositions budgétaires.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C: *les plafonds de dépenses cumulés pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants sont approuvés par le gouvernement avant diffusion de la première circulaire budgétaire*).

Composante 16.3 : Alignement des plans stratégiques et des budgets 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 (CDS). 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. En vue de la mise en œuvre du CDS, la CUD s'est dotée de divers plans: i) Plan directeur d'urbanisme (PDU), (ii) Agenda 21 local et (ii) Plan de transports et des déplacements. La mise en œuvre de ces plans ne relève pas d'une seule direction mais de plusieurs directions. De même, ces plans ne couvrent pas un axe spécifique mais plusieurs axes du CDS.

La CUD n'élabore pas des plans stratégiques sectoriels basés sur les principales fonctions relevant de ses domaines de compétence, de sorte qu'il est difficile en l'état actuel de s'assurer de l'alignement des budgets à moyen terme sur les objectifs de politique publique poursuivis par la CUD.

En conclusion, des plans stratégiques sectoriels chiffrés ne sont pas préparés pour les domaines de compétence de la CUD pour servir de base à l'élaboration des budgets.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *les plans stratégiques à moyen terme sont préparés pour certains ministères. Certaines propositions de dépenses figurant dans les prévisions budgétaires annuelles sont alignées sur les plans stratégiques*).

Composante 16.4 : Cohérence des budgets avec les estimations de l'exercice précédent

La CUD n'élabore pas encore des prévisions budgétaires à moyen terme (cf. composante 16.1). En conséquence, la cohérence entre les budgets à moyen terme d'une année à l'autre ne peut être évaluée et les modifications expliquées.

En conséquence, cette composante est non applicable (NA) à la CUD.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-16 Perspectives à moyen terme de la budgétisation des dépenses	D	Méthode de notation M2
16.1 : Prévisions de dépenses à moyen terme	D	Des prévisions budgétaires à moyen terme des dépenses ventilées suivant les principales classifications budgétaires ne sont pas préparées et contenues dans la documentation budgétaire.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
16.2 : Plafonnement des dépenses à moyen terme	D	Des plafonds de dépense à moyen terme ne sont pas déterminés par l'Exécutif de la CUD et communiqués aux différentes directions dans le cadre du processus de préparation du budget.
16.3 : Alignement des plans stratégiques et des budgets à moyen terme	D	Des plans stratégiques sectoriels chiffrés ne sont pas préparés pour les domaines de compétence de la CUD pour servir de base à l'élaboration des budgets.
16.4 : Cohérence des budgets avec les estimations de l'exercice	NA	La CUD n'élaborant pas encore des prévisions budgétaires à moyen terme, la cohérence entre les budgets à moyen terme d'une année à l'autre ne peut être évaluée et les modifications expliquées.

PI-17 : Processus de préparation du budget

Cet indicateur mesure le degré de participation effective des acteurs concernés, notamment les décideurs politiques, au processus de préparation du budget, et détermine dans quelle mesure cette participation intervient en bon ordre et en temps opportun.

Composante 17.1 : Calendrier budgétaire

Le calendrier qui régit, au moment de la présente évaluation, le processus de préparation du budget de la CUD est fixé par la délibération¹⁰ du 30 octobre 2015. Ce calendrier est présenté dans le tableau ci-dessous.

¹⁰ Délibération n° 50/CUD/SG/2015 du 30 octobre 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la délibération n° 24/CUD/SG/2012 du 14 décembre 2012 fixant le calendrier budgétaire de la Communauté urbaine de Douala.

Tableau 22: Calendrier budgétaire

Tâches à réaliser	Période prévue	Période de réalisation effective
Collecte de données pour la préparation du bilan de la stratégie	Décembre à fin février	
Fixation des objectifs de l'année		
Revue des programmes et identification des nouveaux programmes		
Actualisation et production des plans d'actions	Mars	
Identification des actions, mesures et idées de projet qui accompagnent les programmes		
Chiffrage des actions retenues par une évaluation		
Examen et validation des plans d'action		
Validation des programmes- CBMT- Circulaire budgétaire	Avril-Mai	
Conférence d'examen et de validation des programmes		
Production du CBMT annexé à la circulaire budgétaire		
Allocation des ressources aux programmes	Juin	
Circulaire budgétaire pour la collecte des activités		Le 19 septembre 2017
Programmation financière des actions sur la base des activités		
Préparation du plan d'investissement prioritaire (PIP) par entité		
Elaboration du budget programme et du projet annuel de performance de l'année	Juillet- Octobre	
Budgétisation des activités et des tâches		
Finalisation des PIP		

Source : DAFI/CUD

La date d'envoi de la circulaire budgétaire aux différentes directions n'est pas prévue dans le calendrier budgétaire, de même que la date de réception des propositions budgétaires des différentes directions. En outre, la mission n'a pas obtenu les dates effectives de réalisation des tâches planifiées dans le calendrier budgétaire. La seule information obtenue concerne la circulaire budgétaire de la CUD sur la préparation du budget 2018 qui a été émise le 19 septembre 2017 au lieu de juin prévu par le calendrier.

En conclusion il existe un calendrier budgétaire établi par délibération du Conseil de la communauté, mais les informations nécessaires à l'appréciation du respect du calendrier et du délai accordé aux directions pour la transmission de leurs propositions budgétaires n'ont pas été fournies à la mission.

Cette situation correspond à la note D* dont le critère d'attribution est le suivant : (Critères pour la note D* : la note D signifie que la performance est inférieure au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir une note plus élevée. C'est pourquoi la note D est attribuée lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif. Dans ce cas, la note D est suivie d'un astérisque (D*) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance).

Composante 17.2 : Directives pour la préparation du budget.

Dans le cadre du processus de préparation du budget de l'exercice 2018 de la CUD, le Délégué du Gouvernement a émis à l'adresse des différentes directions une circulaire budgétaire qui donne des directives générales à suivre. Cette circulaire ne contient pas des informations sur les ressources allouées à chaque unité budgétaire ou à chaque programme. Les propositions budgétaires sont préparées par les directions sans contraintes budgétaires. C'est au cours des conférences d'arbitrage que les propositions budgétaires faites par les directions sont ajustées sur la base des contraintes de ressources.

En conclusion, des plafonds de dépenses ne sont pas déterminés, approuvés par l'Exécutif de la CUD et communiqués aux unités budgétaires préalablement à l'émission de la circulaire budgétaire ou après, de façon à leur permettre d'en tenir compte pour la préparation de leurs propositions budgétaires.

La note D est attribuée à cette composante parce que la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *une ou plusieurs circulaires budgétaires, précisant notamment les plafonds de dépenses par domaine administratif ou fonctionnel, sont adressées aux unités budgétaires. Toutes les dépenses budgétaires sont couvertes pour l'ensemble de l'exercice. Les estimations budgétaires sont examinées et approuvées par le conseil des ministres après leur élaboration détaillée par les unités budgétaires*).

Composante 17.3 : Présentation du budget au pouvoir législatif.

Le tableau ci-dessous présente les dates de soumission au Conseil de la communauté des projets de budget primitif des trois derniers exercices clos (2015, 2016 et 2017).

Tableau 23: Dates de soumission et d'adoption des projets de budget primitif des exercices 2015, 2016 et 2017 par le Conseil de la communauté

Exercices	Dates de convocation de la session	Dates d'adoption
2015	Le 17 novembre 2014	Le 04 décembre 2014
2016	Le 25 novembre 2015	Le 18 décembre 2015
2017	Le 1 ^{er} décembre 2016	Le 16 décembre 2016

Sources : DAFI/CUD et Délibérations du Conseil

Les documents relatifs au projet de budget sont transmis au Conseil de la communauté en même temps que la lettre d'invitation des membres du Conseil de la communauté. Il ressort du tableau ci-dessus qu'au cours des trois derniers exercices, l'Exécutif de la CUD a transmis régulièrement les documents budgétaires au Conseil de la communauté au moins un mois avant le début de l'exercice.

Cette situation correspond à la note C. (Critères pour la note C : *pour deux des trois derniers exercices, l'exécutif a présenté la proposition de budget annuel au parlement au moins un mois avant le début de l'exercice*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-17 : Processus de préparation du budget	D+	Méthode de notation M2
17.1 : Calendrier budgétaire	D*	Il existe un calendrier budgétaire établi par délibération du Conseil de la Communauté, mais

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-17 : Processus de préparation du budget	D+	Méthode de notation M2
		les informations nécessaires à l'appréciation du respect du calendrier et du délai accordé aux directions pour la transmission de leurs propositions budgétaires n'ont pas été fournies à la mission.
17.2 : Directives pour la préparation du budget	D	Des plafonds de dépenses ne sont pas déterminés, approuvés par l'Exécutif de la CUD et communiqués aux unités budgétaires préalablement à l'émission de la circulaire budgétaire ou après de façon à leur permettre d'en tenir compte pour la préparation de leurs propositions budgétaires.
17.3 : Présentation du budget au pouvoir législatif	C	Au cours des trois derniers exercices, l'Exécutif de la CUD a transmis les documents budgétaires au Conseil de la communauté au moins un mois avant le début de l'exercice.

PI-18 : Examen des budgets par le pouvoir législatif

Cet indicateur évalue la nature et l'ampleur de l'examen du budget annuel par le parlement. Il analyse l'étendue de l'examen et de la discussion du budget annuel par le pouvoir législatif avant son approbation, et plus particulièrement l'existence des procédures dûment établies et respectées par le pouvoir législatif. Il détermine en outre l'existence des règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans l'approbation préalable du parlement.

Le Conseil de la communauté est l'organe délibérant de la CUD. Il est structuré en quatre commissions :

1. La commission de l'économie et des finances ;
2. La commission des affaires culturelles et sociales ;
3. La commission des grands travaux ;
4. La commission de l'environnement et du développement durable.

Composante 18.1 : Portée de l'examen des budgets

L'examen des projets de budget primitif par le Conseil de la communauté porte principalement sur les détails des prévisions de recettes et de dépenses. Au titre de l'exercice 2017 (dernier exercice clos), l'Exécutif de la CUD n'a pas élaboré et présenté au Conseil de la communauté une note ou document d'orientation budgétaire. Cet exercice a commencé avec la présentation du projet de budget primitif de 2018, mais le procès-verbal de la session budgétaire ne rend pas compte des débats qui ont porté sur les objectifs de politique publique en général, et ceux des politiques budgétaires poursuivis par l'Exécutif de la CUD.

En ce qui concerne les prévisions budgétaires à moyen terme, la CUD n'élaborant pas encore des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT), elles ne sont pas examinées par le Conseil de la communauté à l'occasion

de l'adoption des budgets primitifs. Certes des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) sont élaborés et adoptés par le Conseil dans le cadre de l'examen et de l'adoption des budgets primitifs, mais ces CDMT ne couvrent que la répartition triennale en crédits de paiement des autorisations d'engagement du budget en cours de préparation.

Au total, l'examen du projet de budget primitif par le Conseil de la communauté ne porte que sur les prévisions détaillées des recettes et des dépenses.

Cette situation correspond à la note C. (Critères pour la note C : *l'examen du pouvoir législatif couvre les éléments détaillés des dépenses et des recettes*).

Composante 18.2 : Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif

Des échanges que la mission a eus avec le Président de la commission de l'économie et des finances, il ressort que les projets de budget soumis au Conseil de la communauté sont examinés par chacune des quatre commissions qui, en séance plénière, présente son rapport. Toutefois, les procédures d'examen des projets de budget par le Conseil ne sont pas formalisées dans un texte législatif ou réglementaire, ou tout autre document. En outre, les procédures à suivre ne sont pas dûment adoptées par le Conseil de la communauté au début de la session consacrée à l'examen du projet de budget.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *le pouvoir législatif approuve les procédures d'examen du budget avant les séances tenues à cet effet et les applique*).

Composante 18.3 : Calendrier d'approbation des budgets

Les budgets primitifs des exercices 2015, 2016 et 2017 ont été adoptés par le Conseil de la communauté respectivement le 04 décembre 2014, le 18 décembre 2015 et le 16 décembre 2016, soit avant le début des exercices budgétaires concernés.

Les budgets primitifs des trois derniers exercices clos ont donc été adoptés par le Conseil de la communauté avant le début des exercices concernés.

La note A est attribuée à cette composante. (Critères pour la note A : *le pouvoir législatif a approuvé le budget annuel avant le début de l'exercice pour chacun des trois exercices précédents*).

Composante 18.4 : Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif

La loi 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des CTD définit les compétences de l'Exécutif et du Conseil de la communauté, ainsi que celles de l'Autorité de tutelle en matière de modification du budget en cours d'exercice et en fixe les règles. Suivant les dispositions de l'article 37 du régime financier des CTD, le budget adopté par le Conseil de la communauté peut être modifié en cours d'exercice au moyen de virements des crédits qui peuvent être opérés de chapitre à chapitre, d'article à article ou de paragraphe à paragraphe. Les virements de crédits de chapitre à chapitre ne peuvent être effectués que 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. De plus, 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 votés.

Ces règles définissent clairement la nature des modifications que peut apporter en cours d'exercice l'Exécutif de la CUD au budget adopté et fixent des limites strictes quant à leur ampleur.

Au titre de l'exercice 2017, le montant cumulé de tous les virements de crédits effectués est de 3 151 992 225 XAF. Rapportés au total des crédits ouverts au budget primitif, soit 57 103 833 547 XAF, les virements effectués représentent 5,52%, donc supérieurs à la limite légale de 5%. En termes de valeur, les virements de crédits effectués au-delà de la limite légale de 5%, se chiffrent à 296 800 547 XAF, soit 9,42% des virements cumulés de l'exercice. Il en résulte donc que 90,52% des virements effectués ont respecté la limite légale de 5%.

En conclusion, la loi portant régime financier des CTD définit clairement les règles relatives aux modifications que l'Exécutif de la CUD peut apporter au budget en cours d'exercice et ces règles sont respectées sauf en ce qui concerne la limite légale de 5% qui n'est respectée qu'à hauteur de 90,52% en 2017.

La note A est attribuée à cette composante. (Critères pour la note A : *des règles claires régissent les ajustements budgétaires en cours d'exercice par l'exécutif. Elles définissent des limites strictes quant à l'ampleur et la nature des modifications et toutes sont observées*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI- 18: Examen des budgets le pouvoir législatif	D+	Méthode de notation M1
18.1 Portée de l'examen des budgets.	C	L'examen du projet de budget primitif par le Conseil de la communauté ne porte que sur les prévisions détaillées de recettes et de dépenses.
18.2 Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif	D	Les procédures d'examen des projets de budget par le Conseil de la communauté ne sont pas formalisées dans un texte législatif ou réglementaire, ou tout autre document. Les procédures à suivre ne sont pas dûment adoptées par le Conseil de la communauté au début de la session consacrée à l'examen du projet de budget.
18.3 Calendrier d'approbation des budgets	A	Les budgets primitifs des exercices 2015, 2016 et 2017 ont été adoptés par le Conseil de la communauté respectivement le 04 décembre 2014, le 18 décembre 2015 et le 16 décembre 2016, soit avant le début de chaque exercice budgétaire concerné.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
18.4 Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif	A	La loi portant régime financier des CTD définit clairement les règles relatives aux modifications que l'Exécutif de la CUD peut apporter au budget en cours d'exercice. En 2017, ces règles sont respectées sauf en ce qui concerne la limite légale de 5% qui n'est respectée qu'à hauteur de 90,52%.

3.5 Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget

PI-19 : Gestion des recettes

Cet indicateur se rapporte aux entités chargées d'administrer les recettes de l'administration centrale, telles que les services fiscaux, l'administration des douanes et l'administration responsable des cotisations sociales. L'indicateur évalue les procédures de recouvrement et de suivi des recettes de l'administration centrale.

Au Cameroun, la création des impôts, taxes, redevances et droits au profit des collectivités territoriales décentralisées est du domaine de la loi. Ainsi, les taux des différents impôts, taxes et droits qui alimentent le budget de la CUD sont arrêtés par délibération du 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 leur approbation par l'autorité de tutelle.

Les recettes qui alimentent le budget de la CUD sont administrées, en fonction de leur nature, par les services fiscaux de l'Etat (Direction générale des Impôts et Direction générale du trésor et de la comptabilité publique) et par les services propres de la CUD (Direction des affaires financières et Recette municipale).

Les impôts et taxes qui sont administrés par les services fiscaux centraux et reversés ensuite à la CUD comprennent: (i) 710 : les recettes fiscales (patente et licences), (ii) 711 : les centimes additionnels communaux et (iii) 712 : la taxe de développement local. Ces recettes représentent environ 90% des recettes budgétaires de la CUD.

Les taxes, droits et frais administratifs qui sont recouverts par les services propres de la CUD sont constitués principalement de : (i) 713 : Produits des taxes communales, (ii) 720 : Produits d'exploitation du domaine et de service et (iii) 770 : Autres produits et profits divers (Produit des amendes sur simple police). Ces recettes représentent quelque 10% des recettes budgétaires de la CUD.

Les recettes prises en compte pour l'évaluation de cet indicateur sont celles qui sont administrées par les services de la CUD.

Composante 19.1 : Droits et obligations en matière de recouvrement des recettes.

L'information des contribuables sur leurs droits et obligations relatifs aux recettes administrées par les services de la CUD n'est pas organisée. Le site web de la CUD est encore en construction et les délibérations portant sur la fiscalité locale n'y sont systématiquement postées. Il n'existe pas, à la CUD un service d'accueil des contribuables destiné à fournir des explications sur leurs droits et obligations en matière d'impôts, de taxes et

de droits et frais administratifs. Par ailleurs, la CUD ne dispose plus d'un centre de documentation ouvert au public. Des campagnes de vulgarisation de la fiscalité locale ne sont pas régulièrement organisées. Toutefois, à l'occasion du lancement de l'exercice budgétaire, il est organisé des forums d'échanges entre la CUD et les divers partenaires. Ces échanges portent notamment sur l'évolution de la fiscalité locale en générale et du dispositif règlementaire interne à la CUD. De plus, la CUD a mis en place des points focaux au sein des équipements marchands, mais ceux-ci ne servent de relai que pour des problèmes autres que ceux relatifs au recouvrement des recettes. En outre, à l'occasion des missions spéciales de recouvrement forcé, les redevables sont informés sur les taux et les modalités de règlement de certaines taxes.

Cette situation correspond à la note D car la performance en la matière est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *les entités chargées de recouvrer la majorité des recettes donnent aux contribuables accès à des informations sur leurs principaux droits et obligations en matière de recettes, y compris au minimum les voies et procédures de recours*).

Composante 19.2 : Gestion des risques liés aux recettes

Les deux principaux intervenants dans l'exécution des recettes propres de la CUD sont le Directeur des affaires financières (DAFI) en qualité d'ordonnateur délégué des recettes, le Chef de l'Exécutif étant l'ordonnateur principal, et le Receveur municipal, comptable de la CUD. Le DAFI assure l'assiette et l'émission des titres de recettes et le Receveur municipal se charge de leur recouvrement.

Il n'existe pas au niveau de la DAFI et de la Recette municipale des services chargés de l'analyse et de l'évaluation des risques. Les principaux risques liés aux recettes sont relatifs à l'exhaustivité du potentiel fiscal, la perception frauduleuse de recettes par les agents commis à cet effet et même des personnes étrangères à l'activité, et par le non reversement des recettes perçues. En outre, des procédures de gestion de ces risques ne sont pas définies et mises en œuvre au niveau des administrations en charge des opérations de recettes de la CUD.

La note D est attribuée à cette composante parce que la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *les entités chargées de recouvrer la majorité des recettes appliquent des démarches partiellement structurées et systématiques pour évaluer et hiérarchiser les risques d'irrégularités pour certains flux de recettes*).

Composante 19.3 : Audits et enquêtes concernant les recettes

Des plans d'atténuation des risques liés aux recettes ou des plans d'amélioration de la conformité règlementaire ne sont pas élaborés et mis en œuvre par les deux administrations en charge de l'exécution des recettes propres de la CUD.

Toutefois, la Recette municipale élabore depuis quelques années des propositions de mesures en vue d'une mobilisation optimale des recettes propres de la CUD. Sur la base de ces propositions, un planning annuel des activités à réaliser est établi. Certaines activités programmées portent sur le contrôle des recouvrements des recettes effectué par les régisseurs et les prestataires commis à cet effet. Le point de la mise en œuvre de ce planning est fait deux fois par an au Conseil de la communauté (à mi-parcours et en fin d'année). La Recette municipale n'effectue pas des contrôles portant sur la conformité règlementaire des recouvrements de recette.

Cela est dû principalement à certaines insuffisances du processus de recouvrement et à l'imprécision de certaines délibérations portant sur les taxes et droits locaux. D'une manière générale, le potentiel fiscal de la CUD est mal connue. Le parcellaire de la ville n'est pas mis à jour un recensement exhaustif de la matière imposable (boutiques dans les marchés, panneaux publicitaires etc.) n'est pas organisé.

Les administrations en charge de l'exécution des recettes de la CUD n'effectuent pas encore des audits et des enquêtes.

La note D est attribuée à cette composante parce que la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *les entités chargées de recouvrer la majorité des recettes publiques réalisent des audits et des enquêtes sur les fraudes, en appliquant un plan d'amélioration de la conformité réglementaire ; elles procèdent à la majorité des audits et enquêtes prévus*).

Composante 19.4 : Suivi des arriérés de recettes.

Le suivi des arriérés de recettes fiscales qui alimentent le budget de la CUD est assuré par les services fiscaux de l'Etat qui ont à charge leur administration. La CUD est informée de ces restes à recouvrer à l'occasion des réunions mensuelles des comités mis en place en vue du rapprochement des comptes de recettes ((i) Comité CAC/TVA/Douane; (ii) Comité DGE/CUD; et (iii) Comité CUD-CRIL-TGD). Toutefois, la comptabilité du receveur municipal ne retrace pas ces arriérés de recettes. Les émissions constatées dans les comptes de gestion de la CUD correspondent aux montants reversés et encaissés.

Les restes à recouverts pris en compte pour l'évaluation de cette composante sont ceux qui résultent des recettes propres de la CUD qui sont administrées par la DAFI et la Recette municipale.

Le tableau ci-dessous présente la situation des restes à recouvrer au 31 décembre 2017.

Tableau 24: Situation des restes à recouvrer (RAR) au 31 décembre 2017

Rubriques	Montant en milliers de XAF		Poids RAR %
Restes à Recouvrer au 31 décembre 2017	2 682 564		100,00%
Restes à Recouvrer des exercices antérieurs	1 354 703		50,50%
Permis de bâtir	507 611		
Publicité	434 840		
Autres	412 253		
Restes à recouvrer au titre de l'année 2017	1 327 861		49,50%
Permis de bâtir	230 908		
Publicité	479 937		
Autres	617 015		
Recettes totales exécutées 2017	32 326 787		
% RAR sur Recettes exécutées	8,30%		

Source : Recette Municipale

Il ressort de ce tableau que les restes à recouvrer (RAR) au 31 décembre 2017 se sont élevés à 2 682 564 milliers de XAF et, par rapport aux recettes budgétaires totales, soit 32 326 787 milliers de XAF, les RAR représentent 8,30%. Ces RAR incluent les arriérés de recettes antérieurs à l'exercice 2017 à concurrence de 1 354 703 milliers de XAF, soit 50,50% du total des RAR.

La note C est attribuée à cette composante. (Critères pour la note C : *la part des arriérés de recettes à la fin du dernier exercice clos est inférieure à 40 % du total des recettes perçues pour l'exercice et les arriérés de plus de 12 mois représentent moins de 75 % du total des arriérés pour l'exercice*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-19 : Gestion des recettes	D	Méthode de notation M2
19.1 : Droits et obligations en matière de recouvrement des recettes.	D	L'information des contribuables sur leurs droits et obligations relatifs aux recettes administrées par les services de la CUD n'est pas organisée. C'est seulement à certaines occasions que les redevables sont informés de leurs droits et obligations.
19.2 : Gestion des risques liés aux recettes	D	Il n'existe pas de procédures de gestion des risques liés aux recettes bien définies et mises en œuvre au niveau des administrations en charge des opérations de recettes de la CUD.
19.3 : Audits et enquêtes concernant les recettes.	D	Les administrations en charge de l'exécution des recettes de la CUD n'effectuent pas encore des audits et des enquêtes.
19.4 : Suivi des arriérés de recettes	C	Les restes à recouvrer (RAR) au 31 décembre 2017 se sont élevés à 2 682 564 milliers de XAF, soit 8,30% des recettes budgétaires totales. Ces RAR incluent les arriérés de recettes antérieurs à l'exercice 2017 se chiffrent à 1 354 703 milliers de XAF, soit 50,50% du total des RAR.

PI-20 : Comptabilisation des recettes

Cet indicateur évalue les procédures d'enregistrement et d'établissement de rapports sur le recouvrement des recettes, la consolidation des recettes perçues et la réconciliation des comptes de recettes fiscales. Il couvre à la fois les recettes fiscales et non fiscales recouvrées par l'administration centrale.

Composante 20.1 : Informations sur le recouvrement des recettes

La Recette municipale produit quotidiennement un état détaillé suivant la nomenclature budgétaire des recettes recouvrées. Mensuellement, la Recette municipale prépare une situation consolidée des recettes recouvrées qui donne lieu à l'établissement des certificats de recettes qu'il cosigne avec le DAFI, ordonnateur délégué des recettes propres de la CUD, puis le transmet au Délégué du Gouvernement. Les situations semestrielles d'exécution des recettes sont présentées au Conseil de la communauté.

Les situations quotidiennes des recettes recouvrées préparées par la Recette municipale n'intègrent pas les recettes propres recouvrées par les deux établissements publics locaux qui sont insignifiantes. En 2017, ces recettes ont représenté environ 0,05% du montant cumulé des recettes budgétaires de la CUD et celles de ses établissements publics.

En conclusion, la Recette municipale produit quotidiennement une situation consolidée détaillée suivant la nomenclature budgétaire de toutes les recettes propres recouvrées (99,95%)

La note A est attribuée à cette composante. (Critères pour la note A : *un organisme central reçoit au minimum tous les mois des données sur les recettes, qui lui sont communiquées par les entités chargées du recouvrement de toutes les recettes de l'administration centrale. Ces données sont ventilées par type de recettes et consolidées dans un rapport*).

Composante 20.2 : Transferts des recettes recouvrées

Les recettes recouvrées au profit de la CUD sont reversées soit à la caisse, soit au Trésor, soit à la BEAC.

A la caisse sont reversées certaines recettes propres émises et recouvrées par les services de la CUD. Les reversements de ces recettes se font au jour le jour, donc quotidiennement.

A la BEAC sont reversées les recettes fiscales et taxes de développement local collectées par les services fiscaux de l'Etat et qui ne font pas l'objet de péréquation (Produit de la contribution des patentes, droits des stades omnisports, droits de timbre automobile, taxes sur la publicité, taxes sur les jeux de hasard, droits, CAC/TVA-Douane) et certaines recettes payées par virement ou par chèque. Les CAC font l'objet d'une centralisation au FEICOM qui procède à leur répartition par commune suivant les clés établies par la loi. Un arrêté du Ministère de tutelle (MINDEVEL) définit les montants à reverser à chaque commune par le FEICOM à la fin de chaque trimestre.

Toutefois, les reversements des CAC n'obéissent pas à une fréquence trimestrielle. Des retards allant à plus d'un an sont observés. Les produits des CAC ont représenté, en 2017, 64,68% des recettes budgétaires totales. En ce qui concerne les recettes propres de la CUD payées par chèque ou virement, elles sont portées sur le compte dans un délai maximal de 48 heures.

Pour ce qui est des recettes recouvrées par les services fiscaux centraux et déconcentrés, elles sont reversées mensuellement pour la Direction des grandes entreprises et de manière décadaire pour les Centres régionaux des impôts du Littoral 1 et 2. Elles sont portées au crédit du compte 421102330 « Dépôts des communes/CUD ». S'agissant des recettes propres des deux établissements publics locaux, elles sont reversées quotidiennement à leurs caisses respectives.

En conclusion, seules les recettes propres de la CUD qui représentent environ 11% des recettes budgétaires totales sont reversées à la caisse ou au compte BEAC de la CUD au moins une fois par semaine. Les autres recettes recouvrées sont reversées sur les comptes de la Recette municipale dans des délais allant d'un mois à plus d'un an.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *les entités chargées de recouvrer la plupart des recettes de l'administration centrale transfèrent les fonds perçus au minimum toutes les deux semaines au Trésor et autres organismes désignés*).

Composante 20.3 : Rapprochements des comptes de recettes.

En vue du rapprochement des comptes de recettes, trois comités ont été mis sur pied: (i) Comité CAC/TVA/Douane; (ii) Comité DGE/CUD; et (iii) Comité CUD-CRIL-TGD. Ces comités regroupent les principaux intervenants de la chaîne des recettes qui alimentent le budget de la CUD et se réunissent mensuellement. Chaque Comité est doté d'un secrétariat technique. A l'occasion des réunions mensuelles de ces comités, il est fait le point sur les émissions, les recouvrements, les restes à recouvrer et les reversements. Les réunions sont sanctionnées par un compte rendu et en fin d'année par un rapport annuel.

En conclusion, il est procédé mensuellement au rapprochement des émissions, des recouvrements, des restes à recouvrer et des reversements de toutes les recettes budgétaires de la CUD.

Cette situation satisfait aux critères requis pour la note A. (Critères pour la note A: *les entités chargées de recouvrer la plupart des recettes de l'administration centrale procèdent au rapprochement complet des recettes prévues, des recettes recouvrées, des arriérés et des transferts au Trésor et autres organismes désignés au minimum une fois par trimestre, dans un délai de quatre semaines suivant la fin du trimestre*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-20 : comptabilisation des recettes	D+	Méthode de notation M1
20.1: Informations sur le recouvrement des recettes	A	La recette municipale produit quotidiennement une situation consolidée de toutes les recettes perçues détaillée suivant la nomenclature budgétaire.
20.2 : Transferts des recettes recouvrées	D	Seules les recettes propres de la CUD qui représentent environ 11% des recettes budgétaires totales sont reversées à la caisse ou au compte BEAC de la CUD au moins une fois par semaine. Les autres recettes recouvrées sont reversées sur les comptes de la Recette municipale dans des délais allant d'un mois à plus d'un an.
20.3 : Rapprochement des comptes de recettes	A	Il est procédé mensuellement au rapprochement des émissions, des recouvrements, des restes à recouvrer et des reversements de toutes les recettes budgétaires de la CUD.

PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice

Cet indicateur évalue la capacité du ministère central des Finances à prévoir les engagements et les besoins de trésorerie et à fournir des informations fiables sur les fonds dont disposeront les unités budgétaires en vue de leurs prestations de services.

Composante 21.1 : Consolidation des soldes de trésorerie.

Les comptes de disponibilité de la CUD sont au nombre de trois: la caisse, le compte BEAC et le compte 421 ouverts dans les livres du Trésor. Les soldes de trésorerie de ces trois comptes sont consolidés quotidiennement par la Recette municipale. Afin de mieux suivre les mouvements du compte 421, il est ouvert dans la comptabilité du poste comptable le 560200 "Disponibilité trésor" qui joue en contrepartie du 421.

La note A est attribuée à cette composante. (Critères pour la note A: *tous les soldes bancaires et les soldes de trésorerie sont consolidés sur une base journalière*).

Composante 21.2 : Prévisions de trésorerie et suivi

La CUD n'élabore pas encore des plans de trésorerie annuels.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C: *des prévisions de flux de trésorerie sont préparées pour l'exercice budgétaire*).

Composante 21.3 : Informations sur les plafonds d'engagement

Il n'existe pas à la CUD un mécanisme de régulation budgétaire basé sur des prévisions de trésorerie en vue de l'exécution harmonieuse du budget. Périodiquement, des plafonds d'engagement ne sont pas communiqués aux services.

La note D est attribuée à cette composante car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C: *les unités budgétaires disposent d'informations fiables sur les plafonds d'engagement au moins un mois à l'avance*).

Composante 21.4 : Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice

Des ajustements peuvent être apportés au budget de la CUD en cours d'exercice au moyen des virements de crédits ou des autorisations spéciales.

Au cours de l'exercice 2017, trois actes de virement de crédits ont été pris pour un montant total de 3 151 992 225 XAF, et quatre autorisations spéciales pour un montant total de 7 371 903 818 XAF. Au total, les ajustements budgétaires ont porté sur 10 523 896 043 XAF, soit 18,43% des prévisions budgétaires initiales qui sont de 57 103 833 547 XAF.

En conclusion au cours de l'exercice 2017, sept actes modificatifs des prévisions budgétaires initiales ont été pris et ont entraîné d'importants ajustements budgétaires, mais dans le respect des compétences de l'Exécutif et de l'organe délibérant de la CUD.

Cette situation correspond à la note C. (Critères pour la note C: *des ajustements importants et partiellement transparents sont fréquemment apportés aux dotations budgétaires en cours d'exercice*.)

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice	C	Méthode de notation M2
21.1 : Consolidation des soldes de trésorerie	A	Les soldes de trésorerie des trois comptes de disponibilités de la CUD sont consolidés quotidiennement par la Recette municipale.
21.2 : Prévisions de trésorerie et suivi	D	La CUD n'élabore pas encore des plans de trésorerie.
21.3 : Informations sur les plafonds d'engagement	D	Des plafonds d'engagement périodiques ne sont déterminés et communiqués aux services.
21.4 : Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice.	C	Au cours de l'exercice 2017, sept actes modificatifs des prévisions budgétaires initiales ont été pris et ont entraîné d'importants ajustements budgétaires, mais dans le respect des compétences de l'Exécutif et de l'organe délibérant de la CUD.

PI-22 : Arriérés de dépenses

Cet indicateur mesure l'existence et l'importance du stock d'arriérés et, s'il s'agit d'un problème systémique, dans quelle mesure il est corrigé et maîtrisé.

Au Cameroun et conformément à l'article 165, alinéa 5 du décret N°2018-366 du 20 juin 2018 portant code des marchés publics, le délai de paiement appliqué dans le cadre de la commande publique est de 60 jours ouvrables au maximum à compter de la date de transmission des décomptes ou factures au maître d'œuvre ou maître d'ouvrage suivant les cas.

Composante 22.1 : Stock d'arriérés de dépenses

Pour la notation de cette composante, la mission considère comme arriérés de dépenses au titre d'un exercice donné, les travaux, fournitures et services commandés ayant fait l'objet de réception ou de livraison et de facturation, mais n'ayant pas été réglés à la clôture de l'exercice.

Les arriérés de paiement qui ont été audités et fait l'objet de plan d'apurement ne sont pas pris en compte. Ils sont traités comme une dette au niveau de l'indicateur PI-13.

L'organisation actuelle du système comptable de la CUD ne permet pas de connaître précisément et facilement les arriérés de paiement. En effet la comptabilité générale du Receveur municipal reste une comptabilité de caisse, la comptabilité en droits constatés n'étant pas encore mis en œuvre.

Les comptes administratifs produits par l'ordonnateur font ressortir les dépenses liquidées mais non ordonnancées à la clôture de chaque exercice. Il ne s'agit pas de stock (cumul) des dépenses liquidées non ordonnancées. Par contre, le compte de gestion du receveur municipal dégage pour chaque exercice le montant cumulé des restes à payer. Par ailleurs, les factures déposées et qui n'ont pas pu faire l'objet de liquidation à la clôture de l'exercice ne sont pas appréhendées.

La mission n'a pas pu obtenir des données sur l'évolution du stock des arriérés de dépenses au cours des trois derniers exercices clos.

Cette situation correspond à la note D*. (Critères pour la note D* : la note D signifie que la performance est inférieure au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir une note plus élevée. C'est pourquoi la note D est attribuée lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif. Dans ce cas, la note D est suivie d'un astérisque (D*) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance).

Composante 22.2 : Suivi des arriérés de dépenses

Les services de la CUD ne produisent pas périodiquement un rapport sur l'évolution du stock des arriérés de dépenses, sa composition et son ancienneté.

La note D est attribuée à cette composante car la performance en la matière est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C: des données sur le stock et la composition des arriérés sont produites chaque année à la fin de l'exercice budgétaire.).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-22 : Arriérés de dépenses	D	Méthode de notation M1
22.1 : Stock d'arriérés de dépenses	D*	La mission n'a pas pu obtenir des données sur l'évolution du stock des arriérés de dépenses au cours des trois derniers exercices clos.
22.2 : Suivi des arriérés de dépenses	D	Les services de la CUD ne produisent pas périodiquement un rapport sur l'évolution du stock des arriérés de dépenses, sa composition et son ancienneté.

PI-23 : Contrôles des états de paie

Cet indicateur traite uniquement des salaires des fonctionnaires, et plus particulièrement des modalités de gestion des états de paie, du traitement des changements et de la correspondance avec la gestion des dossiers du personnel.

La gestion des ressources humaines et de la paie du personnel est régie par le code du travail et par le décret N° 78/489 du 03/11/1974 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat et par le décret N° 82/100 du 03/03/1982 portant portant modification du décret 78/489.

L'effectif total de la CUD en juillet 2018 est de 1045 agents contractuels.. Son évolution est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25: Evolution de l'effectif du personnel de la CUD de 2015 à 2018

Catégories	2015	2016	2017	2018 (juillet)
Agents Décisionnaires	241	519	555	543
Agents de Maîtrise	237	246	244	235
Cadres	527	229	267	267
Total	1005	994	1066	1045

Source : DARHL

Le personnel des deux établissements publics locaux (Parcours Vita de Douala et Centre multifonctionnel de Bépanda) est constitué d'agents détachés ou par la CUD ou par l'Etat, qui continuent de figurer sur le fichier du personnel et les états de paie de la CUD ou de l'Etat.

Composante 23.1 : Intégration des états de paie et des dossiers du personnel.

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

La gestion des dossiers du personnel et des états de paie sont du ressort de la Direction de l'administration, des ressources humaines et de la logistique (DARHL).

Au sein de cette direction, la gestion du fichier nominatif du personnel incombe au service de la gestion prévisionnelle de la formation du personnel, et celle des états de paie relève du service de la gestion financière du personnel et des statistiques.

Au moment de l'évaluation, la gestion de la paie est informatisée et réalisée sur le logiciel SIM-PA et la gestion des effectifs reste manuelle et se fait au moyen d'un tableur Excel. 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 gestion financière du personnel et des statistiques qui reflète les modifications au niveau des états de paie au fur et à mesure de leur réception.

Une conférence des salaires est instituée au niveau de la DARHL en vue d'analyser tous les évènements qui impactent la masse salariale du mois. Elle est composée du chef du Département des ressources humaines de la DARHL, de trois chefs de services des RH, et les chefs de bureaux. Ce comité a vocation à valider suivant une fréquence mensuelle, les évènements majeurs relatifs à la paie et les modifications d'un mois sur l'autre.

Pour les mandatelements des dépenses salariales, la liaison entre SIM-PA et SIM_ba n'est pas assurée par une interface.

En matière de gestion budgétaire de la paie, les prévisions budgétaires de la masse salariale ne sont appuyées de tableaux prévisionnels des effectifs et des emplois dûment approuvés par le Conseil communautaire et indiquant les limites des recrutements et des transformations d'emplois qui peuvent être opérés au cours d'une année. Les dotations budgétaires relatives aux dépenses salariales ne sont pas intégrées dans SIM-PA, mais la disponibilité des crédits est vérifiée au moment de l'initiation des actes de recrutement, d'avancement, de promotion et autres.

En conclusion, le fichier du personnel et les états de paie gérés par SIM-PA ne sont ni intégrés, ni reliés. Les recrutements, avancements, promotions ne se fondent pas sur des tableaux prévisionnels des effectifs et des emplois dûment approuvés. Mais la disponibilité des crédits est vérifiée au moment de l'initiation des actes de recrutement, d'avancement, de promotion et autres. Les modifications apportées un mois donné au fichier du personnel sont prises en compte systématiquement sur les états de paie du mois suivant.

Cette situation correspond à la note C. (Critères pour la note C: *Le rapprochement des états de paie et des dossiers du personnel est effectué au minimum tous les six mois. Avant d'être autorisés, les recrutements et les promotions de personnel sont vérifiés par référence au budget approuvé*).

Composante 23.2 : Gestion des modifications apportées états de paie.

Du fait d'un circuit relativement long pour constater par des actes appropriés les modifications de la situation administrative du personnel, la prise en compte de ces modifications dans les états de paie est tardive.

Les modifications à apporter aux fichiers du personnel sont effectuées par le service de la gestion prévisionnelle et de la formation du personnel. Ces modifications interviennent suite aux changements de la situation administrative des agents pouvant résulter notamment des actes d'intégration, d'avancement, de reclassement et de promotion d'une part, ou d'événements spécifiques tels que congé de maternité, décès, abandon, admission à la retraite.

L'article 18, al.2 du décret 82/100 précise que l'avancement a lieu tous les deux ans. La notation étant annuelle, la commission paritaire d'avancement ne se tient qu'une fois par an. Mais cette commission ne s'est pas réunie en 2017 en raison de difficultés dans le dialogue social. Du fait de la tenue des réunions de la commission paritaire d'avancement suivant une périodicité annuelle, la mise à jour des fichiers du personnel et des états de paie tenus intervient avec des retards de un à douze mois, ce qui entraîne des ajustements rétroactifs. Ces retards engendrent des arriérés salariaux dont le montant à ce jour n'est pas significatif. Au titre de l'année 2017, suivant les données recueillies auprès de la DARHL, le montant des rappels s'est élevé à 68 551 600 de XAF sur une masse salariale totale de 5 892 280 138 XAF, soit 1,16%.

En conclusion, le fichier du personnel et les états de paie sont mis à jour avec des retards pouvant aller jusqu'à douze mois, ce qui entraîne des ajustements rétroactifs..

Cette situation correspond à la note D la performance étant inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *Les dossiers du personnel et les états de paie sont mis à jour au minimum tous les trimestres et nécessitent certains ajustements*).

Composante 23.3 : Contrôles internes des états de paie.

Les effectifs sont gérés sur tableaux Excel, mais les états de paie sont informatisés avec le logiciel SIM-PA et les dépenses salariales sont exécutées à travers SIM_ba.

Les actes administratifs relatifs à la carrière des agents de la CUD, notamment les actes de recrutement, d'avancement et de reclassement sont soumis préalablement à une série de contrôles avant leur mise en exécution. Ces contrôles sont exercés par l'organe délibérant, les autorités (Délégué du gouvernement et le

Secrétaire général) et les structures compétentes de la CUD, par le Contrôleur financier spécialisé, par l’Autorité de tutelle et, dans certains cas, par le Ministre de la décentralisation et du développement local (MINDDEVEL). Ces différents contrôles sont sanctionnés par des visas ou des signatures.

Après la signature des actes, les salaires ou les modifications de salaires qu’ils induisent sont également soumis à une série de contrôles dans le circuit de la paie avant leur paiement. Ces contrôles sont effectués par la DARHL, le Secrétariat général de la CUD, la DAFI, le Contrôleur financier spécialisé et la Recette municipale.

Ces contrôles portent principalement sur la conformité règlementaire et la régularité budgétaire et financière des actes.

En ce qui concerne la gestion de la paie dans SIM-PA et SIM_ba, les responsabilités en matière de modification des états de paie sont clairement définies, de même que les vérifications à effectuer. De plus, ces deux systèmes informatiques utilisés pour la gestion de la paie permettent de produire des pistes d’audit.

Les contrôles en place sont donc suffisants pour assurer l’intégrité des données. Mais des audits du système n’étant pas réalisés, il est difficile d’apprécier le degré d’intégrité de ces données.

Cette situation correspond à la note C. (Critères pour la note C: *Des contrôles suffisants ont été mis en place pour assurer l’intégrité des données de paie les plus importantes*).

Composante 23.4 : Audits des états de paie.

Des audits annuels des états de paie auraient été réalisés par la Direction Générale du Budget du Ministère des finances en 2016 et en 2017. Mais les rapports n’ont pas été communiqués à la mission.

L’IGSCG a réalisé une analyse du circuit de traitement de la paie en 2009 et une évaluation du fonctionnement de la DARHL. Depuis cette date, ses services d’audit ont effectué un audit des performances de la gestion des ressources humaines sur les exercices 2014, 2015 et 2016. Cette mission portait sur :

- Le niveau de promotion d’un cadre de performance des ressources humaines ;
- L’évaluation de la politique de formation visant l’amélioration des rendements des ressources humaines ;
- L’évaluation du cadre disciplinaire garantissant les règles de déontologie.

Il n’a pas été organisé un recensement général du personnel de la CUD au cours des trois dernières années.

En conclusion, du fait de l’indisponibilité des rapports des différents audits et enquêtes réalisés relativement à la paie au cours des trois derniers exercices clos, la note D* à cette composante.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-23 : Contrôles des états de paie	D+	Méthode de notation M1
23.1 : Intégration des états de paie et dossiers du personnel	C	Le fichier du personnel et les états de paie ne sont ni intégrés, ni reliés. Les recrutements, avancements, promotions ne se fondent pas sur des tableaux prévisionnels des effectifs et des emplois dûment approuvés. Mais la disponibilité des crédits est vérifiée au moment de l’initiation des actes de recrutement, d’avancement, de promotion et

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
		autres. Les modifications apportées un mois donné au fichier du personnel sont prises en compte systématiquement sur les états de paie du mois suivant.
23.2 : Gestion des modifications apportées aux états de paie	D	Le fichier du personnel et les états de paie sont mis à jour avec des retards pouvant aller jusqu'à douze mois, ce qui entraîne des ajustements rétroactifs.
23.3 : Contrôle interne des états de paie	C	Le circuit des opérations de paie présente un nombre significatif de contrôles internes à appliquer. Ces contrôles sont suffisants pour assurer l'intégrité des données de la paie. Toutefois, l'IGS ne réalise pas d'audit systémique de l'application effective de ces contrôles internes
23.4 : Audits des états de paie	D*	Au cours des trois derniers exercices clos, des audits et des enquêtes auraient été réalisés, mais les différents rapports n'ont pas été communiqués à la mission.

PI-24 : Gestion de la passation des marchés

Cet indicateur évalue les aspects clé de la gestion de la gestion de la passation des marchés. Il met l'accent sur la transparence, notamment sur respect des procédures ouvertes et concurrentielles, le suivi des marchés et l'accès aux mécanismes de recours.

Les marchés publics sont régis par le décret n°2004/275 du 24 septembre 2004 portant Code des marchés publics, modifié par les dispositions des trois décrets suivants pris en mars 2012 :

- décret n°2012/074 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de Passation des Marchés Publics;
- décret n°2012/075 portant organisation du Ministère des Marchés Publics¹¹;
- décret n°2012/078 modifiant le décret n°2001/048 du 23 février 2001 portant création et organisation de l'Autorité de régulation des marchés publics (ARMP).

Depuis le mois de juin 2018, un nouveau code des marchés est en vigueur au Cameroun avec la publication du décret présidentiel N°2018/366 du 20 juin 2018 portant Code des Marchés Publics. Ce nouveau code révisé une série de dispositions applicables jusqu'alors tout en redistribuant les rôles entre les acteurs des marchés publics au Cameroun.

La CUD est soumise au cadre juridique national de la passation des marchés publics qui est applicable aussi bien à l'État qu'aux collectivités décentralisées. La Division des marchés publics de la CUD et la Commission interne de passation des marchés publics sont compétentes pour exercer le contrôle a priori du processus de passation

¹¹ Le Ministère des marchés publics a été institué en 2012 et mis en place en 2012

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.

Composante 24.1 : Suivi de la passation des marchés.

La gestion des marchés publics à la CUD n'est pas informatisée. Il n'y a pas à proprement parler une base de données des marchés publics passés. Toutefois, la division des marchés publics de la CUD tient des dossiers pour tous les marchés passés. Ce dossier comprend : le dossier d'appel d'offres, les procès-verbaux d'ouverture, d'évaluation et de jugement des offres, le marché signé et les avenants éventuels, les cautions, les décomptes et les assurances. En outre, la division des marchés publics tient sur des feuilles Excel des situations qui servent de base à l'établissement des rapports périodiques d'exécution des marchés de la CUD. Ces rapports présentent sur une période donnée le point de l'exécution des marchés passés en indiquant le projet, les références de l'appel d'offres, les attributaires, les montants et l'état de mise en œuvre du processus de passation du marché.

Somme toute, la division des marchés publics de la CUD tient et met à jour les dossiers de tous les marchés qui renseignent sur leurs objets, leurs attributaires et leurs montants.

La situation correspond à la note A. (Critères pour l'attribution de la note A: *les marchés donnent lieu à la constitution de bases de données ou de dossiers qui incluent notamment des informations sur les acquisitions, leur valeur et l'identité des soumissionnaires auxquels des marchés sont attribués. Les données sont exactes et complètes pour toutes les méthodes de passation de marchés de fournitures, de services et de travaux*).

Composante 24.2 : Méthodes de passation des marchés.

Le Code des marchés publics prévoit les appels d'offres ouverts (nationaux ou internationaux), les appels d'offres restreints après pré qualification (nationaux ou internationaux), les marchés de gré à gré et les demandes de cotation¹². Outre les marchés de gré à gré, tous les autres modes de passation des marchés font appel à la concurrence.

Toutefois, il importe de signaler que les marchés de gré à gré 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 recueillies auprès du service des marchés de la CUD, le recours au mode de passation de marchés de gré à gré est rare à la CUD. Les marchés de gré à gré passés ont tous été, autorisés conformément au code des marchés publics et approuvés par la tutelle.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des marchés passés par la CUD en 2017 par mode de passation.

¹² Procédure simplifiée de consultation d'entreprises pour la passation de certaines lettres-commandes.

Tableau 26: Répartition des marchés passés par la CUD en 2017 selon le mode de passation

Type de procédure	Nombre	%	Montant (en XAF)	%
Appel d'offres national ouvert	59	42.14	8 580 929 275	25.26
Demande de cotation	12	8.57	271 632 363	0.79
Appel d'offres national restreint	48	34.28	4 317 017 611	12.71
Appel d'offres international ouvert	2	1.42	17 046 773 582	50.19
Appel d'offres international restreint	3	2.14	702 509 519	2.06
Gré à gré	16	11.42	3 040 625 094	8.95
Total	140	100	33 959 487 444	100

Source : CUD

Ce tableau indique que les marchés passés par la CUD selon des procédures d'appels à concurrence (autres que le gré à gré) ont représenté près de 88,6% en nombre et 91,1% en valeur de la totalité des marchés passés en 2017.

Ce résultat correspond à la note A. (Critère pour la note A : *La valeur totale des marchés attribués par des méthodes fondées sur une mise en concurrence durant le dernier exercice clos représente 80% et plus de la valeur totale des marchés*).

Composante 24.3 : Accès du public aux informations sur la passation des marchés.

Le MINMAP dispose d'un site internet (<http://minmap.cm/>) à partir duquel il diffuse des informations générales sur ses activités, des avis d'appel d'offres, des marchés attribués, le Journal des marchés publics, quelques guides de procédures, la liste des experts agréés¹³, la liste des entreprises sanctionnées, le Journal de programmation des marchés (liste limitée aux marchés de projets d'investissement). Le site du MINMAP ne contient aucun texte sur la réglementation des marchés publics, ni aucune statistique ou rapport sur les marchés publics.

La réglementation sur les marchés publics est, par contre, disponible sur le site de l'Agence de régulation des marchés publics (ARMP) (<http://armp.cm/>), mais cette agence ne garantit pas l'exhaustivité du cadre juridique publié. Ce site présente aussi des informations générales sur les activités de l'ARMP, les modèles de documents techniques (DAO.), les attributions et les publications périodiques (journal des marchés) et un rapport d'activités semestriel sur « La situation générale des marchés publics au Cameroun ». Ce document contient de nombreuses statistiques sur la passation des marchés.

La situation de l'accès du public à ces informations est présentée dans le tableau ci-dessous.

¹³ Experts indépendants pouvant être recrutés lors de l'examen des offres par les commissions de passation de marchés.

Tableau 27: Accès du public aux informations

Information	Disponibilité	Site Web	Source et justification
Le cadre juridique et réglementaire de la passation de marché	NON	armp.cm camerlex.com	Le cadre juridique des marchés publics est publié sur le site de l'ARMP . Mais la CUD n'a pas mis en place sur son site web un dispositif permettant de diriger le public vers le site de l'ARMP.
Les plans de passation des marchés publics	NON	minmap.cm	Les plans de passation des marchés de la CUD sont intégrés dans le journal des marchés élaboré par le MINIMAP en collaboration avec tous les services concernés et qui est publié sur son site. Mais la CUD n'a pas mis en place sur son site web un dispositif permettant de diriger le public vers le site du MINMAP..
Les opportunités de soumission	NON		Les avis généraux de passation des marchés publics ne sont élaborés et publiés.
Les marchés attribués	OUI	minmap.cm armp.cm camerlex.com douala.cm	Les attributions des marchés de gré à gré sont publiées sur le site de l'ARMP. Les attributions de marchés passés selon un mode concurrentiel, et qui représentent en valeur plus de 90% marchés, sont publiées. De plus, la CUD publie tous les marchés attribués sur son site web
Les informations sur le règlement des plaintes concernant la passation des marchés	NON		L'ARMP publie des données sur le règlement des plaintes, mais seulement pour celles dont elle est informée ¹⁴ .
Statistiques annuelles sur les marchés publics	NON		La CUD élabore des statistiques annuelles sur les marchés publics passés, mais elles ne sont pas publiées.

Il ressort du tableau ci-dessus que seulement 1 information relative aux marchés publics sur les 6 requises sont mises à la disposition du public.

Cette situation correspond à la note D. (Critères pour la note C : *Au moins trois des principaux éléments d'information sur les marchés passés par les services administratifs représentant la majorité des marchés sont complets et fiables et mis à la disposition du public*).

¹⁴ Le rapport qui nous a été remis par l'ARMP donne des statistiques sur le règlement des plaintes, mais indique en même temps que « le nombre de recours examinés par l'Agence ne reflète pas la réalité de l'ensemble des recours formés par les soumissionnaires, le MINMAP appréciant l'opportunité de solliciter l'avis du Régulateur ». Il n'est pas possible de déterminer ce que représentent les plaintes suivies par l'ARMP par rapport à l'ensemble des plaintes des soumissionnaires.

Composante 24.4 : Instruction des plaintes concernant la passation des marchés.

L'organigramme du MINMAP n'a pas accordé une place suffisante à l'instruction des plaintes. Il n'a prévu, auprès de la Division des affaires juridique, qu'une cellule « *des Requêtes et du Contentieux* » chargée à la fois de l'examen des recours administratifs adressés au Ministère et de nombreuses autres prérogatives¹⁵.

Les responsables du MINMAP reconnaissent que l'organisation actuelle fait que leur ministère « *est en position de conflit d'intérêt* ». Il est en effet seul à recevoir et traiter les plaintes des soumissionnaires. L'article 49 du nouveau code des marchés publics prévoit la création d'une instance chargée du traitement des recours des marchés publics. L'organisation et le fonctionnement de cette instance font l'objet des articles 170 à 179 traitant le contentieux des marchés publics.

Au total le cadre juridique régissant la passation des marchés publics n'a pas institué un organe indépendant chargé de l'instruction des plaintes qui ne participe à aucun titre à la passation des marchés ou au processus décisionnel conduisant à leur attribution.

De façon globale, l'absence d'un organe indépendant en charge de l'examen des recours et plaintes administratifs est assimilable au fait que le système actuel ne répond à aucun des critères fixés par le cadre PEFA.

La note pour cette composante est donc D. (Critère pour la note C : *Le système de règlement des litiges concernant la passation des marchés satisfait au premier critère -ne participe à aucun titre à la passation des marchés publics ou au processus décisionnel conduisant à leur attribution- et à un des autres critères*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-24 : Passation des marchés publics	C+	Méthode de notation M2
24.1: Suivi de la passation des marchés publics	A	La division des marchés publics de la CUD tient et met à jour les dossiers de tous les marchés qui renseignent sur l'objet, les attributaires et les montants.
24.2 : Méthodes de passation des marchés	A	Les marchés passés selon des modes concurrentiels représentent en valeur plus de 80% du montant total des marchés.
24.3 : Accès du public aux informations sur la passation des marchés	D	Le public a accès à un des six éléments d'information requis.
24.4 : Instruction des plaintes concernant la passation des marchés.	D	L'absence d'un organe indépendant en charge de l'examen des recours et plaintes administratifs est assimilable au fait que le système actuel ne répond à aucun des critères requis.

¹⁵ Le Chef de Cellule et ses deux assistants prévus par l'organigramme sont en charge de l'examen des recours en même temps que de la défense des intérêts de l'Etat en justice chaque fois que le Ministère est impliqué dans une procédure, du suivi de l'exécution des décisions de justice ou arbitrale, du suivi juridique des questions de discipline des personnels du Ministère, du suivi et de l'assistance, le cas échéant, des personnels du Ministère faisant l'objet de poursuites devant les juridictions, pour les faits commis dans l'exercice de leurs fonctions.

PI-25 : Contrôles internes des dépenses non salariales

Cet indicateur mesure l'efficacité des contrôles internes généraux des dépenses non salariales. Les contrôles spécifiquement axés sur les salaires des fonctionnaires ne sont pas couverts par cet indicateur.

Les règles et procédures d'exécution des opérations budgétaires et financières de l'Etat, des Etablissements publics administratifs, des Collectivités territoriales décentralisées et de tous autres organismes soumis au régime de la comptabilité publique sont fixées par le décret n° 2013/160 du 15 mai 2013 portant règlement général de la comptabilité publique (RGCP). Ces règles et procédures générales sont précisées au début de chaque année par le Ministre des Finances dans une circulaire.

La CUD ne dispose pas d'un manuel général présentant tous les contrôles internes applicables, par chaque direction opérationnelle, permettant à l'auditeur interne de réaliser des tests d'application périodiques sur le circuit considéré.

Composante 25.1 Séparation des tâches.

Aux termes des dispositions du RGCP, les principaux intervenants dans la chaîne de l'exécution des dépenses budgétaires sont les ordonnateurs, les comptables publics et les contrôleurs financiers. La procédure d'exécution des dépenses comprend quatre étapes : l'engagement, la liquidation et l'ordonnement qui ressortissent aux ordonnateurs, et le paiement qui est de la compétence des comptables publics.

Les responsabilités des ordonnateurs et des comptables sont clairement définies par le régime financier des CTD et le RGCP. La loi portant régime financier des CTD dispose en son article 60 alinéa 1 que « *les fonctions d'ordonnateur et de comptable de la collectivité territoriale sont et demeurent séparées tant en ce qui concerne l'exécution des recettes que des dépenses* ». Cette prescription est complétée par le RGCP en son article 7 alinéa 2 qui dispose que « *il n'existe pas de lien hiérarchique entre l'ordonnateur et le comptable public* ».

Aux termes des dispositions de l'article 54 de la loi portant régime financier des CTD, le Délégué du gouvernement de la CUD est ordonnateur du budget de la CUD. A ce titre, il est chargé, outre l'exécution des opérations de la phase administrative des dépenses, de la gestion et de la conservation des biens, de la tenue de la comptabilité administrative de sa collectivité. Ainsi, le Délégué de la CUD est seul habilité à autoriser l'acquisition des biens par la passation des commandes. A la CUD, l'exécution des dépenses est informatisée et la comptabilité administrative est mise à jour automatiquement au fur et à mesure de la saisie des opérations dans le système SIM BA par les agents de la DAFI. Le contrôleur financier placé auprès de la CUD tient également la comptabilité des engagements, des liquidations et des ordonnancements. En ce qui concerne la gestion des biens, le Délégué du gouvernement est ordonnateur matières. En cette qualité, il est chargé d'ordonner tous les mouvements de biens qu'il fait assurer par délégation par le Directeur des affaires financières.

La Direction des affaires financières (DAFI) qui joue un rôle prépondérant en matière de gestion financière de la CUD est structurée en quatre départements : (i) le département de l'assiette, (ii) le département des engagements, (iii) le département de la gestion financière des équipements et des produits d'exploitation du domaine public et (iv) le département du budget.

- Le département de l'assiette est chargé notamment d'identifier la matière taxable, de préparer les émissions, de procéder à la vérification des certificats de recettes en vue de leur validation.
- Le département des engagements a pour mission de préparer et de suivre les engagements de dépenses.
- Le département de la gestion financière des équipements et des produits d'exploitation du domaine public suit la gestion financière des équipements marchands et non marchands, ainsi que les produits des produits d'exploitation du domaine public.
- Le département du budget prépare le budget et suit son exécution.

La comptabilité des matières est tenue par le chef du poste des approvisionnements et de la comptable-matières qui dépend administrativement de l'ordonnateur et techniquement du Ministère des Finances (Direction de la normalisation de la comptabilité-matières). La réception des biens commandés est faite par une commission composée notamment des représentants de l'ordonnateur, du comptable-matières et du contrôleur financier. Les inventaires sont réalisés par le comptable matières. Les contrôles et les audits sont réalisés par l'Inspection générale des services et le contrôle de gestion (IGSCG) et, dans le cas particulier de la gestion matières, par aussi la Direction de la normalisation de la comptabilité matières qui relève du MINFI.

Les attributions et l'organisation des contrôles financiers sont fixées par décret¹⁶. Les responsabilités des contrôleurs financiers, clairement définies par ce texte, consistent notamment en un contrôle de régularité et de conformité de l'exécution des dépenses du budget de l'Etat et des démembrements publics administratifs. Placés auprès des ordonnateurs, les contrôleurs financiers relèvent du Ministère des Finances. Ils ne sont donc pas sous la tutelle du Délégué du gouvernement.

La séparation des tâches relatives à l'exécution des principales opérations de dépenses de la CUD est relativement bien assurée, et les responsabilités des principaux intervenants clairement définies par le cadre juridique régissant la gestion des finances publiques et par les textes portant organisation et fonctionnement de la CUD.

Cette situation correspond à la note A. (Critère pour la note A : *Le processus de dépenses impose une séparation appropriée des tâches à toutes les étapes. Les responsabilités sont clairement définies.*)

Composante 25.2 : Efficacité du contrôle des engagements de dépenses.

La gestion budgétaire de la CUD est régie par le régime financier applicable aux CTD, le régime financier de l'Etat et des textes règlementaires pris par le Gouvernement central en la matière. Pour piloter l'exécution du budget, le Ministre des finances émet chaque année, après le vote de la loi de finances, une circulaire portant instructions relatives à l'exécution et au suivi de l'exécution des budgets de l'Etat, des Collectivités territoriales décentralisées, des Etablissements publics administratifs et autres organismes publics.

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

¹⁶ Décret n° 77/41 du 3 février 1977, fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers.

ouverts au budget et ne peuvent intervenir qu'à condition de disposer préalablement des ressources pour couvrir la dépense qui en résulte. Toutefois, un mécanisme de régulation budgétaire à l'engagement de la dépense fondé sur des projections périodiquement actualisées de la trésorerie n'est pas mis en place. L'absence de ce dispositif conduit inévitablement à l'accumulation d'importants arriérés de paiement. Au titre de l'exercice 2017, les dépenses liquidées non ordonnancées et les restes à payer se sont élevés en tout à 3 540 259 milliers de XAF, soit 8,7% des dépenses budgétaires totales qui se sont chiffrées à 40 715 939 milliers de XAF.

L'exécution des dépenses budgétaires de la CUD est informatisée au moyen d'un logiciel 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. Cependant, la mission a constaté des divergences entre les dotations budgétaires chargées dans SIM_ba et celles des budgets (documents physiques) approuvés, ce qui fait peser un doute sur le respect des autorisations budgétaires et l'efficacité du contrôle des engagements de dépenses.

En outre, toutes les dépenses de la CUD exécutées en dehors de la chaîne de la dépense échappent au contrôle préalable de la disponibilité des crédits avant leur engagement. Il s'agit principalement des dépenses qui font l'objet de retenue d'office à la source par le FEICOM et par le MINFI (factures d'éclairage public) et des dépenses payées directement par le MINFI pour le compte de la CUD (Marché HYSACAM). Au titre de l'exercice 2017, ces dépenses se sont élevées à 10 955 132 milliers de XAF, soit 26,90% des dépenses budgétaires totales.

En conclusion, le contrôle des engagements des dépenses non salariales se fait par rapport aux dotations budgétaires. Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux projections de la trésorerie n'est pas en place. Le dispositif de contrôle des engagements ne couvre pas toutes les dépenses, ce qui rend son efficacité partielle.

Cette situation correspond à la note C. (Critères pour la note C : *Des mesures de contrôle des engagements de dépenses ont été établies, mais n'offrent qu'une couverture et une efficacité partielles*).

Composante 25.3 Respect des règles et procédures de paiement

Le décret portant RGCP dispose en son article 65 que « (1) le circuit de la dépense comprend : l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement. (2) Toutefois, certaines catégories de dépenses peuvent, dans des conditions prévues par la réglementation, être payées sans ordonnancement et faire, par la suite, l'objet d'une régularisation après paiement. ». Le cadre juridique d'exécution de la dépense publique prévoit donc une procédure normale qui respecte toutes les quatre étapes d'exécution de la dépense et des procédures dérogatoires à cette procédure normale.

Au nombre des procédures dérogatoires, la mission a identifié celles qui s'appliquent aux débloquages de fonds, aux avances de trésorerie et des dépenses exécutées pour le compte de la CUD par d'autres structures.

Les débloquages de fonds (dépenses par décision de mandatement)

Il s'agit d'une procédure qui consiste à débloquer des fonds pour faire face à des dépenses à effectuer. Cette procédure donne lieu à la prise par le Délégué du gouvernement d'une décision de mise à disposition de fonds au profit d'un agent public dûment désigné pour faire des dépenses bien spécifiées et à imputer sur des rubriques budgétaires précises. Cette décision est traitée dans SIM_ba comme un dossier de dépense ordinaire et donne lieu à engagement, liquidation, ordonnancement et paiement. Cette procédure contrevient à la règle du service fait car au moment du déblocage des fonds, les prestations ne sont pas encore réalisées, et donc la mise à disposition des fonds ne devrait pas être traitée suivant la procédure normale d'exécution des dépenses publiques. Les montants des fonds débloqués ne sont pas enregistrés dans des comptes d'imputation provisoire, mais comme des dépenses définitives aussi bien dans la comptabilité de l'ordonnateur que du comptable. Le mécanisme prévoit la transmission ultérieure des pièces justificatives des dépenses effectuées, mais la mission n'a pas pu vérifier l'effectivité de la mise en œuvre de cette obligation et le traitement qui est fait de ces pièces. Au titre de l'exercice 2017, les fonds débloqués se sont chiffrés à 3 310 809 XAF.

Les caisses d'avance

La caisse d'avance est une procédure légale dérogatoire de la procédure normale d'exécution de la dépense publique. La CUD dispose d'une caisse d'avance dûment créée et gérée par un régisseur régulièrement nommé. Cette caisse est approvisionnée trimestriellement à concurrence de 90 millions de XAF au moyen de décision de mandatement, soit au total 360 millions pour l'année. L'approvisionnement de la caisse est porté au débit du compte 360100 « Avance au régisseur » et ce compte est apuré à la fin de chaque trimestre à l'occasion du réapprovisionnement de la caisse.

Les paiements effectués par d'autres structures pour le compte de la CUD

Il s'agit des paiements effectués directement par le FEICOM et le MINFI au moyen des retenues à la source sur le produit des CAC revenant à la CUD, et du règlement partiel du marché de HYSACAM effectué directement par le MINFI au titre de la quote-part de l'Etat. Ces paiements directs se sont élevés en 2017 à 10 955 132 milliers de XAF, soit 26,90% des dépenses budgétaires totales.

Tableau 28: Dépenses non salariales de fonctionnement exécutées en 2017 réparties par procédures

Procédures	Montants (en milliers XAF)	Proportion/dépenses totales	Proportion/dépenses exceptionnelles
Procédure normale	10 043 779	40,71%	
Procédures exceptionnelles	14 625 941	59,29%	100%
Caisse d'avance	360 000		2,46%
Déblocage de fonds	3 310 809		22,64
Retenues à la source (hors budget)	10 955 132		74,90%
TOTAL	24 669 720	100%	

En conclusion, sur la base des données de l'exercice 2017 disponibles au moment de l'évaluation, sont exécutées suivant la procédure normale 40,71% des dépenses non salariales de fonctionnement. Les dépenses effectuées par la caisse d'avance qui est la seule procédure exceptionnelle dûment autorisée et justifiée représentent 2,46% des dépenses exécutées suivant les procédures dérogatoires.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C: *La majorité des paiements sont effectués conformément aux procédures ordinaires. La majorité des exceptions sont dûment autorisées et justifiées*).

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-25 : Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+	Méthode de notation M2
25.1 Séparation des tâches	A	La séparation des tâches relatives à l'exécution des principales opérations de dépenses de la CUD est relativement bien assurée, et les responsabilités des principaux intervenants clairement définies par le cadre juridique régissant la gestion des finances publiques et par les textes portant organisation et fonctionnement de la CUD.
25.2 Efficacité du contrôle des engagements de dépenses	C	Le contrôle des engagements des dépenses non salariales se fait par rapport aux dotations budgétaires. Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux projections de la trésorerie n'est pas en place. Le dispositif de contrôle des engagements ne couvre pas toutes les dépenses et son efficacité est donc partielle.
25.3 Respect des règles et procédures de paiement	D	La proportion des dépenses non salariales de fonctionnement exécutées suivant la procédure normale s'est établie à 40,71% en 2017. Les dépenses effectuées par la caisse d'avance qui est la seule procédure exceptionnelle dûment autorisée et justifiée représentent 2,46% des dépenses exécutées suivant les procédures dérogatoires.

PI-26 : Audit interne

Cet indicateur évalue les normes et procédures appliquées aux audits internes.

Il porte sur la fonction d'audit entendue au sens de vérification a posteriori de l'efficacité des procédures de contrôle interne. La fonction d'audit doit servir essentiellement les directions pour améliorer l'organisation de leurs dispositifs de contrôle interne.

Ne rentrent donc pas dans le champ de l'indicateur les fonctions de contrôle interne proprement dites et dont les procédures sont analysées au niveau d'autres indicateurs (PI-23, PI-24 et PI-25 notamment). C'est le cas, en

particulier, des missions autres que celles du chapitre III¹⁷ définies par le Décret n°2013/159 du 15 mai 2013 portant régime particulier du contrôle administratif des finances publiques.

L'indicateur mesure « *l'efficacité globale* » de tous les organismes qui assurent une mission d'audit interne et « *dont le mandat s'étend à toutes entités de l'administration territoriale ou par des structures distinctes propres aux différentes entités de l'administration territoriale* »¹⁸.

Le cadre institutionnel général de l'audit des finances publiques camerounaises comprend :

- Le Contrôle supérieur de l'Etat (CONSUPE) ;
- Le Ministère des finances (Division du Contrôle budgétaire, de l'audit et de la qualité de la Dépense) ;
- Le Ministère de la décentralisation et du développement local (MINDDEVEL) ;
- L'Agence nationale des technologies de l'information et de la communication (ANTIC) ;
- La Commission nationale anti-corruption (CONAC)
- La Chambre des comptes de la Cour Suprême.

Le CONSUPE est l'organe supérieur de contrôle de l'Etat dont les attributions ont été revues et renforcées par le Décret n°2013/287 du 04/09/2013. Ses services « relèvent de l'autorité directe du Président de la République, dont ils reçoivent les instructions et à qui ils rendent compte. Il est dirigé par un Ministre Délégué à la Présidence de la République ». (Article 1 du décret organisant le CONSUPE). Il dispose de prérogatives très étendues pour tous les types de contrôle, dont celui de l'audit interne.

Les prérogatives en matière de contrôle et d'audit du CONSUPE s'étendent à toutes les administrations et entreprises publiques, aux organismes privés ayant bénéficié de subventions publiques et, sur « *instruction du Président de la République, aux organismes privés poursuivant un objet ayant un lien avec le service public, et présentant un caractère stratégique pour l'économie ou la défense nationale* ».

Le cadre institutionnel de l'audit interne de la CUD

Le cadre institutionnel de l'audit interne de la CUD repose sur l'Inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion (IGSCG). Cette unité est rattachée au Délégué du gouvernement. Ses missions sont définies dans l'arrêté N° 15/A/CUD/CAB/DLG/2016 du 06/05/2016 modifiant et complétant l'arrêté N° 18/SG/CUD/2012 du 27/12/2012.

L'*Inspection Générale des Services et du Contrôle de Gestion*, placée sous l'autorité d'un Inspecteur Général, 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 financières et comptables et le contrôle de gestion qui comprend:
 - Le département de contrôle de gestion, d'achats, d'incorporation et produits services ;

¹⁷ Chapitre III intitulé « Des missions d'audit spécifique ». Les autres chapitres du Décret concernent le contrôle de régularité (chap. I) et le contrôle de performance (chap. II).

¹⁸ Manuel PEFA, page 77 et Guide pratique d'évaluation PEFA, page 176.

- Le département de l'inspection et d'audit des affaires financières et comptables ;
- L'Inspection et l'Audit des Affaires Techniques ;
- L'inspection et l'audit des affaires administratives et sociales.

Un protocole d'entente a été signé entre la CUD et le CONSUPE en 2014 en vue de l'accompagnement du personnel de l'IGSCG à l'initiation et à la pratique de l'audit interne. Dans ce cadre le CONSUPE a appuyé la CUD pour la réalisation de trois audits et pour la mise en place de certains outils de vérification.

Les audits réalisés avec l'appui du CONSUPE

- Audit de la gestion des ressources humaines à la CUD (2014-2016);
- Audit « amélioration de la mobilité dans la ville de Douala » 2016;
- Audit de la gestion des parcs et jardins 2016.

Les outils de vérification mis en place avec l'appui du CONSUPE

- Guide de vérification interne de la CUD (en 2014);
- Charte d'audit interne de la CUD (en 2014);
- Cartographie des risques de la CUD (en 2015).

Composante 26.1 Portée de l'audit interne

Selon le cadre organique de la CUD, les missions « d'audit interne » sont assurées par l'IGSCG. Cette entité est rattachée au Délégué de Gouvernement. L'article 6 de l'organigramme précise les conditions d'intervention de l'auditeur interne et notamment sa capacité d'auto-saisine sur l'ensemble des services de la CUD.

Toutefois, Il existe une ambiguïté technique sur la définition du terme « Audit » par la CUD qui est utilisée à tort et confondue avec « Etude ou Analyse ou inspection technique ». Si bien même, le manuel d'audit s'inspire des standards ISSAI, La majorité des auditeurs de la CUD ne maîtrise pas totalement une expérience probante en comptabilité générale en droits constatés et leur capacité professionnelle n'est pas garantie car ils ne possèdent pas de certification CGAP délivrée par «Institute of Internal Auditors) (IIA).

L'IGSCG ne présente pas de rapports de vérification des systèmes de contrôle interne de la CUD au sens des normes INTOSAI ou IIA. Elle réalise des rapports sur ses activités de contrôle de gestion et des rapports annuels de performances des programmes, mais, L'IGSCG n'audit pas les rapports d'exécution budgétaire et comptable présentés en cours d'année, ni les comptes administratifs et de gestion.

Somme toute, le cadre organique de la CUD fixé par un texte réglementaire charge expressément l'IGSCG de la mission d'audit interne. Toutefois, cette structure ne réalise pas encore d'audit interne à proprement parler. Certes elle est dotée d'un guide d'audit et réalise des activités qualifiées d'audit sanctionnées par des rapports, mais ne dispose pas d'un programme d'audit et n'organise pas encore un suivi des conclusions de ses vérifications. L'audit interne n'est donc pas encore opérationnel à la CUD.

La situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C: (Critères pour la note C: *L'audit interne est opérationnel pour les entités de l'administration centrale à l'origine de la majorité des dépenses budgétisées ainsi que pour les entités de l'administration centrale qui recouvrent la majorité des recettes publiques budgétisées*).

Composante 26.2 Nature des audits et normes appliquées

Le CONSUPE a édité en 2014, un Guide d'audit interne. Cet ouvrage est appliqué par les auditeurs non certifiés de la CUD sous une forme simplifiée. Ce document de bonne qualité technique intègre les bonnes méthodes et pratiques, prenant en compte les audits des états comptables et financiers issus du processus budgétaire.

Le cadre institutionnel de l'IGSCG 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, attributions de cellule de suivi-reportage stratégique; unité d'évaluation.

En matière d'audit interne, l'IGSCG dispose d'un guide d'audit interne. Elle ne prépare pas de plan d'audit annuel, mais concentre son temps à réaliser des analyses à caractère budgétaire, comptable, financier et de performance sur saisine ou demande du Délégué du gouvernement. En matière de contrôle de gestion, l'IGSCG n'assure pas encore la présentation de tableau de bord de pilotage de la gestion de la CUD. Au titre de l'inspection technique, l'IGSCG réalise des études et des enquêtes portant sur les domaines de compétence technique de la CUD. Même si, 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 l'audit 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. Selon les normes de vérification interne et la norme d'indépendance de l'INTOSAI/IIA, 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 du gouvernement et de pouvoir intervenir, sans limitation, 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'IGSCG n'est pas conforme aux standards INTOSAI/IIA, ni aux bonnes pratiques internationales.

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

L'IGSCG 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 distinction technique entre ces méthodologies et l'audit.

Sur la période couverte par l'évaluation (2015-2017), les activités réalisées par l'IGSCG ont donné lieu à la production des rapports regroupés par thème dans les tableaux qui suivent.

Tableau 29: Rapports d'évaluation

Désignation	Date
Rapport de mission d'investigation au poste des approvisionnements de la comptabilité matière	2016
Rapport de mission d'évaluation de la gestion de la fourrière municipale de Youpwé	2016
Rapport d'évaluation infra du SGFP de la CUD 2013-2014	2015
Rapport d'investigation au sein du Marché Central de Douala	2017
Mission d'audit complémentaire à la DAFI faisant suite à la mission de contrôle de disponibilité des crédits au 30/06/2016	2016
Rapport d'évaluation du premier budget programme de la CUD 2014-2015-2016	2017
Rapport d'évaluation du système de contrôle interne de la CUD	2016

Source : IGSCG

Tableau 30: Rapports et projets annuels de performance

N°	Type de rapport	Date
1	Rapport annuel de performance (RAP) 2014	En 2015
2	Rapport annuel de performance (RAP) 2015	En 2016
3	Rapport annuel de performance (RAP) 2016	En 2017
4	Projet annuel de performance (PAP) 2018	Mars 2018

Source : IGSCG

Tableau 31: Rapports d'Audits

Désignation	Date
Rapport d'audit pilote des subventions accordées à la SOCATUR SA Exercices 2013-2014	En 2017
Rapport d'audit interne des commissions, comités, groupes de travail de la CUD Mars-Avril 2015	En 2017

Source : IGSCG

En conclusion, l'IGSCG dispose d'un guide d'audit interne et concentre le plus de son temps à réaliser des vérifications à caractère budgétaire, comptable, financier et de performance.

La situation correspond à la note C. (Critères pour la note C: *Les activités d'audit interne sont essentiellement axées sur la conformité financière*).

Composante 26.3: Exécution d'audits internes et rapports d'audit

Les différentes activités de vérification que mène l'IGSCG et dont certains rapports sont présentés dans les tableaux ci-dessus, ne sont pas planifiées dans un programme annuel.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure aux critères requis pour la note C. (Critère pour la note C : *Il existe des programmes annuels d'audit interne. La majorité des audits prévus sont menés à bien, comme en attestent les rapports communiqués aux parties concernées*).

Composante 26.4 : Suites données aux audits internes

Les rapports produits à l'issue des opérations de vérification et d'audit menées par l'IGSCG font l'objet d'une restitution provisoire et d'un contradictoire par les directions ou services audités avant rédaction des rapports finaux. Les directions et ou services de la CUD concernées ne mettent pas en place, le cas échéant, un plan de mise en œuvre des recommandations formulées par l'IGSCG. Il n'existe pas un dispositif formalisé de suivi des recommandations de l'IGSCG.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-26 : audit interne	D+	Méthode de notation M1
26.1 Portée de l'audit interne	D	Le cadre organique de la CUD charge expressément l'IGSCG de la mission d'audit interne. L'IGSCG est dotée d'un guide d'audit et réalise des activités d'analyse et de vérification sanctionnées par des rapports, mais ne dispose pas d'un programme d'audit et n'organise pas encore un suivi des conclusions de ses vérifications. L'audit interne n'est donc pas encore opérationnel à la CUD.
26.2 Nature des audits et normes appliquées	C	L'IGSCG dispose d'un guide d'audit interne et concentre le plus de son temps à réaliser des vérifications à caractère budgétaire, comptable, financier et de performance .
26.3 Exécution d'audits internes et rapports d'audit	D	Les différentes activités de vérification que mène l'IGSCG ne sont pas planifiées dans un programme annuel
26.4 Suites données aux audits internes	D	Il n'existe pas un dispositif formalisé de suivi des recommandations de l'IGSCG.

Cette situation correspond à la note D, car la performance en la matière est inférieure à celle requise pour la note C. (Critère pour la note C : *La direction apporte une réponse partielle aux recommandations d'audit pour la majorité des entités contrôlées*).

3.6 Comptabilité, enregistrement des données et établissement de rapports

PI-27 : Intégrité des données financières

Cet indicateur évalue dans quelle mesure les comptes bancaires du Trésor, les comptes d'attente et les comptes d'avances font l'objet d'un rapprochement régulier et comment les méthodes en place appuient l'intégrité des données financières.

Composante 27.1 : Rapprochement des comptes bancaires

La Recette municipale de la CUD mouvemente trois (3) comptes :

- Le compte « Services Financiers des Communes-CUD » à la Trésorerie Générale de Douala (TGD);
- Le compte à la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) intitulé « Recette municipale/Douala » ;
- Le compte SCB Cameroun intitulé "CUD projet ISDERA" réservé aux opérations spécifiques du projet ISDERA

La Recette municipale reçoit de la Trésorerie Générale de Douala pour le compte de chaque mois, au plus tard le 10 du mois suivant, 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 de chaque mois le relevé bancaire des opérations liées au mois antérieur. Elle procède au rapprochement avec les données du 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 de transmission du relevé.

S'agissant des comptes SCB Cameroun, la Recette municipale organise en début de chaque mois la collecte des relevés des opérations bancaires du mois précédant et procède au rapprochement et à l'établissement des états de concordance.

En ce qui concerne les comptes bancaires ouverts par les deux Etablissements publics de la CUD (Parcours Vita de Douala et Centre multifonctionnel de Bépanda), les rapprochements sont aussi effectués suivant une fréquence mensuelle et dans le mois suivant le mois concerné. Toutefois, il convient de rappeler que les ressources gérées par ces établissements sont relativement insignifiantes par rapport aux ressources de la CUD.

En conclusion, le rapprochement bancaire de tous les comptes de la CUD gérés par le Receveur municipal et ceux des établissements publics se fait tous les mois et au plus tard dans les quatre semaines qui suivent la fin de chaque mois.

Cette situation correspond à la note B. (Critères pour la note B : *Le rapprochement bancaire pour tous les comptes bancaires actifs de l'administration centrale a lieu au moins une fois par mois, généralement dans les quatre semaines qui suivent la fin de chaque mois*).

Composante 27.2 : Comptes d'attente

Les comptes d'attente qui existent dans la comptabilité du Receveur municipal sont : le compte 480 pour les recettes et le compte 481 pour les dépenses. Ces comptes d'attente enregistrent principalement des frais générés par le fonctionnement des comptes de trésorerie de la CUD.

Les fonds débloqués sur décision de mandatement qui devraient être imputés à des comptes d'attente ne le sont pas. Ces opérations sont plutôt enregistrées dans les comptes d'imputation définitive. Par conséquent, la situation actuelle des comptes d'attente n'est pas exhaustive et donc pas fiable.

Ces comptes font l'objet d'un rapprochement en fin d'exercice qui donne lieu à la production d'un état soumis à l'ordonnateur pour régularisation. Mais ces comptes ne sont pas intégralement apurés à la clôture de l'exercice.

Au total, le rapprochement des comptes d'attente a lieu une fois par an au moment de la confection du compte administratif de la CUD, mais ces comptes ne sont pas intégralement apurés à la clôture de l'exercice.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *Le rapprochement des comptes d'attente a lieu une fois par an, dans les deux mois qui suivent la fin de l'année. Les comptes d'attente sont apurés dans les délais prévus, au plus tard à la clôture de l'exercice, sauf si cela est dûment justifié.*)

Composante 27.3 : Comptes d'avances

Le seul compte d'avance que la mission a identifié dans la comptabilité du Receveur municipal est le « compte 360100 : Avances aux régisseurs ». Les avances accordées dans le cadre de l'exécution des marchés publics, au personnel ou à d'autres organismes ne sont pas traitées comme des opérations à régulariser.

La CUD dispose d'une seule caisse d'avance. Son approvisionnement est plafonné trimestriellement à 90 millions de XAF. Les avances octroyées à la caisse d'avance sont portées au débit du « Avances aux régisseurs ». L'apurement du compte d'avance se fait à la fin de chaque trimestre à l'occasion du réapprovisionnement de la caisse d'avance.

Cette situation correspond à la note B. (Critères pour la note B : *Le rapprochement des comptes d'avances a lieu au moins une fois par trimestre, dans les deux mois qui suivent la fin de chaque trimestre. La plupart des comptes d'avances sont apurés dans les délais prévus.*)

Composante 27.4 : Processus en place pour assurer l'intégrité des données financières

Cette composante évalue dans quelle mesure les processus contribuent à la présentation d'informations financières et met l'accent sur l'intégrité des données, c'est-à-dire leur exactitude et leur exhaustivité (ISO/CEI, normes internationales, 2014). Elle évalue deux éléments essentiels : l'accès à l'information (y compris les données réservées à la lecture uniquement) ainsi que les modifications pouvant être apportées aux fichiers (création et modification) ; et l'existence d'un organe, d'une unité ou d'une équipe de supervision chargés de vérifier l'intégrité des données.

L'audit de sécurité réalisé en 2018 par l'Agence Nationale de Technologie et de Communication (ANTIC) a mis en évidence de nombreuses et importantes faiblesses au niveau du système d'information de la CUD.

La chaîne budgétaire et comptable de la CUD est gérée par le système SIM_ba qui a incorporé des adaptations à la budgétisation par programmes et par fonction au niveau des codes et classifications budgétaires. Les dispositifs de contrôle (habilitation, sécurisation et traçabilité des accès) y sont prévus et bien appliqués.

Les droits d'accès utilisateurs et administrateurs (lire, écrire et supprimer) sont conçus sur la base des outils et de la plateforme de sécurité inhérents à l'application SIM_ba. Les stratégies utilisées pour définir quels droits d'accès logique attribuer aux utilisateurs sont dictées par le besoin pour les utilisateurs d'accéder aux informations. La gestion des accès à l'application de gestion de la chaîne budgétaire et comptable SIM_ba est faite sur la base d'une fiche d'attribution des fonctionnalités¹⁹ et de définition des niveaux d'accès de chaque utilisateur validé au préalable et conjointement par le responsable du service et l'administrateur de la base des données (DI). Une fois les niveaux d'accès et d'autorisation définis, l'administrateur procède au paramétrage de l'application en définissant les codes des utilisateurs, les droits d'accès et les niveaux de contrôle en fonction des responsabilités fonctionnelles des personnes affectées à la gestion financière et comptable de la CUD.

A l'utilisation, chaque opérateur dont le code, le mot de passe et les droits d'accès ont été définis par la Division Informatique, administrateur de la base des données ne peut avoir accès qu'aux informations attribuées à son profil. Cependant, les données du système souffrent d'un manque d'exhaustivité et de fiabilité. Ce qui amène les services techniques à faire des réajustements manuels sur un tableur Excel pour la production des états d'exécution budgétaires et des comptes administratifs et de gestion. Aussi, la mission a-t-elle constaté des divergences entre les chiffres du budget chargé sur la plateforme et les documents budgétaires. La mission a noté également des bogues dans le système qui conduisent à des données erronées.

L'application SIM_ba garantit la production d'une piste d'audit permettant de retracer en continu l'historique de toutes les transactions et l'identité des intervenants. Même si celle-ci n'est pas documentée en permanence par la division informatique de la CUD qui en assure l'administration, la mission a obtenu de l'administrateur SIM_ba, l'affichage et l'édition d'une piste d'audit permettant de répondre aux questions : qui a accédé aux données ? Qui a initié la transaction ? A quelle heure et à quelle date la transaction a-t-elle été effectuée ? Quel type de transaction était-ce ? Quels champs de données contenait le dossier ? Quels fichiers ont été modifiés ?

La CUD a créé à l'issue de la mise à jour de son organigramme en 2016, la Division Informatique, en charge (i) d'assurer une veille technique dans le domaine des Technologies de l'information et de la communication, (ii) de gérer et de superviser les projets de développement des TIC ; et (iii) d'assurer la sécurité des systèmes d'information, mais elle n'a pas prévu un organe chargé spécialement de vérifier l'intégrité de l'ensemble des données financières.

En conclusion, l'accès aux données et leurs modifications sont limités aux droits d'accès et profil d'utilisateur définis au préalable conjointement par le chef du service fonctionnel et l'administrateur de la base des données, et le système permet la production d'une piste d'audit. Mais il n'existe pas une structure chargée de vérifier l'intégrité des données financières.

Cette situation correspond à la note B. (Critères pour la note la note B: *L'accès aux données et leur modification sont limités et enregistrés, et se traduisent par une piste d'audit*).

¹⁹ Fiche d'attribution des fonctionnalités SIM_ba joint en annexe

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-27 : Intégrité des données financières	C+	Méthode de notation M2
27.1 : Rapprochement des comptes bancaires	B	Le rapprochement bancaire de tous les comptes gérés par le receveur municipal et les responsables des deux établissements locaux de la CUD se fait tous les mois et au plus tard dans les quatre semaines qui suivent la fin de chaque mois.
27.2 : Comptes d'attente	D	Le rapprochement des comptes d'attente a lieu une fois par an au moment de la confection du compte administratif de la CUD, mais ces comptes ne sont toujours pas apurés à la clôture de l'exercice.
27.3 : Comptes d'avance	B	L'apurement du compte d'avance se fait à la fin de chaque trimestre à l'occasion du réapprovisionnement de la caisse d'avance.
27.4 : Processus mis en place pour appuyer l'intégrité des données financières.	B	L'accès aux données et leurs modifications sont limités aux droits d'accès et profil d'utilisateur définis au préalable conjointement par le chef du service fonctionnel et l'administrateur de la base des données, et le système permet la production d'une piste d'audit. Mais il n'existe pas une structure chargée de vérifier l'intégrité des données financières.

PI-28 : Rapports budgétaires en cours d'exercice

Cet indicateur évalue l'exhaustivité, l'exactitude et la ponctualité de l'information sur l'exécution du budget. Les rapports en cours d'exercice sur le budget doivent être conformes à la couverture et la classification du budget pour permettre de suivre la performance du budget et, le cas échéant, l'utilisation opportune de mesures correctives.

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 spécialisé 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. Tous les modules de cette application ne semblent pas être utilisés, notamment la comptabilité auxiliaire (imputations détaillées dans les comptes fournisseurs et des titres de recettes dans les comptes contribuables). La CUD continue de pratiquer une comptabilité de caisse qui ne lui permet pas d'obtenir les informations nécessaires à une bonne gestion en droits constatés. La fiabilité des restes à payer et à recouvrer n'est pas démontrée comptablement.

Composante 28.1 : Portée et comparabilité des rapports

La Direction des Affaires Financières (DAFI) de la CUD 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 préparés sur la base des données issues de l'application SIM_ba. Ils contiennent un état détaillé des dépenses suivant la nomenclature

budgétaire programmatique. Ils présentent une désagrégation à quatre niveaux : (i) Axe stratégique ; (ii) Programme ; (iii) Action ; et (iv) Projet.

Les rapports d'exécution budgétaires sont présentés suivant la classification programmatique et comparent l'exécution du budget aux prévisions budgétaires. Ils ne présentent donc pas l'exécution du budget suivant les classifications administrative, économique et fonctionnelle et ne portent que sur les opérations de dépenses.

Cette situation correspond à la note D. (Critères pour la note C: *La couverture et la classification des données permettent d'effectuer des comparaisons directes avec le budget initial pour les principales lignes administratives*).

Composante 28.2 : Calendrier de publication des rapports

Emission dans les délais des rapports

Les rapports budgétaires devraient en principe être produits trimestriellement. Mais cette périodicité n'est pas respectée. En 2017 deux rapports ont été établis. Ils couvrent la période de janvier à juin et de juillet à septembre et ont été soumis par le Délégué du gouvernement au Conseil de la communauté deux semaines avant la tenue des sessions consacrées à leur examen. Ces rapports sont finalisés en général avant la fin du mois suivant la fin du trimestre.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C: *Les rapports sur l'exécution du budget sont établis sur une base trimestrielle (éventuellement à l'exclusion du premier trimestre) et publiés dans un délai de huit semaines à compter de la fin de chaque trimestre*).

Composante 28.3: Exactitude des rapports

L'exactitude des données contenues dans les rapports budgétaires de la CUD soulève des préoccupations qui concernent notamment les opérations suivantes :

- Les fonds mis à la disposition de certaines structures sur la base de décisions dûment signées du Délégué du gouvernement sont imputés aux comptes d'imputation budgétaire définitive alors même que les dépenses ne sont pas effectuées. Cette manière de faire conduit à une majoration des dépenses réellement exécutées. Pour l'exercice 2017, les déblocages de fonds se sont élevés à 3 310 809 XAF, soit 8,1% des dépenses budgétaires totales qui se sont établies à 40 715 939 XAF;
- Les dépenses exécutées directement par le FEICOM et le MINFI pour le compte de la CUD par des retenues d'office à la source sur les produits des CAC ;
- Les dépenses relatives au contrat HYSACAM payées directement par le MINFI sur la quote-part de l'Etat.

En ce qui concerne l'exécution des recettes, des incertitudes existent notamment quant à l'exactitude des données relatives aux émissions et aux recouvrements des recettes fiscales qui sont assurées 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 montants des émissions inscrits dans les rapports budgétaires correspondent aux montants des recettes recouvrées car le Receveur municipal n'est pas informé de leurs montants exacts. Pour ce qui est des recouvrements, ils n'intègrent pas les montants de recettes retenus à la source soit par le FEICOM, soit par le MINFI.

En matière de dépenses, les données sur les paiements ne sont pas contenues dans les rapports d'exécution budgétaires produits.

Enfin, les problèmes qui affectent la fiabilité des données contenues dans les rapports d'exécution budgétaire n'y sont pas toujours exposés.

Cette situation correspond à la note D car la performance est en deçà de celle requise pour la note C. (Critères pour la note C: *L'exactitude des données peut soulever quelques préoccupations. Les données sont utiles pour l'analyse de l'exécution du budget. Les données sur les dépenses sont saisies au moins au stade du paiement*).

Indicateur et composantes	Note	Explication
PI-28 : rapports budgétaires en cours d'exercice	D	Méthode de notation M1
28.1 Portée et comparabilité des rapports	D	Les rapports budgétaires produits en cours d'année par la CUD présentent l'exécution du budget suivant la classification programmatique, dans le même format que le budget de la CUD, mais ne portent que sur les opérations de dépenses.
28.2 Calendrier de publication des rapports	D	Deux rapports d'exécution budgétaire ont été produits en 2017 à fin juin et à fin septembre et ce, avant la fin du mois suivant le trimestre considéré.
28.3 Exactitude des rapports	D	L'exactitude des données soulève des préoccupations significatives. Les rapports budgétaires élaborés présentent l'exécution des dépenses à toutes les étapes de la phase administrative (engagement, liquidation et ordonnancement), mais pas les données sur les paiements.

PI-29 : Rapports financiers annuels

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les états financiers annuels sont complets, établis dans les délais prévus et conformes aux principes et normes comptables généralement acceptés.

Pour la notation de cet indicateur, le compte administratif et le compte de gestion 2017 sont considérés comme rapports financiers annuels.

Composante 29.1 : Exhaustivité des rapports financiers annuels

La législation en vigueur prévoit l'élaboration annuelle du compte administratif par l'Ordonnateur de la CUD et du compte de gestion par la recette municipale. Le compte administratif présente les résultats de l'exécution du budget. Le compte de gestion produit 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 territoriales décentralisées ne sont pas encore en mesure de présenter un bilan comptable, ni un compte d'exploitation.

Le compte administratif et le 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.

État complet des états financiers

Les états financiers de l'exercice composés du compte de gestion et du compte administratif comprennent notamment des informations détaillées sur les recettes et les dépenses ainsi que la balance générale des comptes de la recette municipale qui présente, entre autres, les mouvements et les soldes de trésorerie (banques et caisse). Les autres actifs financiers et les dettes aux fournisseurs (passif financier) ne sont contenus dans ou annexés au compte de gestion.

Tableau 32: Contenu du compte de gestion 2017 adressé au TPG et à la CDC

Compte de gestion sur chiffres	2017
Balance générale des comptes de l'exercice ;	OUI
Bilan au 31 décembre ;	NON
Compte de résultat au 31 décembre ;	NON
Etat d'exécution des recettes budgétaires par rapport aux prévisions. ;	OUI
Etat d'exécution des dépenses budgétaires par rapport aux prévisions présenté par nature économique ;	OUI
Situation des restes à payer de l'exercice ;	OUI
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

Source : Etabli par la mission

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : *Les rapports financiers de l'administration centrale sont préparés sur une base annuelle et sont comparables avec le budget approuvé. Ils contiennent des informations sur les recettes, les dépenses et les soldes de trésorerie*).

Composante 29.2 : Rapports financiers soumis à des audits externes.

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 délibérante 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 2017 (compte administratif et compte de gestion, et documentation y relative) n'étaient pas encore déposés à la Chambre des Comptes lors de la mission en juillet 2018.

Tableau 33: Diligence de dépôt des comptes administratifs et de gestion de la CUD au TPG et à la Chambre des comptes

Années	Date délibération du Conseil de la CUD	Délais	Transmission à la CDC	Observations CDC
2016	13/04/2017	4mois	11/08/2017	Néant
2017	06/04/2018	En attente	En attente	Néant

Source : CUD

Le compte de gestion du receveur municipal au titre de l'exercice 2016 a été transmis à la Chambre des comptes le 11 août 2017, soit sept mois et onze jours suivant la fin de l'exercice.

Cette situation correspond à la note C. (Critères pour la note C : *Les rapports financiers de l'administration budgétaire centrale sont présentés pour l'audit externe dans les neuf mois qui suivent la fin de l'exercice*).

Composante 29.3 : Normes comptables

Les principaux textes nationaux qui régissent la comptabilité publique au Cameroun sont :

- La loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées;
- Le décret n° 2013/160 du 15 mai 2013, portant règlement général de la comptabilité publique ;
- Le décret n° 2010/1734/PM du 01 juin 2010 fixant le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales décentralisées ;
- Le décret n° 2010/1735/PM du 01 juin 2010 fixant la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales décentralisées ;
- L'instruction générale sur la comptabilité de l'Etat de 2009.

La loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées a fixé les principes comptables qui doivent présider à la tenue de la comptabilité générale des collectivités territoriales au chapitre 1 de son titre v. Elle dispose notamment en son article 85 que « *Les comptes des collectivités territoriales doivent être réguliers et sincères. Ils doivent donner une image fidèle de leur situation financière et patrimoniale.* », et son article 88 alinéas 2 et 3 que « *La comptabilité générale des collectivités territoriales est fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations. Les opérations sont prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent, nonobstant la date de paiement ou d'encaissement.*

La comptabilité générale est tenue selon le système de la partie double. »

La loi portant régime financier des CTD a donc consacré les principes de régularité, de sincérité, de l'image fidèle et de spécialisation des exercices.

Toutefois, les différents principes édictés par le cadre juridique national applicable à la comptabilité des CTD ne sont pas encore appliqués par la CUD. Les comptes définis par le plan comptable sectoriel et la nomenclature budgétaire sont certes utilisés pour la confection des comptes administratifs et des comptes de gestion, mais la comptabilité de la CUD reste une comptabilité de caisse.

En conclusion des principes devant régir la tenue de la comptabilité des CTD sont bien fixés par des textes législatifs et réglementaires, mais ils ne sont pas appliqués.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C : *Les normes comptables utilisées dans tous les rapports financiers sont basées sur le cadre juridique national et assurent la cohérence des rapports dans le temps. Les normes suivies pour préparer les rapports financiers annuels sont divulguées*).

Indicateur et composantes	Note	Explication
PI-29 : Rapports financiers annuels	D+	Méthode de notation M1
29.1 Exhaustivité des rapports financiers annuels	C	Le compte administratif et le compte de gestion préparés chaque année. Ils contiennent des informations sur les dépenses et sur les recettes. En plus, il est annexe au compte de gestion la balance générale des comptes qui renseigne notamment sur les soldes des comptes de trésorerie. Les informations essentielles (Bilan/Compte de résultats) ne figurent pas dans les comptes.
29.2 Rapports financiers soumis à des audits externes	C	Le dernier compte de gestion de 2016 a été déposé à la Chambre des comptes le 11/08/2017, soit moins de huit mois après la période couverte.
29.3 Normes comptables	D	Les principes devant régir la tenue de la comptabilité des CTD sont bien fixés par des textes législatifs et réglementaires, mais ils ne sont pas appliqués.

3.7 Supervision et audit externes

PI-30 : Audit externe

Cet indicateur examine les caractéristiques de l'audit externe. Il évalue la nature des vérifications externes exercées sur la CUD par des structures nationales ou régionale de vérification externe.

La Chambre des comptes (CDC)

L'article 38 de la Constitution précise que la Cour Suprême comprend une Chambre des comptes. L'article 41 précise 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 1996²⁰, a été organisée en 2003²¹, mais n'est réellement en activité que depuis 2006²². 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* ».

Les compétences de la Chambre des comptes sont définies par les articles 41 et 42 de la Constitution. Elles sont traduites par la loi n°2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des comptes de la Cour suprême (voir encadré ci-dessous).

Encadré 2: Extraits de la loi n° 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes de la Cour suprême

Article 2.

1) La Chambre des Comptes contrôle et juge les comptes ou les documents en tenant lieu des comptables publics patents ou de fait :

- de l'Etat et de ses établissements publics ;
- des collectivités territoriales décentralisées et de leurs établissements publics ;
- des entreprises du secteur public et parapublic.

2) Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures des comptes.

3) Elle connaît de toute autre matière qui lui est expressément attribuée par la loi.

Article 3. – La Chambre des Comptes produit annuellement au Président de la République, au Président de l'Assemblée nationale et au Président du Sénat, un rapport exposant le résultat général de ses travaux et les observations qu'elle estime devoir formuler en vue de la réforme et de l'amélioration de la tenue des comptes et de la discipline des comptables. Ce rapport est publié au Journal officiel de la République.

Article 4. – La Chambre des Comptes rend, sur les comptes qu'elle est appelée à juger, des arrêts qui établissent si les comptes jugés sont quittes, en avance ou en débet.

Les textes confèrent à la Chambre des comptes une mission juridictionnelle (jugement des comptes des comptables publics) et des missions extra juridictionnelles pour l'appui au Parlement (avis sur le projet de loi de règlement et rapport annuel sur les comptes de l'Etat). Ils n'accordent pas explicitement à la Chambre des comptes des compétences en matière de vérification et d'audit.

Concernant les rapports annuels, la Loi de 2003 avait limité le rôle de la Chambre à l'élaboration d'un rapport sur ses activités avec la possibilité de formuler des recommandations, rapport destiné au Chef de l'Etat et aux présidents des chambres parlementaires, et publié au Journal officiel. La loi de 2005 a apporté une amélioration significative en conférant à la Chambre des comptes la mission de produire et de publier un rapport annuel sur les comptes de l'Etat.

²⁰ Loi constitutionnelle 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution de 1972

²¹ Loi 2003/005 du 21 avril 2003

²² Les magistrats ayant été nommés par le décret 2005/392 du 25 octobre 2005

Tribunaux régionaux des comptes (TRC)

Selon la loi créant les Tribunaux Régionaux des comptes²³, (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.

Composante 30.1 : Portée de l'audit et normes d'audit

La Chambre des Comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis.

Cette situation correspond à la note D car la performance est inférieure à celle requise pour la note C. (Critères pour la note C: *Les rapports financiers des entités de l'administration centrale représentant la majorité du total des dépenses et des recettes ont été audités sur la base des normes ISSAI ou des normes d'audit nationales au cours des trois derniers exercices clos. Les audits ont fait ressortir toutes les questions importantes*).

Composante 30.2 : Soumission de rapports d'audit au pouvoir législatif

La Chambre des Comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis. De plus elle n'a pas l'obligation légale de soumettre, comme au niveau de l'Etat, ces rapports d'audit au Conseil communautaire.

En conséquence, cette composante n'est pas applicable (NA).

Composante 30.3 : Suite donnée aux audits externes

La Chambre des Comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis, et n'a donc pas émis des rapports.

En conséquence, cette composante n'est pas applicable (NA).

Composante 30.4 : Indépendance de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques

Cette composante évalue le degré d'indépendance de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) qui, au Cameroun, est le CONSUPE.

Les trois premières composantes de cet indicateur étant évaluées sur la base des activités de la Chambre des comptes qui est chargée notamment de l'audit externe des comptes publics, mais qui n'est pas l'ISC au Cameroun, la composante PI-30.4 n'est donc pas applicable conformément aux directives du cadre PEFA.

²³ Loi N° 2006/017 du 29/12/2006 portant création des Tribunaux Régionaux des Comptes,

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-30 : audit externe	D	Méthode de notation M1
30.1 Portée de l'audit et normes des audits	D	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis.
30.2 Soumission de rapport d'audit au pouvoir législatif	NA	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis, et n'a pas l'obligation légale de soumettre ses rapports au Conseil communautaire.
30.3 Suite donnée audits externes	NA	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis, et donc n'a pas émis de rapport.
30.4 Indépendance de l'ISC des finances publiques	NA	L'audit externe est assuré par la Chambre des comptes qui n'est pas l'ISC au Cameroun.

PI-31 : Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif

Cet indicateur met l'accent sur l'examen par le pouvoir législatif des rapports financiers audités de l'administration centrale, y compris les unités institutionnelles, dans la mesure où, soit a) elles sont tenues par la loi de présenter des rapports d'audit au pouvoir législatif, soit b) l'unité à laquelle elles rendent compte ou par laquelle elles sont contrôlées doit répondre aux questions et prendre des mesures pour leur compte.

Le cadre juridique de gestion des finances publiques des CTD ne prescrit pas à la Chambre des comptes de transmettre aux organes délibérants des CTD les rapports de vérification des états financiers annuels. De plus, la Chambre des Comptes n'ayant pas achevé, au moment de l'évaluation, l'examen des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis, le Conseil de la communauté ne peut pas demander communication des rapports de vérification de la Chambre des comptes. Par ailleurs, au cours de la période couverte par l'évaluation, le Conseil de la communauté n'a pas pris l'initiative de faire procéder à l'audit externe des rapports financiers annuels que l'Exécutif lui a soumis.

Aussi, la note D est-elle attribuée à chacune des quatre composantes de cet indicateur conformément au Guide pratique d'évaluation PEFA.

Composante 31.1 : Calendrier d'examen des rapports d'audit

Note : D

Composante 31.2 : Auditions sur les conclusions de l'audit

Note : D

Composante 31.3 : Recommandations du pouvoir législatif concernant l'audit

Note : D

Composante 31.4 : Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif

Note : D

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-31 : examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	D	Méthode de notation M2
31.1 Calendrier d'examen des rapports d'audit	D	Le Conseil de la communauté n'a pas fait procéder, au cours de la période couverte par l'évaluation, à l'audit externe des rapports financiers annuels que l'Exécutif lui a soumis.
31.2 Auditions sur les conclusions de l'audit	D	
31.3 Recommandation du pouvoir législatif concernant l'audit	D	
31.4 Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	D	

IV. Conclusions sur l'analyse des systèmes de gestion des finances publiques

4.1 Evaluation intégrée de la performance de la GFP

I. Fiabilité du budget

La performance enregistrée en ce qui concerne la prévisibilité et la mobilisation des transferts du gouvernement central à la CUD est inférieure à la performance de base. Ces transferts, constitués principalement des recettes provenant de la fiscalité partagée, représentent environ 90% des recettes de la CUD. L'administration de ces transferts relève de la compétence des services de l'Etat. La CUD n'a donc pas la maîtrise de ces recettes.

En ce qui concerne les recettes autres que les transferts qui sont gérés par les services de la CUD, Les faibles taux de réalisation, ainsi que l'importance relative des écarts entre la composition des recettes effectives et celle des prévisions initiales enregistrés au cours de la période de l'évaluation résultent notamment de l'optimisme des prévisions initiales et des insuffisances dans la maîtrise des méthodes de prévision. La non-atteinte des objectifs en matière de ces recettes a entraîné également la contraction des dépenses, la perturbation des allocations initiales de ressources et, partant, la réduction des services prévus au profit de la population.

Ainsi, les taux globaux d'exécution des dépenses sur la période ont été aussi bas, et les variations dans la composition des dépenses effectives par rapport à celle des prévisions initiales de dépenses ont été importantes.

Globalement, les résultats de l'exécution budgétaire des trois exercices couverts par l'évaluation traduisent un manque de fiabilité du budget de la CUD.

II. Transparence des finances publiques

L'introduction de la classification fonctionnelle conforme aux normes du MSFP 2014 et de la classification programmatique a contribué à améliorer la transparence budgétaire. Toutefois, l'utilisation d'une classification économique non compatible avec les normes MSFP a réduit la performance en matière de classification budgétaire

La documentation budgétaire transmise au Conseil de la communauté à l'occasion du vote du budget primitif de l'exercice 2018 comprend 5 éléments d'information sur les 12 requis (2 éléments de base et 3 éléments supplémentaires).

Les opérations non comptabilisées dans les comptes annuels de la CUD sont relativement importantes et ont représenté en 2017 près de 27% des dépenses budgétaires totales pour ce qui est des dépenses, et environ 34% des recettes budgétaires totales en ce qui concerne les recettes. Le budget de la CUD n'est donc pas exhaustif.

La répartition des transferts de la CUD aux communes d'arrondissement se fait toujours sur la base de règles et mécanismes transparents définis par le gouvernement central, et les montants des transferts sont communiqués à temps aux collectivités territoriales concernées.

Des cadres annuels de performance n'ont pas été élaborés au cours de la période sous revue. L'absence de ces cadres affecte la transparence budgétaire notamment en ce qui concerne la finalité de la dépense.

Bien que la CUD dispose aujourd'hui d'un site web, très peu d'informations budgétaires sont mises à la disposition du public. L'accès du public à un nombre très réduit d'informations budgétaires amoindrit la transparence des finances publiques.

Au total, la transparence des finances publiques est restée faible.

III. Gestion des actifs et des passifs

La surveillance des deux établissements publics de la CUD en vue de prévenir les risques liés à leur gestion est assurée par leurs comités de gestion respectifs qui sont présidés par le Délégué du gouvernement, Chef de l'Exécutif de la CUD. Il en est de même pour la SAD, seule entreprise publique sur laquelle la CUD a un pouvoir de contrôle en tant qu'actionnaire majoritaire. En outre, les risques que peuvent engendrer pour la CUD les litiges et contentieux en instance devant les juridictions sont suivis, mais ne sont pas tous quantifiés et provisionnés.

Le suivi de la gestion budgétaire des communes d'arrondissement, collectivités territoriales de niveau inférieur à celui de la CUD, n'est pas du ressort de la CUD. Ces communes sont pleinement autonomes et n'ont pas l'obligation légale de rapporter à la CUD.

Tous les grands projets d'investissement de la CUD font l'objet d'études de faisabilité, mais ces études ne sont pas publiées. Des critères de sélection des projets ne sont pas définis dans un guide ou manuel. La liste des projets prioritaires à budgétiser est arrêtée en dernier ressort par le Délégué du gouvernement. Les charges récurrentes des investissements ne sont pas estimées et programmées. Des rapports d'exécution des investissements sont élaborés, mais ne sont pas publiés.

La comptabilisation des actifs financiers de la CUD n'est pas assurée. La comptabilité des matières est organisée, mais elle reste manuelle et il y a des doutes sur son exhaustivité.

Les données sur la dette publique de la CUD sont mal connues. Les compétences en matière de contraction des emprunts et d'octroi des garanties sont clairement définies par des lois. Ce processus fait intervenir le Délégué du gouvernement, le Conseil communautaire et l'Autorité de tutelle. Néanmoins, des plafonds annuels d'endettement et des garanties à accorder ne sont pas préalablement fixés. La CUD ne dispose pas d'une stratégie d'endettement public.

Globalement, la performance en ce qui concerne la gestion des actifs et des passifs de la CUD est faible.

IV. Stratégie budgétaire et établissement de budget fondés sur les politiques publiques

Au cours de la période couverte par l'évaluation, les budgets de la CUD ont toujours été votés avant le début des exercices auxquels ils se rapportent. En dehors de cette bonne performance, le processus de planification, de programmation et de préparation du budget de la CUD présente de nombreuses faiblesses.

Un calendrier budgétaire est mis en place pour la préparation du budget, mais ce calendrier n'est pas respecté. Le budget de la CUD ne s'inscrit pas encore dans une perspective pluriannuelle. Des cadres budgétaires à moyen terme ne sont pas élaborés. Des plafonds de dépenses ne sont pas fixés, approuvés préalablement par le Conseil communautaire et communiqués aux directions dans le cadre du processus de préparation du budget.

La CUD ne dispose pas d'une stratégie budgétaire pluriannuelle. L'impact budgétaire des modifications à

apporter aux politiques publiques n'est pas en général estimé. Des stratégies sectorielles dûment chiffrées ne sont pas élaborées.

De plus, l'examen des projets de budget par le Conseil communautaire ne porte que sur les détails des prévisions de recettes et de dépenses et ne se déroule pas suivant des procédures dûment formalisées dans un manuel ou tout autre document.

V. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget

La performance en matière de gestion des recettes est confortée par les dispositifs en place qui permettent de produire des situations quotidiennes consolidées des recettes, de faire mensuellement des rapprochements des émissions, des recouvrements, des restes à recouvrer et des reversements de toutes les recettes budgétaires, de consolider quotidiennement tous les soldes de disponibilité et de déterminer et de suivre les arriérés fiscaux.

Cependant, la performance en ce qui concerne la gestion des recettes est affaiblie par le fait que l'accès des contribuables aux informations relatives à leurs droits et obligations n'est pas organisé, les administrations de recettes ne disposent pas d'une cartographie des risques liés à la gestion des recettes et qu'elles n'élaborent pas non plus des plans d'amélioration de la conformité réglementaire des recettes, et que près de 90% des recettes sont reversées sur les comptes de la CUD dans des délais allant d'un mois à plus d'un an. En plus, le potentiel fiscal de la CUD est mal connu. En dehors des retards notés dans le reversement des recettes administrées par les services fiscaux de l'Etat, les autres faiblesses constatées en matière d'administration des recettes sont imputables aux services de la CUD.

Bien que des situations consolidées des recettes soient produites quotidiennement, des plans de trésorerie ne sont pas élaborés et actualisés. En conséquence, un mécanisme de régulation budgétaire n'est pas en place pour ajuster périodiquement les engagements de dépenses aux projections de ressources afin d'éviter l'accumulation des arriérés de dépenses. Ainsi, d'importantes dépenses liquidées mais non ordonnancées et d'importants restes à payer sont constatés à la clôture de chaque exercice. A noter aussi que des données fiables sur l'évolution du stock des arriérés de dépenses ne sont pas disponibles.

La performance du contrôle de la paie est faible. Les fichiers du personnel et les états de paie ne sont pas reliés. Des dispositifs de contrôle interne des deux fichiers en place sont suffisants pour assurer l'intégrité de la masse salariale, mais des audits du système de contrôle n'ont pas été réalisés pour mesurer leur efficacité. Des tableaux prévisionnels des emplois et des effectifs ne sont pas élaborés.

La performance du système de passation des marchés publics est bonne en ce qui concerne la constitution et le suivi des dossiers de passation des marchés et aussi pour ce qui est du recours aux procédures concurrentielles de passation des marchés. Mais le système de passation des marchés est notamment affaibli par l'inexistence d'un organe indépendant chargé de l'instruction des plaintes qui découle des insuffisances du cadre juridique de passation des marchés édicté au niveau national.

Le dispositif en place pour le contrôle des dépenses non salariales permet de limiter les engagements aux dotations budgétaires, mais pas aux prévisions de trésorerie. En outre, l'exécution des dépenses non salariales est caractérisée par l'utilisation abusive de la procédure simplifiée de déblocage de fonds par décision de

mandatement qui soulève des préoccupations quant à l'importance des montants et la régularisation des dépenses exécutées suivant cette procédure.

S'agissant de l'audit interne, l'IGSCG en est chargé au sein de la CUD, mais cette fonction n'est pas encore opérationnelle. De ce fait, les différents audits qui doivent permettre de s'assurer notamment de l'efficacité et de la suffisance des contrôles internes en place, de la fiabilité et de l'intégrité des informations financières, de l'efficacité et de l'efficience des programmes mis en œuvre et, d'une manière générale, du respect des lois et de la réglementation, ne sont pas réalisés. Ainsi, ne sont pas réalisés les audits de la chaîne budgétaire des recettes et des dépenses, des fichiers du personnel et des états de paie, des marchés passés, des systèmes informatiques en place, des rapports d'exécution budgétaire, des comptes administratifs et de gestion, et des actifs de la CUD.

VI. Comptabilité et établissement de rapports

Le système comptable en place à la CUD reste basé sur la comptabilité de caisse. La comptabilité en droits constatés n'est pas encore mise en œuvre.

Le principal point fort en ce qui concerne la comptabilité et l'établissement des rapports est relatif aux rapprochements bancaires qui se font suivant une fréquence mensuelle.

Les faiblesses révélées par l'évaluation se rapportent à l'incomplétude et à la régularisation des opérations retracées dans les comptes d'attente et les comptes d'avance, à la production irrégulière des rapports trimestriels d'exécution budgétaire et à leur couverture limitée aux dépenses engagées et ordonnancées suivant la classification programmatique. De plus, l'exactitude des rapports infra-annuels d'exécution budgétaire soulève des préoccupations liées à l'utilisation de la procédure de déblocage de fonds par décision de mandatement et à l'exécution de certaines dépenses pour le compte de la CUD en dehors de la chaîne budgétaire.

Le fait que la comptabilité en droits constatés ne soit pas encore mise en œuvre prive en général la CUD d'informations fiables sur ses actifs et ses passifs, et en particulier ses arriérés de recettes et de dépenses.

Les comptes de gestion rendent compte des recettes et des dépenses exécutées, et contiennent, entre autres, la balance générale des comptes qui présente notamment les soldes des comptes de trésorerie. Les normes comptables applicables sont définies par le cadre juridique national, cependant ces normes ne sont pas appliquées. Le dernier compte de gestion a été soumis à la Chambre des comptes un peu moins de huit mois suivant la clôture de l'exercice.

VII. Surveillance et audit externes

Globalement, la performance de la surveillance et de l'audit externes exercés par la Chambre des comptes est faible du fait qu'au moment de la présente évaluation, l'examen d'aucun de gestion par cette institution n'est achevé.

4.2 Efficacité du cadre des contrôles internes

Le système de contrôle interne de la CUD

L'environnement de contrôle

Le cadre juridique de contrôle interne des finances publiques est constitué de textes généraux et de textes spécifiques aux organes de contrôle. Les principaux textes de portée générale relatifs au contrôle interne des finances publiques sont : (i) le décret n° 2013/160 du 15 mai 2013 portant règlement général de la comptabilité publique et (ii) le décret 2013/159 du 15 mai 2013 portant régime particulier du contrôle administratif des finances publiques. A ces textes de portée générale, il convient d'ajouter la loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun. Au nombre des textes particuliers, nous pouvons citer (i) le décret n° 2013/287 du 04 septembre 2013 portant organisation des services du Contrôle supérieur de l'Etat (CONSUPE) et (ii) le décret n° 77/41 du 03 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers.

Le décret n° 2013/159 du 15 mai 2013 définit le contrôle administratif, en précise le contenu et les modalités. Ce contrôle comprend (i) un contrôle de régularité (ii) un contrôle de performance et (iii) des missions d'audit spécifiques. Le contrôle administratif s'exerce soit a priori, soit concomitamment, soit a posteriori.

Rattaché directement au Président de la République, le CONSUPE est l'institution faîtière de contrôle au sein de l'exécutif. Il est compétent pour effectuer des vérifications au niveau des collectivités territoriales décentralisées. Ses prérogatives portent sur une pluralité de contrôles a posteriori, notamment (i) contrôle de conformité et de régularité, (ii) contrôle financier et (iii) contrôle de performance.

Placés auprès des départements ministériels, des organes constitutionnels, des collectivités territoriales décentralisées et des établissements publics, les contrôleurs financiers relèvent du ministre des Finances et sont chargés du contrôle a priori de l'exécution du budget de l'Etat et des organismes publics. Ils effectuent un contrôle de régularité et de conformité.

Par ailleurs, en ce qui concerne particulièrement les CTD la loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées édicte en certains de ses articles des règles générales applicables en matière de contrôle de l'exécution de leurs budgets et consacre son Titre VI au contrôle du budget et de la gestion des collectivités territoriales.

En outre, l'arrêté n° 15/A/CUD/CAB/DLG/2016 du 06 2016 modifiant et complétant l'arrêté n° 18/SG/CUD/2012 du 27 décembre 2012, portant réorganisation des services de la CUD et ses modificatifs subséquents crée au sein de la CUD l'Inspection générale des services et le contrôle de gestion dont les missions consistent notamment en l'audit interne et au contrôle a priori et a posteriori sur les opérations financières, comptables et techniques.

De plus, en raison de leurs prérogatives en matière budgétaire, les organes de contrôle du MINFI, du MINEPAT et du MINMAP ont une compétence élargie à l'ensemble du budget de l'Etat, des collectivités territoriales décentralisées et des Etablissements publics.

Enfin, le MINDEVL en tant que ministère de tutelle exerce également un contrôle sur les collectivités territoriales décentralisées.

L'évaluation des risques

L'évaluation des risques n'est pas encore prise en compte dans l'environnement du contrôle interne de la gestion des finances publiques. Un système de contrôle basé sur une approche par les risques n'est pas développé par les organes de contrôle à compétence nationale et par l'Inspection générale des services et le contrôle de gestion de la CUD.

Les activités de contrôle

Les activités de contrôle administratif telles qu'elles sont prévues par les textes en vigueur, notamment le décret n° 2013/159 du 15 mai 2013, visent à s'assurer du respect de la régularité des opérations budgétaires, financières et du patrimoine de l'Etat, d'évaluer la performance des administrations et de prévenir les risques de toute nature.

L'information et la communication

D'une manière générale, chaque organe de contrôle interne rend compte de ses activités à travers des rapports spécifiques de contrôle et des rapports annuels qu'il adresse au supérieur hiérarchique. Aux termes des dispositions de l'article 5 (1) du décret 2013/287 du 04 septembre 2013, tous les organes de contrôle doivent transmettre aux services du CONSUPE tous les rapports des contrôles qu'ils effectuent ainsi leurs rapports annuels d'activités.

Au niveau de la CUD, l'information et la communication relatives aux activités de contrôle sont insuffisamment assurées, car les rapports d'inspection ne sont pas suffisamment partagés entre les différents services de la CUD et ne sont pas rendus publics.

Le pilotage

D'une manière générale, le pilotage des contrôles internes est assuré par les premiers responsables des organes de contrôle sous la supervision de leurs supérieurs hiérarchiques respectifs. Pour ce qui est particulièrement de la CUD, le système est piloté par l'Inspecteur général des services sous la supervision du cabinet du Délégué du gouvernement.

Appréciation de l'efficacité du cadre de contrôle interne

Le cadre de contrôle interne de la CUD est organisé par l'Inspection générale des Services et le Contrôle de Gestion (IGSCG). Malgré les interventions de ce service, l'efficacité du cadre du contrôle interne est difficile à juger en raison de l'indisponibilité de guides spécifiques de contrôle interne et de rapports d'audit portant sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des contrôles internes appliqués par les structures opérationnelles de la CUD.

Les contrôles de l'IGSCG sont essentiellement des contrôles de gestion, de régularité, de conformité et de performance depuis l'introduction des budget-programmes dans le cadre budgétaire. Quelques audits de

performance ont été réalisés avec l'appui du CONSUPE. Mais ces audits ne sont pas basés sur des cadres annuels de performance car ils ne sont pas encore élaborés, et sur des rapports de mise en œuvre de ces cadres.

La séparation des tâches principales entre l'ordonnateur et le comptable est établie par le RGCP et le régime financier des CTD, et elle est généralement respectée, sauf pour les dépenses par déblocage de fonds et les dépenses effectuées par retenue à la source par le FEICOM, et celles payées par l'Etat pour le compte de la CUD.

Le Délégué du gouvernement est chargée de l'ordonnancement de la dépense et la recette municipale en assure le paiement et l'enregistrement après vérifications. Le contrôle de l'exécution des dépenses ordonnancées est aussi assuré par le contrôle indépendant des dépenses, le contrôleur financier spécialisé.

Le contrôle de la conformité aux lois et réglementations en vigueur est assuré principalement par le contrôle indépendant exercé par le contrôle financier spécialisé sur l'engagement des dépenses et par les contrôles exercés par le MINMAP sur les dépenses de passation des marchés. Toutefois, l'assurance sur la conformité aux lois et réglementations en vigueur est affaiblie par l'indisponibilité des rapports d'audits des contrôles internes et des états financiers de la CUD, et, de ce fait, par l'absence de recommandations de l'audit interne et l'absence de suivi de mise en œuvre des quelques recommandations présentées par l'IGS. La CUD ne publie pas les rapports préparés par l'IGSCG.

Le comptable matières contrôle l'enregistrement des actifs, mais les immobilisations immobilières sont peu suivies. Le contrôle interne est davantage axé sur la régularité que sur la prévention des irrégularités. Les inspections sont également axées davantage sur la régularité que sur la protection des actifs. Les outils d'évaluation du risque sont peu développés, toutefois une cartographie des risques a été élaborée en 2015 et publiée sur le Web. L'IGS n'a pas établi de programme d'audit sur base d'une évaluation des risques.

Eu égard à tout ce qui précède, il ne peut être assuré que le cadre du contrôle interne de la CUD contribue à une exécution des opérations de façon fiable, éthique, économique, efficiente et efficace.

4.3 Evaluation de l'impact des points forts et des points faibles de la GFP

L'impact des points forts et des points faibles mis en évidence par l'évaluation sur la gestion des finances publiques de la CUD sera présenté par rapport aux trois objectifs principaux de la GFP (discipline budgétaire, allocation stratégique des ressources et la mise à disposition efficiente des services) et suivant les sept piliers du cadre PEFA de 2016.

La discipline budgétaire globale exige un contrôle effectif du budget total et la gestion des risques budgétaires.

L'allocation stratégique des ressources implique une planification et une exécution du budget conformément aux priorités nationales visant la réalisation des objectifs de politique publique.

La mise à disposition efficiente des services exige d'utiliser au mieux le budget pour obtenir les meilleurs niveaux possibles de services publics dans les limites des ressources disponibles.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Tableau 34: Tableau synoptique des forces et faiblesses selon les trois principaux objectifs de la GFP et les sept piliers de la GFP selon le PEFA

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses
Prévisibilité des transferts du Gouvernement central		Le manque de prévisibilité et les retards dans l'encaissement des transferts résultant du mécanisme de partage de certaines recettes fiscales affectent négativement la fiabilité du budget de la CUD.		Le manque de prévisibilité et les retards dans l'encaissement des transferts résultant du mécanisme de partage de certaines recettes fiscales ne permettent pas à la CUD d'assurer une bonne allocation stratégique des ressources.		Les retards notés dans le transfert effectif des recettes issues de la fiscalité partagée empêchent la CUD d'atteindre ses objectifs de politique publique, donc de réaliser les prestations de service prévus.
Fiabilité du Budget		Les taux de réalisation des recettes ont été faibles sur les trois exercices et se sont établis à moins de 92% des prévisions budgétaires initiales. Des variations importantes ont été notées entre la composition initiale et la composition effective des dépenses aussi bien suivant la classification économique que la classification programmatique, ce qui traduit d'importantes réallocations de ressources en cours d'exercice.		Les variations importantes notées entre la composition initiale et la composition effective des dépenses aussi bien suivant la classification économique que la classification programmatique, affectent négativement l'allocation stratégique des ressources.		La forte variation de la composition des dépenses effectives par rapport à la composition des dépenses initialement prévues est susceptible d'entraver l'atteinte des objectifs initialement fixés en matière de fourniture de services publics.
Transparence des finances publiques	La nouvelle nomenclature budgétaire qui comprend des classifications administratives,	Malgré des efforts méritoires, les données présentées sur le site web de la CUD sont encore	Des budgets programmes sont élaborés à partir de 2014 pour soutenir	L'absence de stratégie générale de développement de la CUD, d'indicateurs de	L'utilisation de la classification fonctionnelle conforme aux normes MSFP 2014 donne aux services les	La non-élaboration des cadres annuels de performance ne permet pas de fixer et de mesurer

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses
	<p>fonctionnelle et programmatique améliore la lisibilité du budget.</p> <p>La répartition des transferts alloués par la CUD aux communes se fait suivant des mécanismes et règles bien définis et transparents.</p>	<p>éloignées des normes PEFA et OBI de transparence budgétaire, et celles du code de transparence des finances publiques applicable en zone CEMAC.</p> <p>Le public n'a pas accès aux principales informations budgétaires, ce qui est susceptible d'entraîner l'inobservance de la discipline budgétaire.</p> <p>Les opérations de recettes et de dépenses non comptabilisées dans les comptes annuels de la CUD sont relativement importantes, ce qui impacte négativement la discipline budgétaire.</p>	<p>l'allocation stratégique des ressources.</p>	<p>politiques publiques et de plan d'actions prioritaires ne permet pas de mesurer la pertinence des allocations budgétaires.</p> <p>La non-exhaustivité du budget de la CUD peut affecter l'allocation optimale des ressources.</p>	<p>moyens de définir les objectifs en ce qui concerne la fourniture des services publics et à en mesurer les résultats</p>	<p>les résultats attendus en matière de prestation de services.</p> <p>Les programmes ne font pas l'objet d'évaluations basées sur les critères OCDE/CAD qui permettraient d'évaluer les coûts-bénéfices des prestations de services générées par l'utilisation rationnelle des actifs de la CUD.</p> <p>Le nonaccès du public aux informations budgétaires empêche la population d'être informée des prestations de services publics prévues et réalisées.</p>
Gestion des actifs et des passifs	<p>Les règles et mécanismes de contraction des emprunts et d'octroi des garanties sont clairement définis par la législation en vigueur.</p> <p>Tous les grands projets d'investissement font l'objet d'études de faisabilité.</p>	<p>Les risques budgétaires liés aux litiges et contentieux en instance devant les juridictions ne sont pas tous quantifiés et provisionnés dans le budget de la CUD.</p> <p>Les charges récurrentes des investissements ne sont pas estimées et prises en compte dans les prévisions budgétaires à moyen terme, et un état des coûts globaux des projets n'est pas établi</p>		<p>L'absence de critères de sélection des projets d'investissement et la non-détermination des charges récurrentes des investissements sur le moyen terme affectent négativement l'allocation stratégique des ressources.</p>		<p>L'absence de critères de sélection des projets d'investissement et la non détermination des charges récurrentes des investissements sur le moyen terme peuvent affecter négativement l'efficacité des services fournis à la population.</p>

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses
		<p>et communiqué au Conseil de la communauté.</p> <p>Des critères de sélection des projets d'investissement à budgétiser ne sont pas définis.</p> <p>Des plafonds d'endettement et de garantie à accorder ne sont pas fixés annuellement par l'organe délibérant.</p> <p>Les actifs financiers de la CUD ne sont pas convenablement enregistrés et leur performance n'est pas suivie.</p> <p>La comptabilité matières n'est pas informatisée et les multiples reports d'écritures créent un risque systémique sur la fiabilité des inventaires des stocks de petits équipements et de fournitures. Les immobilisations du bâti et non bâti sont mal connues.</p> <p>La dette intérieure de la CUD est mal connue.</p>				
Stratégie budgétaire et établissement de budget fondés sur des politiques publiques	<p>Un calendrier budgétaire est fixé par délibération du Conseil communautaire.</p> <p>Les budgets primitifs de la CUD sont adoptés par le</p>	<p>La CUD n'élabore pas encore des prévisions budgétaires à moyen terme.</p> <p>L'incidence financière des principales mesures de</p>		<p>L'absence de plans stratégiques sectoriels dûment chiffrés ne facilite pas une allocation</p>		

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses
	<p>Conseil de la communauté avant le début des exercices budgétaires concernés.</p> <p>Les règles relatives aux modifications que l'Exécutif de la CUD peut apporter au budget en cours d'exercice sont clairement définies et globalement observées.</p>	<p>recettes et de dépenses préconisées pour un exercice budgétaire n'est pas calculée et présentée au Conseil communautaire.</p> <p>La CUD n'élabore pas encore un document de stratégie budgétaire fixant clairement les objectifs et les cibles budgétaires à moyen terme.</p> <p>Des plans stratégiques sectoriels chiffrés ne sont pas préparés pour les domaines de compétence de la CUD pour servir de base à l'élaboration des budgets.</p> <p>Le calendrier budgétaire n'est pas respecté.</p> <p>Des plafonds de dépenses ne sont pas préalablement déterminés et communiqués aux directions techniques au début du processus budgétaire.</p> <p>Les procédures d'examen des projets de budget par le Conseil ne sont pas formalisées dans un texte législatif ou réglementaire, ou tout autre document.</p>		<p>stratégique des ressources.</p>		
Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget	<p>Une situation consolidée de toutes les recettes</p>	<p>L'information des contribuables en ce qui</p>			<p>Le respect à plus de 80% des procédures concurrentielles</p>	

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses
	<p>perçues détaillées suivant la nomenclature budgétaire est produite quotidiennement.</p> <p>Il est procédé mensuellement au rapprochement des émissions, des recouvrements, des restes à recouvrer et des versements de toutes les recettes budgétaires.</p> <p>Les soldes de trésorerie des comptes de disponibilité de la CUD sont consolidés quotidiennement.</p> <p>Les dossiers de tous les marchés publics passés sont tenus et mis à jour régulièrement.</p> <p>Les marchés passés selon des modes concurrentiels représentent en valeur plus de 80% du montant total des marchés.</p> <p>La séparation des tâches relatives à l'exécution des principales opérations de dépenses est relativement bien assurée, et les responsabilités des principaux intervenants clairement définies.</p>	<p>concerne leurs droits et obligations n'est pas organisée.</p> <p>Une cartographie des risques liés aux recettes n'est pas établie. Les entités chargées de recouvrer les recettes n'appliquent pas des démarches structurées et systématiques pour évaluer et hiérarchiser les risques de conformité réglementaire.</p> <p>Environ 90% des recettes recouvrées sont reversées tardivement sur les comptes de la CUD.</p> <p>Les dispositifs en place permettent de connaître et de suivre l'évolution du stock des arriérés fiscaux, mais les restes à recouvrer restent élevés.</p> <p>Les systèmes en place ne permettent pas de déterminer et de suivre les arriérés de dépenses.</p> <p>Des plans annuels de trésorerie ne sont pas élaborés et un mécanisme de régulation budgétaire en cours d'exercice n'est pas mis en place.</p>			<p>en matière de passation des marchés est susceptible de favoriser l'efficacité dans la fourniture des services à la population.</p>	

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses
	<p>La CUD a créé au sein de son organigramme une structure expressément chargée de l'audit interne, l'IGSCG qui dispose d'un manuel d'audit de qualité produit par le CONSUPE.</p>	<p>Les fichiers du personnel et les états de paie ne sont pas reliés et sont mis à jour avec des retards pouvant aller jusqu'à un an. Les contrôles en place sont suffisants pour assurer l'intégrité de la masse salariale, mais des audits n'ont pas été réalisés pour apprécier leur efficacité.</p> <p>Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux projections de la trésorerie n'est pas en place. Le dispositif de contrôle des engagements ne couvre pas toutes les dépenses.</p> <p>Près de 60% des dépenses non salariales de fonctionnement sont exécutées suivant des procédures exceptionnelles.</p> <p>La fonction d'audit interne n'est pas encore opérationnelle à la CUD.</p>				
Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers	<p>Le rapprochement bancaire de tous les comptes gérés par le receveur municipal et les responsables des deux établissements locaux de la CUD se fait tous les mois et</p>	<p>La comptabilité en droits constatés n'est pas encore mise en œuvre.</p> <p>Les comptes d'attente ne sont toujours pas apurés à la clôture de l'exercice.</p>				

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses	Forces	Faiblesses
	<p>au plus tard dans les quatre semaines qui suivent la fin de chaque mois.</p> <p>L'accès aux données dans le système informatique SIM_ba et leur modification sont limités et enregistrés, et l'administrateur est capable à tout moment de retracer la piste d'audit,</p>	<p>Les fonds débloqués par décision de mandatement qui devraient être imputés à des comptes d'attente ne le sont pas.</p> <p>Les comptes d'avance ne sont pas ouverts.</p> <p>La CUD n'est pas capable de produire des informations financières fiables exhaustives et sincères à partir de SIM_ba du fait de certains dysfonctionnements organisationnels et des bogues.</p> <p>Les rapports d'exécution budgétaire trimestriels ne sont pas produits régulièrement, ne sont pas suffisamment détaillés, ne portent que sur les dépenses et l'exactitude des données soulève des préoccupations significatives.</p>				
Surveillance et vérification externe		<p>La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion du receveur municipal qui lui sont soumis.</p>				

4.4 Evolution de la performance depuis l'évaluation de 2012

La dernière évaluation PEFA de la Communauté Urbaine de Douala date de 2012 et avait été réalisée sur la base du cadre PEFA révisé de 2011. Le tableau de l'annexe 4 présente l'évolution de la performance par indicateur et composante de 2012 à 2018 sur la base du cadre PEFA de 2011.

Globalement, la performance du système de la GFP de la CUD ne s'est pas significativement améliorée entre 2012 et 2018. Sur les vingt-neuf (29) indicateurs (les trois indicateurs relatifs à la pratique des bailleurs de fonds n'ayant pas été utilisés), quatorze (14) ont vu leurs notes inchangées, neuf (09) ont enregistré la baisse de leurs notes, trois (3) ont connu une amélioration, un (1) indicateur n'a pas été appliqué à la CUD et deux (2) n'ont pas été notés. Il importe de faire remarquer que la baisse des notes ne traduit pas systématiquement une régression de la performance, mais résulte essentiellement de la disponibilité et de l'obtention d'informations qui ont permis de mieux évaluer les aspects de la GFP concernés. De plus, le fait que les notes de certains indicateurs n'ont pas changé n'est pas toujours synonyme d'une absence de progrès, mais peut signifier aussi que les progrès n'ont pas été suffisants pour augmenter la note.

L'évolution de la performance du système de la GFP depuis l'évaluation de 2012 est présentée suivant les trois principaux objectifs de la GFP : la discipline budgétaire, l'allocation stratégique des ressources et la prestation efficace et efficiente des services publics.

La discipline budgétaire

En 2018, la discipline budgétaire est amoindrie par rapport à 2012 du fait des nombreuses insuffisances mises en évidence par l'évaluation.

En ce qui concerne les résultats budgétaires, les taux de réalisation des recettes et des dépenses sont restés bas et inférieurs aux valeurs minimales requises par le cadre PEFA. De même, les variations dans la composition des dépenses ont été fortes. De plus, d'importants arriérés de paiement continuent d'être accumulés et les dispositifs en place ne permettent pas toujours d'en déterminer les montants exacts et de suivre leur évolution. Donc, entre les deux évaluations, la fiabilité du budget de la CUD ne s'est pas améliorée.

Entre 2012 et 2018, la transparence budgétaire s'est améliorée du fait de l'introduction des classifications administrative, fonctionnelle et programmatique dans la nomenclature budgétaire. A noter que la performance relative aux opérations non rapportées dans les états financiers s'est fortement détériorée entre 2012 et 2018. Mais en fait, la situation n'a pas réellement changé car la dégradation de la note résulte du fait que la mission a eu des informations qui lui ont permis de mieux appréhender les opérations extrabudgétaires. En matière de transparence dans la répartition des transferts aux communes d'arrondissement et de suivi des risques budgétaires liés à la gestion des établissements publics, la situation n'a pas changé par rapport à 2012. En outre, le fait que très peu d'informations budgétaires soient mises à la disposition du public et que d'importantes opérations de recettes et de dépenses soient exécutées en dehors de la chaîne budgétaire ne favorise pas la discipline budgétaire.

Par ailleurs, la discipline budgétaire est toujours affectée par les faiblesses relevées dans le processus d'élaboration du budget de la CUD et qui n'ont pas été substantiellement corrigées de 2012 à 2018. Depuis 2015, un calendrier de préparation du budget a été mis en vigueur par délibération du Conseil communautaire, mais il n'est pas respecté. Des enveloppes budgétaires ne sont toujours pas fixés, approuvées et communiquées aux directions techniques pour la préparation de leurs propositions budgétaires. Des plans stratégiques sectoriels ne sont pas élaborés, ainsi que des prévisions budgétaires à moyen terme. Et enfin, les charges récurrentes des investissements ne sont pas estimées et prises en compte dans une programmation budgétaire pluriannuelle. Cependant, le budget de la CUD est toujours voté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte, ce qui conforte la discipline budgétaire.

La mise en œuvre en 2018 de dispositifs permettant d'assurer mensuellement les rapprochements entre les prévisions, les émissions, les recouvrements, les restes à recouvrer et les reversements aux comptes de la CUD a permis d'améliorer la performance en la matière par rapport à 2012, et partant conforte la discipline budgétaire. Il en est de même pour le recours plus accru aux méthodes concurrentielles de passation des marchés noté en 2018 par rapport à 2012.

En outre, la performance n'a pas globalement changé pour ce qui est de la prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses, du contrôle des états de paie, et de la vérification interne. Toutefois, la performance s'est détériorée en ce qui concerne la fréquence des ajustements budgétaires opérés par l'Exécutif en cours d'exercice. En matière de suivi des dettes et des garanties, on note une baisse de la performance par rapport à 2012 due au fait que des plafonds annuels d'endettement et des garanties ne sont pas fixés. De même, l'efficacité du contrôle des dépenses non salariales s'est dégradée à cause de l'importance des dépenses non salariales exécutées suivant des procédures exceptionnelles en général (près de 60%), et des débloquages de fonds par décision de mandatement en particulier.

Enfin, la soumission à la Chambre des comptes des comptes de gestion du Receveur municipal dans des délais relativement courts (moins de huit mois) suivant la fin de l'exercice conforte la discipline budgétaire, mais elle reste affectée négativement par les importants retards enregistrés par cette Institution pour leur examen. Cette situation ne permet pas de situer à temps les responsabilités des gestionnaires et de prendre à temps les mesures nécessaires à la correction des erreurs et fautes de gestion éventuelles.

L'allocation stratégique des ressources

Depuis 2014, l'intégration de la classification fonctionnelle conforme au MSFP de 2014 dans la nomenclature budgétaire et la présentation du budget suivant l'approche programmatique devraient permettre d'améliorer l'allocation stratégique des ressources par rapport à 2012. Cependant, certaines insuffisances du système de la GFP mises en évidence aussi bien en 2012 qu'en 2018 continuent d'affecter négativement l'allocation stratégique des ressources. Il s'agit de :

- La forte variation de la composition des dépenses effectives par rapport à la composition des dépenses initialement prévues qui traduit l'importance des modifications apportées aux allocations initiales de ressources.

- La non-élaboration des cadres annuels de performance durant la période couverte par l'évaluation qui limite les capacités de l'administration pour procéder à une bonne allocation des ressources basée sur les objectifs de politique publique.
- Le manque de prévisibilité et les retards dans l'encaissement des transferts résultant du mécanisme de partage de certaines recettes fiscales qui ne permettent pas à la CUD d'assurer une bonne allocation des ressources.
- L'absence de critères de sélection des projets d'investissement, la non-détermination des charges récurrentes des investissements sur le moyen terme, l'inexistence de stratégies sectorielles chiffrées et l'inexactitude des rapports d'exécution budgétaire prive la CUD des informations nécessaires à une allocation optimale des ressources.

L'efficacité de la prestation des services publics

En matière d'efficacité et d'efficience dans les prestations de services publics, le taux de respect des règles concurrentielles de passation de marchés publics noté en 2018 est plus élevé que celui de 2012, ce qui est de nature à assurer une plus grande efficience de la fourniture des services publics.

Toutefois, certaines faiblesses relevées par la présente évaluation, mais qui existaient déjà en 2012, sont susceptibles d'amoindrir l'efficacité et l'efficience de la prestation des services publics. Il s'agit notamment de :

- La forte variation de la composition des dépenses effectives par rapport à la composition des dépenses initialement prévues qui peut entraver l'atteinte des objectifs initialement fixés en matière de fourniture de services publics.
- La non élaboration des cadres annuels de performance qui prive les services des moyens de mesurer les résultats atteints en ce qui concerne la fourniture des services publics eu égard aux objectifs initialement fixés.
- L'accès limité du public aux informations budgétaires qui empêche la population d'être informée des prestations de services publics prévues et réalisées.
- Les retards notés dans le transfert effectif des recettes issues de la fiscalité partagée qui empêchent la CUD d'atteindre ses objectifs de politique publique, donc de réaliser les prestations de service prévues.
- La non détermination, la non programmation et la non budgétisation des charges récurrentes des investissements qui peuvent affecter négativement l'efficacité des services fournis à la population.

V. Processus de réforme de la CUD

Au Cameroun, l'initiative de la législation et de la réglementation relatives à la gestion des finances publiques des collectivités territoriales décentralisées est du ressort de l'administration centrale. C'est donc le Gouvernement central qui édicte les différents textes et normes applicables en la matière. Les prérogatives des CTD sont extrêmement réduites. Aucune importante réforme de gestion des finances publiques de la CUD ne peut donc se faire sans la participation et le soutien du Gouvernement central, notamment le MINFI et le MINDDEVEL.

5.1 Démarche suivie pour la réforme de GFP

Au niveau national

Les réformes des finances publiques au niveau local sont tributaires des réformes engagées au plan national. Le Plan de modernisation des finances publiques (PMFP) constitue le cadre de référence des réformes au niveau national. Les principales actions de réforme du PMFP 2016-2018 sont celles que vont induire la transposition des directives de la CEMAC dans la législation nationale. Elles consisteront notamment en la révision de la loi portant régime financier de l'Etat, l'adoption du projet de loi portant code de transparence, la révision du décret portant RGCP et celui portant sur la nomenclature budgétaire de l'Etat, la révision du plan comptable, et la signature du décret portant sur le tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE). A noter que dans ce cadre, deux nouvelles lois portant respectivement régime financier de l'Etat et code de transparence des finances publiques ont été adoptées en 2018. L'harmonisation du cadre juridique de gestion des finances publiques avec les directives de la CEMAC entraînera la révision du cadre juridique de gestion des finances publiques des collectivités territoriales décentralisées.

En outre, les actions prévues au PMFP 2016-2018 relativement à la mise en œuvre de la budgétisation suivant l'approche programme devront également permettre de consolider l'expérience en cours à la CUD en la matière. Il s'agit notamment de la clarification du rôle, du positionnement, du profil, du mode de désignation des responsables de programmes, et de l'institutionnalisation de la fonction de contrôle de gestion en appui aux responsables de programmes.

Au niveau de la CUD

Le processus d'amélioration de la gouvernance et de réforme des finances publiques de la CUD s'est appuyé en général sur les conclusions et recommandations de plusieurs diagnostics successifs, et en particulier sur l'évaluation en 2012 de son système de gestion des finances publiques selon le cadre de mesure PEFA. Sur la base de l'évaluation PEFA de 2012, la CUD a élaboré et adopté en janvier 2013 une stratégie de réforme de la gestion des finances publiques (SRGFP) couvrant la période 2013-2016.

La SRGFP vise à doter la Communauté Urbaine de Douala d'un système de gestion des finances publiques transparent, performant, en conformité avec les standards internationaux et qui favorise la discipline budgétaire, l'allocation stratégique des ressources et la prestation efficiente des services publiques.

Elle se structure autour de 6 objectifs stratégiques, alignés sur la matrice d'évaluation PEFA :

- Assurer la présentation, la couverture, le processus de préparation et d'adoption du budget conformément aux standards internationaux ;
- Assurer l'exécution du budget comme prévu, d'une manière ordonnée et prévisible ;
- Réformer le système comptable afin de produire des informations fiables et exhaustives ;
- Renforcer les mécanismes de contrôle et de suivi ;
- Réformer le système d'information ;
- Adapter le cadre institutionnel de la CUD à ses principales missions, à la mise en œuvre et au suivi des réformes.

Le coût total du plan d'actions associé à la SRGFP était estimé à 261 M XAF, sur 4 ans. Un comité de pilotage de la stratégie de réforme a été mis en place par arrêté en date du 27 février 2013. Pour la mise en œuvre la SRGFP, la CUD a bénéficié d'appuis de la part de l'Ambassade de France et surtout de l'Association internationale des maires francophones (AIMF).

5.2 Réformes récentes et réformes en cours

Les réformes récentes engagées par la CUD se rapportent principalement à la mise en œuvre du budget selon l'approche programmatique. Ce processus n'étant pas encore achevé, certaines réformes y afférentes sont toujours en cours. En plus, un certain nombre de réformes sont en cours en vue d'améliorer la gestion du personnel pour un meilleur contrôle de la paie et de faciliter l'exercice de l'audit interne par l'IGSCG.

Les réformes récentes et en cours au niveau de la CUD sont les suivantes :

- La présentation, le vote, l'approbation et l'exécution du budget par programme : cette réforme est mise en œuvre depuis le budget de l'exercice 2014.
- La conception et la mise en œuvre d'une nouvelle nomenclature budgétaire enrichie des classifications administratives, fonctionnelles conformes aux normes du MSFP 2014, et programmatiques : cette réforme qui est liée à la présentation du budget suivant l'approche programmatique est aussi mise en œuvre depuis le budget de l'exercice 2014.
- La présentation des dotations budgétaires en autorisations d'engagement (AE) et en crédits de paiement (CP) : cette réforme qui est liée à la présentation du budget suivant l'approche programmatique est aussi mise en œuvre depuis le budget de l'exercice 2014.
- L'élaboration des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT) : cette réforme a connu un début d'exécution avec l'appui de l'AIMF avec l'élaboration des esquisses de CDMT depuis 2014 qui sont soumises au conseil de la communauté au même moment que le projet de budget. Mais la structure des CDMT reste à améliorer. Quant aux CBMT, leur élaboration n'a pas commencé.
- L'élaboration des cadres annuels de performance et des rapports annuels de performance : cette réforme est mise en place depuis 2014 et a commencé par la production des RAP ; à fin 2017, il y eu une réorientation de l'approche qui a conduit à la production du Projet annuel de performance pour l'exercice 2018.

- Le paramétrage de SIM_ba (le logiciel de gestion budgétaire et comptable) afin de l'adapter à la nouvelle configuration budgétaire de la CUD. Cette modification intègre dans l'arborescence de présentation du budget, les axes stratégiques, les programmes, les actions et les projets. Commencée depuis 2014, cette réforme n'est pas encore achevée.
- Le développement d'un nouveau logiciel destiné à remplacer SIM-PA. Avec une seule source d'entrée des informations, il intégrera les deux fonctions de gestion administrative et financière du personnel et permettra d'automatiser les contrôles internes entre les deux fichiers et de fiabiliser les opérations de paie du personnel : cette réforme est en cours. Le marché devant permettre sa mise en œuvre est passé.
- L'élaboration d'une cartographie des postes pour la mise à jour des fiches de postes à partir du guide des emplois communaux publié par le MINDDEVEL.
- La réalisation d'une étude sur la stratégie prévisionnelle des effectifs : le marché passé pour le développement du logiciel concerne également la réalisation de cette étude.
- L'élaboration d'un manuel de procédures d'exécution du budget par l'IGSCG. A cet effet, l'IGSCG a déjà réalisé en janvier 2017 une première compilation de toutes les procédures existante : cette réforme est en cours au sein de IGSCG.

5.3 Considérations institutionnelles

Cadre institutionnel de mise en œuvre de la SRGFP de la CUD

Le dispositif de mise en œuvre de la stratégie de réforme de la gestion des finances publiques de la CUD repose sur un Comité de pilotage appuyé par les premiers responsables des directions opérationnelles ou entités rattachées au Délégué du Gouvernement, et des chefs de projet désignés dans toutes les structures impliquées dans la gestion des finances publiques.

Le Comité de pilotage

Le Comité de pilotage a pour missions de (i) superviser la mise en œuvre de la SRGFP, (ii) orienter, arbitrer et décider des actions à engager et (iii) d'approuver les réformes avant leur adoption et mise en vigueur. Il est composé ainsi qu'il suit :

Président : Délégué du Gouvernement

Vice-présidents :

- 1^{er} Adjoint au Délégué du Gouvernement
- 5^{ème} Adjoint au Délégué du Gouvernement

Rapporteur :

- Le Directeur des Affaires Financières

Membres permanents :

- Le représentant du Préfet du Département du Wouri ;
- Le Président de la Commission Économie et Finances du Conseil de la CUD ;

- Le Secrétaire Général de la CUD ;
- L'Inspecteur Général des Services ;
- Le Trésorier Payeur Général de Douala ;
- Le Receveur Municipal ;
- Le Contrôleur Financier Spécialisé ;
- L'Agence Française de Développement (AFD) ;
- La Coopération Française (SCAC).

Membres associés :

- L'Agent Comptable Central du Trésor (ACCT) ;
- Le Directeur des Grandes Entreprises (DGE/DGI) ;
- Le Directeur des Collectivités Territoriales Décentralisées (DCTD/MINATD).
- Le Secrétaire Technique de la Plateforme de réforme des finances publiques nationales ;
- Tous les autres Partenaires Techniques et Financiers.

Le Comité de pilotage se réunit suivant une périodicité trimestrielle. La participation des membres associés aux réunions du Comité de pilotage est facultative si l'objet de la réunion ne porte pas sur l'examen et la validation des réformes.

Les chefs de projet

Le chef de projet est la personne dûment désignée au sein de chaque structure qui est en charge de l'exécution, sous la responsabilité et la supervision du Responsable de la structure concernée, des tâches nécessaires à la mise en place de chaque réforme.

Pour chaque action de réforme, un planning détaillé de mise en œuvre est établi par chaque chef de projet. Tous les plannings d'une même structure sont consolidés par le Responsable de la structure et soumis au Comité de pilotage au début du processus et servent de base au suivi de la mise en œuvre des actions.

Le suivi de la mise en œuvre de la SRGFP

Le suivi de la mise en œuvre de la stratégie se fait à deux niveaux : le premier est celui des Directions ou structures assimilées de la CUD qui sont impliquées dans la réalisation des actions prévues au plan d'actions et le deuxième qui est un suivi infra-annuel s'effectue par le Comité de Pilotage au cours de ses sessions dont la périodicité est trimestrielle.

Autres considérations institutionnelles

Les limites liées au système d'information

L'audit de sécurité réalisé en 2018 par l'Agence Nationale de Technologie et de Communication (ANTIC) a mis en évidence de nombreuses et importantes faiblesses au niveau du système d'information de la CUD qui ne garantissent pas la fiabilité et l'intégrité de la gestion financière de la CUD.

Par ailleurs, la mission a constaté que le logiciel SIM_ba destiné à la gestion budgétaire et comptable de la CUD n'est pas encore adapté et paramétré pour assurer convenablement la mise en œuvre de la budgétisation programme. En outre, des bogues ont été détectés dans le système, ce qui entraîne sa désaffection par les utilisateurs.

Les limites liées à la capacité des ressources humaines

La CUD dispose de ressources humaines motivées et désireuses de faire progresser le système de gestion des finances publiques. Mais elles sont parfois techniquement limitées et il est nécessaire de renforcer leurs capacités.

Annexes

Annexe 1: Tableau récapitulatif des indicateurs de performance

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
HLG-1 : Prévisibilité des transferts du gouvernement central	D	Méthode de notation M1
1. Écart annuel du montant total des transferts réels de l'administration se trouvant à un échelon supérieur par rapport aux montants totaux initialement estimés et communiqués par l'administration se trouvant à un échelon supérieur à l'entité infranationale en vue de leur inclusion dans le budget de cette dernière.	D	Les transferts de l'Etat à la CUD ont été donc réalisés à 84,78% en 2015, 67,37% en 2016 et 66,57% en 2017, soit à moins de 85% sur les trois exercices.
2. Écart annuel entre les montants réels et estimés des transferts de dons à affectation spéciale.	D	De 2015 à 2017 l'écart entre les estimations de transfert et les transferts réels par grandes catégories s'est établi respectivement à 4,2%, 11,1% et 12,6%, soit à plus de 10% au cours de deux exercices.
3. Ponctualité durant l'exercice des transferts de l'administration se trouvant à un échelon supérieur (respect des calendriers des décaissements convenus pour l'exercice dans le mois qui suit le début de l'exercice de l'administration infranationale.	D	Aucun calendrier de décaissement des transferts de l'Etat au profit de la CUD n'est convenu avec l'administration centrale.
PI-1. Dépenses effectives totales	D	Méthode de notation M1
1.1 : Dépenses effectives totales	D	Seules les dépenses totales exécutées en 2015 se sont situées dans la tranche de 85% à 115 % du montant total des dépenses approuvées inscrites au budget primitif, soit un taux de 114,52%. Les dépenses totales exécutées des exercices 2016 et 2017 sont respectivement de 81,23% et 72,06%.
PI-2. Composition des dépenses effectives	D+	Méthode de notation M1
2.1 : Composition des dépenses effectives par fonction (ou selon la classification administrative)	D	La composition des dépenses, classées par programme, s'est écartée du budget initial respectivement de 57,1% en 2015, 19,7% en 2016 et 25,2% en 2017, donc supérieure à 15% au cours des trois exercices.
2.2 : Composition des dépenses effectives par catégorie économique	D	La composition des dépenses, classées par catégorie économique, s'est écartée du budget initial respectivement de 34,5% en 2015, 31,9% en 2016 et 9,5% en 2017, donc une seule fois inférieure à 15%.
2.3 : Dépenses financées sur les réserves pour imprévus	A	Aucune réserve pour imprévus n'a été constituée dans le budget de la CUD au cours des exercices 2015, 2016 et 2017.
PI-3 : Recettes effectives	D	Méthode de notation M1

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
3.1 : Recettes effectives totales	D	Pour les exercices 2015, 2016 et 2017, les recettes effectives totales ont été réalisées à des taux inférieurs à 92% des prévisions budgétaires initiales et se sont établis respectivement à 83,9%, 82,6% et 37,0%.
3.2 : Composition des recettes effectives par rapport à la composition des recettes prévue	D	La composition des recettes effectives s'est écartée de celle du budget initial de plus de 15% au cours de deux des trois derniers exercices et s'est établie à 11,9% en 2015, 21,4% en 2016 et 102,8% en 2017.
PI-4 : Classification du budget	D	Méthode de notation M1
4.1 : Classification du budget	D	La formulation, la présentation et l'exécution du budget de la CUD sont faites sur la base de quatre classifications : économique, fonctionnelle, programmatique et administrative. Le système de classification fonctionnelle est conforme aux normes MSFP. Mais les classifications et codifications économiques utilisées ne sont pas conformes et cohérentes avec les normes du MSFP 2014 et la directive n°4 de la CEMAC relative à la nomenclature budgétaire de l'Etat.
PI-5 : Documentation budgétaire	D	Méthode de notation M1
5.1 : Documentation budgétaire	D	La documentation transmise au Conseil de la communauté en vue du vote du budget 2018 contient 2 éléments d'information de base sur 4, et 3 éléments supplémentaires sur 8.
PI-6 : Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	D	Méthode de notation M2
6.1 : Dépenses non comptabilisées dans les états financiers.	D	Les dépenses non comptabilisées dans les états financiers de la CUD s'élèvent en tout à 10 970 940 millions de XAF , soit 26,95% des dépenses budgétaires totales de l'exercice 2017 qui se montent à 40 715 939 millions de XAF .
6.2 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers.	D	Les recettes non comptabilisées dans les états financiers de la CUD se chiffrent en 2017 à 10 970 940 millions de XAF , soit 33,94% des recettes budgétaires totales de l'exercice qui se sont établies à 32 326 787 millions de XAF .
6.3 : Etats financiers des unités extrabudgétaires.	D	Au titre de l'exercice budgétaire 2017 , seul le compte administratif de Parcours Vita de Douala dont le budget représente 27,6% du total des budgets des deux établissements publics de la CUD a été communiqué au Chef de l'Exécutif de la CUD le 11 avril 2018 , soit dans le quatrième mois suivant la fin de l'exercice.
PI-7 : Transferts vers les administrations infranationales	B	Méthode de notation M2
7.1 : Systèmes d'affectation des transferts	A	Les montants et les modalités de décaissement de la dotation générale de fonctionnement que la CUD alloue chaque année aux communes d'arrondissement sont fixés annuellement au niveau supérieur par le MINATD. En attendant la prise des textes devant définir des critères précis de détermination et d'affectation de ces transferts, leurs montants sont identiques pour toutes les communes d'arrondissement. Les montants prévus au titre de l'exercice 2017 ont été intégralement décaissés au profit des communes.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
7.2 : Communication en temps voulu d'informations sur les transferts	C	Les communes d'arrondissement reçoivent des informations fiables sur les transferts qui leur seront alloués 10 jours avant l'échéance légale de présentation de leur projet de budget à leur organe délibérant.
PI-8 Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services	D	Méthode de notation M2
8.1 : Plans de performance pour assurer les prestations de services.	D	Un plan annuel de performance précisant les objectifs des axes stratégiques, des programmes et des actions, ainsi que les indicateurs des services à délivrer est élaboré pour l'exercice 2018, mais ce document ne contient pas des informations sur les activités à mettre en œuvre, les résultats escomptés et il n'est pas publié.
8.2 : Performance des fonctions de prestation de services	NA	Le premier PAP a été élaboré au titre de l'exercice 2018. Un rapport annuel de performance rendant compte de la mise en œuvre du PAP ne peut être encore établi
8.3 : Ressources reçues par les unités de prestations de services	NA	La Communauté urbaine de Douala ne gère donc aucune école primaire ni aucun centre de santé.
8.4 : Evaluation de la performance des fonctions de prestation de services	D	Des évaluations indépendantes de la performance des fonctions de prestation de service ne sont pas réalisées.
PI-9 Accès du public aux informations budgétaires	D	Méthode de notation M1
9.1 : Accès du public aux informations budgétaires	D	L'Administration de la CUD ne met à la disposition du public que 2 éléments d'information de base sur les 4 éléments de base applicables,
PI-10 Établissement de rapports sur les risques budgétaires	D+	Méthode de notation M2
10.1 : Suivi des entreprises publiques	C	Les états financiers de la SAD au titre de l'exercice 2017 ont été transmis à l'Exécutif de la CUD à l'occasion de la tenue de la session du Conseil d'administration qui s'est tenue le 29 juin 2018, soit un peu moins de six mois après la clôture de l'exercice. Mais ces états financiers ne sont pas publiés
10.2 : Suivi des administrations infranationales	NA	Les administrations infranationales de niveau inférieur à celui de la CUD sont les communes d'arrondissement qui disposent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. La CUD n'exerce pas un contrôle sur les opérations budgétaires des communes d'arrondissement. Les défauts de paiement éventuels des communes d'arrondissement ne peuvent pas être imputables à la CUD.
10.3 : Passifs éventuels et autres risques budgétaires	D*	La Division des affaires juridiques et du contentieux de la CUD effectue un suivi des risques budgétaires liés aux litiges et contentieux pendants devant les juridictions. Mais tous ces risques ne sont pas quantifiés et provisionnés dans le budget de la CUD. Il n'a pas été possible d'obtenir les données nécessaires à la détermination de l'importance relative des affaires dont les risques sont évalués et rapportés dans les états financiers de la CUD.
PI-11 : Gestion des investissements publics	D+	Méthode de notation M2
11.1 : Analyse économique des projets d'investissement	C	Des études techniques, d'impact environnemental et socioéconomiques sont effectuées pour tous les grands projets d'investissement de la CUD, mais il n'existe pas de directives nationales ou locales en la matière, et les rapports des études ne sont pas publiés.
11.2 : Sélection des projets d'investissement	C	Il n'existe pas jusqu'en 2017 un guide ou tout autre document spécifiant les critères de sélection et de priorisation des projets d'investissement. Mais avant leur inscription au budget, le Délégué du Gouvernement, Chef de l'Exécutif de la CUD

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
11.3 : Calcul du coût des projets d'investissement	D	arrête la liste des projets. Les projets d'investissement font l'objet de prévisions budgétaires triennales au moyen des crédits de paiement, mais les charges récurrentes ne sont pas estimées et prises en compte dans les prévisions budgétaires à moyen terme, et un état des coûts globaux des projets n'est pas établi et communiqué au Conseil de la communauté.
11.4 : Suivi des projets d'investissement	C	La direction en charge de la mise en œuvre des grands projets d'investissement de la CUD établit annuellement au moins trois rapports d'exécution des projets d'investissement, mais ces rapports ne sont pas publiés.
PI-12 : Gestion des actifs publics	D	Méthode de notation M2
12.1 : Suivi des actifs financiers	D	La CUD ne tient pas un registre des différentes catégories d'actifs financiers que détient l'administration territoriale et les informations sur la performance des actifs financiers ne sont pas publiées car les participations sont très limitées et à caractère plutôt social, sans recherche de performances financières.
12.2 : Suivi des actifs non financiers	D	Plusieurs registres et documents sont tenus par les services compétents de la CUD pour enregistrer les biens meubles et immeubles. Ces documents contiennent des informations qui peuvent renseigner sur l'âge et les utilisateurs des biens meubles. De plus, la comptabilité-matières mise en œuvre par la CUD n'est pas informatisée, est tenue manuellement et la comptabilité patrimoniale n'est pas encore mise en œuvre, ce qui laisse peser des doutes quant à la complétude et la fiabilité des comptes de gestion matières.
12.3 : Transparence de la cession d'actifs	D	Il n'existe pas de textes régissant la cession et le transfert des actifs financiers. Pour ce qui est des actifs non financiers, des textes existent mais ils ne couvrent que les biens meubles et ne sont pas toujours respectés. Des rapports ne sont pas produits et les informations relatives à ces opérations ne sont pas contenues dans la documentation budgétaire ou dans les états financiers annuels de la CUD.
PI-13 : Gestion de la dette	D+	Méthode de notation M2
13.1: Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties	D	La dette intérieure de la CUD est mal connue. Les données sur la dette intérieure ne sont pas mises à jour suivant une périodicité bien définie. Des rapprochements avec les créanciers ne sont pas systématiquement effectués. Des rapports sur la dette ne sont pas produits.
13.2 : Approbation de la dette et des garanties	C	Les procédures à suivre par les CTD pour emprunter et accorder des garanties sont définies dans la loi portant régime financier des CTD et la loi portant orientation générale de la décentralisation. Mais des plafonds annuels d'endettement et des garanties à accorder ne sont pas fixes et approuvés préalablement par le conseil communautaire. Les services de la CUD assurent le suivi des opérations relatives à la dette et aux garanties.
13.3 : Stratégie de gestion de la dette	D	La CUD n'élabore pas de stratégie spécifique de gestion de la dette. La stratégie d'endettement public élaborée au niveau national ne couvre pas les CTD.
PI-14 Prévisions macroéconomiques et budgétaires	D	Méthode de notation M2
14.1 : Prévisions macroéconomiques	NA	L'établissement des prévisions macroéconomiques n'est pas du ressort des collectivités territoriales décentralisées.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
14.2 : Prévisions budgétaires	D	La CUD n'élabore pas encore des cadres budgétaires à moyen terme.
14.3 : Analyse de la sensibilité macro-budgétaire	NA	Des prévisions budgétaires à moyen terme n'étant pas élaborées, une analyse de la sensibilité macro-budgétaire basée sur différentes hypothèses macroéconomiques ne saurait être effectuée.
PI-15 : Stratégie budgétaire	D	Méthode de notation M2
15.1 : Impact budgétaire des politiques proposées	D	Les principales mesures de recettes et de dépenses préconisées pour l'exercice budgétaire sont énumérées dans la note de présentation du budget, mais l'impact budgétaire de ces mesures n'y est pas présenté.
15.2 : Adoption de la stratégie budgétaire	D	La CUD n'élabore pas encore un document de stratégie budgétaire fixant clairement les objectifs et les cibles budgétaires à moyen terme.
15.3 : Rapports sur les résultats budgétaires présentation des résultats budgétaires	NA	Un document de stratégie budgétaire fixant les objectifs et les cibles budgétaires n'étant pas élaboré, un rapport présentant les résultats budgétaires atteints ne peut être produit.
PI-16 : Perspectives à moyen terme de la budgétisation des dépenses	D	Méthode de notation M2
16.1 : Prévisions de dépenses à moyen terme	D	Des prévisions budgétaires à moyen terme des dépenses ventilées suivant les principales classifications budgétaires ne sont pas préparées et contenues dans la documentation budgétaire.
16.2 : Plafonnement des dépenses à moyen terme	D	Des plafonds de dépense à moyen terme ne sont pas déterminés par l'Exécutif de la CUD et communiqués aux différentes directions dans le cadre du processus de préparation du budget.
16.3 : Alignement des plans stratégiques et des budgets à moyen terme	D	Des plans stratégiques sectoriels chiffrés ne sont pas préparés pour les domaines de compétence de la CUD pour servir de base à l'élaboration des budgets.
16.4 : Cohérence des budgets avec les estimations de l'exercice précédent	NA	La CUD n'élaborant pas encore des prévisions budgétaires à moyen terme, la cohérence entre les budgets à moyen terme d'une année à l'autre ne peut être évaluée et les modifications expliquées.
PI-17 : Processus de préparation du budget	D+	Méthode de notation M2
17.1 : Calendrier budgétaire	D*	Il existe un calendrier budgétaire établi par délibération du Conseil de la Communauté, mais les informations nécessaires à l'appréciation du respect du calendrier et du délai accordé aux directions pour la transmission de leurs propositions budgétaires n'ont pas été fournies à la mission.
17.2 : Directives pour la préparation du budget	D	Des plafonds de dépenses ne sont pas déterminés, approuvés par l'Exécutif de la CUD et communiqués aux unités budgétaires préalablement à l'émission de la circulaire budgétaire ou après de façon à leur permettre d'en tenir compte pour la préparation de leurs propositions budgétaires.
17.3 : Présentation du budget au pouvoir législatif	C	Au cours des trois derniers exercices, l'Exécutif de la CUD a transmis les documents budgétaires au Conseil de la communauté au moins un mois avant le début de l'exercice.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI- 18 : Examen des budgets par le pouvoir législatif	D+	Méthode de notation M1
18.1 Portée de l'examen des budgets.	C	L'examen du projet de budget primitif par le Conseil de la communauté ne porte que sur les prévisions détaillées de recettes et de dépenses.
18.2 Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif	D	Les procédures d'examen des projets de budget par le Conseil ne sont pas formalisées dans un texte législatif ou réglementaire, ou tout autre document. Les procédures à suivre ne sont pas dûment adoptées par le Conseil de la communauté au début de la session consacrée à l'examen du projet de budget.
18.3 Calendrier d'approbation des budgets	A	Les budgets primitifs des exercices 2015, 2016 et 2017 ont été adoptés par le Conseil de la communauté respectivement le 04 décembre 2014, le 18 décembre 2015 et le 16 décembre 2016, soit avant le début des exercices budgétaires concernés.
18.4 Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif	A	La loi portant régime financier des CTD définit clairement les règles relatives aux modifications que l'Exécutif de la CUD peut apporter au budget en cours d'exercice. En 2017, ces règles sont respectées sauf en ce qui concerne la limite légale de 5% qui n'est respectée qu'à hauteur de 90,52%.
PI-19 : Gestion des recettes	D	Méthode de notation M2
19.1 : Droits et obligations en matière de recouvrement des recettes.	D	L'information des contribuables sur leurs droits et obligations relatifs aux recettes administrées par les services de la CUD n'est pas organisée. C'est seulement à certaines occasions que les redevables sont informés de leurs droits et obligations.
19.2 : Gestion des risques liés aux recettes	D	Il n'existe pas de procédures de gestion des risques liés aux recettes bien définies et mises en œuvre au niveau des administrations en charge des opérations de recettes de la CUD.
19.3 : Audits et enquêtes concernant les recettes.	D	Les administrations en charge de l'exécution des recettes de la CUD n'effectuent pas encore des audits et des enquêtes.
19.4 : Suivi des arriérés de recettes	C	Les restes à recouvrer (RAR) au titre de l'exercice 2017 se sont élevés à 2 682 564 milliers de XAF, soit 8,30% des recettes budgétaires totales. Ces RAR incluent les arriérés de recettes antérieurs à l'exercice 2017 se chiffrent à 1 354 703 milliers de XAF, soit 50,50% du total des RAR.
PI-20 : Comptabilisation des recettes	D+	Méthode de notation M1
20.1: Informations sur le recouvrement des recettes	A	La recette municipale produit quotidiennement une situation consolidée détaillée suivant la nomenclature budgétaire de toutes les recettes perçues.
20.2 : Transferts des recettes recouvrées	D	Seules les recettes propres de la CUD qui représentent environ 11% des recettes budgétaires totales sont reversées à la caisse ou au compte BEAC de la CUD au moins une fois par semaine. Les autres recettes recouvrées sont reversées sur les comptes de la Recette municipale dans des délais allant d'un mois à plus d'un an.
20.3 : Rapprochement des comptes de recettes	A	Il est procédé mensuellement au rapprochement des émissions, des recouvrements, des restes à recouvrer et des

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
		reversements de toutes les recettes budgétaires de la CUD.
PI-21 : Prévisibilité de la disponibilité des ressources en cours d'exercice	C	Méthode de notation M2
21.1 : Consolidation des soldes de trésorerie	A	Les soldes de trésorerie des trois comptes de disponibilité de la CUD sont consolidés quotidiennement par la Recette municipale.
21.2 : Prévisions de trésorerie et suivi	D	La CUD n'élabore pas encore des plans de trésorerie.
21.3 : Informations sur les plafonds d'engagement	D	Des plafonds d'engagement ne sont déterminés et communiqués aux services.
21.4 : Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice.	C	Au cours de l'exercice 2017, sept actes modificatifs des prévisions budgétaires initiales ont été pris et ont entraîné d'importants ajustements budgétaires, mais dans le respect des compétences de l'Exécutif et de l'organe délibérant de la CUD.
PI-22 : Arriérés de dépenses	D	Méthode de notation M1
22.1 : Stock d'arriérés de dépenses	D*	La mission n'a pas pu obtenir des données sur l'évolution du stock des arriérés de dépenses au cours des trois derniers exercices clos.
22.2 : Suivi des arriérés de dépenses	D	Les services de la CUD ne produisent pas périodiquement un rapport sur l'évolution du stock des arriérés de dépenses, sa composition et son ancienneté.
PI-23 : Contrôles des états de paie	D+	Méthode de notation M1
23.1 : Intégration des états de paie et dossiers du personnel	C	Le fichier du personnel et les états de paie ne sont ni intégrés, ni reliés. Les recrutements, avancements, promotions ne se fondent pas sur des tableaux prévisionnels des effectifs et des emplois dûment approuvés. Mais la disponibilité des crédits est vérifiée au moment de l'initiation des actes de recrutement, d'avancement, de promotion et autres. Les modifications apportées un mois donné au fichier du personnel sont prises en compte systématiquement sur les états de paie du mois suivant.
23.2 : Gestion des modifications apportées aux états de paie	D	Le fichier du personnel et les états de paie sont mis à jour avec des retards pouvant aller jusqu'à douze mois, ce qui entraîne des ajustements rétroactifs.
23.3 : Contrôle interne des états de paie	C	Le circuit des opérations de paie présente un nombre significatif de contrôles internes à appliquer. Ces contrôles sont suffisants pour assurer l'intégrité des données de la paie. Toutefois, l'IGS ne réalise pas d'audit systémique de l'application effective de ces contrôles internes
23.4 : Audits des états de paie	D*	Au cours des trois derniers exercices clos, des audits et des enquêtes auraient été réalisés, mais les différents rapports n'ont pas été communiqués à la mission.
PI-24 : Gestion de la passation des marchés publics	C+	Méthode de notation M2

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
24.1: Suivi de la passation des marchés publics	A	La division des marchés publics de la CUD tient et met à jour les dossiers de tous les marchés qui renseignent sur l'objet, les attributaires et les montants.
24.2 : Méthodes de passation des marchés	A	Les marchés passés selon des modes concurrentiels représentent en valeur plus de 80% du montant total des marchés.
24.3 : Accès du public aux informations sur la passation des marchés	D	Le public a accès à un des six éléments d'information requis.
24.4 : Instruction des plaintes concernant la passation des marchés.	D	L'absence d'un organe indépendant en charge de l'examen des recours et plaintes administratifs est assimilable au fait que le système actuel ne répond à aucun des critères requis.
PI-25 : Contrôles internes des dépenses non salariales	C+	Méthode de notation M2
25.1 Séparation des tâches	A	La séparation des tâches relatives à l'exécution des principales opérations de dépenses de la CUD est relativement bien assurée, et les responsabilités des principaux intervenants clairement définies par le cadre juridique régissant la gestion des finances publiques et par les textes portant organisation et fonctionnement de la CUD.
25.2 Efficacité du contrôle des engagements de dépenses	C	Le contrôle des engagements des dépenses non salariales se fait par rapport aux dotations budgétaires. Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux projections de la trésorerie n'est pas en place. Le dispositif de contrôle des engagements ne couvre pas toutes les dépenses et son efficacité est donc partielle.
25.3 Respect des règles et procédures de paiement	D	La proportion des dépenses non salariales de fonctionnement exécutées suivant la procédure normale s'est établie à 40,71% en 2017. Les dépenses effectuées par la caisse d'avance qui est la seule procédure exceptionnelle dûment autorisée et justifiée représentent 2,46% des dépenses exécutées suivant les procédures dérogatoires.
PI-26 : Audit interne	D	Méthode de notation M1
26.1 Portée de l'audit interne	D	L'IGS dispose de prérogatives en matière d'audit interne mais, concentre plutôt ses activités sur le contrôle de gestion. Elle réalise très peu d'audit comptable et financier portant ses efforts sur la performance des organisations et systèmes. Les états financiers périodiques et annuels ne font pas l'objet d'une vérification interne.
26.2 Nature des audits et normes appliquées	C	L'IGSCG dispose d'un guide d'audit interne et concentre le plus de son temps à réaliser des vérifications à caractère budgétaire, comptable, financier et de performance .
26.3 Exécution d'audits internes et rapports d'audit	D	Les différentes activités de vérification que mène l'IGSCG ne sont pas planifiées dans un programme annuel
26.4 Suites données aux audits internes	D	Il n'existe pas un dispositif formalisé de suivi des recommandations de l'IGSCG.
PI-27 : Intégrité des données financières	C+	Méthode de notation M2
27.1 : Rapprochement des comptes bancaires	B	Le rapprochement bancaire de tous les comptes gérés par le receveur municipal et les responsables des deux établissements locaux de la CUD se fait tous les mois et au plus tard dans les quatre semaines qui suivent la fin de chaque mois.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
27.2 : Comptes d'attente	D	Le rapprochement des comptes d'attente a lieu une fois par an au moment de la confection du compte administratif de la CUD, mais ces comptes ne sont toujours pas apurés à la clôture de l'exercice.
27.3 : Comptes d'avance	B	L'apurement du compte d'avance se fait à la fin de chaque trimestre à l'occasion du réapprovisionnement de la caisse d'avance.
27.4 : Processus mis en place pour appuyer l'intégrité des données financières.	B	L'accès aux données et leurs modifications sont limités aux droits d'accès et profil d'utilisateur définis au préalable conjointement par le chef du service fonctionnel et l'administrateur de la base des données, et le système permet la production d'une piste d'audit. Mais il n'existe pas une structure chargée de vérifier l'intégrité des données financières.
PI-28 : Rapports budgétaires en cours d'exercice	D	Méthode de notation M1
28.1 Portée et comparabilité des rapports	D	Les rapports budgétaires produits en cours d'année par la CUD présentent l'exécution du budget suivant la classification programmatique, dans le même format que le budget de la CUD, mais ne portent que sur les opérations de dépenses.
28.2 Calendrier de publication des rapports	D	Deux rapports d'exécution budgétaire ont été produits en 2017 à fin juin et à fin septembre et ce, avant la fin du mois suivant le trimestre considéré.
28.3 Exactitude	D	L'exactitude des données soulève des préoccupations significatives. Les rapports budgétaires élaborés présentent l'exécution des dépenses à toutes les étapes de la phase administrative (engagement, liquidation et ordonnancement), mais pas les données sur les paiements.
PI-29 : Rapports financiers annuels	D+	Méthode de notation M1
29.1 Exhaustivité des rapports financiers annuels	C	Le compte administratif et le compte de gestion préparés chaque année. Ils contiennent des informations sur les dépenses et sur les recettes. En plus, il est annexe au compte de gestion la balance générale des comptes qui renseigne notamment sur les soldes des comptes de trésorerie. Les informations essentielles (Bilan/Compte de résultats) ne figurent pas dans les comptes.
29.2 Rapports financiers soumis à des audits externes	C	Le dernier compte de gestion de 2016 a été déposé à la Chambre des comptes le 11/08/2017, soit moins de huit mois après la période couverte.
29.3 Normes comptables	D	Les principes devant régir la tenue de la comptabilité des CTD sont bien fixés par des textes législatifs et réglementaires, mais ils ne sont pas appliqués.
PI-30 : Audit externe	D	Méthode de notation M1
30.1 : Portée et normes des audits	D	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis.
30.2 : Soumission de rapport d'audit au pouvoir législatif	NA	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis, et n'a pas l'obligation légale de soumettre ses rapports au Conseil communautaire.
30.3 : Suite donnée audits externes	NA	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis, et donc n'a pas émis de rapport.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
30.4 : Indépendance de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques	NA	L'audit externe est assuré par la Chambre des comptes qui n'est pas l'ISC au Cameroun.
PI-31 : Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	D	Méthode de notation M2
31.1 : Calendrier d'examen des rapports d'audit	D	La Chambre des Comptes n'a pas achevé, au moment de l'évaluation, l'examen des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis et au cours de la période couverte par l'évaluation, le Conseil de la communauté n'a pas pris l'initiative de faire procéder à l'audit externe des rapports financiers annuels que l'Exécutif lui a soumis.
31.2 : Auditions sur les conclusions de l'audit	D	La Chambre des Comptes n'a pas achevé, au moment de l'évaluation, l'examen des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis et au cours de la période couverte par l'évaluation, le Conseil de la communauté n'a pas pris l'initiative de faire procéder à l'audit externe des rapports financiers annuels que l'Exécutif lui a soumis.
31.3 : Recommandation du pouvoir législatif concernant l'audit	D	La Chambre des Comptes n'a pas achevé, au moment de l'évaluation, l'examen des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis et au cours de la période couverte par l'évaluation, le Conseil de la communauté n'a pas pris l'initiative de faire procéder à l'audit externe des rapports financiers annuels que l'Exécutif lui a soumis.
31.4 : Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	D	La Chambre des Comptes n'a pas achevé, au moment de l'évaluation, l'examen des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis et au cours de la période couverte par l'évaluation, le Conseil de la communauté n'a pas pris l'initiative de faire procéder à l'audit externe des rapports financiers annuels que l'Exécutif lui a soumis.

Annexe 2: Résumé des observations sur le cadre de contrôle interne

Composantes et éléments du contrôle interne	Résumé des observations
1-Environnement de contrôle	
1.1 Intégrité et valeurs éthiques professionnelles et personnelles des dirigeants et du personnel et incluant une constante et générale attitude d'appui au contrôle interne	<i>La CUD ne dispose pas de code de déontologie. L'arrêté N°00358 CAB/MFPRA DU 13 JUILLET 2004 Portant création d'un Comité d'études et d'élaboration des projets de codes de déontologie et d'éthique dans l'Administration Publique Camerounaise ne semble pas avoir été appliqué car il n'existe de code d'éthique de la fonction publique ou assimilée.</i>
1.2 Engagement à un niveau de compétence	<p>Procédures de recrutement appliquée pat la CUD</p> <p>Les candidatures</p> <p><i>Appel de candidature à l'extérieur (fiche de poste)</i></p> <p><i>Production et contrôle des pièces à fournir par la personne recrutée : dossier type</i></p> <p><i>Tests/entretien</i></p> <p><i>Examens médicaux</i></p> <p><i>Demande d'authentification du titre ou diplôme auprès de l'institution émettrice (si inexact : procédure judiciaire)</i></p> <p>Les candidatures retenues</p> <p><i>Préparation de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>la décision (personnel des 6 premières catégories)</i> - <i>du contrat (personnel de la 7^{ème} catégorie à la 12^{ème} catégorie)</i> <p><i>Transmission du dossier (projet) au DLG</i></p> <p><i>Transmission du dossier au visa du CFS et à l'inspecteur du Travail (ou à la Délégation Régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi)</i></p> <p><i>Retour des dossiers visés</i></p> <p><i>Signature de la décision ou du contrat par le DLG</i></p> <p><i>Transmission du dossier à la tutelle</i></p> <p><i>Décision de la tutelle (Préfet pour le personnel des 6 premières catégories ; Préfet puis ministre pour le personnel de la 7^{ème} catégorie à la 12^{ème} catégorie)</i></p> <p><i>Encadrement de la période d'essai par les directions opérationnelles</i></p> <p><i>Evaluation de la période d'essai</i></p> <p><i>Engagement définitif ou refus d'engagement</i></p>

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Composantes et éléments du contrôle interne	Résumé des observations
1.3-Culture des dirigeants (philosophie du management et style de direction)	<p><i>Les rapports d'inspection ne sont pas publiés.</i></p> <p><i>-Une culture administrative basée sur la performance, l'efficacité et la qualité du service public n'est pas encore en place.</i></p> <p><i>L'utilisation d'outils modernes de travail n'est pas assez développée.</i></p> <p><i>-La culture de l'évaluation n'est pas encore en place.</i></p> <p><i>-La culture des dirigeants est à moderniser vers une culture plus proche de l'administré.</i></p>
1.4 Structures de l'organisation	<p><i>Les structures sont organisées par hiérarchie. Le budget par programmes a été mis en œuvre, mais les responsables de programmes sont les directeurs techniques, ce qui pose le problème d'imputations analytiques/programmatisées des dépenses salariales transversales. Le principe de GAR est peu conceptualisé. L'organisation est centralisée au niveau du Délégué au Gouvernement qui est l'ordonnateur unique de la dépense conformément au régime financier des collectivités territoriales. Conformément au Décret N°94-232 du 05 décembre 1994 précisant les statuts et attributions des receveurs municipaux, les recettes et dépenses sont assurées par le Receveur municipal, (RM) haut-fonctionnaire des finances et le contrôle financier à priori par un contrôleur financier qui dépend du ministère des finances. Les tutelles sont exercées par le MINFI et le MINDDEVL.</i></p>
1.5 Ressources humaines et pratiques	<p><i>Conformément à la Circulaire N° 10206/C/MINAT/DCPL/SAA du 13 octobre 1984 portant approbation des contrats de travail et des décisions d'avancement du personnel communal et au Décret N° 82/100 du 03 mars 1982 modifiant le décret 078/484 du 09 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du code du travail, les promotions sont généralement basées sur les critères de l'ancienneté.</i></p> <p><i>Le système de recrutement est suffisamment transparent ;</i></p> <p><i>Le système de formation des cadres n'est pas suffisant ;</i></p> <p><i>Un rapport d'audit de la gestion des ressources humaines à la CUD (2014-2016) a été réalisé par l'IGSCG de la CUD avec l'aide du CONSUPE.</i></p>
3-Evaluation des risques	
2.1 Identifications des risques (portée et probabilité)	<p><i>Une cartographie des risques de la CUD a été réalisée en 2016 ; Elle présente une méthodologie d'analyse des risques de la CUD</i></p>
2.2 Evaluation des risques	<p><i>L'IGSCG possède une certaine expérience dans l'évaluation des risques, mais, les responsables des contrôles internes des directions opérationnelles n'ont que peu d'expérience dans l'évaluation des risques.</i></p> <p><i>- Les risques encourus du fait des arriérés de dépenses, des déblocages de fonds et des avances de trésorerie ne sont pas estimés et analysés.</i></p> <p><i>- Les risques liés aux litiges et contentieux en instance devant les juridictions ne sont pas tous quantifiés.</i></p> <p><i>- Au niveau de la gestion et du recouvrement des recettes, l'évaluation et la gestion des risques ne sont pas assez développées.</i></p> <p><i>Aucun système de gestion des risques suivant une approche à la fois globale structurée et systématique n'est en place.</i></p>

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Composantes et éléments du contrôle interne	Résumé des observations
2.3 Evaluation de l'appétence au risque	<i>Il n'y a pas d'expérience dans ce domaine. La mise en œuvre d'une stratégie globale de développement de la CUD devrait présenter des objectifs stratégiques devant être pilotés simultanément et nécessitant donc autant d'indicateurs de mesure de l'appétence au risque</i>
2.4 Réponses aux risques (transfert, tolérance, traitement ou résolution)	<i>Dans le système informatisé de la dépense, seules les propositions d'engagement qui sont accompagnées des pièces justificatives et qui respectent les limites des crédits disponibles sont visées par le contrôleur financier, pour la procédure normale de la dépense tel que prévu par la Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées. D'autres informations sur les réponses aux risques ne sont pas disponibles.</i>
3-Activités de contrôle	
3.1 Procédures d'approbation et d'autorisation	<p><i>Les procédures d'approbation et d'autorisation sont définies par l'Instruction Conjointe N00000079/IC/MINATD/MINFI DU 10 janvier 2012. Elles sont axées sur le respect des règles.</i></p> <p><i>Les règles en vigueur pour les paiements ont été respectées en 2017, sauf pour les débloques de fonds et les avances de trésoreries. et leur régularisation avant la fin de l'exercice.</i></p> <p><i>Le taux de respect des procédures d'approbation et d'autorisation ne peut pas être évalué globalement, car l'IGCGS n'a pas publié de rapports d'audit interne sur ces dépenses et le rapport du contrôleur financier ne mentionne pas.</i></p>
3.2 Séparation des tâches (autorisation, exécution, enregistrement, revue)	<p><i>La séparation des tâches suit le modèle de la séparation des ordonnateurs et des comptables et du contrôle ex ante indépendant des engagements des dépenses à travers le contrôleur financier conformément à l'Instruction Conjointe N° 00000079/IC/MINATD/MINFI DU 10 janvier 2012.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les responsabilités les plus importantes sont respectées.</i> - <i>Le Délégué du Gouvernement est chargé de l'ordonnancement de la dépense et le RM, de l'exécution de la dépense.</i> - <i>L'enregistrement de la dépense est effectué par les comptables de la DAFI dans SIM_ ba.</i> - <i>La Chambre de comptes ne contrôle pas la séparation des tâches entre ordonnateur et comptable qui sont définies légalement.</i>
3.3 Contrôles des accès aux ressources et enregistrements	<p><i>L'engagement qui relève de l'administrateur de crédit (DAFI) est contrôlé pour les engagements introduits dans le système informatisé de la dépense (SIM_ba) pour la procédure normale de l'engagement des dépenses. Les contrôles ne sont pas appliqués pour les débloques de fonds, ni pour les avances de trésorerie.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La DAFI est chargée de l'enregistrement de la dépense.</i> - <i>Le système informatique pour l'enregistrement de l'état de paie (SIM PA est relativement fiable selon l'information disponible..</i> - <i>Un processus est en place pour assurer l'intégrité des données financières. L'accès et les modifications des dossiers sont limités et enregistrés et se traduisent par une piste d'audit.</i> - <i>L'audit de sécurité du système d'information de la CUD réalisé en 2018 par l'ANTIC amis en évidence de nombreuses faiblesses dont :</i>

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Composantes et éléments du contrôle interne	Résumé des observations
	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>l'inexistence d'une stratégie de gestion des risques ;</i> ○ <i>l'inexistence d'une politique de sécurité du système d'information ;</i> ○ <i>l'organisation actuelle du système ne garantit pas la sécurité de l'information ;</i> ○ <i>l'inexistence d'une procédure de contrôle d'accès logiques et au réseau ;</i> ○ <i>l'insuffisance des dispositions pour assurer la sécurité physique et environnementale ;</i> ○ <i>l'absence d'un plan de gestion des changements ;</i> ○ <i>l'absence d'un plan de sauvegarde des données sensibles ;</i> ○ <i>l'absence d'une politique de gestion des vulnérabilités techniques ;</i> ○ <i>l'absence d'un plan de gestion des incidents.</i> <p><i>- Les actifs sont insuffisamment suivis et non valorisés.</i></p>
3.4 Vérifications	<p><i>Les vérifications sur l'engagement de la dépense sont relativement efficaces, exception faite pour certaines catégories des dépenses réalisées hors chaîne, à travers le contrôle exercé par le contrôleur financier (Instruction Conjointe N° 00000079/IC/MINATD/MINFI DU 10 janvier 2012). L'IGSCG fait du contrôle de gestion et de régularité spécifique, mais peu de vérifications comptables et financières. Ces rapports ne sont pas publiés.</i></p>
3.5 Rapprochements	<p><i>Les rapprochements bancaires se font mensuellement et de façon satisfaisante en suivant les procédures définies par l'instruction conjointe N° 00000079/IC/MINATD/MINFI DU 10 janvier 2012. Il en est de même pour ce qui est des rapprochements des comptes de recettes.</i></p> <p><i>S'agissant du rapprochement et de la régularisation des comptes d'avance, ils ne sont pas satisfaisants.</i></p>
3.6 Revue de l'exécution opérationnelle	<p><i>L'IGSCG réalise des contrôles de gestion sur des points spécifiques de l'exécution opérationnelle de la CUD. Les rapports ne sont pas publiés.</i></p>
3.7 Revue des opérations, processus et opérations	<p><i>Les audits et contrôles de l'IGSCG sont centrés sur la régularité des opérations</i></p>
4-Information et communication	<p><i>Le système informatisé de la dépense SIM_ba permet de visualiser la disponibilité des crédits pour les utilisateurs du budget, mais les délais dans la régularisation des dépenses hors chaîne rendent l'information partiellement fiable.</i></p> <p><i>Les bogues notés dans SIM_ba affectent aussi négativement la fiabilité des données.</i></p> <p><i>En l'absence d'une base de données intranet, la communication sur les résultats des inspections est insuffisante même au sein des services de la CUD.</i></p> <p><i>Le public est informé sur les questions budgétaires à travers la publication des états financiers sur le Web ; les rapports sur l'exécution du budget en cours d'exercice devraient être publiés sur le Web.</i></p> <p><i>Une communication axée sur la performance n'est pas encore en place.</i></p>
5-Pilotage	

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Composantes et éléments du contrôle interne	Résumé des observations
5.1 Pilotage en place	<p><i>Le système de la CUD est piloté par le Délégué du Gouvernement</i></p> <p><i>Suivant la Loi N° 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes de la Cour suprême, le contrôle externe devrait être exercé par la Chambre des comptes qui ne l'exerce pas.</i></p> <p><i>Le contrôle de l'exécutif est exercé par le Conseil communautaire de la CUD. Certains contrôles sont exercés par les ministères de tutelles.</i></p>
5.2 Evaluation	<p><i>L'IGSCG a réalisé une auto-évaluation PEFA après l'évaluation de 2012, mais elle ne dispose pas d'une cellule fonctionnelle d'évaluations qui devrait assurer toutes les évaluations de la CUD telles que les évaluations PEFA répétées, et celles portant sur la dette, la fiscalité locale et les recettes, les partenariats publics-privés, les marchés publics, la mise en œuvre de la stratégie générale de développement, et des stratégies sectorielles, etc....</i></p>
5.3 Réponse aux recommandations	<p><i>L'exécutif de la CUD ne répond pas aux recommandations formulées par l'IGSCG.</i></p>

Annexe 3: Sources des informations

Annexe 3A –Enquêtes et études analytiques connexes

- Rapport final de l'évaluation de la performance du système de gestion des finances publiques du Cameroun selon la méthodologie du cadre PEFA – Juin 2017 ;
- Rapport définitif de la mission de préfiguration d'une nomenclature budgétaire enrichie à la CUD réalisée par Roger Picard et Martine Staebler – Novembre 2013 ;
- Rapport définitif de la mission de préfiguration d'une nomenclature budgétaire enrichie à la CUD réalisée par Roger Picard et Martine Staebler – 2ième phase – Première approche dans le cadre du budget 2014 – Décembre 2014 ;
- Rapport sur l'élaboration d'un règlement budgétaire à la Communauté urbaine de Douala par l'AIMF – Mars/avril 2014 ;
- Rapport sur l'élaboration d'un règlement budgétaire à la Communauté urbaine de Douala par l'AIMF – Juillet 2014 ;
- Rapport d'audit de sécurité du système d'information de la CUD réalisé par l'Agence Nationale de Technologies de l'Information et de la Communication (ANTIC) – Avril/Mai 2018.

Annexe 3B - Liste des personnes rencontrées

N°	Noms & Prénoms	Structures	Fonctions
1	EKEKE Henriette	CUD	Rapporteur / Commission Economie et Finances
2	ABOUBACAR Alpha	CUD	Ingénieur de suivi/ DEPIDD
3	André SONGA	CUD	CT n°3 en charge des Affaires Financières/CAB DLG
4	BADIAGA ENDONG	CUD	ADD / SG
5	BEYEKE Nicodème	CUD	C/DER / DIREM
6	BIDIMBO Epse SOUA	PARCOURS VITA DE DOUALA	Chef service affaires financières
7	BINDZI ABEGA MARCEL	CUD	CE / STCC
8	BITCHOKA Vanessa	CUD	CS-Gestion prévisionnelle du personnel/DARHL
9	BITOMO EBEYO Gaston Eric	MINFI-CUD	Contrôleur Financier Spécialisé/CUD
10	BOBISSE Emmanuel	CUD	CE N°1/DAFI
11	CHEMALEU Inès	CUD	CS de la préparation du budget/DAFI
12	CHIEKOUOP Mama	CUD	CD Gestion Financière des Equipements marchands/DAFI
13	CHINDO NGONG Henry	CUD	Directeur/ DARHL
14	DAMBELE Juliette Epse YAYA	CUD	CDEMEL / DIREM
15	DIBONJI Fritz	CUD	CE N°2/DAFI
16	DIMODI BEBBE	CUD	CEA-DICOM/CAB DLG (chef de projet PEFA-DICOM)
17	DIN ELAME Richard	CUD	CD Contrôle de Gestion - IGAFCG/IGS-CG
18	DOUNBE NKOTTE AUGUSTIN	CUD	CE / DURSAP
19	EDONGMO YONTA Yves	CUD	CS de la confection des Comptes de Gestion / RM
20	EKO MBOBDA Boniface	CUD	CD-Ressources Humaines/ DARHL
21	EKOMO Alvine	CUD	CS/TC/DAFI
22	EKWALLA Jules	CUD	Chef de projet DSI/ Point Focal SIM_ba/CAB DLG
23	ELOMBO Imbert Rollond	CUD	CE n°2 - IGAS/IGS-CG
24	EPEEH KOUMBA MATHIAS	CUD	CHARGE D'ETUDES N°3 / SG
25	ESSOME Samuel	CUD	CE N°3/DAFI

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

N°	Noms & Prénoms	Structures	Fonctions
26	ETOUNDI Cyrille	CUD	Président de la Commission économie et Finances
27	ETOUNDI WILLIAMS	CUD	Charge d'études N°2 / SG
28	EWODO Lucia	CUD	Chef Service des Archives/DIVMAP
29	EYIKE BAENLA Emile	CUD	CDA - IGAFCG/IGS-CG, chef de projet IGS
30	FOKA Blaise	CUD	CD Budget /DAFI
31	FOKOUÉ NOUZE BONY.A	CUD	CS GTAEF/ RM
32	GAANE LEMWA Jean Pierre	CUD	CS du Contrôle de Dépenses /RM
33	GUIMEZAP Paul	CUD	Président de la Commission des Grands Travaux
34	HALIMA Maryse 2pse TOUKO	CUD	Fondé de Pouvoir N°1 / RM
35	KALDJOB Aloys Roger	CUD	CDE/DAFI
36	KAMENI Henri	CUD	CE n°2 - IGAT/IGS-CG
37	KARMO Jean - Claude	CUD	CS du recouvrement/RM
38	KASSE MAZANOU Catherine	CUD	Directeur adjoint/DAFI
39	KEDI A KEDI Arnaud	CUD	
40	KENFACK Jourdan	CUD	CEA1 / CP /DIREM
41	KINGUE EKOBO Josué App	CUD	CS/GPEDP/DAFI
42	LEKEU épse DONGKENG Julie	CUD	CE n°1 - IGAFCG/IGS-CG
43	LIYOUCK	CUD	Chef de Poste de la Comptabilité-Matières
44	LOKA NDEMA SAMUEL	CUD	Directeur des travaux du conseil
45	MANDENG Gaétan	CUD	IGS / IGS-CG
46	MANGUELLE Jean Hervé	CUD	Directeur DIREM
47	MATANDA Angèle	CUD	CE3 / DIRPOM
48	MATHIO EKOLLO Louise	CUD	CB- Statistiques paie/ DARHL
49	MAYENE HEMLE Osée	CUD	CB Affaires Juridiques-DAJCO/CAB DLG
50	MBAH NDAM Frederick	CUD	Directeur adjoint/ DEPIDD
51	MBAL BIKAK Elie	CUD	CS de la Comptabilité et Caisse / RM
52	MBARGA Jean Claude	CUD	Receveur municipal
53	MBARGA Willy	CUD	CS/ DEPIDD
54	MBEY Sylvain	CUD	IGAS/IGS-CG
55	MEDOU MEDOU Gervais	CUD	DIRPOM / A
56	METEKE Aymard	CUD	CD- Assainissement/ DEPIDD
57	MISSE NDAME Hélène épse BABE	CUD	CD-AASC/ DARHL
58	MOLLE NELLE CHRISTINE	CUD	Directeur / DURSAP
59	MOUANGUE MBALE Philippe	CUD	Directeur/DAFI
60	MOUKOUNDI Rodrigue	CUD	CSETC / DIREM
61	MOUKOURI DALLE J.	CUD	CE2 / DIREM
62	MUNOH Aliena Margaret	CUD	Directeur Adjoint/ DARHL
63	NAFISSATOU	CUD	CEA / DAJCO/CAB DLG
64	NANA SUNOU Annie	CUD	IGAT/IGS-CG
65	NANGA PHILIPPE	UN MONDE A VENIR	Coordonnateur

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

N°	Noms & Prénoms	Structures	Fonctions
66	NDOUMIN MENGUE SIMON	PARCOURS VITA DE DOUALA	Chef section A.P.S
67	NDOUNKA Gilbert	CUD	DLG/ A5
68	NGAHA KEMADJOU Severin	CUD	IGAFCG/IGS-CG
69	NGO YANB Florence L	CUD	DIREM/A
70	NGOB BONOG J. George	CUD	CDEV / DIREM
71	NKECK Alain	CUD	CS-ASC/ DARHL
72	NOUPADJA KOUÉBOU	CUD	CEA / DURSAP
73	NZEUYA Romuald	CUD	CE1 / DIREM
74	OLINGA Joseph Magloire	CUD	CE 3/ DEPIDD
75	ONGOLO NTONGO	CUD	Chef de division/ DIVMAP
76	QUINN VHERDIER	CUD	Chercheur
77	SAÏDOU HAMASSES	MINMAP / DEL R / LT	DRMAP / LT
78	SAM Paul ELATE	CUD	Chef de Cabinet/CAB DLG
79	SANA LOGA Linina	CUD	CE 2/ DEPIDD (chef de projet PEFA-DEPIDD)
80	SIMO Hans	CUD	CD-Planification Urbaine/DEPIDD
81	SOPPO MOUDIKI Désiré	CUD	CE 2/ DARHL
82	TAHE BEYOMTE Valérie	CUD	Chef Service de la passation/DIVMAP
83	TAMBA Charles	CUD	Chef service préparation budget/DAFI
84	TANKEU BENGA Rose	CUD	Fondé de Pouvoir N°2
85	TCHAKOUNANG THIERRY NAVOT	CUD	CSLG / DAFI
86	TCHANGANG Roger	CUD	SS- Investissements/DEPIDD
87	TCHOMTO NJIKE Georges	CUD	CS GPCA /DI/CAB DLG
88	TCHUANTE NZALI Guy	CUD	CE n°3 - IGAFCG/IGS-CG
89	TEDONGMO T.K William	CUD	Cadre d'Appui/DIVMAP
90	TEKOUANG DENIS HONORE	UN MONDE A VENIR	Membre conseil d'administration
91	TOBO Hilaire	CUD	CE 1/DARHL (chef de projet PEFA-DARHL)
	TONYE Joseph	CUD	Caissier Principal /RMP/CUD
92	TSALA Pierre Claver	CUD	Chef de Pool / CAB DLG
93	VOUNDI OWONO Michel	CUD	CE n°2 - IGAFCG/IGS-CG
94	WVEN KOUMG PAMPHITE	PARCOURS VITA DE DOUALA	DIRECTEUR
95	YANGO Jean	CUD	Directeur/ DEPIDD
96	ZEBAZE Blandine	CUD	Chef service suivi du budget/DAFI (chef de projet PEFA-DAFI)
97	BATTY David François	ARMP / Délégation régionale	Correspondant Informatiques
98	BAMBEK BEKOMO Patrick	ARMP / Délégation régionale	Chef Service Exécution

Annexe 3C - Documents consultés

Indicateurs et composantes	Sources
HLG1 : Prévisibilité des transferts du gouvernement central	<ul style="list-style-type: none"> • Décret N°2009/248 du 05 août 2009 fixant les modalités d'évaluation et de la répartition de la Dotation Générale de la Décentralisation ; • Décret N° 2018/3633 du 09 mai 2018 modifiant et complétant certaines dispositions du décret 2011/1731/PM du 18 juillet 2011 fixant les modalités de centralisation, de répartition et du reversement du produit des impôts communaux soumis à péréquation. • Marché N°00288/M/PR/MINMAP/DGMAS-DMSPI/2012 du 04 février 2013 • Décret N° 2009/248 DU 05 Août 2009 fixant les modalités d'évaluation et de répartition de la dotation générale de la décentralisation
PI-1. Dépenses effectives totales	<ul style="list-style-type: none"> • Budget primitif exercice 2015, 2016 et 2017 de la CUD ; • Compte administratif exercice 2015, 2016, 2017 de la CUD • Compte de gestion exercice 2015, 2016, 2017 du receveur municipal
PI-2. Composition des dépenses effectives	<ul style="list-style-type: none"> • Budget primitif exercice 2015, 2016 et 2017 de la CUD ; • Compte administratif exercice 2015, 2016, 2017 de la CUD • Compte de gestion exercice 2015, 2016, 2017 du receveur municipal
PI-3 : Recettes effectives	<ul style="list-style-type: none"> • Budget primitif exercice 2015, 2016 et 2017 de la CUD ; • Compte administratif exercice 2015, 2016, 2017 de la CUD • Compte de gestion exercice 2015, 2016, 2017 du receveur municipal • Etat d'exécution budget programme exercice 2016, 2017, 2018
PI-4 : Classification du budget	<ul style="list-style-type: none"> • Budget primitif exercice 2015, 2016 et 2017 de la CUD ; • Compte administratif exercice 2015, 2016, 2017 de la CUD • Budget COFOG 2018 • Budget par fonction 2018 • Budget programme-Actions 2018 • Budget Nature-Projets 2018 • Décret 2010/1735/PM du 1^{er} juin 2010 fixant la nomenclature budgétaire des Collectivités Territoriales Décentralisées
PI-5 : Documentation budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> • La Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées • Circulaire 135/CUD/CAB du 02 septembre 2013 relative à l'élaboration du budget de la CUD pour l'exercice 2014 • Circulaire 214935/CUD/CAB du 19 septembre 2017 relative à l'élaboration du budget de la CUD pour l'exercice 2018 • Divers documents communiqués par la DAFI/CUD • Rapport de présentation du budget de la CUD 2018 • Etat exécution physico-financière des projets issus du budget de la CUD 2016 par fonction. • Récapitulatif par axes stratégiques et par programmes
PI-6 : Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Divers documents communiqués par la DAFI/CUD • Décret N° 2018/3633 du 09 mai 2018 modifiant et complétant certaines dispositions du décret 2011/1731/PM du 18 juillet 2011 fixant les modalités de centralisation, de répartition et du reversement du produit des impôts communaux soumis à péréquation. • Marché N°00288/M/PR/MINMAP/DGMAS-DMSPI/2012 du 04 février 2013 • Etat des retenues à la source FEICOM • Récapitulatif des projets d'investissement sur financement du budget d'investissement public et multilatéral • Décret n°77-494 du 7 décembre 1977 Portant création et organisation du centre de formation pour l'administration municipale (CEFAM)
PI-7 : Transferts vers les administrations infranationales	<ul style="list-style-type: none"> • La Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées

Indicateurs et composantes	Sources
	<ul style="list-style-type: none"> • Arrêté N°14/CAB/PM du 24 septembre 2012 portant organisation et fonctionnement du parcours Vita • Protocole d'accord entre le Ministère des Affaires Sociales, la Communauté Urbaine de Douala et l'association Douala DREAM relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre de la période transitoire à la rétrocession du centre multifonctionnel de Bépenda pour personnes socialement vulnérables (CMB) • Délibération 35/CUD/SG/2016 autorisant le Délégué du gouvernement à signer le protocole d'accord tripartite et les statuts relatifs aux conditions et modalités de mise en œuvre de la période transitoire à la rétrocession du centre multifonctionnel de Bépenda pour personnes socialement vulnérables (CMB)
PI-8 Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de performance 2016 à mi-parcours Communauté Urbaine de Douala • Rapport de performance de la CUD 3ième trimestre 2015 • Rapport Annuel de performance (RAP) de la CUD pour les exercices 2014, 2015 • Situation des RAP globaux au 30 juin 2018
PI-9 Accès du public aux informations budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Loi N° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques et Cameroun
PI-10 établissement de rapports sur les risques budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Documents présentant l'état des affaires en cours à la division des affaires juridiques et contentieux de la CUD • Etat des Participations de la CUD dans les sociétés d'Economie Mixte (SEM) • Récapitulatif des projets d'investissement sur financement du budget d'investissement public et multilatéral
PI-11 : Gestion des investissements publics	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau comparatif (DEPIDD) projets les plus importants de la CUD • Décret 2018/4992/PM du 21 juin 2018 fixant règles régissant le processus de maturation des projets d'investissement publics • Rapport d'étude des BET de 9 projets de la CUD • Elaboration d'un manuel de référence des normes de maturation des projets d'investissement public au Cameroun Avril 2017 par CAMERCAP-PARC • Etat d'avancement des projets en cours à la CUD élaboré par la DEPIDD 16 octobre 2016
PI-12 : Gestion des actifs publics	<ul style="list-style-type: none"> • Loi 77/26 du 06 décembre 1977 fixant le régime général de la comptabilité matières • Circuit de la comptabilité matière de la CUD • Description Poste des approvisionnements et la comptabilité-matières • Décret 2012/390 du 18 septembre 2012 portant organisation du Ministère des domaines, du cadastre et des affaires foncières • Etat des acquisitions foncières 2017 • Décret n°76/166 du 27 avril 1976 Fixant les modalités de gestion du domaine national • Décret n° 95/146 du 04 août 1985 Modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 76/167 du 27 avril 1976 fixant les modalités de gestion Du domaine privé de l'Etat • Loi n°80-22 du 14 juillet 1980 portant répression des atteintes à la propriété foncière domaniale • Ordonnance n°74-2 du 6 juillet 1974 Fixant le régime domanial • Etat des Participations de la CUD dans les sociétés d'Economie Mixte (SEM)
PI-13 : Gestion de la dette	<ul style="list-style-type: none"> • Détail de la dette de la CUD élaboré par le RM • Protocole d'accord relatif à la gestion post-incendie de la dette de la CUD objet des travaux de la commission de validation des créances des prestataires de services vis-à-vis de ladite CUD en 2001. • Situation de la dette de la CUD 2017, 2018
PI-14 Prévisions macroéconomiques et budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Document de Stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) 2010 • Stratégie de Développement de la Ville de Douala et de Son Aire Métropolitaine ; Décembre 2009 • Cameroun vision 2035, document de travail Juin 2009
PI-15 : Stratégie budgétaire	Stratégie de développement de la ville de Douala et de son aire métropolitaine

Indicateurs et composantes	Sources
PI-16 Perspective à moyen terme de la budgétisation des dépenses	Fiche CDMT 2015-2017
PI-17 : Processus de préparation du budget	<ul style="list-style-type: none"> • Circulaire 135/CUD/CAB du 02 septembre 2013 relative à l'élaboration du budget de la CUD pour l'exercice 2014 • Circulaire 214935/CUD/CAB du 19 septembre 2017 relative à l'élaboration du budget de la CUD pour l'exercice 2018 • Etat de présentation des axes stratégiques, programmes et actions de la CUD
PI-18 : Examen des budgets le pouvoir législatif	<ul style="list-style-type: none"> • Budget primitif exercice 2018 de la CUD ; • Délibération N°46 du 20 décembre 2013 portant vote et adoption du cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) de la CUD pour la période allant du 1^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2016. • Délibération N°48 du 20 décembre 2013 portant vote et adoption des programmes et actions de la CUD • La Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées • DECRET N° 2008/0752/PM DU 24 avril 2008 précisant certaines modalités d'organisation et de fonctionnement des organes délibérants et des exécutifs de la commune, de la communauté urbaine et du syndicat de communes.
PI-19 : Gestion des recettes	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau d'évolution des comptes de gestion des 5 dernières années • La Loi n° 2009/019 du 15 décembre 2009, portant fiscalité locale des collectivités territoriales décentralisées • Décret N° 94/232 DU 05 décembre 1994 précisant le statut et les attributions des receveurs municipaux.
PI-20 : Comptabilisation des recettes	<ul style="list-style-type: none"> • Décret 2010/1734/PM du 1er juin 2010 fixant le plan comptable des Collectivités Territoriales Décentralisées • Tableau d'évolution des comptes de gestion des 5 dernières années • Décret N° 94/232 DU 05 décembre 1994 précisant le statut et les attributions des receveurs municipaux.
PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • Etat de développement des recettes et des dépenses de l'exercice 2017 produit par le receveur municipal. • Subventions versées aux tiers Exercice 2017 et 2018
PI-22 : Arriérés de dépenses	<ul style="list-style-type: none"> • Etat de développement des recettes et des dépenses de l'exercice 2017 produit par le receveur municipal. • Détail de la dette de la CUD élaboré par le RM • Etat dépenses liquidées non ordonnancées • Décret N° 94/232 DU 05 décembre 1994 précisant le statut et les attributions des receveurs municipaux.
PI-23 : Contrôles des états de paie	<ul style="list-style-type: none"> • La Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées • Organigramme de la CUD 2016 et organigramme Schématique • Etats de paiement des rappels d'avancement 2016 des cadres en service à la CUD 2015 et 2016 • Etat des effectifs du personnel de la CUD de 2010 à 2017 • Evolution statistique du personnel de la CUD de 2015-2018 • Arrêté 00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009 rendant exécutoires les tableaux types des emplois communaux • Circuit complet RH et paye de la CUD informatisé SIM_pa • Circulaire N° 10206/C/MINAT/DCPL/SAA du 13 octobre 1984 portant approbation des contrats de travail et des décisions d'avancement du personnel communal • Décret N° 82/100 du 03 mars 1982 modifiant le décret 078/484 du 09 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du code du travail • Etat de variation mensuelle de la paie

Indicateurs et composantes	Sources
	<ul style="list-style-type: none"> • Guide méthodologie d'élaboration du tableau prévisionnel des emplois et des effectifs des ministères et institutions publiques ; Burkina Faso 2017 • Guide du processus de la Paie à La CUD, par l'AIMF, décembre 2015 • Lettre circulaire N° 3366/LC/MINAT/SG du 10 juin 1992 régissant les emplois des jeunes.
PI-24 : Gestion de la passation des marchés	<ul style="list-style-type: none"> • Décret 2018/366 du 20 juin 2018 Portant Code des Marchés • Lettre Circulaire N°005/LC/MINMAP/CAB du 03 juillet 2018 précisant les mesures transitoires à observer suite à la signature et à la publication du décret 2018/366 • Décret 2012/076 du 08 mars 2018 modifiant et complétant certaines dispositions du décret 2001/048 du 23 février 2001 portant création, organisation et fonctionnement de l'ARMP • Décret 2004/275 du 24 septembre 2018 Portant Code des Marchés • Fiche des seuils de compétences des commissions de passation des marchés publics • Décret 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des commissions de passation des marchés publics • Décret 2013/271 du 05 août 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret 2012/074 du 08 mars 2012 portant création, organisation et fonctionnement des commissions de passation des marchés Publics • Guide de passation des marchés publics au Cameroun ; Dossier réalisé par la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat ; Date de mise à jour: Juillet 2015 • Processus de la commande publique : Renforcement du suivi budgétaire de la dépense à la CUD Rapport élaboré par l'AIMF avril 2017 • Journal de marchés publics édité sur le site Web de l'ARMP pour les mois de janvier à juillet 2018 • Décret 2012/075 du 08 mars 2012 portant organisation du Ministère des Marchés publics. • Décret 2018/355 du 12 juin mars 2018 fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques • Plan de passation des marchés de la CUD 2015, 2016, 2017 et suivi du PPM pour 2016 et 2017 • Circulaire N°001/CAB/PR du 19 juin 2012 relative à la passation et au contrôle de l'exécution des marchés publics • Décret 2011/1339/PM du 23 mai 2011 portant exonération des droits de régulation des marchés publics et accordant le bénéfice des frais d'acquisition des DAO des marchés des CTD. • Circulaire N°004/MINMAP/CAB du 26 août 2013 relative aux modalités de délivrance du visa préalable à la signature de certains marchés. • Rapport d'exécution des marchés publics de la CUD au 30 novembre 2017 • Etats des recours à l'issue de la procédure de passation des marchés publics de la CUD pour l'exercice 2017 • Etat statistiques sur la passation des marchés de la CUD pour les années 2015, 2016 et 2017 • Arrêté N°0101/A/MINMAP/CAB du 02 mai 2018 mettant en vigueur la charte d'utilisation de la plateforme de dématérialisation des marchés publics • Arrêté N°071/A/MINMAP/CAB du 16 avril 2018 fixant la liste des actes et documents à publier obligatoirement sur la plateforme de dématérialisation des marchés publics pour l'exercice 2018 • Arrêté N°070/A/MINMAP/CAB du 16 avril 2018 fixant les seuils et les types de marchés pouvant faire l'objet de passation par voie électronique au titre de l'exercice 2018 ; • Bilan de l'activité de passation et d'exécution des marchés publics de la CUD pour les exercices 2017 et 2018

Indicateurs et composantes	Sources
	<ul style="list-style-type: none"> • Décision N° 00111/D/CAB/MINMAP du 07 février 2018 portant désignation des présidents des commissions départementales de passation des marchés • Décret 2018/001/PM du 05 janvier 2018 portant création d'une plateforme de dématérialisation dans le cadre des marchés publics et fixant les règles d'utilisation. • Décret 2018/002/PM du 05 janvier 2018 fixant les modalités et conditions de passation des marchés par voie électronique au Cameroun. • Attributions de la division des marchés de la CUD • Guide de l'utilisateur MINMAP : Cameroon online e-procurement system • Circulaire N° 003/CAB/PM du 18 avril 2008 Relative au respect des règles régissant la passation, l'exécution et le contrôle des marchés publics
PI-25 : Contrôles internes des dépenses non salariales	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme de la CUD 2016 et Organigramme schématique • Fiche de contrôle des engagements de crédits • Instruction conjointe N° 00366/IC/CNIL/MINATD/MINEFI d'application du décret 98/266/PM du 26 août 1998 portant approbation du plan comptable sectoriel communal et adoption de la nomenclature budgétaire communale
PI-26 : Audit interne	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des risques de la CUD élaborée avec l'appui du CONSUPE • Memo relatif à l'ASMI pour la présélection des cabinets d'études, en vue de la réalisation de l'étude relative à la cartographie des postes de la CUD
PI-27 : Intégrité des données financières	<ul style="list-style-type: none"> • Capture d'écran présentant la piste d'audit d'un engagement et du mandat lié à cet engagement. • Rapport d'audit de sécurité du système d'information de la communauté urbaine de Douala (CUD) mai 2018 par ANTIC. • Attributions fonctions SIM_ba • Décret N° 94/232 DU 05 décembre 1994 précisant le statut et les attributions des receveurs municipaux.
PI-28 : Rapports budgétaires en cours d'exercice	<ul style="list-style-type: none"> • La Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées • Rapport de performance 2016 à mi-parcours Communauté Urbaine de Douala • Rapport de performance de la CUD 3^{ème} trimestre 2015 • Rapport Annuel de performance (RAP) de la CUD pour les exercices 2014, 2015
PI-29 : Rapports financiers annuels	<ul style="list-style-type: none"> • La Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées • Instruction N° 00214/I/MINFI du 17 septembre 2010 sur la reddition des comptes de gestion des CTD • Données statistiques du budget de la CUD 2015, 2018
PI-30 : Audit externe	<ul style="list-style-type: none"> • La Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009, portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées • Loi 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes de la cour suprême.
PI-31 : Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	
Documents de portée générale	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de l'évaluation de la performance du système de gestion des finances publiques de la CUD selon la méthodologie PEFA de 2012 ; • Document de stratégie pour la croissance et l'emploi du Cameroun – 2010-2020 • Décret N°94232 précisant les statuts et attributions des receveurs municipaux ; • Rapport de mission de Préfiguration d'une nomenclature budgétaire enrichie à la CUD, Décembre 2013 • Rapport de mission AIMF sur l'élaboration d'un règlement budgétaire à la Communauté Urbaine de Douala ; Avril 2014 • Liste des membres des commissions permanentes du conseil Exercice 2016 • Stratégie nationale de lutte contre la corruption 2010-2015 • Guide sur la comptabilité matière de communes Elaboré avec l'appui financier du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), République du NIGER

Indicateurs et composantes	Sources
	<ul style="list-style-type: none"> • Système de comptabilité matière et les méthodes d'inventaire • Nomenclature sommaire des administrations civiles • Directive 03/11/UEAC-195-CM-22 relative au plan comptable de l'Etat • Description Direction des affaires financières (DAFI) • OHADA, Plan comptable Suivant l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises le 22 février 2000 • Décret N°2013/16 du 15 mai 2013 portant règlement général de la comptabilité publique. • Arrêté N°00358 CAB/MFPRA du 13 juillet 2004 Portant création d'un Comité d'études et d'élaboration des projets de codes de déontologie et d'éthique dans l'Administration Publique Camerounaise • Rapport Transparency International sur les indices de perception de la corruption dans le monde en 2017 • Présentation sommaire de la ville de Douala • Situation économique de la ville de Douala • Décret n°77-193 du 23 juin 1977 portant création de la Mission d'Aménagement et d'Equipped des Terrains Urbains et Ruraux • Décret n° 87/1872 du 16 décembre 1987 portant application de la loi n° 85/9 du 4 juillet 1985 relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique et aux modalités d'indemnisation • Loi n° 85-09 du 4 juillet 1985 relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique et aux modalités d'indemnisation • Circulaire 01/CAB/PM du 1^{er} avril 2014 relative aux dispositions applicables aux investisseurs pour l'accès à la terre au Cameroun • Loi n°19 du 26 novembre 1983 Modifiant les dispositions de l'article 5 de l'ordonnance n° 74-1 du 6 juillet 1974 fixant le régime foncier • Guide de l'opérateur économique pour l'accomplissement des procédures foncières, domaniales et cadastrales en vue de la facilitation de l'accès aux droits sur la terre • Manuel des procédures foncières, domaniales et cadastrales • Loi N° 2004/003 du 21 avril 2004 régissant l'urbanisme au Cameroun • Liste des membres de l'organe délibérant de la CUD • Liste des membres de l'exécutif • Nomenclature des activités et des produits du Cameroun par l'INS, Février 2013 • Loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes • Cadre législatif et règlementaire CUD • Décret N° 87-1366 du 24 septembre 1987 Portant création de la Communauté Urbaine de Douala • Décret N° 2008/0752/PM DU 24 avril 2008 précisant certaines modalités d'organisation et de fonctionnement des organes délibérants et des exécutifs de la commune, de la communauté urbaine et du syndicat de communes • Décret n° 2008/013 du 17 janvier 2008 Portant Organisation et Fonctionnement du Conseil National de la Décentralisation • Décret n° 2008/014 du 17 janvier 2008 Portant Organisation et fonctionnement du Comité Interministériel des Services Locaux • Loi n° 2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation • Loi n° 2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions • Code civil camerounais • Loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat • Code de l'urbanisme Loi n°2004/003 du 21 avril 2004 • Décret N° 2008/0740/PM du 23 avril 2008 Fixant le régime des sanctions applicables aux Infractions aux règles d'urbanisme • PDU_Plan Horizon 2025.

Annexe 4: Évaluation selon la méthode PEFA 2011 et comparaison par rapport à l'évaluation de 2012

Tableau 35: Notation des composantes et des indicateurs selon le cadre PEFA de 2011

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
HLG-1. Prévisibilité des transferts du Gouvernement central (M1)	D+	D	La baisse de la note globale de D+ à D ne traduit qu'une dégradation apparente car la situation n'a pas en fait changé.	
1) Ecart annuel 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	D	Les transferts de l'Etat à la CUD ont été donc réalisés à 84,78% en 2015, 67,37% en 2016 et 66,57% en 2017, soit à moins de 85% sur les trois exercices.	La situation n'a pas en fait changé par rapport à 2012. La détérioration de la note constatée est due au fait qu'en 2012 les recettes résultant d'un mécanisme de partage de la fiscalité n'avaient pas été prises en compte.
2. Ecart annuel entre les estimations de transferts de dons et les transferts réels de dons	NA	D	De 2015 à 2017 l'écart entre les estimations de transfert et les transferts réels par grandes catégories s'est établi respectivement à 4,2%, 11,1% et 12,6%, soit à plus de 10% au cours de deux exercices.	En 2012, une erreur avait été commise dans l'application de la méthodologie du cadre PEFA, notamment en ce qui concerne les recettes à prendre en compte.
3) Ponctualité des transferts en provenance du Gouvernement Central (conformité avec le calendrier annuel de distribution des déboursments établi un mois au plus tard après le début de l'année budgétaire de la Commune)	D	D	Aucun calendrier de décaissement des transferts de l'Etat au profit de la CUD n'a été élaboré au cours des trois exercices (2015-2017) couverts par l'évaluation.	La situation n'a pas changé.
PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé (M1)	D	D	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	D	Les dépenses totales exécutées des exercices 2016 et 2017 ont représenté respectivement 81,23% et 72,06% des prévisions budgétaires initiales, donc sont en deçà des 92% exigés.	La situation n'a pas changé.
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé (M1)	D+	D+	Globalement, la situation n'a pas changé.	
(i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels.	D	D	La composition des dépenses, classées par catégorie économique, s'est écartée du budget initial de plus de 15% pour deux des trois exercices et la variation s'est établie	La situation n'a pas changé

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
			respectivement à 34,5% en 2015, 31,9% en 2016	
ii) Montant moyen des dépenses imputées en fait à la réserve provisionnelle au cours des trois dernières années	A	A	Aucune réserve pour imprévus n'a été constituée dans le budget de la CUD au cours des exercices 2015, 2016 et 2017	La situation n'a pas changé
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé (M1)	D	D	Globalement, la situation n'a pas changé	
(i) Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	D	Au cours des exercices 2015, 2016 et 2017, les recettes effectives totales sont réalisées à des proportions inférieures à 92% des prévisions budgétaires pour l'ensemble des années considérées : 83,9%, 82,6% et 37,0%	La situation n'a pas changé.
PI-4. Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses (M1)	D	NN	Globalement, la situation n'a pas changé	
i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses (exprimé en pourcentage des dépenses réelles totales pour l'exercice budgétaire correspondant) et toute variation récente du stock.	D	NN	Les systèmes budgétaire, comptable et informatique de la CUD ne permettent pas d'appréhender le stock des arriérés de paiement. Les données relatives à l'évolution du stock des arriérés de paiement ne sont pas disponibles.	La situation n'a pas en fait changé. La notation de 2012 était basée sur des données reconstituées par la mission. Cela n'a pas été possible en 2018.
ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses.	D	D	Les systèmes budgétaire, comptable et informatique de la CUD ne permettent pas de suivre le stock des arriérés dans sa globalité et dans sa composition.	La situation n'a pas changé.
PI-5. Classification du budget (M1)	D	D	L'amélioration de la nomenclature budgétaire n'a pas induit une amélioration de la note du fait de la non conformité de la classification économique aux normes GFS.	
(i) Le système de classification utilisé pour l'établissement, l'exécution et l'établissement de rapports sur le budget de l'administration centrale	D	D	La nomenclature budgétaire a été améliorée et enrichie des classifications administratives, fonctionnelles et programmatiques. La classification fonctionnelle est conforme aux GFS 2014. Mais la classification économique utilisée ne	La note de l'indicateur n'a pas changé malgré l'amélioration constatée dans la présentation du budget.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
			l'est pas.	
PI-6. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire (M1)	B	C	Globalement, la situation n'a pas changé	
i) part des informations citées (cf. liste) dans la documentation budgétaire la plus récemment émise par l'administration centrale	B	C	La documentation budgétaire transmise au Conseil communautaire en vue du vote du budget primitif contient toujours 4 éléments d'informations sur les 9 exigés par le cadre PEFA.	La situation n'a pas en fait changé. La diminution de la note est due à la prise en compte des éléments 2 et 3 relatifs au déficit et à son financement comme des éléments applicables à la CUD.
PI-7. Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale (M1)	D+	D	La détérioration globale de la note est due au fait que la mission a obtenu des informations qui lui ont permis de mieux appréhender les dépenses extrabudgétaires.	
i) niveau des dépenses extrabudgétaires (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds) qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires	A	D	Les informations obtenues par la mission ont permis d'établir la proportion des dépenses extrabudgétaires à 26,95% des dépenses budgétaires totales de 2017.	Il y a une dégradation de la note. Mais la situation n'a pas en fait changé. Au cours de la présente évaluation, la mission a obtenu des informations qui lui ont permis de mieux appréhender les dépenses extrabudgétaires.
ii) informations sur les recettes / dépenses liées aux projets financés par les bailleurs de fonds qui sont incluses dans les rapports budgétaires	D	D	Le budget de la CUD n'intègre pas toujours les opérations de recettes et de dépenses liées aux projets financés sur ressources extérieures.	La situation n'a pas changé.
PI-8. Transparence des relations budgétaires intergouvernementales (M2)	B	B+	Globalement, la situation n'a pas changé. L'amélioration notée est due au fait que, contrairement à 2012, la 3 ^{ème} composante a été jugée non applicable à la CUD.	
i) systèmes transparents et basés sur des règles pour l'affectation horizontale entre les administrations décentralisées de transferts inconditionnels et conditionnels en provenance de l'administration centrale (affectation prévue dans le budget et affectation réelle)	A	A	L'affectation de la dotation de fonctionnement qui constitue la seule catégorie de transfert aux communes d'arrondissement par la CUD est déterminée par des mécanismes transparents et fondés sur des règles (forfait).	La situation n'a pas changé
ii) communication en temps voulu d'informations fiables par l'administration centrale aux administrations décentralisées sur leurs dotations budgétaires pour l'exercice à venir	B	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	La situation n'a pas changé

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
			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) 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	D	NA	La CUD n'a pas vocation à consolider les informations budgétaires des communes d'arrondissement.	La situation n'a pas changé (une erreur d'appréciation a été faite en 2011 avec une attribution de la note D au lieu de NA)
PI-9. Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public (M1)	C	C	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration centrale sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques.	C	C	L'Exécutif de la CUD reçoit communication des états financiers des deux établissements publics locaux et de SAD dans laquelle elle détient 56% du capital à l'occasion de la tenue de la réunion de leur comité de gestion respectif.	La situation n'a pas changé.
ii) Étendue du contrôle de l'administration centrale sur la situation budgétaire des administrations décentralisées.	NA	NA	Les communes d'arrondissements sont autonomes et ne rapportent pas à la CUD.	La situation n'a pas changé.
PI-10. Accès du public aux principales informations budgétaires (M1)	C	C	Globalement, la situation ne s'est pas améliorée.	
i) nombre de critères (cf. liste) relatifs à l'accès du public aux informations qui sont remplis	C	C	En 2018, la CUD met à la disposition du public un élément d'information sur les quatre qui lui sont applicables.	La situation n'a pas globalement changé. Toutefois, en 2012, les rapports infra-annuels d'exécution budgétaires qui étaient consultables au centre de documentation de la CUD ne le sont plus.
PI-11. Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget (M2)	C	NN	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) existence d'un calendrier fixe et respect du calendrier	D	NN	Un calendrier budgétaire est établi par délibération du Conseil communautaire, mais les informations ne sont pas disponibles pour évaluer le respect du calendrier.	La note n'a pas évolué, mais l'adoption d'un calendrier budgétaire constitue une amélioration.
ii) clarté/exhaustivité des directives et participation des responsables	D	D	La lettre-circulaire émise par le Délégué du	La note n'a pas changé, mais l'émission de la

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
politiques au processus de préparation des propositions budgétaires			gouvernement en vue de la préparation du budget ne contient pas des plafonds de dépenses. Les ajustements des propositions des directions par rapport aux contraintes budgétaires se font au cours des conférences d'arbitrage.	circulaire constitue une amélioration par rapport à 2012.
iii) approbation du budget par les autorités législatives ou tout organe assumant une fonction analogue	A	A	Les budgets primitifs des trois derniers clos ont été adoptés par le Conseil communautaire avant le début des exercices auxquels ils se rapportent.	La situation n'a pas changé.
PI-12. Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques (M2)	D	D	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) préparation des prévisions budgétaires pluriannuelles et allocations fonctionnelles des fonds publics	D	D	Des prévisions budgétaires pluriannuelles ne sont toujours pas préparées.	La situation n'a pas changé.
ii) portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette	D	D	La CUD ne réalise pas une analyse de soutenabilité de sa dette.	La situation n'a pas changé.
iii) existence de stratégies sectorielles, assorties d'états pluriannuels des coûts des dépenses de fonctionnement et d'investissement	D	D	Des stratégies sectorielles ne sont pas élaborées.	La situation n'a pas changé.
iv) Liens entre les budgets d'investissement et les prévisions de dépenses à moyen terme	D	D	Les charges récurrentes des investissements ne sont pas estimées et prises en compte dans la programmation à moyen terme des dépenses	La situation n'a pas changé.
PI-13. Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables (M2)	C+	C+	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales et douanières.	B	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.	La situation n'a pas changé.
ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations	C	C	Les informations sur la fiscalité locale ne sont	La situation n'a pas changé.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
fiscales et douanières, et aux procédures administratives y afférentes.			pas présentée distinctement sur le site web de la DGI, ce qui ne facilite pas l'information des contribuables. Au niveau de la CUD l'accès du public aux informations relatives aux taxes et droits communaux n'est pas organisé.	
iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscale et douanière.	C	C	Les mécanismes de recours existent. Les procédures sont nombreuses, complexes et peu conviviales. Des informations ne sont pas disponibles pour mesurer leur efficacité.	La situation n'a pas changé.
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+	D	Globalement, la situation s'est détériorée du fait de la baisse de la performance en matière de planification des contrôles fiscaux.	
i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables	D	D	La CUD n'a pas mis en place un système d'immatriculation de ses contribuables et ne dispose pas non plus d'une base de données.	La situation n'a pas changé.
ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration.	D	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.	La situation n'a pas changé.
iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal et d'enquête sur les fraudes.	B	D	Les services en charge de l'exécution des recettes de la CUD n'élaborent pas de programmes annuels de vérification.	Il y a détérioration de la performance car contrairement aux constats faits en 2012, des programmes de vérification ne sont pas élaborés par les services en charge de la gestion des recettes de la CUD.
PI-15. Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières (M1)	D	D+	Globalement il y a une amélioration.	
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).	NN	NN	Les taux de recouvrement des arriérés de recettes au titre des années précédentes ne sont pas disponibles.	La situation n'a pas changé.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
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.	D	D	D'importants retards pouvant aller jusqu'à un an sont notés dans le reversement des recettes recouvrées sur les comptes de la CUD.	La situation n'a pas changé, Elle s'est même empirée.
iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor.	D	A	Les rapprochements des comptes de recettes se font mensuellement à travers des comités mis en place à cet effet et portent sur les émissions, les recouvrements, les reversements et les restes à recouvrer.	Il y a une nette amélioration en la matière.
PI-16. Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses (M1)	D+	D+	Globalement la note n'a pas changé, mais il y a baisse de la performance en ce qui concerne la fréquence et l'importance des ajustements budgétaires.	
i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie.	D	D	Des plans de trésorerie ne sont toujours pas élaborés	La situation n'a pas changé.
ii) Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux MDA sur les plafonds d'engagement de dépenses.	D	D	Un mécanisme de régulation budgétaire basé sur les prévisions de trésorerie n'est toujours pas mis en place.	La situation n'a pas changé.
iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires, dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la Direction des MDA.	A	C	Les ajustements budgétaires sont fréquents et effectués de manière transparente.	La situation s'est détériorée par rapport à 2012.
PI-17. Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties (M2)	B	C+	Globalement, la situation s'est détériorée.	
i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports s'y rapportant.	D	D	La dette intérieure de la CUD est mal connue. Les données sur la dette intérieure ne sont pas mises à jour suivant une périodicité bien définie. Des rapprochements avec les créanciers ne sont pas systématiquement effectués. Des rapports sur la dette ne sont pas produits.	Situation inchangée par rapport à 2012
ii) État de consolidation des soldes de trésorerie de l'administration centrale.	A	A	Les soldes de trésorerie continuent d'être consolidés quotidiennement par la Recette municipale.	La situation n'a pas changé.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
iii) Mécanisme de contraction des emprunts et octroi des garanties.	B	C	Les procédures à suivre par les CTD pour emprunter et accorder des garanties sont définies dans la loi portant régime financier des CTD et la loi portant orientation générale de la décentralisation. Mais des plafonds annuels d'endettement et des garanties à accorder ne sont pas fixes et approuvés préalablement par le conseil communautaire. Les services de la CUD assurent le suivi des opérations relatives à la dette et aux garanties.	La baisse de la note de cette composante ne traduit pas une détérioration de la performance car la situation n'a pas en fait changé entre 2012 et 2018. Le critère relatif à la fixation de plafond annuel d'endettement avait été mal évalué en 2012.
PI-18. Efficacité des contrôles des états de paie (M1)	D+	D+	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif.	C	B	Le fichier du personnel et les états de paie ne sont ni intégrés, ni reliés. Mais toutes les modifications apportées à l'état de paie d'un mois donné sont étayées par une documentation et vérifiées à plusieurs niveaux.	Des progrès significatifs ont été constatés en matière de contrôles et de rapprochements des deux fichiers.
ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie.	D	D	Le fichier du personnel et les états de paie sont mis à jour avec des retards pouvant aller jusqu'à douze mois, ce qui entraîne des ajustements rétroactifs.	La situation n'a pas changé.
iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie.	A	C	Le circuit des opérations de paie présente un nombre significatif de contrôles internes à appliquer. Ces contrôles sont suffisants pour assurer l'intégrité des données de la paie. Mais les fichiers du personnel n'étant pas encore informatisés à l'instar des états de paie, les changements apportés aux fichiers du personnel ne peuvent donner lieu à des pistes d'audit.	La régression constatée est due à la reconsidération du critère relatif à la possibilité du système de produire des pistes d'audit pour les changements apportés aux fichiers du personnel.
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.	C	NN	Au cours des trois derniers exercices clos, des audits complets ou partiels des états de paie, ou des enquêtes auraient été réalisés mais les rapports n'ont pas été communiqués à la	L'indisponibilité des rapports des audits ou enquêtes réalisés ne permet pas d'apprécier l'évolution de la performance.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
			mission.	
PI-19. Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics (M2)	D+	C+	Globalement, la situation s'est améliorée.	
i) Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire.	B	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, à savoir les critères de (i) à (iv).	La situation n'a pas changé.
ii) Recours à des méthodes de passation des marchés faisant appel à la concurrence.	C	A	Tous les marchés de gré à gré passés en 2017 ont été justifiés et autorisés conformément au code des marchés publics.	La situation s'est améliorée par rapport à 2012, notamment en ce qui concerne les justifications.
iii) Accès du public à des informations sur la passation des marchés complètes, fiables et en temps	D	C	Le public a accès à deux des quatre éléments d'information requis (plans de passation des marchés et attributions de marchés).	L'augmentation de la note ne traduit pas une amélioration de la situation par rapport à 2012. Elle résulte plutôt d'une erreur survenue dans l'application du cadre en 2012.
iv) Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés.	D	D	L'absence d'un organe indépendant en charge de l'examen des recours et plaintes administratifs est assimilable au fait que le système actuel ne répond à aucun des critères requis.	Situation inchangée par rapport à 2012
PI-20. Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales (M1)	C+	D+	Globalement, la situation s'est détériorée du fait de l'importance des opérations exécutées en dehors de la chaîne budgétaire.	
i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses.	C	C	Le contrôle des engagements des dépenses non salariales se fait par rapport aux dotations budgétaires. Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux projections de la trésorerie n'est pas en place. Le dispositif de contrôle des engagements ne couvre pas toutes les dépenses et son efficacité n'est pas totale.	Situation inchangée par rapport à 2012

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne	B	B	Les autres règles et procédures de contrôle interne sont claires, bien comprises dans l'ensemble et globalement efficaces, mais parfois redondantes.	Situation inchangée par rapport à 2012
iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions	C	D	La proportion des dépenses non salariales de fonctionnement exécutées suivant la procédure normale s'est établie à 40,71% en 2017. Les dépenses effectuées par la caisse d'avance qui est la seule procédure exceptionnelle dûment autorisée et justifiée représentent 2,46% des dépenses exécutées suivant les procédures dérogatoires.	La situation s'est détériorée par rapport à 2012
PI-21. Effectivité du système de vérification interne (M1)	D	D	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) Couverture et qualité de la vérification interne	D	D	L'IGSCG dispose de prérogatives en matière d'audit interne mais, concentre plutôt ses activités sur le contrôle de gestions. Elle réalise très peu d'audit comptable et financier portant ses efforts sur la performance des organisations et systèmes. Les états financiers périodiques et annuels ne font pas l'objet d'une vérification interne et ne sont pas certifiés par la Chambre des comptes	L'IGSCG en charge de l'audit interne a été créée et dotée d'un manuel de vérification adapté, mais ce service ne dispose pas encore des ressources humaines nécessaires à la réalisation des interventions requises.
ii) Fréquence et diffusion des rapports	D	D	Les vérifications effectuées par l'IGSCG ont consisté principalement en la vérification de la conformité financière.	Situation inchangée par rapport à 2012
iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne.	D	D	L'IGS ne dispose pas d'un dispositif de suivi des recommandations.	Situation inchangée par rapport à 2012
PI-22. Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes (M2)	C	C+	L'amélioration de la note ne traduit pas en fait une amélioration de la performance, mais résulte de la disponibilité des informations qui a permis de mieux évaluer l'indicateur.	
i) Régularité du rapprochement bancaire.	B	B	Le rapprochement bancaire de tous les comptes de la CUD gérés par le RM se fait tous les mois et au plus tard dans les quatre	La situation n'a pas changé

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
			semaines qui suivent la fin de chaque mois.	
ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances.	D	C	Les comptes d'attente et les comptes d'avance font l'objet de rapprochement et d'apurement à la clôture de l'exercice, mais les comptes d'attente présentent des soldes reportés très anciens.	La situation n'a pas en fait changé. L'évaluation de 2012 avait pris en compte les déblocages de fonds qui n'étaient pas enregistrés dans des comptes d'attente.
PI-23. Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires (M1)	NA	NA		
i) Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues (en espèces et en nature) par la plupart des unités de prestation de services de première ligne (axées sur les écoles primaires et les centres de soins de santé primaires) par rapport à l'ensemble des ressources affectées au(x) secteur(s), quel que soit le niveau d'administration chargée de la gestion et du financement de ces unités.	NA	NA	La situation n'a pas changé par rapport à 2012.	La situation n'a pas changé.
PI-24. Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année (M1)	C+	D+	Globalement, la situation s'est dégradée.	
i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires	A	C	Les deux rapports budgétaires produits en 2017 par la CUD ne présentent que l'exécution des dépenses budgétaires suivant la classification programmatique. L'exécution des dépenses est présentée de l'engagement à l'ordonnancement.	La situation s'est dégradée du fait que les rapports d'exécution budgétaire ne sont pas présentés suivant toutes les lignes de la nomenclature budgétaire.
ii) Émission dans les délais des rapports	C	D	Les rapports d'exécution budgétaire sont publiés deux fois par an, en juin et septembre deux semaines avant les dates des Conseils communautaires	La situation s'est dégradée par rapport à 2012.
iii) Qualité de l'information	C	C	L'exactitude des données soulève des préoccupations significatives. Les rapports budgétaires élaborés présentent l'exécution des dépenses à toutes les étapes de la phase administrative (engagement, liquidation et ordonnancement), mais cela ne remet pas en	La situation n'a pas changé.

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
			cause l'utilité de ces rapports.	
PI-25. Qualité et respect des délais des états financiers annuels (M1)	D+	D+	Globalement, la situation s'est dégradée.	
i) État complet des états financiers	D	C	Le compte administratif et le compte de gestion préparés chaque année. Ils contiennent des informations sur les dépenses et sur les recettes. En plus, il est annexe au compte de gestion la balance générale des comptes qui renseigne notamment sur les soldes des comptes de trésorerie. Les informations essentielles (Bilan/Compte de résultats) ne figurent pas dans les comptes.	Il est noté une amélioration de la situation par rapport à 2012.
ii) Soumission dans les délais des états financiers	B	B	Le dernier compte de gestion de 2016 a été déposé à la Chambre des comptes le 11/08/2017, soit moins de huit mois après la période couverte.	La situation n'a pas changé.
iii) Les normes comptables utilisées	C	D	Les principes devant régir la tenue de la comptabilité des CTD sont bien fixés par des textes législatifs et réglementaires, mais ils ne sont pas appliqués. Des explications sur les normes utilisées ne sont fournies dans les rapports financiers.	La situation n'a pas en fait changé par rapport à 2012. C'est le critère relatif à l'explication à fournir sur les normes utilisées qui n'avait pas été pris en compte en 2012.
PI-26. Etendue, nature et suivi de la vérification externe (M1)	D	D	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) Etendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit) (dernier exercice budgétaire couvert par un audit)	D	D	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis.	La situation n'a pas changé
ii) Présentation dans les délais des rapports de vérification au parlement. (Situation sur la base du dernier rapport transmis à l'Assemblée Nationale)	D	NA	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis, et n'a pas l'obligation légale de soumettre ses rapports au Conseil communautaire.	La situation n'a pas en fait changé

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs.	D	NA	La Chambre des comptes n'a achevé, au moment de l'évaluation, l'examen d'aucun des comptes de gestion de la CUD qui lui sont soumis, et donc n'a pas émis de rapport.	La situation n'a pas en fait changé
PI-27. Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif (M1)	D+	D+	Globalement, la situation n'a pas changé.	
i) Portée de l'examen par le parlement.	C	C	L'examen du projet de budget primitif par le Conseil de la communauté ne porte que sur les prévisions détaillées de recettes et de dépenses.	La situation n'a pas changé par rapport à 2012.
ii) Mesure dans laquelle les procédures du parlement sont bien établies et respectées.	D	D	Les procédures d'examen des projets de budget par le Conseil ne sont pas formalisées dans un texte législatif ou réglementaire, ou tout autre document. Les procédures à suivre ne sont pas dûment adoptées par le Conseil de la communauté au début de la session consacrée à l'examen du projet de budget.	La situation n'a pas changé par rapport à 2012.
iii) L'adéquation du temps imparti au parlement 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	C	Au cours des trois derniers exercices, l'Exécutif de la CUD a transmis les documents budgétaires au Conseil de la communauté au moins un mois avant le début de l'exercice.	La situation s'est améliorée par rapport à 2012.
iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex ante par le parlement.	A	A	La loi portant régime financier des CTD définit clairement les règles relatives aux modifications que l'Exécutif de la CUD peut apporter au budget en cours d'exercice. En 2017, ces règles sont respectées sauf en ce qui concerne la limite légale de 5% qui n'est respectée qu'à hauteur de 90,52%.	Globalement, la situation n'a pas changé.
PI-28. Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif (M1)	D	D		
i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par le parlement (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années).	D	D	Les rapports d'audit ne sont pas transmis au conseil de la communauté. En conséquence, l'organe délibérant ne les examine pas.	La situation n'a pas changé..

ÉVALUATION REPETEE DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES COMMUNAUTE URBAINE DE DOUALA
SELON LE CADRE PEFA 2016 - LINPICO

Indicateurs et composantes	Note 2012 (Cadre 2011)	Note 2018 (Cadre 2011)	Constats faits en 2018	Explication de l'évolution
ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions.	D	N/A	Le cadre juridique de gestion des finances publiques des CTD ne prescrit pas à la Chambre des comptes de transmettre aux organes délibérants des CTD les rapports de vérification des états financiers annuels.	idem
iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif. (Situation au cours des douze derniers mois).	D	N/A	Le cadre juridique de gestion des finances publiques des CTD ne prescrit pas à la Chambre des comptes de transmettre aux organes délibérants des CTD les rapports de vérification des états financiers annuels.	idem
PRATIQUES DES BAILLEURS DE FOND	En raison du délai relativement court imparti à la mission de terrain, les évaluateurs n'ont pas pu organiser la collecte d'informations et les entretiens avec les bailleurs de fonds, nécessaires à l'évaluation des indicateurs concernant la pratique des bailleurs de fonds. Au demeurant, les évaluateurs estiment que, eu égard à l'objectif principal de la présente évaluation, à savoir l'identification des forces et faiblesses actuelles du système de la GFP de la CUD en vue de l'actualisation de la stratégie de réformes des finances publiques, l'évaluation de ces trois indicateurs paraît peu pertinente.			
D1. Prévisibilité de l'appui budgétaire direct (M1)	NA	NN		
(i) Ecart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds.	NA	NN		
Ecart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds.	NA	NN		
D2. Renseignements fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide projet et de l'aide programme (M1)	D	NN		
(i) Etat complet et le respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions à l'appui projets.	D	NN		
(ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets.	D	NN		
D3. Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationale (M1)	D	NN		
(i) Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales.	D	NN		

Annexe 5: Calculs pour PI-1, PI-2 et PI-3

Annexe 5A– Calculs pour PI-1 et PI-2 méthode du cadre 2016

Tableau 2						
Données pour l'exercice =	2015					
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu Milliers de FCFA	réalisé Milliers de FCFA	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
1.1 Améliorer les accès	14 302 442	31 782 684	16 378 564	15 404 120	15 404 120	94,1%
1.2 Réorganiser le système des marchés	378 000	252 755	432 870	-180 115	180 115	41,6%
1.3 Développer les services et équipements publics	1 918 300	3 326 138	2 196 758	1 129 380	1 129 380	51,4%
1.4 Maîtriser l'ordre, la sécurité et la salubrité publics	5 508 893	2 491 094	6 308 556	-3 817 462	3 817 462	60,5%
1.5 Agir en faveur des publics vulnérables	145 000	67 258	166 048	-98 790	98 790	59,5%
2.1 Améliorer et compléter les infrastructures logistiques	100 000	363 680	114 516	249 164	249 164	217,6%
2.2 Promouvoir un centre d'affaires de niveau international	25 000	0	28 629	-28 629	28 629	100,0%
2.3 Créer de nouvelles centralités	103 500	73 553	118 524	-44 971	44 971	37,9%
3.1 Conforter les réseaux d'assainissement	370 300	259 872	424 052	-164 180	164 180	38,7%
3.2 Améliorer la gestion des déchets solides et des zones vulnérables	4 236 670	4 132 288	4 851 659	-719 370	719 370	14,8%
3.3 Développer les espaces verts et de loisirs	490 000	416 960	561 128	-144 168	144 168	25,7%
4.1 Maîtrise des processus financiers et fiscaux	792 460	347 337	907 492	-560 156	560 156	61,7%
4.2 Assurer la coordination technique des opérateurs publics et la cohérence entre les interventions de la CUD et celles des concessionnaires	0	0	0	0	0	#DIV/0!
4.3 Développer les réserves foncières	445 950	614 924	510 683	104 240	104 240	20,4%
4.4 Renforcer la planification et la gouvernance urbaine sur les grandes politiques	1 179 650	854 211	1 350 886	-496 676	496 676	36,8%
5.1 Maîtriser la gestion administrative	20 184 835	13 529 702	23 114 836	-9 585 134	9 585 134	41,5%
5.2 Asseoir les centres décisionnels	1 514 000	686 516	1 733 770	-1 047 255	1 047 255	60,4%
18			0	0	0	#DIV/0!
19			0	0	0	#DIV/0!
20			0	0	0	#DIV/0!
21 (= total des reliquats)			0	0	0	#DIV/0!
Dépense allouée	51 695 000	59 198 971	59 198 971	0	33 773 809	
Intérêts						
Imprévus						
Dépense totale	51 695 000	59 198 971	0			
Exécution des dépenses (PI-1)						114,5%
Décomposition de la variation (PI-2)						57,1%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%

Tableau 3						
Données pour l'exercice =						
2016						
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
1.1 Améliorer les accès	23 146 332	19 680 283	18 802 043	878 241	878 241	4,67%
1.2 Réorganiser le système des marchés	971 057	80 172	788 802	-708 629	708 629	89,84%
1.3 Développer les services et équipements publics	2 838 600	1 254 300	2 305 829	-1 051 529	1 051 529	45,60%
1.4 Maîtriser l'ordre, la sécurité et la salubrité publics	3 563 911	1 711 388	2 895 008	-1 183 620	1 183 620	40,88%
1.5 Agir en faveur des publics vulnérables	89 460	191 586	72 670	118 916	118 916	163,64%
2.1 Améliorer et compléter les infrastructures logistiques	381 840	244 704	310 173	-65 469	65 469	21,11%
2.2 Promouvoir un centre d'affaires de niveau international	50 000	0	40 616	-40 616	40 616	100,00%
2.3 Créer de nouvelles centralités	136 997	0	111 284	-111 284	111 284	100,00%
3.1 Conforter les réseaux d'assainissement	543 691	284 388	441 647	-157 259	157 259	35,61%
3.2 Améliorer la gestion des déchets solides et des zones vulnérables	4 818 630	3 794 660	3 914 231	-119 571	119 571	3,05%
3.3 Développer les espaces verts et de loisirs	730 527	233 112	593 416	-360 304	360 304	60,72%
4.1 Maîtrise des processus financiers et fiscaux	584 500	385 104	474 796	-89 692	89 692	18,89%
4.2 Assurer la coordination technique des opérateurs publics et la cohérence entre les interventions de la CUD et celles des concessionnaires	0	0	0	0	0	#DIV/0!
4.3 Développer les réserves foncières	105 000	0	85 293	-85 293	85 293	100,00%
4.4 Renforcer la planification et la gouvernance urbaine sur les grandes politiques	1 710 086	595 729	1 389 123	-793 394	793 394	57,11%
5.1 Maîtriser la gestion administrative	22 465 158	22 363 761	18 248 717	4 115 044	4 115 044	22,55%
5.2 Asseoir les centres décisionnels	1 909 209	1 205 333	1 550 874	-345 541	345 541	22,28%
18			0	0	0	#DIV/0!
19			0	0	0	#DIV/0!
20			0	0	0	#DIV/0!
21 (= total des reliquats)			0	0	0	#DIV/0!
Dépense allouée	64 045 000	52 024 520	52 024 520	0	10 224 401	
Intérêts						
Imprévus						
Dépense totale	64 045 000	52 024 520				
Exécution des dépenses (PI-1)						81,2%
Décomposition de la variation (PI-2)						19,7%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%

Tableau 4						
Données pour l'exercice =		2017				
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
1.1 Améliorer les accès	15 714 464	14 718 224	11 323 642	3 394 583	3 394 583	29,98%
1.2 Réorganiser le système des marchés	483 395	43 696	348 328	-304 632	304 632	87,46%
1.3 Développer les services et équipements publics	2 232 394	2 183 246	1 608 635	574 612	574 612	35,72%
1.4 Maîtriser l'ordre, la sécurité et la salubrité publics	4 183 143	1 584 651	3 014 320	-1 429 668	1 429 668	47,43%
1.5 Agir en faveur des publics vulnérables	222 472	144 199	160 311	-16 111	16 111	10,05%
2.1 Améliorer et compléter les infrastructures logistiques	268 976	87 050	193 821	-106 771	106 771	55,09%
2.2 Promouvoir un centre d'affaires de niveau international	5 000	4 806	3 603	1 203	1 203	33,38%
2.3 Créer de nouvelles centralités	633 629	17 800	456 585	-438 785	438 785	96,10%
3.1 Conforter les réseaux d'assainissement	767 032	191 810	552 714	-360 904	360 904	65,30%
3.2 Améliorer la gestion des déchets solides et des zones vulnérables	4 168 385	4 058 781	3 003 685	1 055 097	1 055 097	35,13%
3.3 Développer les espaces verts et de loisirs	624 639	101 462	450 107	-348 645	348 645	77,46%
4.1 Maîtrise des processus financiers et fiscaux	943 028	701 442	679 534	21 908	21 908	3,22%
4.2 Assurer la coordination technique des opérateurs publics et la cohérence entre les interventions de la CUD et celles des concessionnaires	0	0	0	0	0	#DIV/0!
4.3 Développer les réserves foncières	850 000	700 000	612 499	87 501	87 501	14,29%
4.4 Renforcer la planification et la gouvernance urbaine sur les grandes politiques	1 062 047	553 388	765 297	-211 909	211 909	27,69%
5.1 Maîtriser la gestion administrative	22 766 393	15 360 874	16 405 171	-1 044 297	1 044 297	6,37%
5.2 Asseoir les centres décisionnels	1 578 836	264 508	1 137 689	-873 181	873 181	76,75%
18			0	0	0	#DIV/0!
19			0	0	0	#DIV/0!
20			0	0	0	#DIV/0!
21 (= total des reliquats)			0	0	0	#DIV/0!
Dépense allouée	56 503 834	40 715 939	40 715 939	0	10 269 806	
Intérêts						
Imprévus						
Dépense totale	56 503 834	40 715 939				
Exécution des dépenses (PI-1)						72,1%
Décomposition de la variation (PI-2)						25,2%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%

Tableau 5 - Matrice de résultats				
	pour PI-1	pour PI-2.1	pour PI-2.3	
Exercice	Exécution des dépenses	Décomposition de la variation	Affectation proportionnelle des imprévus	
2015	114,5%	57,1%	0,0%	
2016	81,2%	19,7%		
2017	72,1%	25,2%		

Annexe 5B – Calculs pour PI-2.2 méthode du cadre 2016

Tableau 2						
Données pour l'exercice = 2015						
Chapitre économique	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
6.1 Matières et fournitures consommés	15 293 423	11 226 620	17 513 394	-6 286 774	6 286 774	35,9%
6.2 Frais de Personnel	7 090 850	6 006 671	8 120 148	-2 113 476	2 113 476	26,0%
6.3 Impôts et taxes versés	130 000	92 924	148 871	-55 946	55 946	37,6%
6.4 Frais financiers	140 000	0	160 322	-160 322	160 322	100,0%
6.5 Subventions versées	2 385 000	2 468 154	2 731 203	-263 049	263 049	9,6%
6.6 Transferts versés	98 000	12 905	112 226	-99 321	99 321	88,5%
6.7 Autres Charges et pertes diverses	2 355 810	1 658 711	2 697 776	-1 039 065	1 039 065	38,5%
6.8 Dotations aux amortissements		0	0	0	0	#DIV/0!
2.1 Terrains	445 950	435 000	510 683	-75 683	75 683	14,8%
2.2 Immobilisations corporelles	23 655 967	37 297 987	27 089 833	10 208 154	10 208 154	37,7%
2.5 Prêts et autres créances à LMT	0		0	0	0	#DIV/0!
2.6 Participations	100 000		114 516	-114 516	114 516	100,0%
Dépense totale	51 695 000	59 198 971	59 198 971	0	20 416 307	
Décomposition de la variation						34,5%

Tableau 3						
Données pour l'exercice = 2016						
Chapitre économique	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
6.1 Matières et fournitures consommés	13 573 420	11 371 805	11 025 852	345 953	345 953	3,1%
6.2 Frais de Personnel	7 775 581	6 547 283	6 316 198	231 085	231 085	3,7%
6.3 Impôts et taxes versés	130 000	70 443	105 601	-35 157	35 157	33,3%
6.4 Frais financiers	118 029	0	95 876	-95 876	95 876	100,0%
6.5 Subventions versées	2 610 000	2 726 708	2 120 134	606 574	606 574	28,6%
6.6 Transferts versés	150 000	33 856	121 847	-87 991	87 991	72,2%
6.7 Autres Charges et pertes diverses	3 010 160	1 896 034	2 445 189	-549 155	549 155	22,5%
6.8 Dotations aux amortissements		0	0	0	0	#DIV/0!
2.1 Terrains	50 000	0	40 616	-40 616	40 616	100,0%
2.2 Immobilisations corporelles	36 527 810	22 275 057	29 671 977	-7 396 919	7 396 919	24,9%
2.5 Prêts et autres créances à LMT	100 000	0	81 231	-81 231	81 231	100,0%
2.6 Participations		7 103 334	0	7 103 334	7 103 334	#DIV/0!
Dépense totale	64 045 000	52 024 520	52 024 520	0	16 573 891	
Décomposition de la variation						31,9%

Tableau 4						
Données pour l'exercice = 2017						
Chapitre économique	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
6.1 Matières et fournitures consommés	13 381 085	9 161 118	9 642 239	-481 121	481 121	5,0%
6.2 Frais de Personnel	8 710 560	7 163 502	6 276 718	886 784	886 784	14,1%
6.3 Impôts et taxes versés	55 000	12 341	39 632	-27 291	27 291	68,9%
6.4 Frais financiers	0	0	0	0	0	#DIV/0!
6.5 Subventions versées	2 665 000	2 619 236	1 920 365	698 871	698 871	36,4%
6.6 Transferts versés	173 000	93 414	124 662	-31 248	31 248	25,1%
6.7 Autres Charges et pertes diverses	2 326 390	1 828 480	1 676 367	152 113	152 113	9,1%
6.8 Dotations aux amortissements	0	0	0	0	0	#DIV/0!
2.1 Terrains	700 000	700 000	504 411	195 589	195 589	38,8%
2.2 Immobilisations corporelles	28 475 299	19 137 849	20 518 936	-1 381 087	1 381 087	6,7%
2.5 Prêts et autres créances à LMT	17 500	0	12 610	-12 610	12 610	100,0%
2.6 Participations			0	0	0	#DIV/0!
Dépense totale	56 503 834	40 715 939	40 715 939	0	3 866 714	
Décomposition de la variation						9,5%

Tableau 5 - Matrice de résultats	
Exercice	Décomposition de la variation
2015	34,5%
2016	31,9%
2017	9,5%

Annexe 5C – Calculs pour PI-3 méthode du cadre 2016

Tableau 2						
Données pour l'exercice =	2015					
Chapitre économique	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
Recettes fiscales						
7.10 Recettes fiscales			0	0	0	#DIV/0!
7.11 Centimes additionnels communaux			0	0	0	#DIV/0!
7.12 Taxes de développement local	650 000	720 355	545 380	174 974	174 974	32,1%
7.13 Produit des taxes communales indirectes	2 000 000	1 611 474	1 678 093	-66 619	66 619	4,0%
7.20 Produits d'exploitation du domaine public	1 200 000	880 596	1 006 856	-126 260	126 260	12,5%
7.30 Ristournes et redevances consenties par l'État			0	0	0	#DIV/0!
7.40 Produits financiers			0	0	0	#DIV/0!
7.50 Subventions de fonctionnement reçues			0	0	0	#DIV/0!
7.60 Transferts reçus			0	0	0	#DIV/0!
7.70 Autres produits et profits divers		17 905	0	17 905	17 905	#DIV/0!
7.80 Reprises sur amortissements			0	0	0	#DIV/0!
1.40 Subventions d'équipement reçues						
2.06 Participations			0	0	0	#DIV/0!
Total des recettes	3 850 000	3 230 330	3 230 330	0	385 758	
Exécution des recettes						83,9%
Décomposition de la variation						11,9%

Tableau 3

Données pour l'exercice =	2016					
	Chapitre économique	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue
Recettes fiscales						
7.10 Recettes fiscales			0	0	0	#DIV/0!
7.11 Centimes additionnels communaux			0	0	0	#DIV/0!
7.12 Taxes de développement local	790 000	784 780	652 428	132 353	132 353	20,3%
7.13 Produit des taxes communales indirectes	2 235 500	1 962 473				
7.20 Produits d'exploitation du domaine public	1 700 000	1 160 569				
7.30 Ristournes et redevances consenties par l'État						
7.40 Produits financiers	15 000					
7.50 Subventions de fonctionnement reçues						
7.60 Transferts reçus			0	0	0	#DIV/0!
7.70 Autres produits et profits divers		7 156	0	7 156	7 156	#DIV/0!
7.80 Reprises sur amortissements			0	0	0	#DIV/0!
1.40 Subventions d'équipement reçues			0	0	0	#DIV/0!
2.06 Participations			0	0	0	#DIV/0!
Total des recettes	4 740 500	3 914 978	652 428	139 508	139 508	
Exécution des recettes						82,6%
Décomposition de la variation						21,4%

Tableau 4						
Données pour l'exercice =	2017					
Chapitre économique	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
Recettes fiscales						
7.10 Recettes fiscales			0	0	0	#DIV/0!
7.11 Centimes additionnels communaux			0	0	0	#DIV/0!
7.12 Taxes de développement local	800 000	702 585	296 193	406 392	406 392	137,2%
7.13 Produit des taxes communales indirectes	2 208 500	2 479 430				
7.20 Produits d'exploitation du domaine public	1 682 000	1 195 520				
7.30 Ristournes et redevances consenties par l'État						
7.40 Produits financiers						
7.50 Subventions de fonctionnement reçues			0	0	0	#DIV/0!
7.60 Transferts reçus			0	0	0	#DIV/0!
7.70 Autres produits et profits divers	100 000	26 048	37 024	-10 977	10 977	29,6%
7.80 Reprises sur amortissements			0	0	0	#DIV/0!
1.40 Subventions d'équipement reçues						
2.06 Participations	7 103 334		2 629 944	-2 629 944	2 629 944	0
Total des recettes	11 893 834	4 403 582	2 963 161	-2 234 528	3 047 313	
Exécution des recettes						37,0%
Décomposition de la variation						102,8%

Tableau 5 - Matrice de résultats		
Exercice	Exécution des recettes	Décomposition de la variation
2015	83,9%	11,9%
2016	82,6%	21,4%
2017	37,0%	102,8%

Annexe 5D- Calculs pour PI-1 et PI-2 méthode du cadre 2011

Tableau 2	Données pour l'exercice = 2015						
	Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
	14 302	31 782	16 378	15 404	15 404		
1.1 Améliorer les accès	442	684	564	120	120	94,05%	
	378	252	432	-180	180		
1.2 Réorganiser le système des marchés	000	755	870	115	115	41,61%	
	1 918	3 326	2 196	1 129	1 129		
1.3 Développer les services et équipements publics	300	138	758	380	380	51,41%	
	5 508	2 491	6 308	-3 817	3 817		
1.4 Maîtriser l'ordre, la sécurité et la salubrité publics	893	094	556	462	462	60,51%	
	145		166				
1.5 Agir en faveur des publics vulnérables	000	67 258	048	-98 790	98 790	59,49%	
	100	363	114	249	249		
2.1 Améliorer et compléter les infrastructures logistiques	000	680	516	164	164	217,58%	
2.2 Promouvoir un centre d'affaires de niveau international	25 000	0	28 629	-28 629	28 629	100,00%	
	103		118				
2.3 Créer de nouvelles centralités	500	73 553	524	-44 971	44 971	37,94%	
	370	259	424	-164	164		
3.1 Conforter les réseaux d'assainissement	300	872	052	180	180	38,72%	
	4 236	4 132	4 851	-719	719		
3.2 Améliorer la gestion des déchets solides et des zones vulnérables	670	288	659	370	370	14,83%	
	490	416	561	-144	144		
3.3 Développer les espaces verts et de loisirs	000	960	128	168	168	25,69%	
	792	347	907	-560	560		
4.1 Maîtrise des processus financiers et fiscaux	460	337	492	156	156	61,73%	
4.2 Assurer la coordination technique des opérateurs publics et la cohérence entre les interventions de la CUD et celles des concessionnaires	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
	445	614	510	104	104		
4.3 Développer les réserves foncières	950	924	683	240	240	20,41%	
	1 179	854	1 350	-496	496		
4.4 Renforcer la planification et la gouvernance urbaine sur les grandes politiques	650	211	886	676	676	36,77%	
	20 184	13 529	23 114	-9 585	9 585		
5.1 Maîtriser la gestion administrative	835	702	836	134	134	41,47%	
	1 514	686	1 733	-1 047	1 047		
5.2 Asseoir les centres décisionnels	000	516	770	255	255	60,40%	
	18		0	0	0	#DIV/0!	
	19		0	0	0	#DIV/0!	
	20		0	0	0	#DIV/0!	
21 (= total des reliquats)			0	0	0	#DIV/0!	
Dépense allouée	51 695	59 198	59 198		33 773		
Imprévus	000	971	971	0	809		
Dépense totale	51 695	59 198					
Variation globale (PI-1)	000	971				14,5%	
Décomposition de la variation (PI-2)						57,1%	
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%	

Tableau 3		Données pour l'exercice = 2016					
Chapitre administratif ou fonctionnel		prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
		23 146	19 680	18 802	878	878	
1.1 Améliorer les accès		332	283	043	241	241	4,67%
		971		788	-708	708	
1.2 Réorganiser le système des marchés		057	80 172	802	629	629	89,84%
		2 838	1 254	2 305	-1 051	1 051	
1.3 Développer les services et équipements publics		600	300	829	529	529	45,60%
		3 563	1 711	2 895	-1 183	1 183	
1.4 Maîtriser l'ordre, la sécurité et la salubrité publics		911	388	008	620	620	40,88%
			191		118	118	
1.5 Agir en faveur des publics vulnérables		89 460	586	72 670	916	916	163,64%
		381	244	310	-65		
2.1 Améliorer et compléter les infrastructures logistiques		840	704	173	469	65 469	21,11%
					-40		
2.2 Promouvoir un centre d'affaires de niveau international		50 000	0	40 616	616	40 616	100,00%
		136		111	-111	111	
2.3 Créer de nouvelles centralités		997	0	284	284	284	100,00%
		543	284	441	-157	157	
3.1 Conforter les réseaux d'assainissement		691	388	647	259	259	35,61%
		4 818	3 794	3 914	-119	119	
3.2 Améliorer la gestion des déchets solides et des zones vulnérables		630	660	231	571	571	3,05%
		730	233	593	-360	360	
3.3 Développer les espaces verts et de loisirs		527	112	416	304	304	60,72%
		584	385	474	-89		
4.1 Maîtrise des processus financiers et fiscaux		500	104	796	692	89 692	18,89%
4.2 Assurer la coordination technique des opérateurs publics et la cohérence entre les interventions de la CUD et celles des concessionnaires		0	0	0	0	0	#DIV/0!
		105			-85		
4.3 Développer les réserves foncières		000	0	85 293	293	85 293	100,00%
		1 710	595	1 389	-793	793	
4.4 Renforcer la planification et la gouvernance urbaine sur les grandes politiques		086	729	123	394	394	57,11%
		22 465	22 363	18 248	4 115	4 115	
5.1 Maîtriser la gestion administrative		158	761	717	044	044	22,55%
		1 909	1 205	1 550	-345	345	
5.2 Asseoir les centres décisionnels		209	333	874	541	541	22,28%
	18			0	0	0	#DIV/0!
	19			0	0	0	#DIV/0!
	20			0	0	0	#DIV/0!
	21 (= total des reliquats)			0	0	0	#DIV/0!
Dépense allouée		64 045	52 024	52 024	0	10 224	
Imprévus		000	520	520		401	
Dépense totale		64 045	52 024				
Variation globale (PI-1)							18,8%
Décomposition de la variation (PI-2)							19,7%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés							0,0%

Table 4						
Chapitre administratif ou fonctionnel	Données pour l'exercice =			différence	valeur absolue	pourcentage
	2017	prévu	réalisé			
	15 714	14 718	11 323	3 394	3 394	
1.1 Améliorer les accès	464	224	642	583	583	29,98%
	483		348	-304	304	
1.2 Réorganiser le système des marchés	395	43 696	328	632	632	87,46%
	2 232	2 183	1 608	574	574	
1.3 Développer les services et équipements publics	394	246	635	612	612	35,72%
	4 183	1 584	3 014	-1 429	1 429	
1.4 Maîtriser l'ordre, la sécurité et la salubrité publics	143	651	320	668	668	47,43%
	222	144	160	-16		
1.5 Agir en faveur des publics vulnérables	472	199	311	111	16 111	10,05%
	268		193	-106	106	
2.1 Améliorer et compléter les infrastructures logistiques	976	87 050	821	771	771	55,09%
2.2 Promouvoir un centre d'affaires de niveau international	5 000	4 806	3 603	1 203	1 203	33,38%
	633		456	-438	438	
2.3 Créer de nouvelles centralités	629	17 800	585	785	785	96,10%
	767	191	552	-360	360	
3.1 Conforter les réseaux d'assainissement	032	810	714	904	904	65,30%
	4 168	4 058	3 003	1 055	1 055	
3.2 Améliorer la gestion des déchets solides et des zones vulnérables	385	781	685	097	097	35,13%
	624	101	450	-348	348	
3.3 Développer les espaces verts et de loisirs	639	462	107	645	645	77,46%
	943	701	679			
4.1 Maîtrise des processus financiers et fiscaux	028	442	534	21 908	21 908	3,22%
4.2 Assurer la coordination technique des opérateurs publics et la cohérence entre les interventions de la CUD et celles des concessionnaires	0	0	0	0	0	#DIV/0!
	850	700	612			
4.3 Développer les réserves foncières	000	000	499	87 501	87 501	14,29%
	1 062	553	765	-211	211	
4.4 Renforcer la planification et la gouvernance urbaine sur les grandes politiques	047	388	297	909	909	19,95%
	22 766	15 360	16 405	-1 044	1 044	
5.1 Maîtriser la gestion administrative	393	874	171	297	297	4,59%
	1 578	264	1 137	-873	873	
5.2 Asseoir les centres décisionnels	836	508	689	181	181	55,31%
	18		0	0	0	#DIV/0!
	19		0	0	0	#DIV/0!
	20		0	0	0	#DIV/0!
21 (= total des reliquats)			0	0	0	#DIV/0!
Dépense allouée	56 503	40 715	40 715		10 269	
Imprévus	834	939	939	0	806	
Dépense totale	56 503	40 715				
Variation globale (PI-1)	834	939				27,9%
Décomposition de la variation (PI-2)						25,2%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%

Tableau 5 - Matrice de résultats			
Exercice	pour PI-1	pour PI-2 (i)	pour PI-2 (ii)
	Variation totale des dépenses	Décomposition de la variation	Affectation proportionnelle des imprévus
Exercice 1 =	14,5%	57,1%	#NOM?
Exercice 2 =	18,8%	19,7%	
Exercice 3 =	27,9%	25,2%	
Note pour l'indicateur PI-1 :			comp ind
Note pour la comp (i) de l'indicateur PI-2 :			D D
Note pour la comp (ii) de l'indicateur PI-2 :			D
Note pour l'indicateur PI-2 :			A D+

Annexe 6: Compétences de la CUD

COMPETENCES
La création, l'entretien, la gestion des espaces verts, parcs et jardins communautaires ;
La gestion des lacs et rivières d'intérêt communautaire ;
Le suivi et le contrôle de la gestion des déchets industriels ;
Le nettoyage des voies et espaces publics communautaires ;
La collecte, l'enlèvement et le traitement des ordures ménagères ;
La création, l'aménagement, l'entretien, l'exploitation et la gestion des équipements communautaires en matière d'assainissement, eaux usées et pluviales ;
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 ;
La création, l'entretien et la gestion des cimetières publics ;
la création et la gestion de toutes installations à caractère sportif d'intérêt communautaire ;
Les opérations d'aménagement d'intérêt communautaire ;
La constitution de réserves foncières d'intérêt communautaire ;
La création et la gestion de centres culturels d'intérêt communautaire ;
La construction, l'équipement, la gestion, l'entretien et la maintenance des équipements marchands d'intérêt communautaire, notamment les marchés, gares routières et abattoirs ;
La participation à l'organisation et la gestion des transports urbains de voyageurs ;
L'élaboration et l'exécution de plans communautaires d'investissement ;
La passation avec l'Etat ou la région de contrats de plan pour la réalisation d'objectifs de développement communautaire ;
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 ;
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
La création et l'aménagement d'espaces publics urbains d'intérêt communautaire ;
La coordination des réseaux urbains de distribution d'énergie, d'eau potable, de télécommunications et de tous intervenants sur le domaine public viaire communautaire ;
Les plans de circulation et de déplacement urbains pour l'ensemble du réseau viaire.