FEICOM Since 1974

Les Cahiers de L'Observatoire

N° : 027

ANALYSE DES BUDGETS COMMUNAUX DE L'EXERCICE 2023

Avril 2023

L'Observatoire du Développement Local
Gilbert BIWOLE

VISION

« Contribute to make Regional and Local Authorities, a better place. »

« Contribuer à faire des Collectivités Territoriales Décentralisées, un endroit où il fait bon vivre »

COMITÉ ÉDITORIAL / EDITORIAL BOARD

Directeur de publication / Editor : **AKOA Philippe Camille**, *General Manager of FEICOM*

Coordination Technique / Technical Coordination : **NTYE NTYE Daniel-Elisé**

Chef de Projet / Project Manager : **TANKOU KAMELA Valery Martial**

Équipe de rédaction / Editorial Team :

AKOA Philippe Camille

NTYE NTYE Daniel-Elisé

TANKOU KAMELA Valery Martial

TANDJA Michel

ATANGANA Carolle Pryscille

NGANG Frédérique Mathilde

NOAH NDJANA Joseph Pascal

ESSONO NYATTE Olivier

MOMHA Estelle Marthe

MBIDA MVOMO George

APONTOUMO MEYONG Henri Christian

YEBGA MATIP Steve Frank

ESSENGUE Lydie Claire

NDI EKOLO Dimitri Matthieu (Stagiaire)

ISMAN ILA Youssoupha (Stagiaire)

SOME NGAMO Gilchrist (Stagiaire)

SOMMAIRE / CONTENTS

COMITÉ ÉDITORIAL / EDITORIAL BOARD ii
SOMMAIRE / CONTENTS iii
LISTE DES TABLEAUX / LIST OF TABLES vii
LISTE DES GRAPHIQUES / LIST OF CHARTS ix
AVANT-PROPOS / FOREWORD xi
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE ..... - 1 -
1.1 Présentation du cadre législatif et réglementaire de l'action communale ..... - 1 -
1.1.1 Compétences des Communes ..... - 1 -
1.1.2 Ressources financières des Communes ..... - 2 -
1.2 Présentation des concepts ..... - 3 -
1.2.1 Concepts liés aux recettes de la Commune ..... - 3 -
1.2.2 Concepts liés aux dépenses de la Commune ..... - 3 -
1.3 Méthodologie ..... - 5 -
1.3.1 Cadre théorique ..... - 5 -
1.3.2 Collecte, saisie et vérification des budgets ..... - 6 -
1.3.3 Exploitation des données et production d'un draft du document ..... - 9 -
CHAPITRE 2 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES AU PLAN NATIONAL ..... - 10 -
2.1 Analyse des prévisions de recettes et de dépenses des Communes ..... - 10 -
2.2 Synthèse de l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 12 -
2.2.1 Équilibre budgétaire ..... - 12 -
2.2.2 Structure budgétaire ..... - 13 -
2.2.3 Équilibre financier ..... - 20 -
CHAPITRE 3 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DE L'ADAMAOUA ..... - 23 -
3.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 23 -

3.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 26 -
3.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 26 -
3.2.2 Structure budgétaire ..... - 26 -
3.2.3 Équilibre financier ..... - 29 -
3.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 30 -
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU CENTRE ..... - 31 -
4.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 31 -
4.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 34 -
4.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 34 -
4.2.2 Structure budgétaire ..... - 34 -
4.2.3 Équilibre financier ..... - 37 -
4.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 38 -
CHAPITRE 5 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DE L'EST ..... - 39 -
5.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 39 -
5.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 40 -
5.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 40 -
5.2.2 Structure budgétaire ..... - 40 -
5.2.3 Équilibre financier ..... - 43 -
5.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 44 -
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DE L'EXTRÊME-NORD ..... - 45 -
6.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 45 -
6.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 48 -
6.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 48 -
6.2.2 Structure budgétaire ..... - 49 -
6.2.3 Équilibre financier ..... - 51 -
6.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 51 -

CHAPITRE 7 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU LITTORAL ..... - 53 -
7.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes du Littoral ..... - 53 -
7.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 56 -
7.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 56 -
7.2.2 Structure budgétaire ..... - 56 -
7.2.3 Équilibre financier ..... - 59 -
7.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques ..... - 60 -
CHAPITRE 8 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU NORD ..... - 61 -
8.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 61 -
8.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 64 -
8.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 64 -
8.2.2 Structure budgétaire ..... - 64 -
8.2.3 Équilibre financier ..... - 67 -
8.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 68 -
CHAPITRE 9 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU NORD-OUEST ..... - 69 -
9.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 69 -
9.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 70 -
9.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 70 -
9.2.2 Structure budgétaire ..... - 71 -
9.2.3 Équilibre financier ..... - 73 -
9.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 74 -
CHAPITRE 10 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DE L'OUEST ..... - 75 -
10.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 75 -
10.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 76 -
10.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 76 -
10.2.2 Structure budgétaire ..... - 77 -

10.2.3 Équilibre financier ..... - 79 -
10.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 80 -
CHAPITRE 11 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU SUD ..... - 81 -
11.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 81 -
11.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 83 -
11.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 83 -
11.2.2 Structure budgétaire ..... - 84 -
11.2.3 Équilibre financier ..... - 86 -
11.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 87 -
CHAPITRE 12 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU SUD-OUEST ..... - 88 -
12.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes ..... - 88 -
12.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales ..... - 89 -
12.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire ..... - 89 -
12.2.2 Structure budgétaire ..... - 90 -
12.2.3 Équilibre financier ..... - 92 -
12.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes ..... - 93 -
REFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ..... - 94 -

LISTE DES TABLEAUX / LIST OF TABLES

Tableau 1 : Volets d'analyse des budgets retenus ..... - 6 -

Tableau 2 : Répartition du nombre de budgets collectés et exploités par Région ..... - 7 -

Tableau 3 : Prévisions moyennes des recettes et des dépenses des Communes au titre de l'exercice 2023 ..... - 10 -

Tableau 4 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire au plan national ..... - 13 -

Tableau 5 : Répartition des recettes et des dépenses des Communes de la Région de l'Adamaoua en 2023 ..... - 24 -

Tableau 6 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région de l'Adamaoua ..... - 26 -

Tableau 7 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région de l'Adamaoua ..... - 30 -

Tableau 8 : Répartition des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Centre en 2023 ..... - 32 -

Tableau 9 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Centre ..... - 34 -

Tableau 10 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Centre ..... - 38 -

Tableau 11 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région de l'Est en 2023 ..... - 39 -

Tableau 12 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région de l'Est ..... - 41 -

Tableau 13 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région de l'Est ..... - 44 -

Tableau 14 : Répartition des recettes et des dépenses des Communes de la Région de l'Extrême-Nord en 2023 ..... - 46 -

Tableau 15 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région de l'Extrême-Nord ..... - 49 -

Tableau 16 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région de l'Extrême-Nord ..... - 52 -

Tableau 17 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Littoral ..... - 54 -

Tableau 18 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Littoral ..... - 56 -

Tableau 19 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Littoral ..... - 60 -

Tableau 20 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Nord en 2023 ..... - 62 -

Tableau 21 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Nord ..... - 64 -

Tableau 22 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Nord ..... - 68 -

Tableau 23 : Répartition des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Nord-Ouest. ..... - 69 -

Tableau 24 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Nord-Ouest ..... - 71 -

Tableau 25 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Nord-Ouest ..... - 74 -

Tableau 26 : Évolution du montant total des recettes et des dépenses des Communes de la Région de l'Ouest ..... - 75 -

Tableau 27 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région de l'Ouest ..... - 77 -

Tableau 28 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région de l'Ouest ..... - 80 -

Tableau 29 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Sud en 2023 ..... - 82 -

Tableau 30 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Sud ..... - 84 -

Tableau 31 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Sud ..... - 87 -

Tableau 32 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Sud-Ouest en 2023 ..... - 88 -

Tableau 33 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Sud-Ouest ..... - 90 -

Tableau 34 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Sud-Ouest ..... - 93 -

LISTE DES GRAPHIQUES / LIST OF CHARTS

Graphique 1 : Taux (%) de couverture des budgets 2023 des Communes par Région ..... - 7 -
Graphique 2 : Prévisions budgétaires moyennes des Communes par Région ..... - 11 -
Graphique 3 : Prévisions moyennes des recettes de fonctionnement et d'investissement des Communes par Région ..... - 11 -
Graphique 4 : Pourcentage de budgets équilibrés par Région ..... - 12 -
Graphique 5 : Poids moyen (en %) des recettes de fonctionnement dans les recettes totales par Région ..... - 14 -
Graphique 6 : Poids moyen (en %) des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement par Région ..... - 15 -
Graphique 7 : Poids moyen (en %) des recettes propres dans les recettes de fonctionnement totales par Région ..... - 16 -
Graphique 8 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature sur le plan national ..... - 17 -
Graphique 9 : Poids moyen (en %) de dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales par Région ..... - 18 -
Graphique 10 : Poids moyen (en %) des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement (en %) par Région ..... - 19 -
Graphique 11 : Poids moyen (en %) des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement par Région ..... - 20 -
Graphique 12 : Taux moyen (en %) d'épargne de gestion par Région ..... - 21 -
Graphique 13 : Taux moyen (en %) de rigidité budgétaire par Région ..... - 22 -
Graphique 14 : Répartition du montant des prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région de l'Adamaoua ..... - 24 -
Graphique 15 : Classement des Communes de l'Adamaoua suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 25 -
Graphique 16 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région de l'Adamaoua en 2023 ..... - 28 -
Graphique 17 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région du Centre ..... - 32 -
Graphique 18 : Classement des Communes du Centre suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 33 -
Graphique 19 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature dans les budgets des Communes de la Région du Centre en 2023 ..... - 36 -
Graphique 20 : Classement des Communes de l'Est suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 40 -
Graphique 21 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région de l'Est en 2023 ..... - 42 -
Graphique 22 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région de l'Extrême-Nord ..... - 46 -

Graphique 23 : Classement des Communes de l'Extrême-Nord suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 48 -
Graphique 24 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région de l'Extgrême-Nord en 2023 ..... - 50 -
Graphique 25 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région du Littoral ..... - 54 -
Graphique 26 : Classement des Communes du Littoral suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 55 -
Graphique 27 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Littoral en 2023 ..... - 58 -
Graphique 28 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région Nord ..... - 62 -
Graphique 29 : Classement des Communes du Nord suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 63 -
Graphique 30 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Nord en 2023 ..... - 66 -
Graphique 31 : Classement des Communes du Nord-Ouest suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 70 -
Graphique 32 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Nord-Ouest en 2023 ..... - 72 -
Graphique 33 : Classement des Communes de l'Ouest suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 76 -
Graphique 34 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région de l'Ouest en 2023 ..... - 78 -
Graphique 35 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région du Sud ..... - 82 -
Graphique 36 : Classement des Communes du Sud suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 83 -
Graphique 37 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Sud en 2023 ..... - 85 -
Graphique 38 : Classement des Communes du Sud suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023 ..... - 89 -
Graphique 39 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Sud en 2023 ..... - 91 -

AVANT-PROPOS / FOREWORD

Le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM) met à votre disposition, le N°27 de la collection **« *Les Cahiers de l'Observatoire* »**, consacré à **l'analyse des budgets Communaux au titre de l'exercice 2023.**

Cette publication intervient dans un contexte marqué par l'accélération et l'approfondissement de la décentralisation, dont l'un des grands chantiers concerne le renforcement de l'arsenal juridique relatif à la gouvernance locale. En effet, la publication des textes relatifs à la transparence dans la gestion des finances publiques, au régime financier de l'État, à la fiscalité locale, à la comptabilité publique et à la reddition des Comptes, (...), rentre dans la mouvance de la réforme des finances publiques en général et la transparence dans l'optimisation de la gestion des finances locales en particulier.

En effet, il est opportun pour le FEICOM de procéder à une appréciation objective de la gestion des finances municipales et de les mettre en perspective avec ses missions de développement socio-économique. D'autant plus que les circulaires successives sur l'exécution des Lois de Finances, au suivi et au contrôle de l'exécution du budget de l'État, des Entreprises et des Établissements Publics, des CTD et des autres organismes subventionnés, prescrivent la discipline budgétaire qui se traduit par la qualité et la rigueur accordées à la gestion des finances publiques. Elles énoncent ainsi les trois axes prioritaires de la politique budgétaire de l'État, notamment l'élargissement de l'assiette fiscale, la maitrise de la dépense publique et la soutenabilité de la dette.

Par ailleurs, la nécessité de comprendre et de maîtriser l'environnement communal à travers une approche englobante d'accompagnement permet au Fonds de se projeter comme un véritable centre de référence de production et de diffusion des indicateurs fiables sur le développement local. C'est dans cette logique qu'il s'est lancé dans la production de cette analyse sur les budgets communaux de l'exercice en cours, afin d'apprécier le respect de l'orthodoxie budgétaire.

L'objectif poursuivi est d'évaluer le niveau de fiabilité des prévisions budgétaires, de mesurer l'importance et la dynamique des différentes masses significatives dans les budgets des Communes, d'évaluer leurs capacités à assumer leurs charges, de faire face à l'avenir aux risques budgétaires et d'évaluer leurs efforts de prestation de service à la population.

Ainsi, cette étude n'a d'intérêt que dans le contexte de l'amélioration continue de la performance de gestion des finances publiques de nos Communes. L'analyse de l'information comptable et financière revêt donc une importance majeure pour le FEICOM en ce sens qu'elle permet d'apprécier la gouvernance financière des Communes. En outre, elle met en exergue les marges de manœuvre dont dispose la collectivité pour fournir les services à la population, ainsi que les points de renforcement des capacités.

Après des travaux préliminaires qui ont permis de mobiliser les documents nécessaires à l'étude, le choix d'une approche théorique a été opéré. C'est ainsi que les budgets ont été exploités et leurs données saisies et analysées par une équipe interne pluridisciplinaire de comptables, financiers, statisticiens, fiscalistes, informaticiens, etc.

De cette étude se dégage un certain nombre de constances, de variables, de points positifs à consolider mais aussi de points sensibles pour lesquels des plans d'actions pourraient être mis en place en vue d'élaborer des programmes de renforcement des capacités.

Du point de vue de la discipline budgétaire, l'étude relève :

- une maîtrise progressive de l'équilibre budgétaire perçu comme une règle fondamentale de la gestion des finances publiques ;
- le non-respect par certaines Communes de la nomenclature budgétaire en vigueur en matière d'élaboration des états financiers ;
- des insuffisances dans l'exécution, le suivi et le contrôle des budgets ;
- la recrudescence des erreurs de reporting (opérations arithmétiques) dans les comptes ;
- une gestion mitigée des risques budgétaires.

En ce qui concerne l'allocation stratégique des ressources, il a été observé :

- un ancrage stratégique crédible des budgets, caractérisé par des Plans Communaux de Développement alignés aux priorités des politiques publiques ;
- une structure budgétaire appropriée, marquée dans l'ensemble par le respect des ratios prescrits ;
- une forte dépendance des Communes de la fiscalité transférée, des transferts budgétaires et des dotations de l'État ;
- une sous performance de l'investissement et de la gestion du patrimoine ;
- un déficit des ressources humaines et une faible informatisation des activités et des services.

S'agissant de la mise à disposition efficiente des services, l'étude permet de noter :

- des efforts constants dans l'utilisation des budgets pour obtenir les meilleurs niveaux possibles de services publics dans la limite des ressources disponibles ;
- une faible mobilisation des ressources financières propres ;
- une faible culture du crédit remboursable au niveau local.

Ce document de référence dont les constats ouvrent un vaste chantier de réformes, pourrait être utile au Gouvernement, aux chercheurs, aux bailleurs de fonds, aux ONG, au secteur privé et à tous ceux qui s'intéressent aux finances publiques locales. Il constitue également un plaidoyer en vue d'accroître, de diversifier et d'assurer une gestion rationnelle des ressources financières affectées aux CTD, à l'heure de l'accélération du processus de décentralisation.

Bonne lecture !

Le Directeur Général du FEICOM

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre est structuré autour de trois sections dont (i) la présentation du cadre législatif et réglementaire de l'action communale ; (ii) la définition des concepts clés et (ii) la présentation de la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette étude.

1.1 Présentation du cadre législatif et réglementaire de l'action communale

Afin de mieux dresser le profil financier des Communes et Communautés Urbaines sur la période 2012-2016, il est utile de rappeler le contexte législatif et règlementaire de l'action communale. Un accent est mis sur la présentation des compétences et des ressources financières des Collectivités.

1.1.1 Compétences des Communes

En s'appuyant sur la législation de la politique de décentralisation[1], les pouvoirs de prestations de services et de développement local des Collectivités pourraient se regrouper en cinq domaines spécifiques ainsi qu'il suit :

Développement économique : Les Communes sont tenues de stimuler l'économie locale par la promotion sous diverses formes (foires, expositions commerciales, appuis aux micro-projets communautaires, etc.), dans les secteurs d'activités économiques spécifiques, notamment l'industrie agropastorale, artisanale et touristique. Elles ont également la responsabilité d'aménager des zones industrielles dans la localité et de fournir des infrastructures nécessaires à la tenue des marchés périodiques, des gares, abattoirs et à la mise en valeur du tourisme local.

Développement sanitaire et social : En matière de santé et de services sociaux, les Communes assurent essentiellement l'accès aux services de santé de proximité à travers la création et la gestion des Centres Médicaux d'Arrondissement (CMA), l'État Civil et les cimetières publics dans les conditions fixées par la règlementation. Elles sont tenues également de contribuer au fonctionnement des organisations et établissements de réinsertion sociale et de secours aux nécessiteux de la localité.

Aménagement, urbanisme et habitat : A ce titre, les collectivités constituent dorénavant les gestionnaires de l'utilisation du sol. Elles sont chargées d'élaborer les politiques et des outils de gestion du territoire municipale (documents d'urbanisme, alimentation en eau potable, électrification, évacuation des eaux usées, etc.) et d'en faire le suivi dans le respect des orientations du Gouvernement en matière de gouvernance et de développement local.

Police municipale : Dans le cadre de la gestion de l'occupation du sol, la Commune assure le contrôle à travers des instruments de suivi des autorisations d'utilisation du sol (construction, lotissement, démolition, etc.) et met en œuvre les actions de lutte contre l'insalubrité, les pollutions et les nuisances sur son territoire. De plus, elle assure les services de contrôle sanitaire des établissements de production, de stockage et de distribution des produits alimentaires et de traitement des déchets solides et liquides.

[1] Loi portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées.

Développement éducatif, sportif, social et culturel : S'agissant du secteur de l'éducation, les Communes sont principalement responsables de l'éducation de base à travers la mise à disposition des infrastructures préscolaires et primaires. Elles participent également aux programmes d'alphabétisation et de formation professionnelle mis en œuvre sur son territoire par l'Etat. En matière d'éducation sportive, la Commune fournit les infrastructures sportives locales (stades, piscines, arènes, etc.), promeut les activités sportives et de jeunesse, et tient le fichier des associations sportives. Au niveau de la culture, la Commune fournit les structures culturelles (bibliothèques, centres sociaux, etc.) utiles à la population locale. Elle doit également créer les structures artistiques (orchestres, groupes de danse, troupes de théâtres) et réaliser des actions de promotion des activités culturelles et artistiques.

1.1.2 Ressources financières des Communes

Le Code Général des CTD en son article 12, dispose que « les ressources nécessaires à l'exercice des compétences transférées sont dévolues aux Collectivités Territoriales Décentralisées soit par *transfert de fiscalité*, soit par *dotations*, soit par *les deux à la fois »*. Ainsi, ces ressources peuvent être résumées en 04 catégories ainsi qu'il suit :

i) Les recettes fiscales

Elles sont constituées de tous les prélèvements opérés par les services fiscaux de l'État ou les services compétents de la Collectivité Territoriale Décentralisée au profit de cette dernière. L'ensemble de ces prélèvements est désigné sous l'appellation « impôts locaux ». Ces impôts locaux sont constitués : des impôts communaux, des centimes additionnels communaux sur les impôts et taxes de l'État, des taxes communales et de tout autre type de prélèvements prévus par la loi.

ii) Le produit de l'exploitation du domaine et des services

Elles comprennent : les revenus du domaine public communal, les revenus du domaine privé communal et les revenus tirés des prestations de services.

iii) Les dotations et les subventions

Les Communes perçoivent la part de l'État, des dotations et subventions pour l'accomplissement de leurs missions.

iv) Les ressources de trésorerie et de financement

Ces ressources sont constituées des réserves affectées pour le fonctionnement, des ristournes et de la redevance consentie par l'Etat, des produits financiers, des transferts reçus, des autres produits et profits divers, des reprises sur amortissements, des emprunts à moyen et long terme, des fonds de concours, des dons et legs assortis des charges d'investissement, des ressources provenant de la coopération internationale ou décentralisée, etc.

1.2 Présentation des concepts

Cette section présente les concepts utilisés dans le cadre de cette étude.

1.2.1 Concepts liés aux recettes de la Commune

Impôts communaux : ce sont les recettes émises, recouvrées et mises à la disposition des Communes par les services fiscaux de l'État. Il s'agit, selon la loi portant fiscalité locale de : la contribution des patentes et des licences, l'impôt libératoire, la taxe foncière sur les propriétés immobilières, la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement, les droits de mutation d'immeubles, le droit de timbre automobile et la redevance forestière.

Taxes Communales : elles comprennent la taxe de développement local, la taxe d'abattage du bétail, la taxe communale sur le bétail, la taxe sur les armes à feu, la taxe d'hygiène et de salubrité, les droits de fourrière, les droits de place sur les marchés, les droits sur les permis de bâtir ou d'implanter, les droits d'occupation temporaire de la voie publique, la taxe de stationnement, les droits d'occupation des parcs de stationnement, les tickets de quai, la taxe sur les spectacles, les droits de stades, la taxe sur la publicité, le droit de timbre communal, la redevance pour dégradation de la chaussée, la taxe communale de transit ou de transhumance, la taxe sur le transport des produits de carrières, les droits de parkings et la taxe sur les produits de récupération.

Recettes propres : les recettes communales propres sont les recettes dont l'assiette et le recouvrement relèvent des services municipaux. En font partie : les taxes communales, le produit de l'exploitation du domaine et des services.

Domaine et services communaux : ces recettes sont issues de la gestion courante la Commune. Elles correspondent aux produits de l'exploitation du domaine et des services du compte 720 de la nomenclature budgétaire des CTD notamment : loyers des immeubles, location de meubles, salles de fêtes, camions, engins et autres, les cessions d'eau et d'électricité, des garages, des produits de carrières, des prestations de services fournies, emplacements publicitaires, cimetières, etc. ;

Transferts/Subventions : ce sont les recettes issues des transferts et subventions reçus de l'Etat ou d'autres organismes pour le fonctionnement de la Commune.

Autres recettes ou produits divers : ils correspondent aux recettes du compte 770 de la nomenclature budgétaire des CTD où l'on retrouve les produits tels que les indemnités d'assurance, les amendes pénales et condamnations, les dons et legs reçus pour le fonctionnement, etc.

Produits financiers de l'exercice : ils correspondent aux recettes du compte 740 de la nomenclature budgétaire des CTD, notamment les intérêts et dividendes reçus au cours de l'exercice.

1.2.2 Concepts liés aux dépenses de la Commune

Matières, fournitures et autres services consommés : ce sont les charges inscrites aux comptes 610, 612 de la nomenclature budgétaire des CTD. Elles correspondent aux charges telles que l'entretien des bâtiments et réseaux d'infrastructures (eau, électricité, voirie, etc.), frais liés à l'état civil, confection de rôle, etc.).

Transports consommés : ils correspondent aux charges inscrites au compte 611 de la nomenclature budgétaire des CTD.

Personnel : cette ligne correspond aux charges de personnel inscrites au compte 620 de la nomenclature budgétaire des CTD, notamment les salaires et pensions du personnel, les emplois de jeunes, etc.

Impôts et taxes : ils correspondent aux charges payées par la Commune, notamment les vignettes automobiles, les timbres fiscaux, la taxe proportionnelle sur les revenus des capitaux mobiliers.

Subventions et transferts versés : ils regroupent les charges liées aux responsabilités sociales de la Commune, notamment les subventions versées aux écoles, centres sociaux et associations. Cette ligne correspond aux dépenses des comptes 650 et 660 de la nomenclature budgétaire des CTD.

Autres charges courantes : elles correspondent aux charges d'indemnités de session versées aux membres du conseil municipal de la communauté et les dotations aux amortissements.

Frais financiers : cette ligne regroupe les charges liées aux intérêts et autres charges financières payés par la Commune. Elle correspond aux charges inscrites au compte 640 de la nomenclature budgétaire des CTD.

Les opérations d'ordre des dépenses : correspondent aux comptes relatifs aux Dotations et Amortissements inscrits au compte 680 des dépenses de fonctionnement et les excédents bruts de fonctionnement inscrits au compte 821 des dépenses de fonctionnement.

Dotations et subventions versées : elles regroupent les dépenses affectées aux comptes 100.110 et 14 de la nomenclature budgétaire des CTD.

Cessions d'immobilisation : elles correspondent aux ressources issues des cessions des immobilisations corporelles affectées au compte 84 de la nomenclature budgétaire des CTD.

Remboursements reçus : ils correspondent aux remboursements des prêts et autres créances affectés au compte 25 de la nomenclature budgétaire des CTD.

Emprunts à long et moyen terme : ils correspondent aux ressources provenant des emprunts, des dettes contractées ou résultant d'engagements au cours de l'exercice par la Commune et affectées aux comptes 15, 16 et 17 de la nomenclature budgétaire des CTD.

Les dépenses d'investissement ont été regroupées en quatre catégories :

- ◊ **Les remboursements des dettes :** ils correspondent aux charges affectées aux comptes 150, 160 et 170 de la nomenclature budgétaire des CTD ;
- ◊ **Les acquisitions d'immobilisations corporelles :** elles correspondent aux acquisitions d'immeubles, terrains et autres infrastructures en réseau au cours de l'exercice et affectées aux comptes 220, 221 et 222 de la nomenclature budgétaire des CTD ;

- ◊ **Les autres immobilisations en cours** (comptes 230 et 240) : elles correspondent aux dépenses effectuées dans le cadre des acquisitions en cours de construction et affectées aux comptes 230, 240 et 250 de la nomenclature budgétaire des CTD ;
- ◊ **Les participations et affectations** (comptes 260 et 261) : elles correspondent aux achats de titres, aux participations à l'acquisition des immobilisations des organisations sociales, aux cautions effectuées pour les infrastructures de base.

Les opérations d'ordre du produit de l'investissement de l'exercice : elles correspondent aux comptes suivants : les fonds de dotations de base inscrits au compte 100 des dépenses d'investissement ; les réserves affectées et non affectées inscrites au compte 110 des dépenses d'investissement ; les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles inscrits au compte 280 ; la production d'immobilisations corporelles de la Commune par elle-même.

1.3 Méthodologie

La méthodologie adoptée est déclinée en quatre étapes à savoir :

- **Étape 1 : Cadre théorique**
- **Étape 2 : Collecte, saisie et vérification des budgets**
- **Étape 3 : Exploitation des données et production d'un draft du document**
- **Étape 4 : Validation du rapport et diffusion**

1.3.1 Cadre théorique

Le cadre théorique retenu est inspiré d*es* modèles de suivi des performances financières des collectivités proposés par l'Agence Française de Développement (AFD), le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) et *l'analyse financière des comptes de la Commune*[2].

Ces modèles offrent une approche pratique et adaptée au contexte local. Par ailleurs, ils permettent d'une part, de mieux saisir la problématique de la gestion municipale et d'autre part, de proposer des produits financiers et des programmes de renforcement de capacités plus adaptés.

En cohérence avec les compétences des Communes, les 03 volets d'analyse des budgets qui ont été retenus pour ce travail sont présentés dans le tableau ci-dessous.

[2] Michel Tandja, Afridit, 2008

Tableau 1 : Volets d'analyse des budgets retenus

Volets	Description	Indicateurs
Équilibre budgétaire	▪ évalue le respect de l'application de l'équilibre budgétaire et des principes d'élaboration des dépenses budgétaires ▪ évalue la sincérité dans l'évaluation des dépenses et des recettes	1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses
Structure budgétaire	▪ mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune	2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales 2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement 2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement 2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales 2.5 Poids des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement 2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement
Équilibre financier	▪ évalue la capacité de la commune à assumer ses charges et à faire face à l'avenir	3.1 Taux d'épargne brute 3.2 Taux de rigidité budgétaire

L'interprétation des indicateurs s'est faite dans certains cas sur la base des seuils prescrits par le cadre législatifs et réglementaire *(Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses, poids de dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales, poids des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement)*. Pour celle des indicateurs dont les seuils ne sont pas clairement établis, il s'est agi de procéder à une analyse descriptive de la distribution des données en faisant ressortir les caractéristiques de tendance centrale *(Minimum, Moyenne et Maximum)*.

1.3.2 Collecte, saisie et vérification des budgets

1.3.2.1 Collecte des budgets

La collecte des budgets de l'exercice 2023 a été une étape importante dans la réalisation de cette étude. Ainsi, le réseau des Agences Régionales du FEICOM, a été mis à contribution à l'effet de collecter ces documents. Au final, **150 budgets** ont pu être collectés, soit une performance de **39,8%**. Parmi ces budgets, **20** ont été présentés sous le format de **« Budget-programme »**. Leur exploitation n'a pas été possible dans la mesure où dans certains cas, la section des dépenses ne présentait pas les lignes budgétaires, mais plutôt les montants des dépenses par activité. Il a été jugé nécessaire, pour les besoins de comparaison et d'analyse, de n'exploiter que les budgets présentés sous le format de **« Budget de moyens »,** soit au total **110**, soit un taux de couverture de **29,4%** Il n'est pas superflu de relever que **20** des **150** budgets collectés ont été reçus des Agences Régionales après le deadline fixé au **20 mars 2023** et par conséquent n'ont pas pu être pris en compte dans ce travail. Le tableau ci-dessous présente le nombre de budgets collectés et exploités par Région.

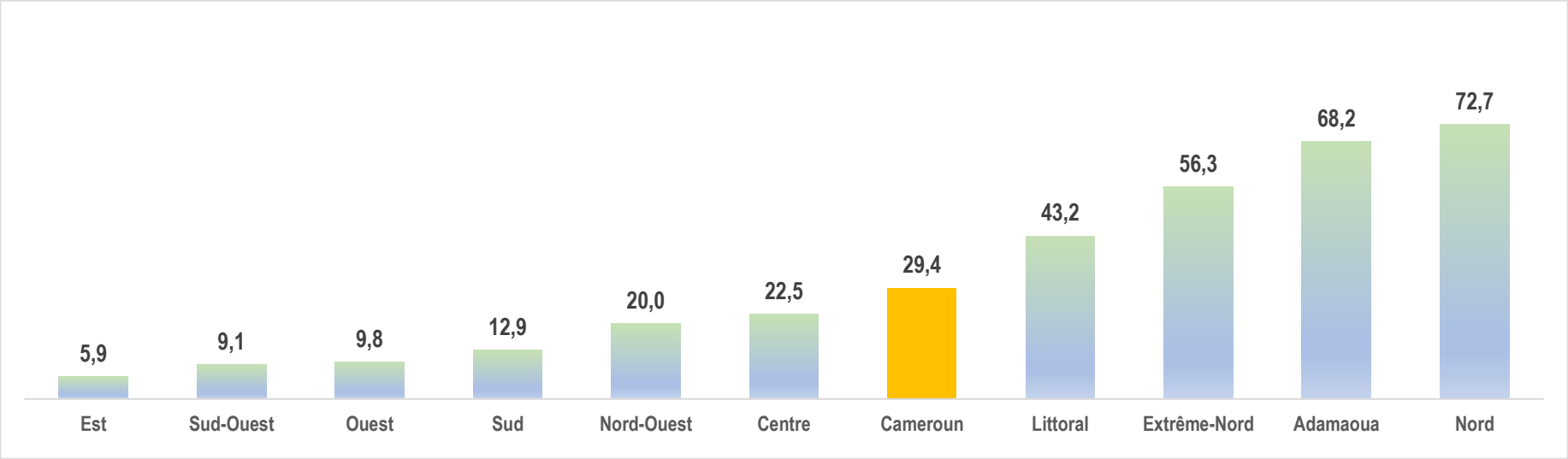
Tableau 2 : Répartition du nombre de budgets collectés et exploités par Région

Régions	Nombre de budgets collectés avant le deadline	Nombre de budgets sous le format « budget-programme »	Nombre de budgets collectés après le deadline	Nombre de budgets exploités	Taux de couverture (%)
Adamaoua	15	00	00	15	68,2
Centre	25	09	00	16	22,5
Est	03	01	00	02	5,9
Extrême-Nord	29	02	00	27	56,3
Littoral	21	05	04	16	43,2
Nord	18	02	03	16	72,7
Nord-Ouest	07	00	00	07	20,0
Ouest	05	01	03	04	9,8
Sud	04	00	00	04	12,9
Sud-Ouest	03	00	10	03	9,1
Total	**130**	**20**	**20**	**110**	**29,4**

Source : Observatoire du Développement Local – Gilbert BIWOLE

Le graphique ci-dessous présente le pourcentage de budgets exploités dans chaque Région.

Graphique 1 : Taux (%) de couverture des budgets 2023 des Communes par Région



Source : Observatoire du Développement Local – Gilbert BIWOLE

Il se dégage de ce graphique que la Région du Nord enregistre la meilleure performance avec une couverture de **72,7%,** et la Région de l'Est affiche le taux le plus bas **(5,9%).**

1.3.2.2 Saisie et vérification des budgets

Les données des budgets ont été saisies en l'état dans des masques conçus à cet effet, pour une exploitation plus efficiente des informations comptables. Pour y parvenir, un masque de saisie a été développé sous le logiciel Excel. Le recours au logiciel Excel se justifie par sa flexibilité et son accessibilité à un public plus large. Par ailleurs, les formules de calcul des indicateurs sont définies sur une feuille spécifique. Ainsi, dès qu'un budget est saisi, les indicateurs correspondant sont générés automatiquement. Il n'est pas superflu de relever que les formules de calcul des indicateurs sont protégées afin d'éviter toute mauvaise manipulation par les opérateurs de saisie.

L'activité de saisie a effectivement débuté le 10 mars 2023 et s'est achevée le 06 avril 2023 au siège de la Direction Générale du FEICOM. Elle a été menée par des stagiaires ayant au préalable bénéficié d'ateliers d'imprégnation sur l'architecture et la nomenclature budgétaire des CTD. Sur le plan pratique, le contrôle et la vérification des saisies ont été effectués par une équipe des cadres du FEICOM en vue de réduire les risques d'erreurs et de garantir la fiabilité des informations.

Les principaux constats issus de la saisie des budgets sont présentés dans l'encadré qui suit :

Encadré N 1 : Principaux constats issus de la saisie des budgets

Au cours des travaux de saisie, les constats faits peuvent être articulés autour des éléments de forme et de fond.

[1] la mauvaise qualité des documents : Il a été constaté que certains budgets n'étaient pas bien imprimés (illisibilité de certaines pages, écritures à la main, taille trop réduite, suppression de paragraphes, erreurs sur les numéros et les intitulés des paragraphes, pages vides, manquantes et/ou non paginées).

[2] le chevauchement de la nomenclature budgétaire de 2010 et de 2021 : Certaines Communes ont élaboré leurs budgets à partir de la nouvelle nomenclature du décret 2021/3353 du 17 juin 2021 tandis que la majorité a continué avec l'ancienne nomenclature du décret 2010/1735 du 1er juin 2010.

[3] le non-respect des principes d'élaboration des budgets : erreurs issues des opérations d'arithmétiques, principe d'équilibre budgétaire (écarts entre les prévisions des dépenses et celles des recettes), et le non-respect de la prévision de l'excédent des recettes sur les dépenses.

[4] la faible informatisation de la gestion budgétaire : plusieurs Communes n'ont pas toujours recours au logiciel SIM_Ba.

1.3.3 Exploitation des données et production d'un draft du document

Les données issues des budgets 2023 des Communes ont fait l'objet d'une exploitation à travers notamment la production des indicateurs et leur interprétation. Le secrétariat technique du projet, assuré par les responsables de l'Observatoire du Développement Local GILBERT BIWOLE, ont produit un draft du rapport, lequel a été examiné, enrichi et densifié par les membres de l'équipe projet, au cours d'un atelier tenu au Centre Jean XXIII de Mvolye, du 27 mars au 1er avril 2023. Il est à noter qu'au cours de cette retraite, un accent a tout d'abord été mis sur la validation des données saisies par les stagiaires. En effet, tous les budgets saisis ont été revérifiés afin de s'assurer une cohérence et surtout garantir la production d'informations fiables.

Par ailleurs, l'équipe projet a mis un accent sur la présentation des principaux constats qui découlent des données, sans nécessairement porter un jugement. Cette position se justifie par le fait qu'en l'absence d'une descente sur le terrain et de discussions avec les principaux acteurs locaux, il serait impertinent et prétentieux de tirer des conclusions sur la seule base de l'information contenues dans le budget.

Au terme de ses travaux, l'équipe projet a débouché sur un document de 111 pages, articulé en 12 chapitres. Le premier, présente le cadre conceptuel et méthodologique ; le deuxième, procède à une analyse des budgets au plan national ; les dix autres chapitres présentent l'analyse des budgets dans chaque région.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES SUR LE PLAN NATIONAL

Le présent chapitre analyse sur le plan national, la performance des Communes en matière d'élaboration budgétaire. L'accent est mis sur les disparités observées à l'échelle des Régions. La première section présente l'évolution des prévisions de recettes et de dépenses des Communes et la deuxième, les indicateurs de gestion des finances publiques. Il est à noter que l'analyse est effectuée sur un échantillon de **110** budgets.

2.1 Analyse des prévisions de recettes et de dépenses des Communes

Sur la base des **110** budgets exploités, les recettes et les dépenses cumulées des Communes par Région se présentent comme suit :

Tableau 3 : Prévisions moyennes des recettes et des dépenses des Communes au titre de l'exercice 2023

Régions	Prévisions moyennes des recettes d'investissement	Prévisions moyennes des recettes fonctionnement	Prévisions moyennes des recettes	Prévisions moyennes des dépenses de fonctionnement	Prévisions moyennes des dépenses d'investissement	Prévisions moyennes des dépenses
Adamaoua	650 955 228	564 522 601	1 215 477 829	475 324 587	740 148 654	1 215 473 241
Centre	776 313 109	718 690 005	1 495 003 115	598 830 189	896 172 925	1 495 003 115
Est	396 361 242	727 444 312	1 123 805 553	290 950 134	832 855 419	1 123 805 553
Extrême-Nord	476 565 499	755 720 533	1 232 286 032	395 339 275	836 946 757	1 232 286 032
Littoral	521 788 915	482 015 393	1 003 804 308	395 159 733	608 442 741	1 003 664 974
Nord	807 588 307	628 292 339	1 435 880 646	494 705 950	941 174 697	1 435 880 646
Nord-Ouest	372 477 846	379 261 642	751 739 488	352 622 668	399 116 820	751 739 488
Ouest	265 342 838	361 984 225	627 327 063	266 061 778	361 265 285	627 327 063
Sud	622 980 827	584 610 839	1 207 591 667	585 768 333	621 823 333	1 207 591 667
Sud-Ouest	538 273 498	1 272 429 709	1 810 703 207	503 375 508	1 307 327 699	1 810 703 207
Moyenne	**589 146 522**	**641 249 687**	**1 230 396 209**	**450 077 057**	**780 289 169**	**1 230 375 317**

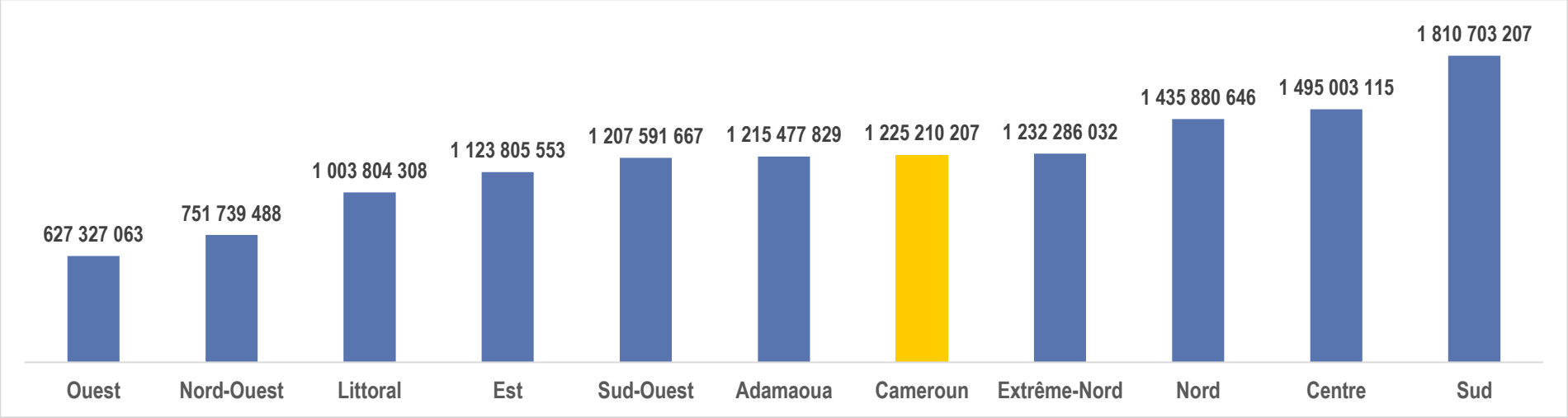
Source : Budgets 2023 des Communes

Les données du tableau ci-dessus permettent de faire les constats ci-après :

- la Commune de ***Fonfuka***, dans la Région du Nord-Ouest, est celle qui présente le plus faible budget (**393 310 000 Fcfa**) tandis que la ***Communauté Urbaine de Garoua*** affiche le budget le plus élevé (**4 859 370 474 Fcfa**).
- les prévisions moyennes des ***recettes d'investissement*** sont supérieures aux prévisions moyennes des ***recettes de fonctionnement*** dans les Régions de **l'Adamaoua**, du **Centre**, de **l'Extrême-Nord**, du **Nord** et du **Sud-Ouest**. Dans les autres Régions, c'est plutôt l'inverse ;
- les prévisions moyennes des ***dépenses d'investissement*** sont supérieures à celles des ***dépenses de fonctionnement*** dans toutes les Régions.

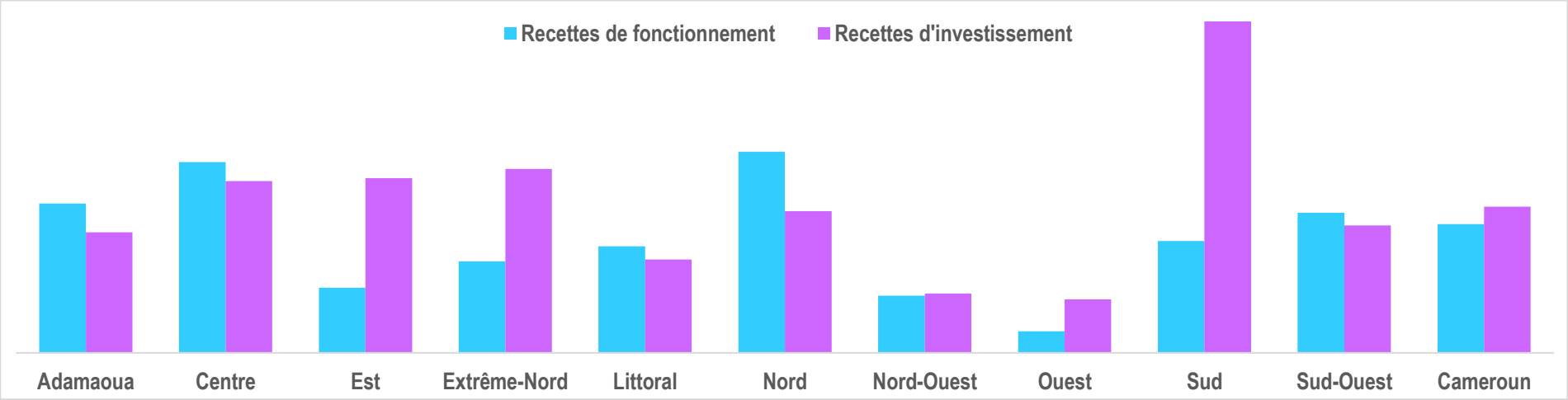
Les **graphiques 2** et **3** qui suivent présentent respectivement les prévisions budgétaires moyennes et les prévisions moyennes des recettes de fonctionnement et d'investissement des Communes par Région.

Graphique 2 : Prévisions budgétaires moyennes des Communes par Région



Source : Budgets 2023 des Communes

Graphique 3 : Prévisions moyennes des recettes de fonctionnement et d'investissement des Communes par Région



Source : Budgets 2023 des Communes

2.2 Synthèse de l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir : **(i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier.**

2.2.1 Équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les dépenses et les recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des dépenses et recettes.

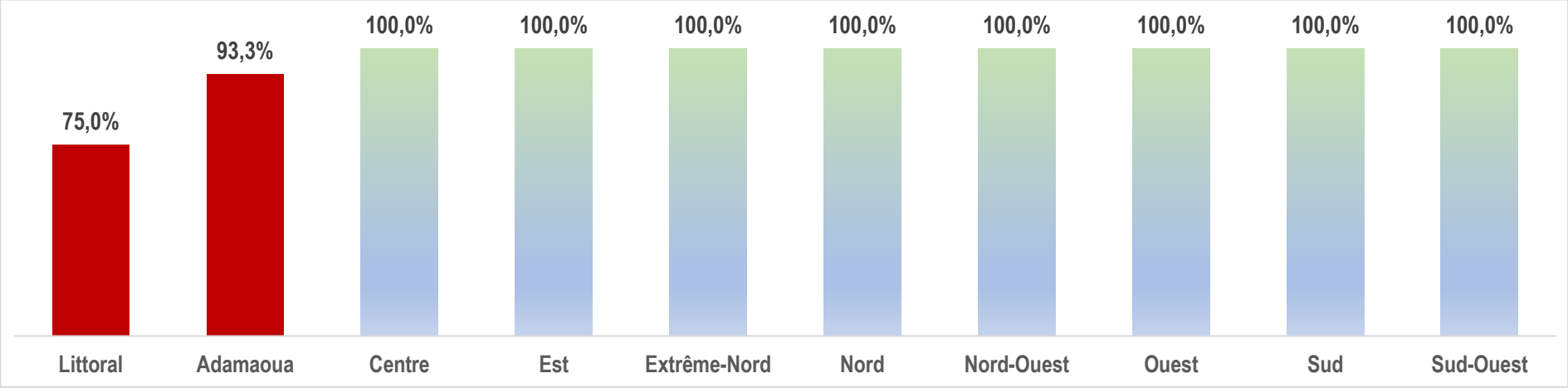
Ces critères sont évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

2.2.1.1 Rapport entre les prévisions totales de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions des recettes et les prévisions des dépenses doit être égal à l'unité. Sur les **110** budgets analysés, **105** respectent ce principe, soit **95,5%**. Les budgets des Communes de **Dibombari, Mbanga, Ngaoundal, Ndobian** et **Nkongsamba 3ème** ne sont pas équilibrés en recettes et en dépenses.

Le graphique ci-dessous illustre la proportion des budgets équilibrés par Région.

Graphique 4 : Pourcentage de budgets équilibrés par Région



Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

2.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire sur le plan national

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	13,5	46,1	94,3
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	21,2	78,6	99,7
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	0,8	19,8	62,9
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	16,4	36,6	60,0
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	10,6	25,7	35,2
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	0,8	8,7	38,1

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

2.2.3.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Cet indicateur varie de **13,5% (Kai-Kai)** à **94,3% (Douala 4ème)**, avec une moyenne qui s'établit à **46,1%**. On relève également qu'il est inférieur à **50%** dans **71** des **110** budgets examinés. La majorité des Communes table davantage en 2023 sur les recettes d'investissement que de fonctionnement, traduisant ainsi leur dépendance aux transferts et dotations reçus de l'Etat et d'autres administrations. Ce constat met en exergue d'une part, la ***problématique de l'optimisation du potentiel fiscal*** dans les collectivités et d'autre part, la ***capacité des collectivités à générer des ressources propres***.

Les situations des Communes de **Kai-Kai** et de **Douala 4ème**, où cet indicateur affiche des valeurs extrêmes méritent que l'on s'y appesantisse.

Dans la Commune de Kai-Kai, le faible poids de cet indicateur est tributaire de ce que sur des prévisions budgétaires de **1 479 589 171 Fcfa**, cette municipalité projette d'une part, de recevoir des subventions d'un montant de **577 677 666 Fcfa** et d'autre part, d'emprunter **694 201 505 Fcfa.** De plus, les prévisions de recettes de fonctionnement sont essentiellement constituées des Centimes Additionnels Communaux et autres Impôts Communaux Soumis à Péréquation qui lui seront reversés par le FEICOM.

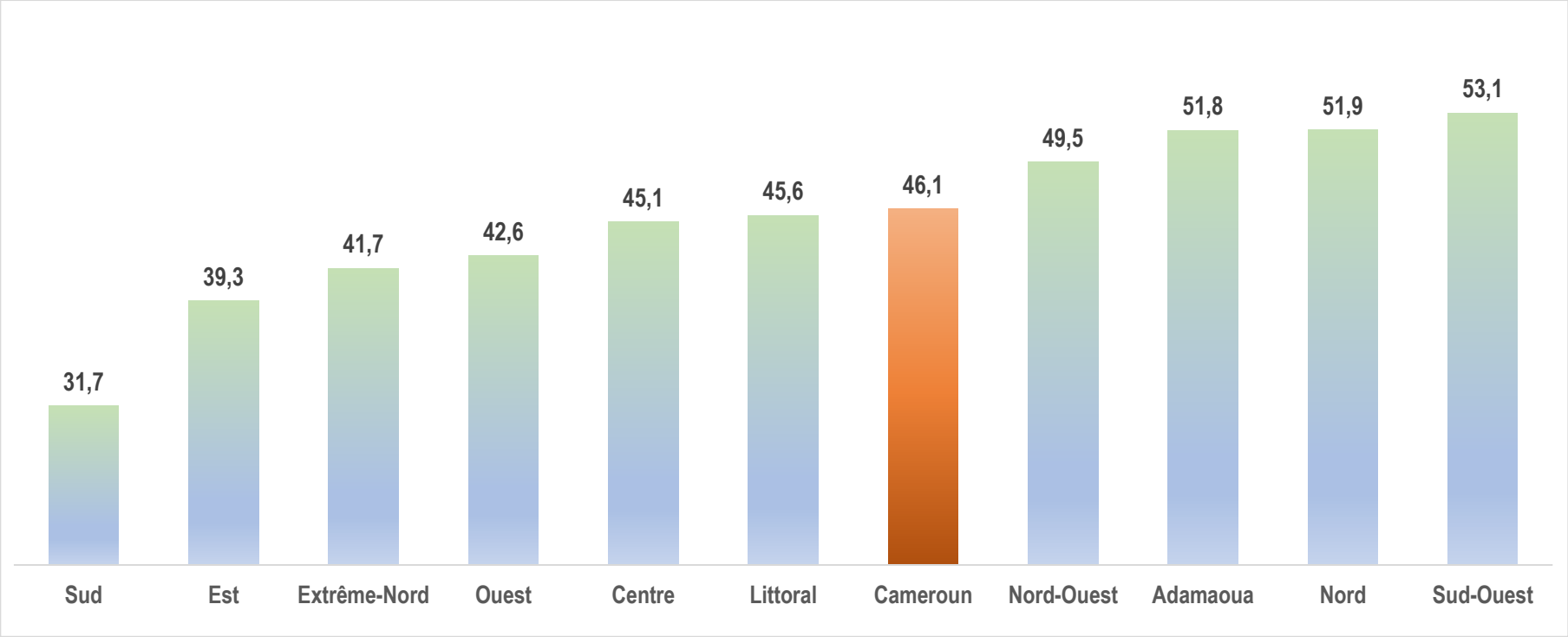
Pour ce qui est de la Commune d'Arrondissement de Douala 4ème, les prévisions budgétaires s'élèvent à **2 563 249 677 Fcfa** dont **2 418 249 677 Fcfa** en recettes de fonctionnement et **145 000 000 Fcfa** en recettes d'investissement. L'on observe que ses recettes d'investissement sont exclusivement

constituées de la subvention qu'elle projette recevoir de la Communauté Urbaine de Douala. Aucune prévision budgétaire n'est faite en matière d'emprunt, ni en matière de Dotation Générale de la Décentralisation, ni-même en termes de subvention reçue du FEICOM ou d'autres organismes, dans le cadre du financement des projets.

Par ailleurs, il est à noter que dans **67** budgets, l'on n'observe aucune prévision sur la ligne **140 120 « subvention d'équipement reçue du FEICOM ».** Pourtant, à ce jour **13** Communes ont bénéficié de financements de l'organisme notamment lors du Comité des Concours Financiers du FEICOM tenu le **20 février 2023**. L'une des explications de cette situation serait qu'au moment du vote de leurs budgets en décembre de l'année N, les Communes n'ont pas toujours l'information sur les financements qu'elles obtiendraient des organismes d'appui à la décentralisation au cours de l'exercice N_{+1}. Il conviendrait qu'elles fassent des collectifs budgétaires au courant de l'année N_{+1} pour prendre en compte toutes les subventions éventuelles.

Le graphique ci-dessous illustre la valeur moyenne de cet indicateur par Région.

Graphique 5 : Poids moyen (en %) des recettes de fonctionnement dans les recettes totales par Région



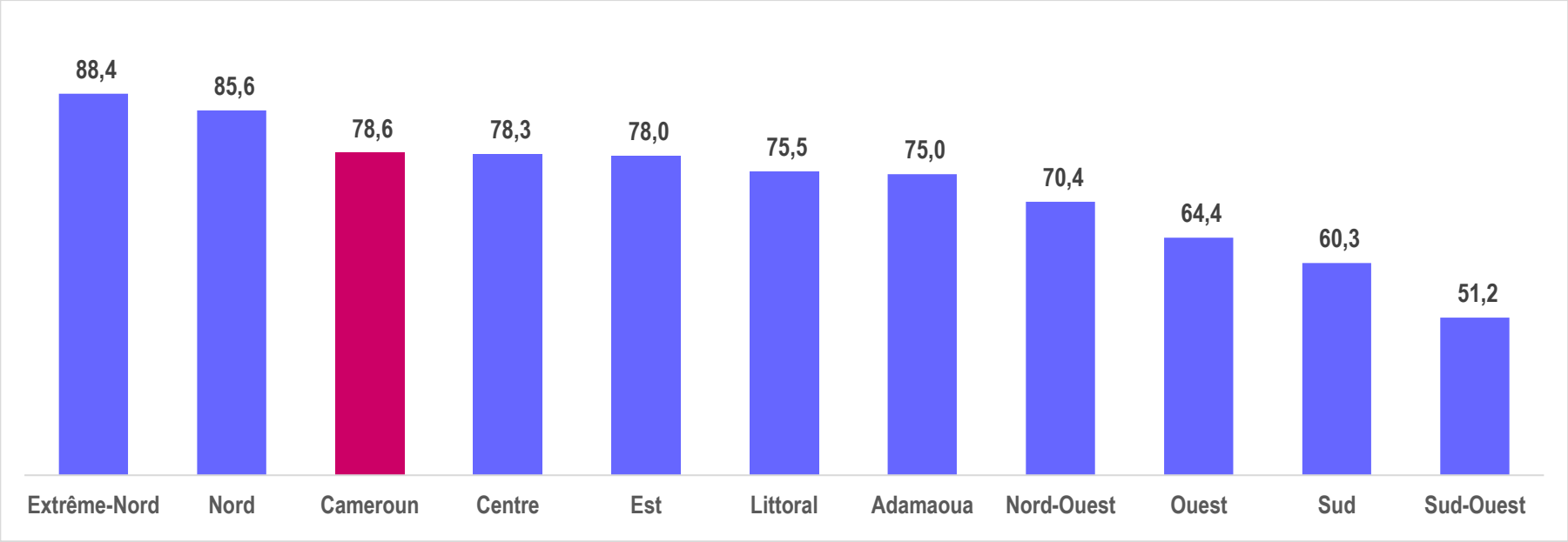
Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

2.2.3.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur, qui permet d'apprécier le degré de dépendance des Communes vis-à-vis des recettes fiscales, varie de **21,2% (Douala 6ème)** à **99,7% (Makary)**, avec une moyenne nationale de **78,6%.** On constate par ailleurs que la valeur de cet indicateur est supérieure à **50%** dans **100** des **110** budgets analysés. Ce qui conforte la thèse selon laquelle les recettes de fonctionnement des Communes sont essentiellement d'origine fiscale.

Le graphique ci-dessous illustre la valeur moyenne de cet indicateur par Région.

Graphique 6 : Poids moyen (en %) des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement par Région



Source : Observatoire du Développement Local – Gilbert BIWOLE

2.2.3.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

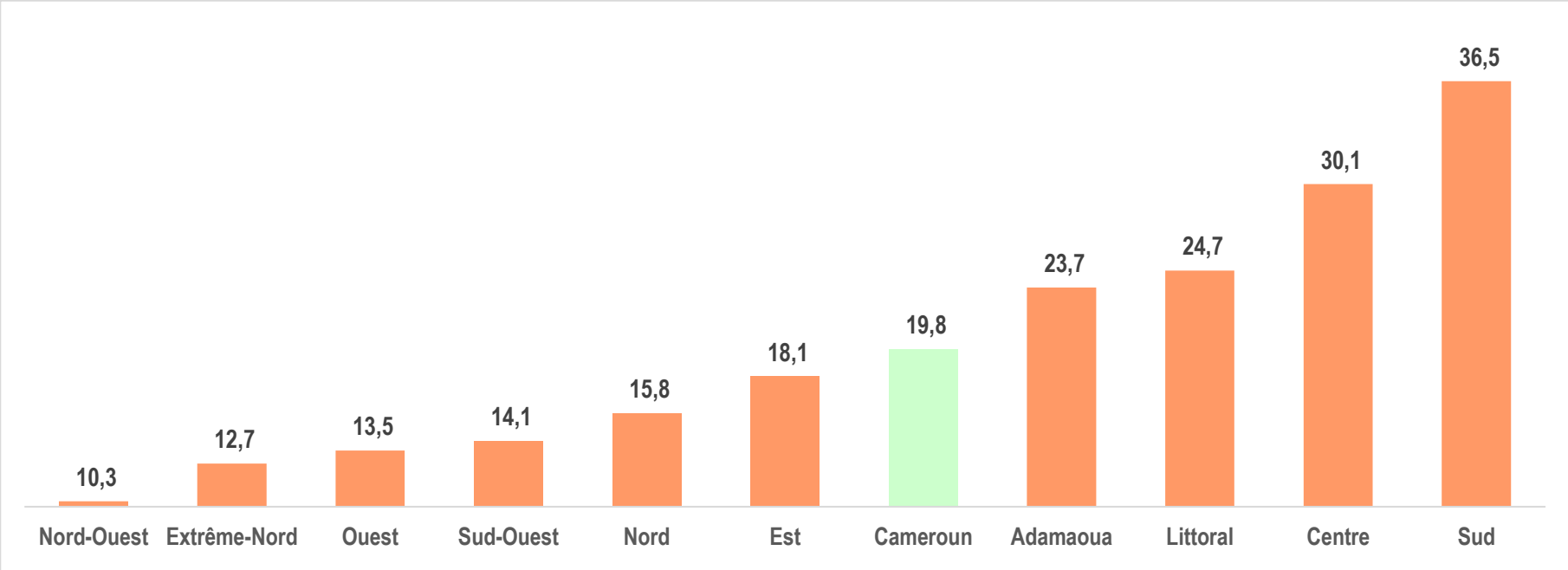
Cet indicateur permet d'apprécier les efforts des Communes en matière de mobilisation des recettes dont l'administration et le recouvrement relèvent des services compétents des Collectivités Territoriales Décentralisées (taxes communales, produit de l'exploitation du domaine et des services). Sur la base des budgets analysés, ce ratio varie de **0,8% (Kobdombo)** à **62,9% (Dibamba)**, avec une moyenne qui s'établit à **19,8%**.

Par ailleurs, on relève que la valeur de cet indicateur est inférieure à **30%** dans près de ¾ des budgets examinés. Cette situation pourrait, entre autres, s'expliquer par :

- ◊ la priorisation des projets sociaux par les Communes, lesquels ne génèrent pas des ressources additionnelles ;
- ◊ l'impact non perceptible des projets générateurs de revenus dans les états financiers de certaines municipalités, bien que les études d'opportunité aient établis un effet positif et significatif sur leurs recettes. En effet, l'on se serait attendu à ce que les infrastructures telles que les marchés, les gares routières, les hôtels municipaux, financées dans certaines Communes, leur produisent des recettes additionnelles afin de limiter leur dépendance aux recettes fiscales et aux subventions.

Le graphique ci-dessous illustre la valeur moyenne de cet indicateur par Région.

Graphique 7 : Poids moyen (en %) des recettes propres dans les recettes de fonctionnement totales par Région



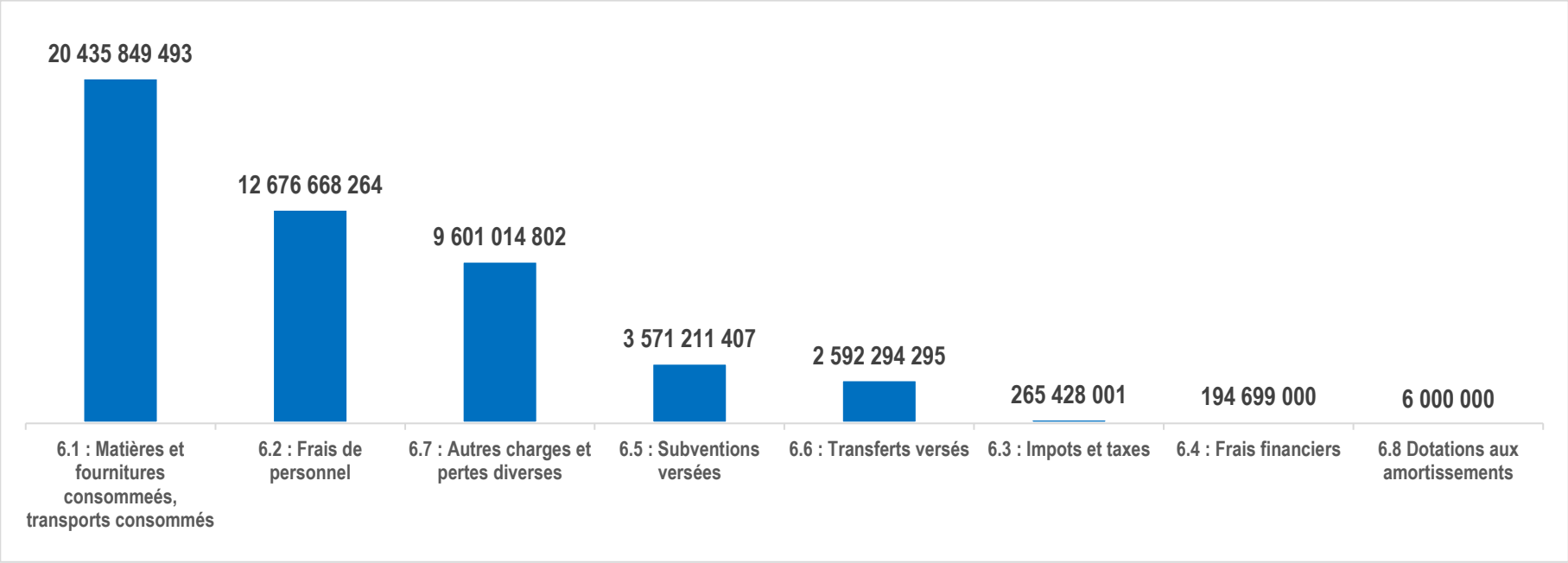
Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

2.2.3.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Les dispositions légales prescrivent que les prévisions de dépenses de fonctionnement d'une Collectivité ne doivent pas excéder **60%** de ses dépenses totales. L'objectif visé est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à consacrer une part appréciable de leurs dépenses (en l'occurrence au moins 40%) aux dépenses d'investissement. Ce ratio varie de **16,4% (Touloum)** à **60,0% (Ekondo-Titi)**, avec une moyenne qui s'établit à **36,6%**, en deçà du plafond fixé. Ce qui signifie que l'ensemble des Communes a prévu d'affecter majoritairement leurs dépenses à l'investissement.

Par ailleurs, la structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel** et **; (iii) les autres charges et pertes diverses.**

Graphique 8 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature sur le plan national



Source : Budgets 2023 des Communes

Il est cependant important de relever des observations aberrantes dans certains budgets :

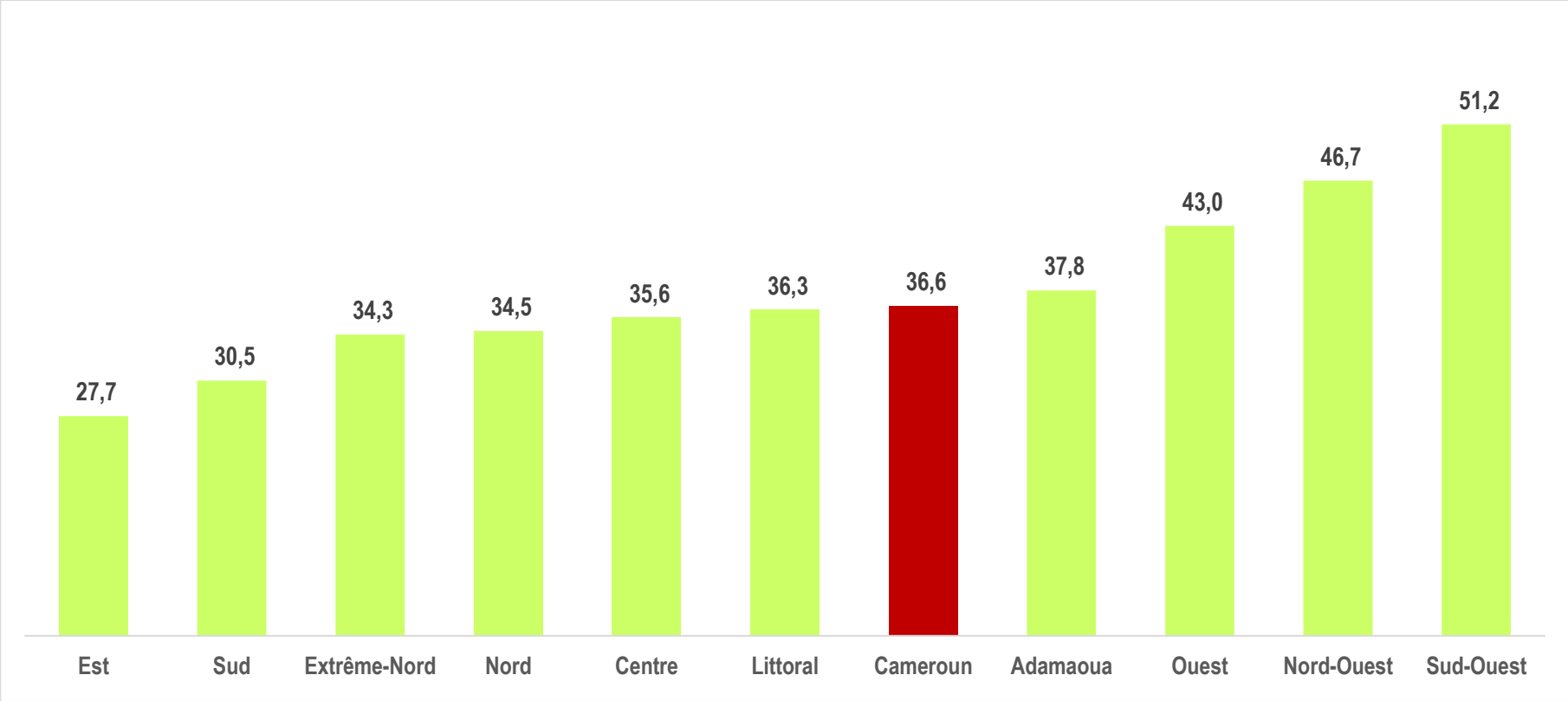
- ◊ les prévisions sur la ligne **« 610105 : Carburants et lubrifiants »**, affichent des valeurs élevées : **Banyo** (**100 000 000 Fcfa**)[3], **Communauté Urbaine de Garoua** (**100 000 000 Fcfa**), **Touboro** (**85 000 000 Fcfa**)[4], **Mamfé** (**80 000 000 Fcfa**), **Meiganga** (**80 000 000 Fcfa**), **Bibemi** (**75 000 000 Fcfa**), etc. Dans **83** des **110** budgets examinés, les prévisions sur cette ligne sont supérieures à la somme des prévisions sur les lignes **« 610106 : Entretien des réseaux d'eau et d'électricité » et « 610107 : Entretien des voiries » ;**
- ◊ **10%** des budgets examinés n'affichent aucune prévision pour les dépenses **d'entretien des réseaux d'eau et d'électricité ;**

[3] 16,4% par rapport aux dépenses de fonctionnement
[4] 10,3% par rapport aux dépenses de fonctionnement

- ◊ **7%** des budgets examinés n'affichent aucune prévision pour les dépenses **d'entretien des bâtiments ;**
- ◊ **8%** des budgets examinés n'affichent aucune prévision pour les dépenses **d'entretien des voiries ;**
- ◊ **85%** des budgets examinés affichent des prévisions pour les dépenses **d'entretien de la résidence du Chef de l'Exécutif ;**
- ◊ **05** budgets, notamment ceux de **Maroua 3ème, Dibamba, Petté, Gazawa** et **Nkondjock** affichent un montant nul en matière de dépenses d'impôts et taxes.

Le graphique ci-dessous illustre le poids moyen des prévisions de dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales par Région.

Graphique 9 : Poids moyen (en %) de dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales par Région



Source : Observatoire du Développement Local – Gilbert BIWOLE

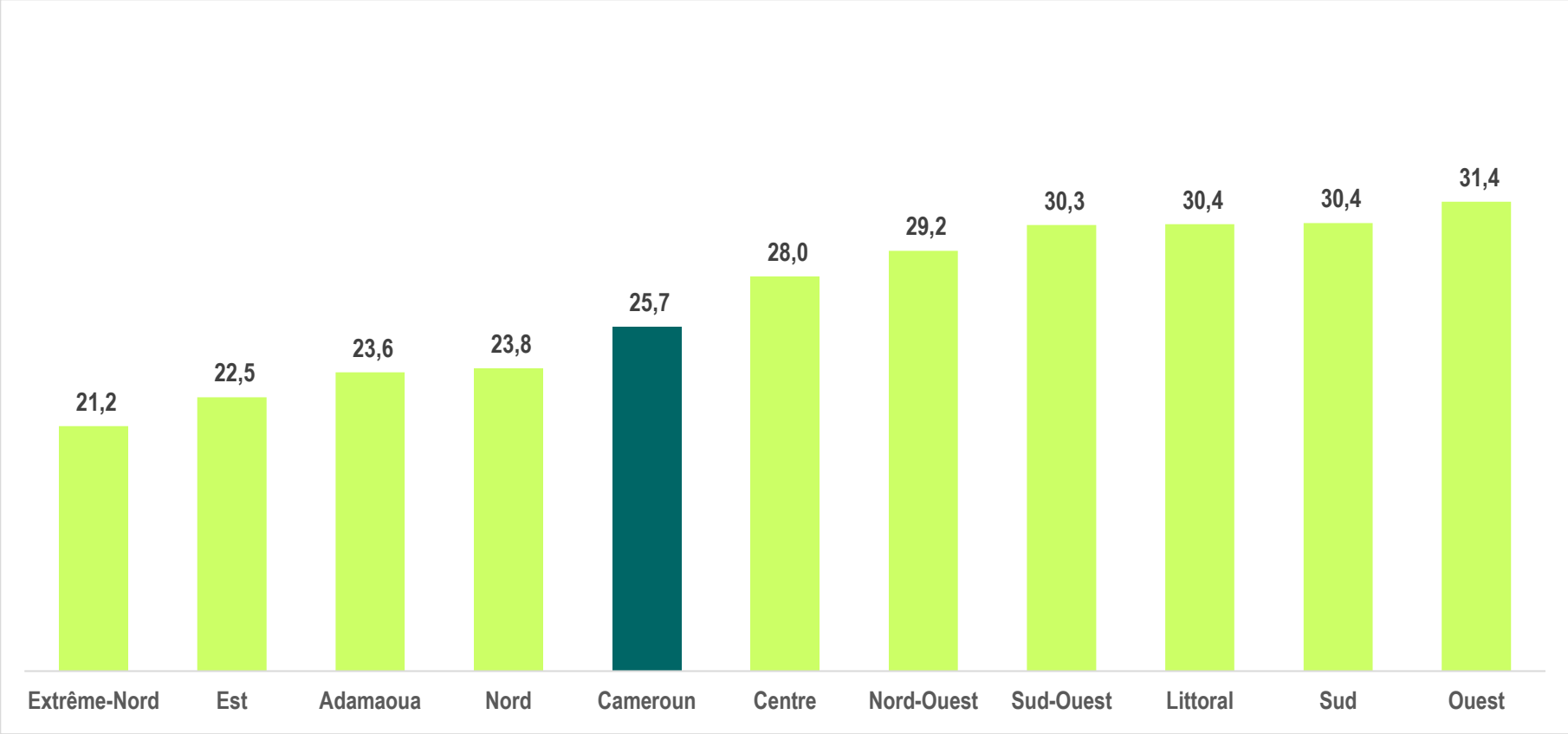
2.2.3.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 39 de la loi portant régime financier des CTD de 2009 et repris à l'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas 35% de ses dépenses totales de fonctionnement.

Au cours de la période sous revue, cette structure des dépenses varie en moyenne de **10,6% (Darak)** à **35,2% (Douala 6ème)**, avec une moyenne nationale égale à **25,7%**. De ce fait, **98,2%** des budgets examinés ont satisfait à cette exigence. Ce qui n'est pas le cas de ceux de **Mbanga** et de **Douala 6ème**.

Le graphique ci-dessous illustre le poids moyen des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement par Région.

Graphique 10 : Poids moyen (en %) des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement (en %) par Région



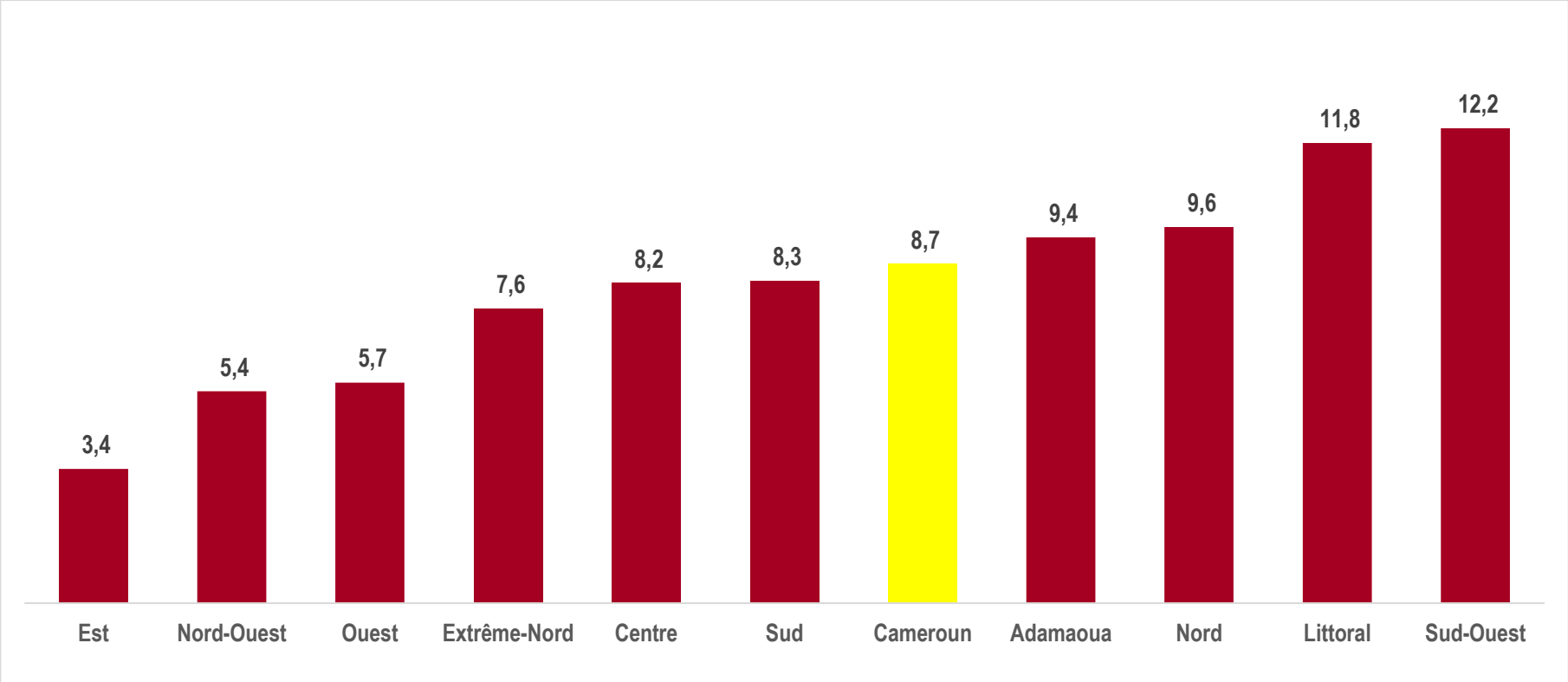
Source : Observatoire du Développement Local – Gilbert BIWOLE

2.2.3.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas de seuil pour cet indicateur. Toutefois, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions suffisantes pour maintenir leurs infrastructures en bon état d'exploitation. L'analyse des budgets exploités permet de relever que le poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement varie de **0,8% (Kalfou)** à **38,1% (Dibombari)**, avec une moyenne qui s'évalue à **8,7%.**

Le graphique ci-dessous illustre la valeur moyenne de cet indicateur par Région.

Graphique 11 : Poids moyen (en %) des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement par Région



Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

2.2.3 Équilibre financier

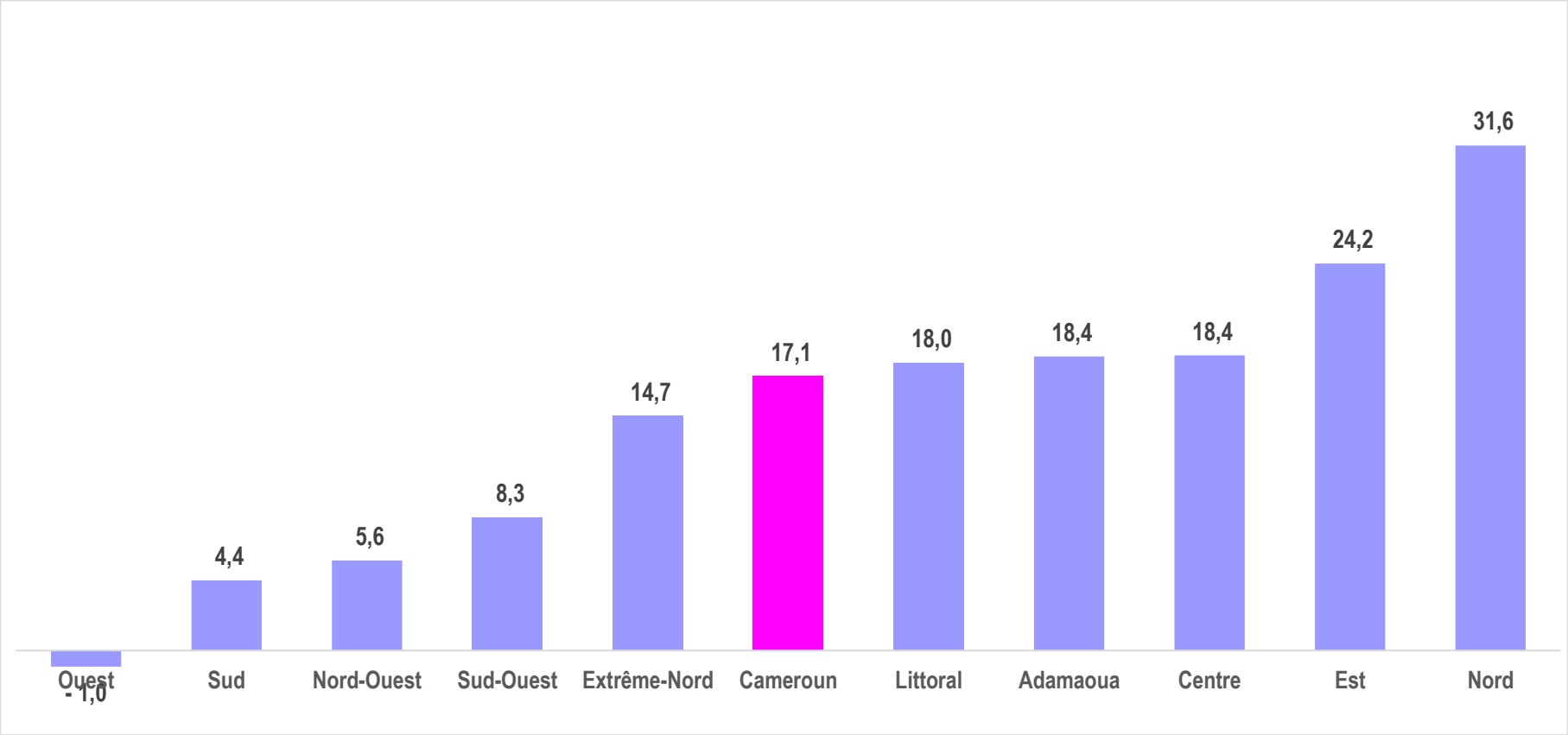
Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à ses autres engagements. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

2.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel disponible après déduction des charges de fonctionnement. Son solde permet de financer l'annuité de la dette et l'investissement. Sur la base des budgets examinés, ce taux varie de **-66,1% (Ngaoundéré 3ème)** à **73,7% (Tignère)**, avec une moyenne de **17,1%**. On constate, en outre, que ce ratio est négatif dans **10** budgets, toute chose qui démontre que ces Communes prévoient financer les dépenses de fonctionnement à partir des recettes d'investissement. Ce qui n'est pas une bonne règle de gestion.

Le graphique ci-dessous illustre la valeur moyenne de cet indicateur par Région.

Graphique 12 : Taux moyen (en %) d'épargne de gestion par Région



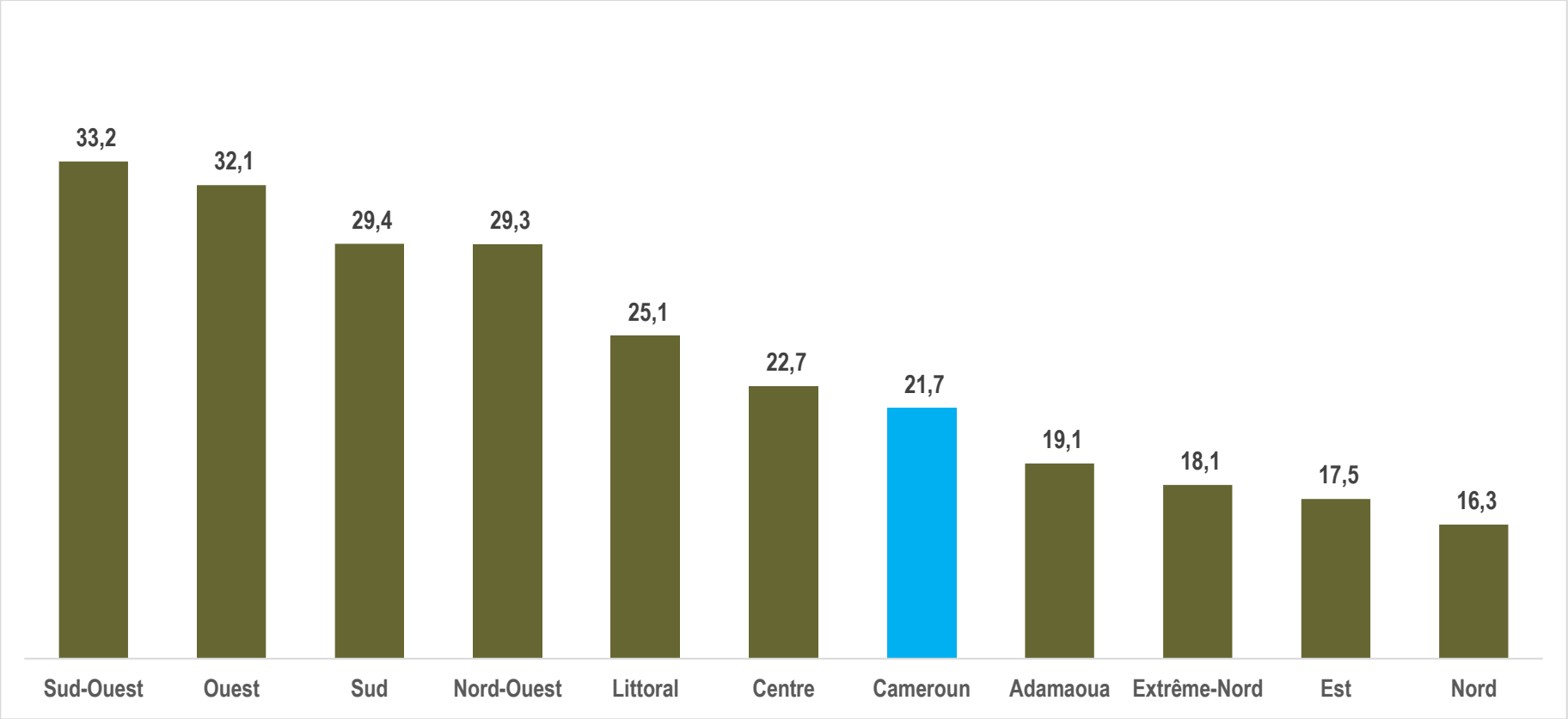
Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

2.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et les réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la Collectivité sont importantes. Il varie de **8,2% (Tignère)** à **38,8% (Malantouen)**, avec une moyenne nationale de **21,7%**.

Le graphique ci-dessous illustre la valeur moyenne de cet indicateur par Région.

Graphique 13 : Taux moyen (en %) de rigidité budgétaire par Région



Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DE L'ADAMAOUA

Encore appelée « Château d'eau du Cameroun », la Région de l'Adamaoua se situe à la lisière de la partie méridionale forestière et de la partie septentrionale semi-désertique du pays. Cette Région qui s'étend sur une superficie de 64 251 Km^2 est limitrophe à l'ouest par la République Fédérale du Nigéria et à l'est par la République Centrafricaine. Elle abrite une population estimée à 884 289 habitants[5]. Son économie est variée et repose principalement sur les activités agropastorales, sylvicoles et touristiques. Les activités économiques susceptibles d'être développées dans cette Région sont détaillées dans le 20ème numéro des Cahiers de l'Observatoire sur le « **Profil des ménages et les potentialités naturelles des Communes et des Régions du Cameroun** ».

- **Départements : 05**
- **Arrondissements : 21**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 23**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 01***
  - ***Communes d'Arrondissement : 03***
  - ***Communes : 18***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;
(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;
(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Il est à noter que sur les 22 budgets attendus, **15** ont pu être collectés et exploités, soit un taux de couverture de **68,2%.**

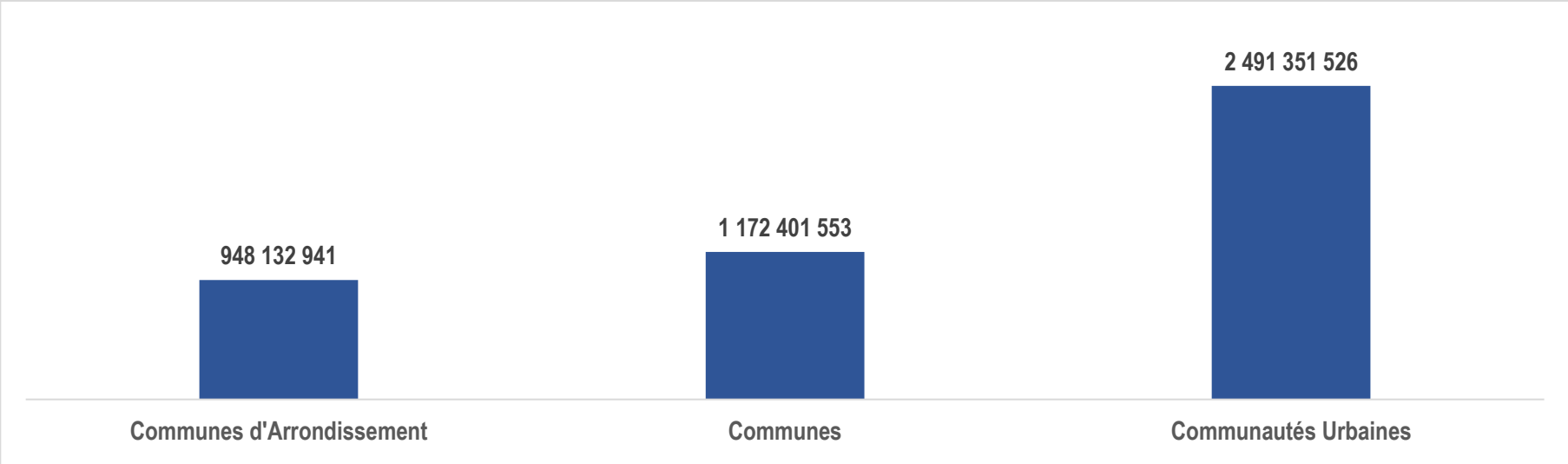
3.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

Les prévisions sur les 15 budgets exploités varient de **650 218 000 Fcfa (Nyambaka)** à **2 515 503 758 Fcfa (Meiganga)**, avec une moyenne qui s'établit à **1 215 477 829 Fcfa**.

Le graphique qui suit présente la répartition du montant des prévisions moyennes par type de Commune dans la Région.

[5] Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2005. Les chiffres de la population issus de ce recensement seront utilisés dans la suite du document.

Graphique 14 : Répartition du montant des prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région de l'Adamaoua



Source : Budgets des Communes de la Région de l'Adamaoua

Dans cette Région, les prévisions budgétaires des Communes sont en moyenne supérieures à celles des Communes d'Arrondissement. Ce constat ne reflète pas le potentiel fiscal important dont disposent les Communes d'Arrondissement étant donné la taille de leurs populations.

On relève également que la Commune de Meiganga affiche des prévisions budgétaires **(2 515 503 758 Fcfa)** supérieures à celles de la Communauté Urbaine de Ngaoundéré **(2 491 351 526 Fcfa)**, en partie grâce au volume important des subventions d'équipement qu'elle attend du FEICOM **(903 158 800 Fcfa)** dans le cadre du financement des projets d'investissement.

Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions de chaque Commune de la Région.

Tableau 5 : Répartition des recettes et des dépenses des Communes de la Région de l'Adamaoua en 2023

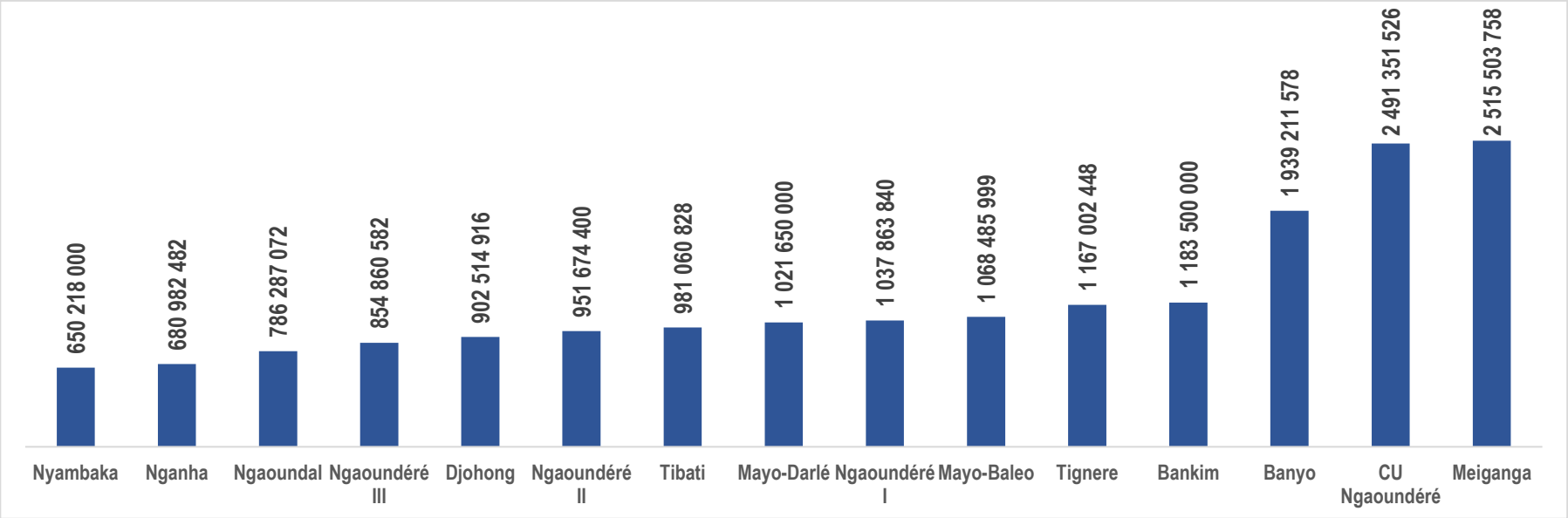
N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	**Bankim**	899 000 000	284 500 000	**1 183 500 000**	505 850 001	677 649 999	**1 183 500 000**
2.	**Banyo**	829 011 578	1 110 200 000	**1 939 211 578**	610 211 047	1 329 000 531	**1 939 211 578**
3.	**CU Ngaoundéré**	2 047 068 000	444 283 526	**2 491 351 526**	1 484 043 526	1 007 308 000	**2 491 351 526**
4.	**Djohong**	209 014 916	693 500 000	**902 514 916**	243 914 916	658 600 000	**902 514 916**
5.	**Mayo-Baleo**	347 499 999	720 986 000	**1 068 485 999**	266 999 999	801 486 000	**1 068 485 999**
6.	**Mayo-Darlé**	234 150 000	787 500 000	**1 021 650 000**	280 785 000	740 865 000	**1 021 650 000**

N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
7.	Meiganga	966 504 358	1 548 999 400	**2 515 503 758**	966 504 358	1 548 999 400	**2 515 503 758**
8.	Nganha	295 272 482	385 710 000	**680 982 482**	199 887 426	481 095 056	**680 982 482**
9.	Ngaoundal	570 287 072	216 000 000	**786 287 072**	451 811 072	334 407 184	**786 218 256**
10.	Ngaoundéré 1er	458 704 340	579 159 500	**1 037 863 840**	322 512 110	715 351 730	**1 037 863 840**
11.	Ngaoundéré 2ème	636 964 400	314 710 000	**951 674 400**	447 614 400	504 060 000	**951 674 400**
12.	Ngaoundéré 3ème	218 470 000	636 390 582	**854 860 582**	362 930 352	491 930 230	**854 860 582**
13.	Nyambaka	290 718 000	359 500 000	**650 218 000**	231 568 000	418 650 000	**650 218 000**
14.	Tibati	694 660 828	286 400 000	**981 060 828**	474 630 738	506 430 090	**981 060 828**
15.	Tignère	1 067 002 448	100 000 000	**1 167 002 448**	280 605 861	886 396 587	**1 167 002 448**
Total		**9 764 328 421**	**8 467 839 008**	**18 232 167 429**	**7 129 868 806**	**11 102 229 807**	**18 232 098 613**

Source : Budgets des Communes de la Région de l'Adamaoua

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 15 : Classement des Communes de l'Adamaoua suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets des Communes de la Région de l'Adamaoua

3.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir **: (i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier.**

3.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les dépenses et les recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des dépenses et des recettes.

Ces critères seront évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

3.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses doit être égal à l'unité. Sur les 15 budgets analysés, **14** respectent ce principe, soit **93,3%** en valeur relative. Seul le budget de la Commune de Ngaoundal n'est pas équilibré.

3.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région de l'Adamaoua

Indicateurs	Minimum	Moyenne	Maximum
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	23,2	53,9	91,4
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	30,3	74,1	90,9
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	6,7	23,7	44,8
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	24,0	38,5	59,6
Poids des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement	14,5	23,6	31,3
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	2,5	9,6	24,1

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

3.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Le poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales varie de **22,9% (Mayo-Darlé)** à **91,4% (Tignère)**, avec une moyenne qui s'établit à **51,8%**. On relève également que cet indicateur est **inférieur à 50%** dans **09** des **15** budgets examinés. Ce qui correspond, en valeur relative, à **60,0%** des Communes. En somme, la majorité des Communes de la Région tablent davantage en 2023 sur les recettes d'investissement[6] que sur celles de fonctionnement, traduisant ainsi leur dépendance aux transferts et dotations reçus de l'Etat et d'autres administrations. Cette situation met également en exergue la problématique de l'optimisation du potentiel fiscal et des recettes issues de l'exploitation du domaine dans les Collectivités.

De même, il a été observé une valeur nulle des prévisions de subventions d'équipement reçues du FEICOM dans les budgets des Communes de **Bankim, Mayo-Darlé, Nganha, Ngaoundéré 1er, Ngaoundéré 2ème, Ngaoundal, Tibati, Tignère et la Communauté Urbaine de Ngaoundéré**. En effet, au moment du vote de leurs budgets en décembre de l'année N, les Communes n'ont pas toujours l'information sur les financements qu'elles obtiendront des organismes d'appui à la décentralisation au cours de l'exercice N+1. Il conviendrait qu'elles fassent des collectifs budgétaires au courant de l'année N+1 pour prendre en compte toutes les subventions obtenues.

3.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **30,3% (Tignère)** à **90,9% (Bankim)**, avec une moyenne qui s'établit à **75,0%**. La faible valeur de cet indicateur pour la Commune de Tignère se justifie par des prévisions importantes de transferts **(672 496 587 Fcfa)** dont **298 000 000 Fcfa** attendus de l'Etat et **374 296 587 Fcfa**, d'autres organismes nationaux.

On constate par ailleurs que la valeur de cet indicateur est **supérieure à 50%** dans **13** des 15 budgets analysés, soit **86,7%**. Ce qui veut dire que les recettes de fonctionnement des Communes de cette Région sont essentiellement d'origine fiscale.

3.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

On observe une variation de cet indicateur de **6,7% (Tignère)** à **44,8% (Ngaoundéré 3ème)**, avec une moyenne qui s'établit à **23,7%**.

Etant donné que les recettes propres proviennent essentiellement des taxes communales et du produit de l'exploitation du domaine et des services, la faible moyenne observée pour ce ratio pourrait se justifier par :

- la priorisation par les Communes des projets sociaux ;
- le faible impact des projets générateurs de revenus financés dans les municipalités.

[6] Elles permettent d'effectuer des dépenses qui ont un impact sur le cadre et les conditions de vie des citoyens.

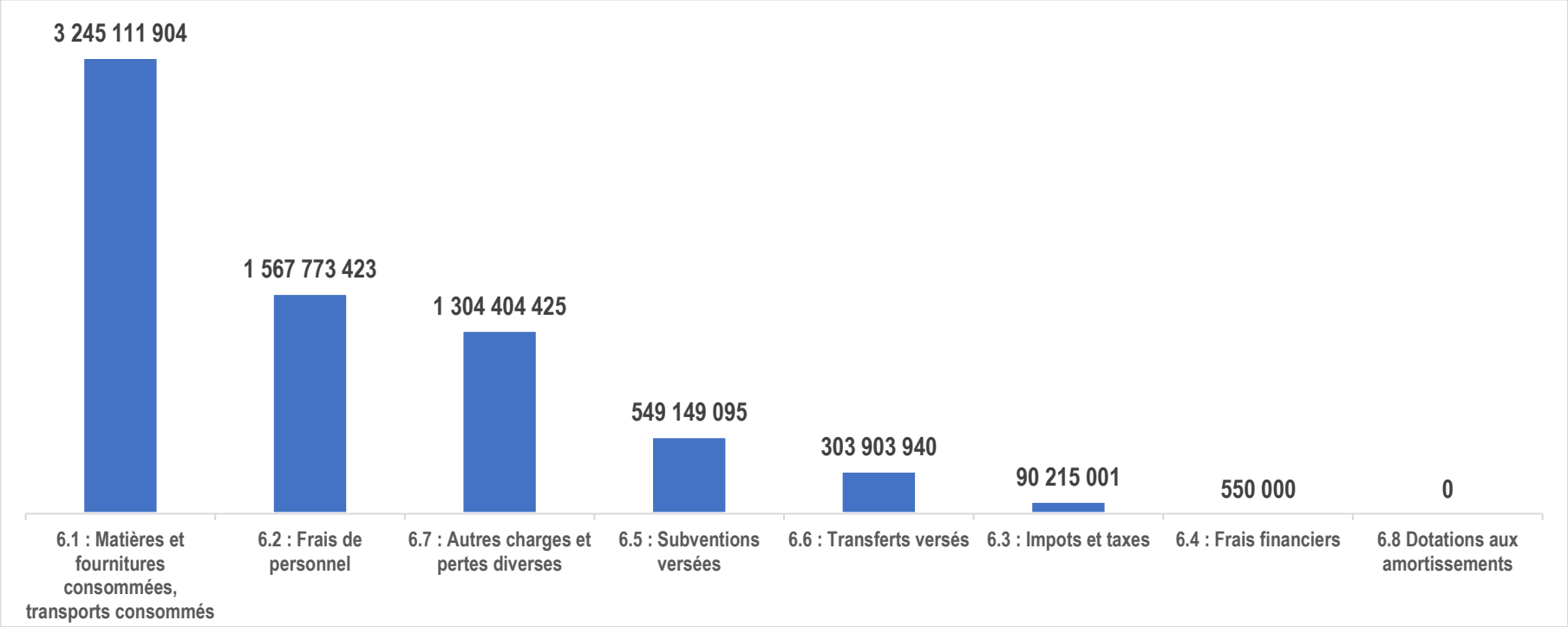
3.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Les dispositions légales prescrivent que les dépenses de fonctionnement d'une Collectivité ne doivent pas excéder **60%** de ses dépenses totales. L'objectif visé est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à affecter au moins **40%** de leurs dépenses en investissement.

Le poids des prévisions des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales varie de **24,0% (Tignère)** à **59,6% (Communauté Urbaine de Ngaoundéré)**, avec une moyenne qui s'établit à **37,8%**, en deçà du plafond de 60%. Ce qui signifie que l'ensemble des Communes de la Région ont prévu d'affecter majoritairement leurs dépenses à l'investissement.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel** et **; (iii) les autres charges et pertes diverses.**

Graphique 16 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région de l'Adamaoua en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région de l'Adamaoua

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité et des voiries représentent **8%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tandis que celles affectées aux dépenses en « carburant et lubrifiants » est de **9%,** en valeur relative.

3.2.2.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que « les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas **35%** de ses dépenses totales de fonctionnement ». Cet indicateur varie entre **14,5% (Meiganga)** et **31,3% (Tignère)**, avec une moyenne qui s'établit à **23,6%**. De ce fait, tous les budgets examinés ont satisfait à cette exigence.

3.2.2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas à proprement parler de seuil pour cet indicateur. Toutefois, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions suffisantes pour maintenir en bon état leur patrimoine.

Cet indicateur varie de **2,5% (Mayo-Baléo)** à **24,1% (Communauté Urbaine de Ngaoundéré)**, avec une moyenne qui s'évalue à **9,4%**. De plus, sa valeur n'excède pas 10% dans **09** des 15 budgets exploités, soit **66,7%** en valeur relative. Cette situation contraste avec le fait que plusieurs projets d'infrastructures et d'équipements financés par l'Etat, le FEICOM, d'autres partenaires au développement et même par la Commune ont été réceptionnés au cours des 03 dernières années.

3.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

3.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel disponible après déduction des charges de fonctionnement. Son solde permet de financer l'investissement. Sur la base des budgets examinés, ce taux varie de **-66,1% (Ngaoundéré 3ème)** à **73,7% (Tignère)**, avec une moyenne de **18,4%**. On constate, en outre, que ce ratio est négatif pour les budgets des Communes de **Ngaoundéré 3ème (-66,1%), Mayo-Darlé (-19,9%) et Djohong (-16,7%)**. Toute chose qui démontre que ces Communes financeront les dépenses de fonctionnement à partir des recettes d'investissement. Ce qui n'est pas une bonne règle de gestion.

3.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et les réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la collectivité sont importantes. Sur la base des budgets exploités, la valeur de ce ratio varie de **8,2% (Tignère)** à **36,3% (Ngaoundéré 3ème)**, avec une moyenne de **19,1%**.

3.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune de la Région sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région de l'Adamaoua

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses	2.1 : Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 : Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Bankim	1,0000	76,0	90,9	19,7	42,7	28,9	14,2	43,7	16,2
Banyo	1,0000	42,7	74,8	18,0	31,5	21,1	4,5	26,4	15,6
CU Ngaoundéré	1,0000	82,2	89,4	23,3	59,6	20,4	24,1	27,5	14,8
Djohong	1,0000	23,2	75,8	11,2	27,0	25,4	9,6	-16,7	29,6
Mayo-Baléo	1,0000	32,5	49,0	24,7	25,0	20,7	2,5	41,8	16,0
Mayo-Darlé	1,0000	22,9	86,9	21,8	27,5	24,0	6,6	-19,9	28,8
Meiganga	1,0000	38,4	86,1	28,2	38,4	14,5	9,4	0,0	14,5
Nganha	1,0000	43,4	84,9	26,8	29,4	29,3	7,3	32,3	19,8
Ngaoundal	1,0001	72,5	80,2	9,5	57,5	25,2	6,6	21,5	20,0
Ngaoundéré 1er	1,0000	44,2	71,8	38,2	31,1	21,8	11,5	29,7	15,3
Ngaoundéré 2ème	1,0000	66,9	79,0	28,0	47,0	25,0	9,8	29,7	17,6
Ngaoundéré 3ème	1,0000	25,6	65,8	44,8	42,5	21,9	14,9	-66,1	36,3
Nyambaka	1,0000	44,7	71,9	31,8	35,6	28,7	4,7	20,3	22,9
Tibati	1,0000	70,8	87,9	22,1	48,4	16,0	11,2	31,7	10,9
Tignère	1,0000	91,4	30,3	6,7	24,0	31,3	3,9	73,7	8,2
Moyenne		**51,8**	**75,0**	**23,7**	**37,8**	**23,6**	**9,4**	**18,4**	**19,1**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 4 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU CENTRE

Siège des institutions politiques et des missions diplomatiques, la Région du Centre a une population estimée à 3 098 044 habitants[7]. Elle est la 2ème Région la plus peuplée du pays et occupe le même rang sur le plan de la superficie (68 889 Km^2). Jouxtant la Région de l'Adamaoua au nord, celles de l'Ouest et du Littoral à l'ouest et celles de l'Est et du Sud au sud, elle est située en zone forestière avec un climat subéquatorial de type guinéen forestier marqué par 04 saisons. Son économie repose essentiellement sur les activités agricoles (cultures vivrières, maraîchères et de rente) et pastorales. Les activités économiques susceptibles d'être développées dans cette Région sont détaillées dans le 20e numéro des Cahiers de l'Observatoire sur le « **Profil des ménages et les potentialités naturelles des Communes et des Régions du Cameroun** ».

- **Départements : 10**
- **Arrondissements : 70**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 72**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 01***
  - ***Communes d'Arrondissement : 07***
  - ***Communes : 63***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;

(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;

(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Il est à noter que sur les 71 budgets attendus pour cette Région, **25** ont pu être collectés dont 09 sous le format « Budget-Programme », soit un taux de couverture de **22,5%**. Dans la suite de cette section, l'analyse porte sur les **16** budgets présentés sous le format « Budget de moyens ».

4.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

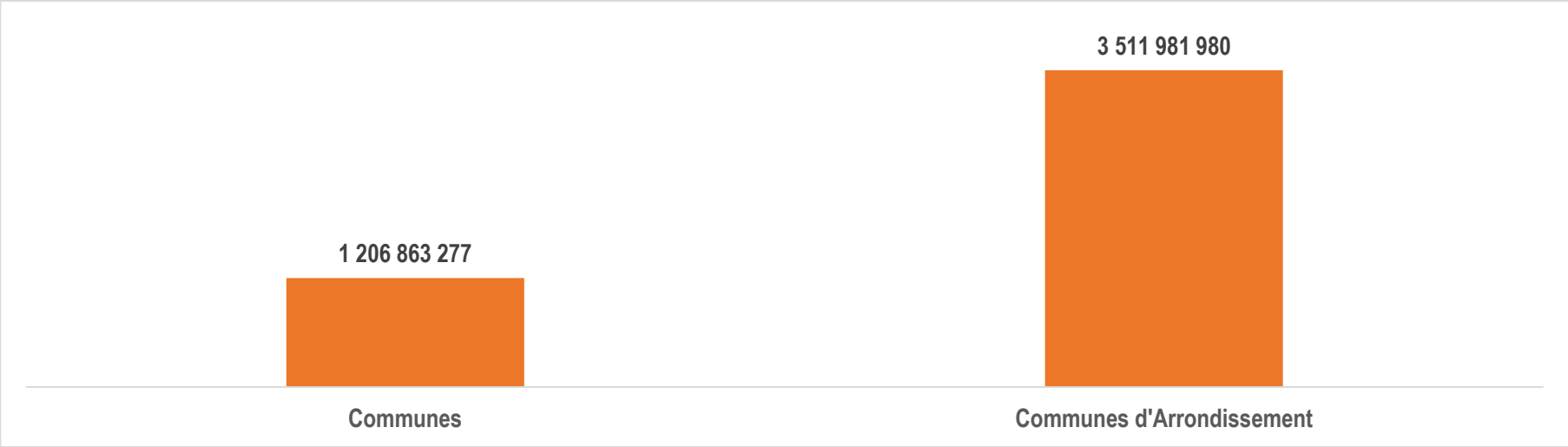
Sur la base des budgets exploités[8], les prévisions varient de **625 820 000 Fcfa (Mengang)** à **4 229 850 450 Fcfa (Yaoundé 5ème)**, avec une moyenne qui s'établit à **1 495 003 115 Fcfa.**

Le graphique qui suit présente la répartition du montant des prévisions moyennes par type de Commune dans la Région.

[7] RGPH, 2005

[8] Lesquels n'ont pas été élaborés sous le format du budget programme.

Graphique 17 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région du Centre



Source : Budgets des Communes de la Région du Centre

Dans cette Région, les prévisions budgétaires des Communes d'Arrondissement sont en moyenne supérieures à celles des Communes, pour les budgets analysés.

Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions budgétaires des Communes concernées.

Tableau 8 : Répartition des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Centre en 2023

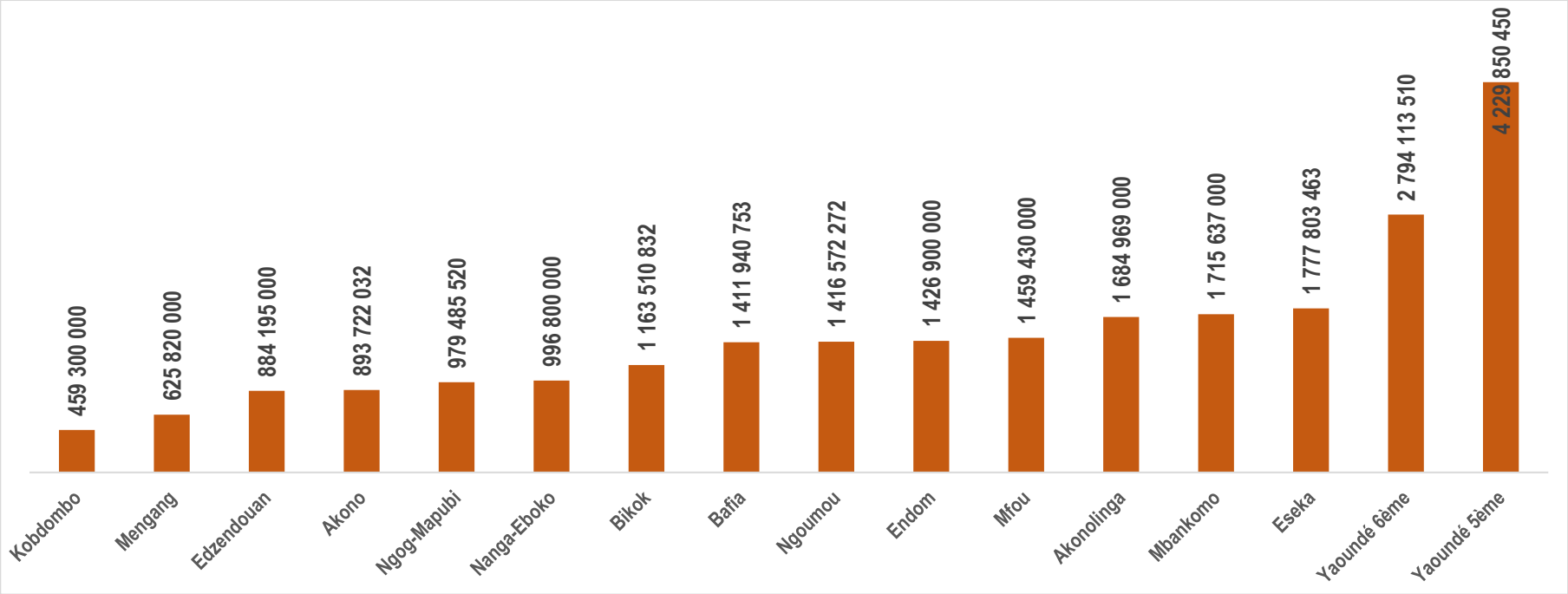
N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	**Akono**	406 827 213	486 894 819	**893 722 032**	392 831 045	500 890 987	**893 722 032**
2.	**Akonolinga**	764 470 000	920 499 000	**1 684 969 000**	461 870 000	1 223 099 000	**1 684 969 000**
3.	**Bafia**	635 550 000	776 390 753	**1 411 940 753**	388 670 680	1 023 270 073	**1 411 940 753**
4.	**Bikok**	423 019 774	740 491 058	**1 163 510 832**	349 304 662	814 206 170	**1 163 510 832**
5.	**Edzendouan**	347 695 000	536 500 000	**884 195 000**	193 245 000	690 950 000	**884 195 000**
6.	**Endom**	292 190 000	1 134 710 000	**1 426 900 000**	283 190 000	1 143 710 000	**1 426 900 000**
7.	**Eseka**	493 382 233	1 284 421 230	**1 777 803 463**	466 137 944	1 311 665 519	**1 777 803 463**
8.	**Kobdombo**	128 300 000	331 000 000	**459 300 000**	128 300 000	331 000 000	**459 300 000**
9.	**Mbankomo**	767 637 000	948 000 000	**1 715 637 000**	640 622 396	1 075 014 604	**1 715 637 000**

N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
10.	**Mengang**	231 120 000	394 700 000	**625 820 000**	216 320 000	409 500 000	**625 820 000**
11.	**Mfou**	1 155 570 000	303 860 000	**1 459 430 000**	875 070 000	584 360 000	**1 459 430 000**
12.	**Nanga-Eboko**	523 800 000	473 000 000	**996 800 000**	425 000 000	571 800 000	**996 800 000**
13.	**Ngog-Mapubi**	369 376 520	610 109 000	**979 485 520**	319 512 198	659 973 322	**979 485 520**
14.	**Ngoumou**	321 311 556	1 095 260 716	**1 416 572 272**	285 000 000	1 131 572 272	**1 416 572 272**
15.	**Yaoundé 5ème**	3 208 191 450	1 021 659 000	**4 229 850 450**	2 527 750 000	1 702 100 450	**4 229 850 450**
16.	**Yaoundé 6ème**	2 352 569 000	441 544 510	**2 794 113 510**	1 628 459 106	1 165 654 404	**2 794 113 510**
Total		**12 421 009 746**	**11 499 040 086**	**23 920 049 832**	**9 581 283 031**	**14 338 766 801**	**23 920 049 832**

Source : Budgets des Communes de la Région du Centre

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 18 : Classement des Communes du Centre suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets des Communes de la Région du Centre

4.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir : **(i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier.**

4.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les prévisions de dépenses et de recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des prévisions de dépenses et de recettes.

Ces critères seront évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

4.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses doit être égal à l'unité. Tous les budgets analysés pour cette Région respectent ce principe.

4.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Centre

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	20,5	45,1	84,2
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	58,6	78,3	97,8
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	0,8	30,1	43,2
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	19,8	35,6	60,0
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	13,0	28,0	35,0
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	2,1	8,2	22,2

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

4.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Ce poids varie de **20,5% (Endom)** à **84,2% (Yaoundé 6ème)**, avec une moyenne qui s'établit à **45,1%**. On relève également que cet indicateur est **inférieur à 50%** dans **12** des **16** budgets examinés. Toutefois, les Communes de **Mfou,** de **Yaoundé 5ème et 6ème** affichent des taux au-delà de **75%**. En somme, la majorité des Communes de la Région table davantage en 2023 sur les recettes d'investissement[9], traduisant ainsi leur dépendance aux transferts et dotations reçus de l'Etat et d'autres administrations. Cette situation met également en exergue la problématique de l'optimisation du potentiel fiscal et des recettes issues de l'exploitation du domaine dans les Collectivités.

Par ailleurs, il a été observé une valeur nulle des prévisions de subventions d'équipement reçues du FEICOM dans les budgets des Communes de **Mengang, Mbankomo, Bafia, Yaoundé 5ème, Yaoundé 6ème** et **Mfou**. En effet, au moment du vote de leurs budgets en décembre de l'année N, les Communes n'ont pas toujours l'information sur les financements qu'elles obtiendraient des organismes d'appui à la décentralisation au cours de l'exercice N+1. Il conviendrait qu'elles fassent des collectifs budgétaires au courant de l'année N+1 pour prendre en compte toutes les subventions qu'elles obtiendront.

En outre, l'on observe que les subventions d'investissement en provenance du FEICOM sont estimées à plus de **03 milliards de Fcfa** pour les budgets analysés. Ceci représente en valeur relative **12,1%** des recettes totales prévues pour cet exercice budgétaire.

4.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **58,6% (Endom)** à **97,8% (Bikok)**, avec une moyenne qui s'établit à **78,3%**. Les recettes de fonctionnement des Communes de cette Région sont essentiellement d'origine fiscale.

4.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

Ce ratio varie de **0,8% (Kobdombo)** à **43,2% (Mbankomo)**, avec une moyenne qui s'établit à **30,1%**. Par ailleurs, on relève qu'il est **inférieur à 50%** pour tous les budgets examinés.

Cela pourrait s'expliquer, d'une part, par une priorisation des projets sociaux dont l'impact sur l'augmentation des recettes des Collectivités n'est pas toujours perceptible, et d'autre part, par le faible impact des projets générateurs de revenus existants à l'instar des marchés, des hôtels municipaux, etc. De même, ce faible taux observé contraste avec le fort potentiel que dégage l'exploitation du domaine dans les zones urbaines telles que **Yaoundé 5ème, Yaoundé 6ème** et **Mfou**.

4.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Les dispositions légales prescrivent que les dépenses de fonctionnement d'une Collectivité ne doivent pas excéder **60%** de ses dépenses totales. L'objectif visé est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à affecter au moins **40%** de leurs dépenses en investissement.

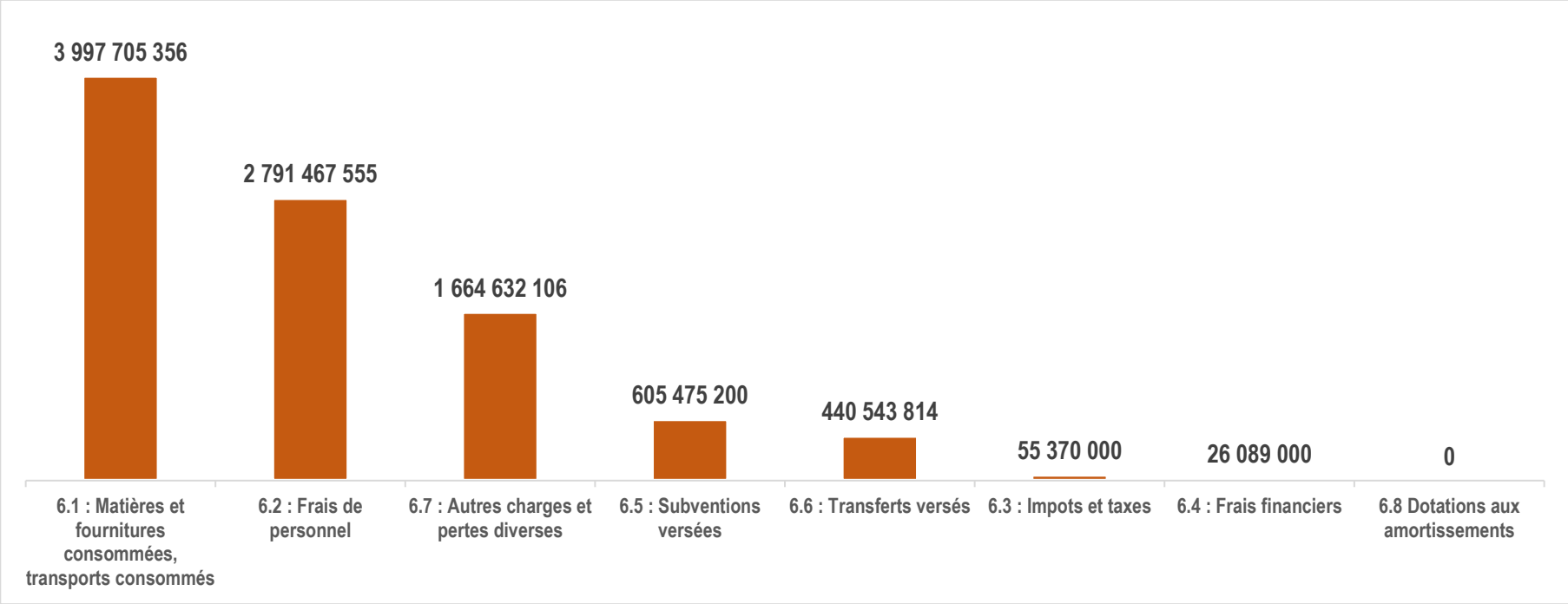
[9] Elles permettent d'effectuer des dépenses qui ont un impact sur le cadre et les conditions de vie des citoyens.

Ce poids varie de **19,8% (Endom)** à **60,0% (Mfou)** avec une moyenne qui s'établit à **35,6%**, largement en deçà du plafond de 60%.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel et ; (iii) les frais financiers.**

Le tableau ci-dessous présente la répartition des dépenses de fonctionnement par nature dans les budgets des Communes de la Région.

Graphique 19 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature dans les budgets des Communes de la Région du Centre en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Centre

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité, des voiries et des bâtiments représentent **4%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tandis que celles affectées aux dépenses en « carburant et lubrifiants » est de **5%,** en valeur relative.

4.2.2.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que « les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas **35%** de ses dépenses totales de fonctionnement ».

Cet indicateur varie entre **13,0% (Kobdombo)** et **35,0% (Ngoumou)**, avec une moyenne qui s'établit à **28,0%**. De ce fait, tous les budgets examinés ont satisfait à cette exigence.

4.2.2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe formellement pas de seuil pour cet indicateur. Toutefois, la maintenance et l'entretien des bâtiments sont essentiels pour offrir un cadre de travail et de vie décent aux employés et aux populations.

Cet indicateur varie de **2,1% (Bafia)** à **22,2% (Endom)**, avec une moyenne de **8,2%**. Ce qui témoigne du peu d'intérêt accordé à la pérennisation et à la durabilité des infrastructures et du matériel. Concrètement, cet indicateur n'excède pas **10%** dans **12** des 16 budgets exploités, soit **75,0%** en valeur relative. Cette situation contraste avec le fait que plusieurs projets d'infrastructures et d'équipements financés par l'Etat, le FEICOM, d'autres partenaires au développement et même par la Commune ont été réceptionnés au cours des 03 dernières années.

4.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

4.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel disponible et dégagé du fonctionnement. Son solde permet de financer l'investissement. Sur la base des budgets examinés, ce taux varie de **0,0% (Kobdombo)** à **44,4% (Edzendouan)**, avec une moyenne évaluée à **18,4%**.

4.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et les réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la Collectivité sont importantes. Sur la base des budgets exploités, la valeur de ce ratio varie de **13,5% (Kobdombo)** à **31,0% (Ngoumou)**, avec une moyenne de **22,7%**.

4.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Centre

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses	2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Akono	1,0	45,5	84,0	21,8	44,0	22,1	22,2	3,4	21,4
Akonolinga	1,0	45,4	67,4	38,1	27,4	28,0	11,2	39,6	16,9
Bafia	1,0	45,0	91,1	41,6	27,5	34,0	2,1	38,8	20,8
Bikok	1,0	36,4	97,8	42,5	30,0	23,4	6,6	17,4	19,8
Edzendouan	1,0	39,3	65,9	8,9	21,9	29,5	4,6	44,4	16,8
Endom	1,0	20,5	58,6	39,5	19,8	24,3	22,2	3,1	23,8
Eseka	1,0	27,8	67,6	28,3	26,2	29,3	11,9	5,5	28,3
Kobdombo	1,0	27,9	80,1	0,8	27,9	13,0	5,8	0,0	13,5
Mbankomo	1,0	44,7	84,9	43,2	37,3	32,5	4,7	16,5	27,1
Mengang	1,0	36,9	79,1	34,5	34,6	31,7	2,3	6,4	29,6
Mfou	1,0	79,2	94,9	39,5	60,0	33,8	9,5	24,3	25,6
Nanga-Eboko	1,0	52,5	60,6	30,0	42,6	26,1	5,5	18,9	22,2
Ngog-Mapubi	1,0	37,7	85,2	23,9	32,6	25,9	5,6	13,5	22,4
Ngoumou	1,0	22,7	81,8	22,4	20,1	35,0	7,1	11,3	31,0
Yaoundé 5ème	1,0	75,8	68,9	37,0	59,8	27,5	7,2	21,2	21,9
Yaoundé 6ème	1,0	84,2	84,8	29,2	58,3	32,0	2,8	30,8	22,4
Moyenne		**45,1**	**78,3**	**30,1**	**35,6**	**28,0**	**8,2**	**18,4**	**22,7**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 5 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DE L'EST

D'une superficie de 110 855 Km², la Région de l'Est est la plus vaste du Cameroun. Limitrophe à la République Centrafricaine à l'est et à la République du Congo au sud, aux Régions du Centre et du Sud à l'ouest et de l'Adamaoua au nord, elle abrite une population de 771 755 habitants et présente la plus faible densité du pays (7 hbts/Km²). Les potentialités économiques de la Région reposent principalement sur l'exploitation du bois et des ressources minières. Par ailleurs, les populations tirent l'essentiel de leurs revenus de l'agriculture, de l'élevage, de la chasse et de la pêche.

- **Départements : 04**
- **Arrondissements : 33**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 35**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 01***
  - ***Communes d'Arrondissement : 02***
  - ***Communes : 31***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;
(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;
(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Pour rappel, sur les 34 budgets attendus, **02** ont pu être collectés et exploités, soit un taux de couverture de **5,9%**.

5.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

Sur la base des budgets collectés, les prévisions vont de **843 825 000 Fcfa, (Ndélélé)** à **1 403 786 106 Fcfa (Kentzou)**, avec une moyenne de **1 123 805 553 Fcfa.**

Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions de chaque Commune de la Région.

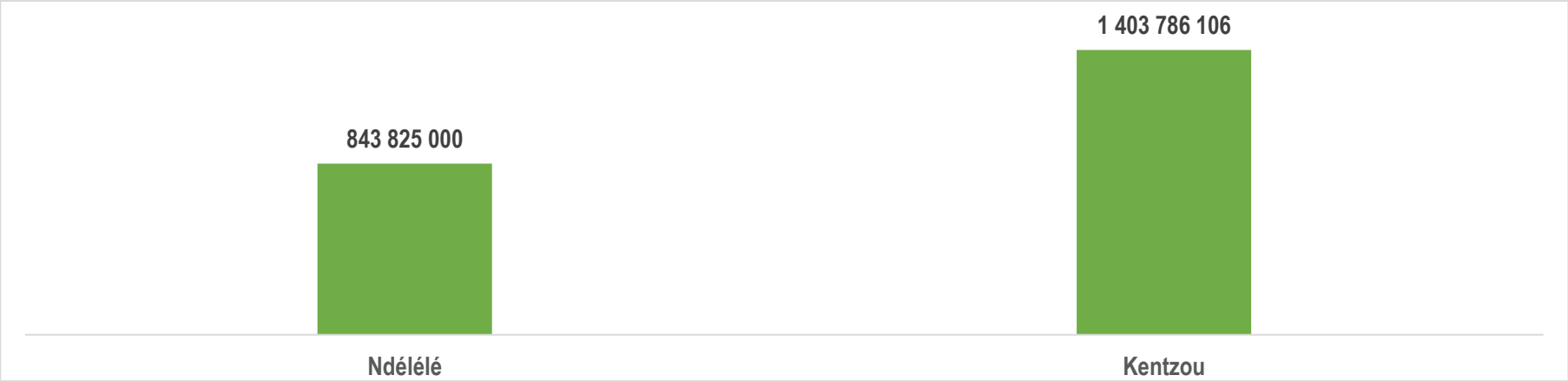
Tableau 11 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région de l'Est en 2023

N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	**Kentzou**	322 897 483	1 080 888 623	**1 403 786 106**	286 667 548	1 117 118 558	1 403 786 106
2.	**Ndélélé**	469 825 000	374 000 000	**843 825 000**	295 232 720	548 592 280	843 825 000
Total		**792 722 483**	**1 454 888 623**	**2 247 611 106**	**581 900 268**	**1 665 710 838**	**2 247 611 106**

Source : Budgets des Communes de la Région de l'Est

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 20 : Classement des Communes de l'Est suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région de l'Est

5.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir : **(i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier**.

5.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les dépenses et les recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des dépenses et des recettes.

Ces critères seront évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

5.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses doit être égal à l'unité. Tous les 02 budgets analysés pour cette Région respectent ce principe.

5.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région de l'Est

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	23,0	39,3	55,7
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	76,9	78,0	79,2
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	3,9	18,1	32,3
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	20,4	27,7	35,0
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	19,8	22,5	25,2
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	2,5	3,4	4,3

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

5.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Ce poids varie de **23,0% (Kentzou)** à **55,7% (Ndélélé)**, pour une moyenne de **39,3%**. L'analyse ayant porté sur 02 communes, il convient de relever que la Commune de Kentzou a budgétisé des recettes totales plus importantes par rapport à l'exercice précédent, en tenant compte des subventions et transferts attendus à titre de recettes d'investissement à l'instar de la Dotation Générale de la Décentralisation et de la subvention d'équipement de **789 209 415 Fcfa** attendue du FEICOM dans le cadre du PRODESV. Ce montant représente en effet, **56,2%** des recettes totales de cette Commune et confirme la prédominance des recettes d'investissement transférées dans la structure de ses recettes.

5.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **76,9% (Kentzou)** à **79,2% (Ndélélé)**, avec une moyenne qui s'établit à **78,0%**. Les recettes de fonctionnement de ces Communes sont essentiellement d'origine fiscale, constituées principalement des redevances forestières dans la Commune de Ndélélé, des ICSP et autres taxes communales dans la Commune de Kentzou.

5.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

Ce poids varie de **3,9% (Ndélélé)** à **32,3% (Kentzou)**, avec une moyenne qui s'établit à **18,1%**. Contrairement à la Commune de Kentzou, qui est frontalière à la République Centrafricaine, et de ce fait enregistre une importante activité économique, l'on observe que la Commune de Ndélélé peine à mobiliser des recettes propres. L'on pourrait en déduire que le tissu économique est déterminant pour la mobilisation des recettes propres.

Par ailleurs, on relève également que ce ratio est **inférieur à 50%** pour tous les budgets examinés. Cela traduit au moins deux réalités :

- la priorisation des projets sociaux par les Communes ;

- la dépendance de ces Communes à la rente des redevances forestières est prédominante, au détriment de l'exploration des autres niches de recettes propres à l'instar des produits de l'exploitation du domaine ou les taxes communales.

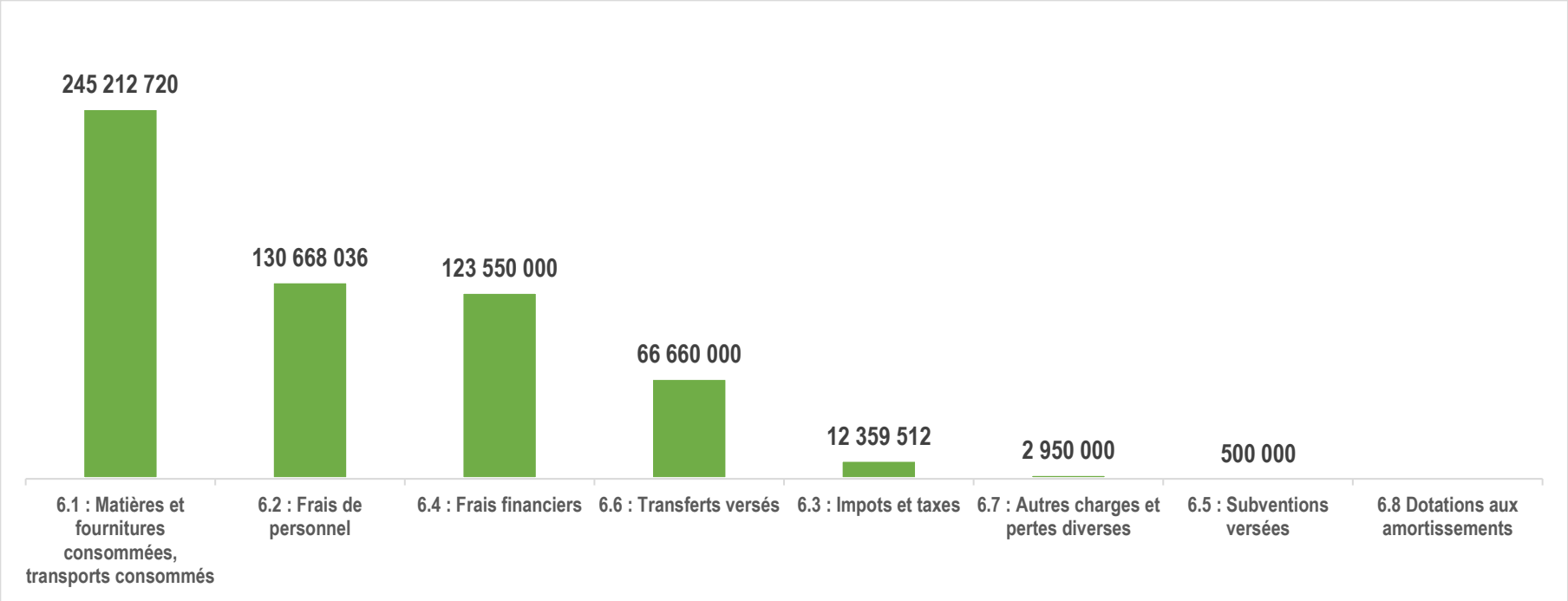
5.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Les dispositions légales prescrivent que les dépenses de fonctionnement d'une Collectivité n'excèdent pas **60%** de ses dépenses totales. L'objectif est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à affecter au moins **40%** de leurs dépenses en investissement.

Cet indicateur varie de **20,4% (Kentzou)** à **35,0% (Ndélélé)**, avec une moyenne qui s'établit à **27,7%**, en deçà du plafond fixé. Effectivement, ces Communes ont prévu affecter majoritairement leurs dépenses à l'investissement. Cette décision se justifie par la prépondérance des recettes d'investissement attendues, représentant plus de **70%** des recettes totales budgétisées.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : (**i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel et ; (iii) les autres charges et pertes diverses**.

Graphique 21 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région de l'Est en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région de l'Est

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité, des voiries et des bâtiments représentent **8%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tandis que celles affectées aux dépenses en « carburant et lubrifiants » n'affichent que **1%**.

5.2.2.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que « les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas **35%** de ses dépenses totales de fonctionnement ». Cet indicateur varie entre **19,8% (Kentzou)** et **25,2% (Ndélélé)**, avec une moyenne qui s'établit à **22,5%**. De ce fait, les 02 budgets examinés ont satisfait à cette exigence.

5.2.2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas, à proprement dit, de seuil pour cet indicateur. Toutefois, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions suffisantes pour maintenir les infrastructures en bon état d'exploitation. L'analyse des budgets permet de relever que la valeur de cet indicateur n'excède pas **5%**, variant de **2,5% (Kentzou)** à **4,3% (Ndélélé)**, avec une moyenne de **3,4%**.

5.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

5.2.3.1 d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel disponible après déduction des charges de fonctionnement. Son solde permet de financer l'investissement. Sur la base des budgets examinés, ce taux varie de **11,2% (Kentzou)** à **37,2% (Ndélélé)**, avec une moyenne située à **24,2%**. Ces Communes dégagent ainsi de leur cycle de fonctionnement des ressources additionnelles pour financer leur investissement.

5.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et les réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la collectivité sont importantes. Sur la base des budgets exploités, la valeur de ce ratio varie de **12,6% (Ndélélé)** à **22,4% (Kentzou)**, avec une moyenne de **17,5%**.

5.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région de l'Est

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses	2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Kentzou	1,0	23,0	76,9	32,3	20,4	25,2	2,5	11,2	22,4
Ndélélé	1,0	55,7	79,2	3,9	35,0	19,8	4,3	37,2	12,6
Moyenne	**1,0**	**39,3**	**78,0**	**18,1**	**27,7**	**22,5**	**3,4**	**24,2**	**17,5**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DE L'EXTRÊME-NORD

Frontalière au Lac Tchad au nord, la Région de l'Extrême-Nord est limitrophe à l'est par le Tchad, à l'ouest par le Nigéria et au sud par la Région du Nord. Peuplée de 3 111 792 habitants[10], elle s'étend sur une superficie de 34 512 Km^2. Les principales activités menées par les populations sont d'ordre agricole, pastorale et piscicole, mais l'agriculture vient en tête puisque qu'elle occupe l'essentiel de la population.

- **Départements : 06**
- **Arrondissements : 47**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 49**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 01***
  - ***Communes d'Arrondissement : 03***
  - ***Communes : 44***

Les activités économiques susceptibles d'être développées dans cette Région sont détaillées dans le 20ème numéro des Cahiers de l'Observatoire sur le « **Profil des ménages et les potentialités naturelles des Communes et des Régions du Cameroun** ».

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;
(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;
(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques.

Il est à noter que sur les 48 budgets attendus pour cette Région, **29** ont pu être collectés dont 02 sous le format « Budget-Programme », soit un taux de couverture de **56,3%**. Dans la suite de cette section, l'analyse porte sur les **27** budgets présentés sous le format « Budget de moyens ».

6.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

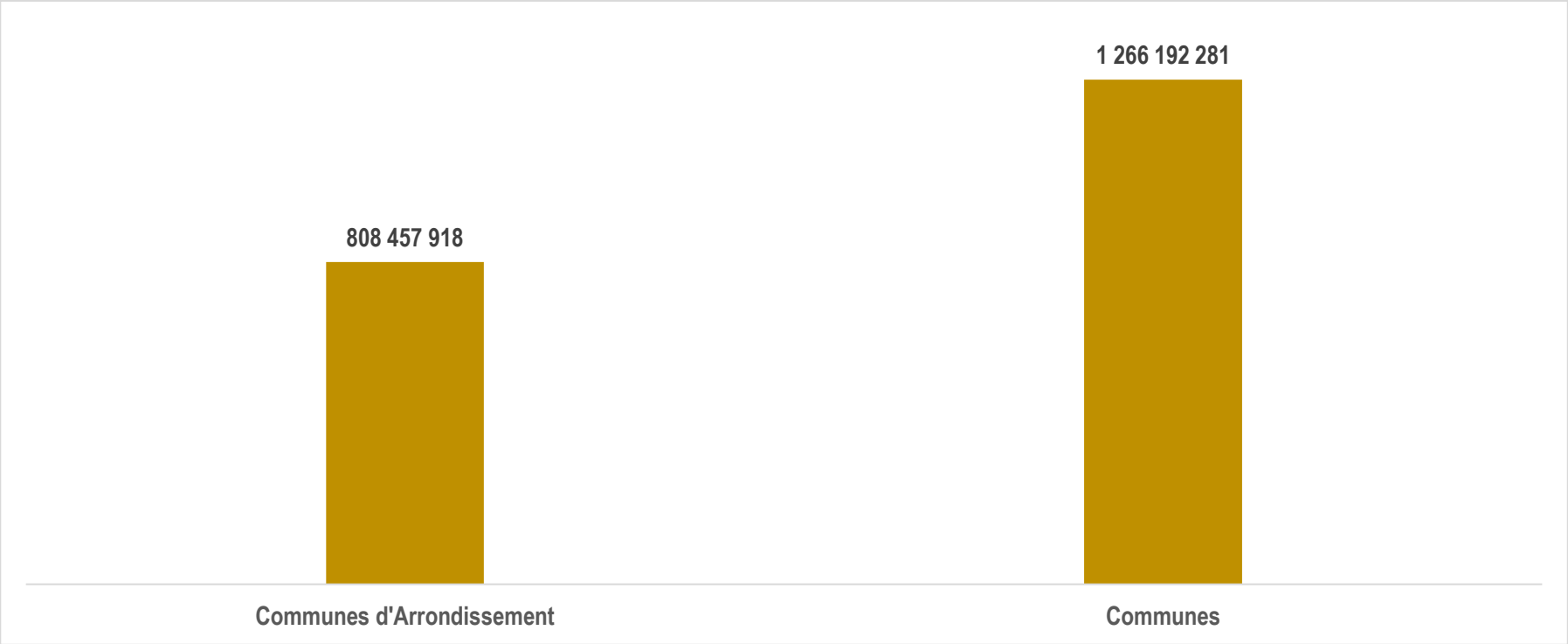
Les prévisions sur les **28** budgets exploités[11] varient de **668 954 964 Fcfa (Ndoukoula)** à **3 106 248 554 Fcfa (Makary)**, avec une moyenne qui s'établit à **1 232 286 032 Fcfa**.

Le graphique ci-dessous donne la répartition du montant des prévisions moyennes des recettes par type de Commune de l'Extrême-Nord.

[10] RGPH 2005

[11] Lesquels n'ont pas été élaborés sous le format du budget programme.

Graphique 22 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région de l'Extrême-Nord



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région de l'Extrême-Nord

Dans cette Région, les prévisions budgétaires des Communes d'Arrondissement sont en moyenne inférieures à celles des Communes.

Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions budgétaires des Communes concernées de la Région.

Tableau 14 : Répartition des recettes et des dépenses des Communes de la Région de l'Extrême-Nord en 2023

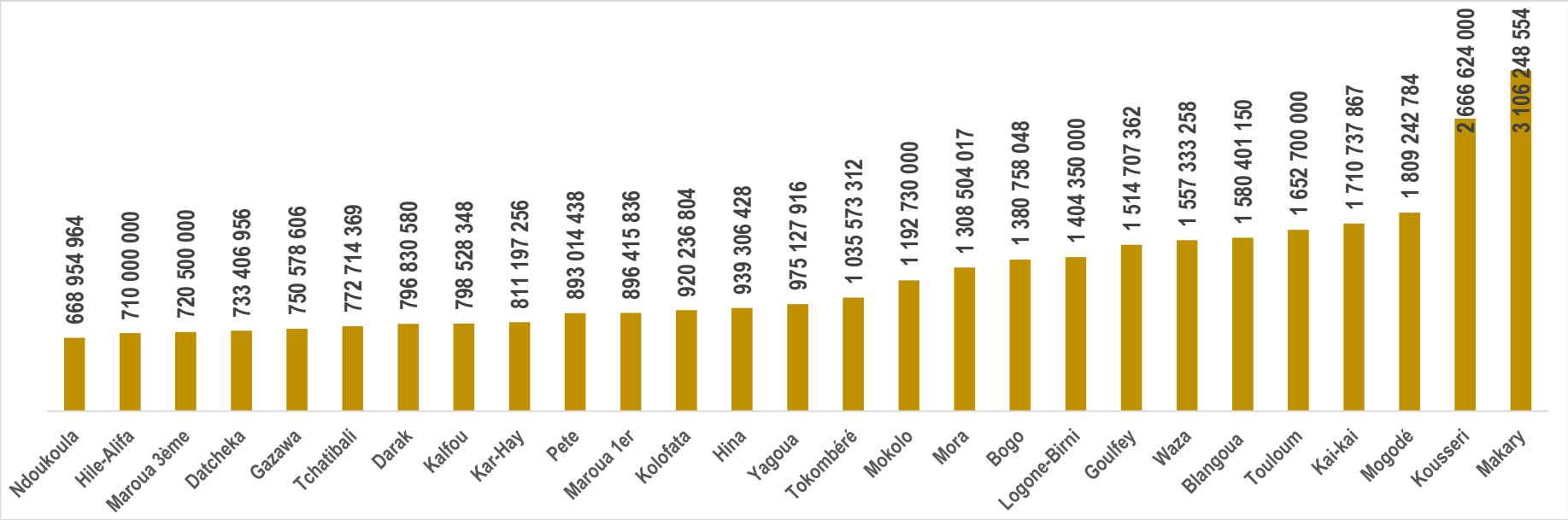
N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Prévisions des dépenses totales
1.	**Blangoua**	423 035 000	1 157 366 150	**1 580 401 150**	312 035 000	1 268 366 150	**1 580 401 150**
2.	**Bogo**	638 934 520	741 823 528	**1 380 758 048**	473 217 218	907 540 830	**1 380 758 048**
3.	**Darak**	276 330 580	520 500 000	**796 830 580**	276 330 580	520 500 000	**796 830 580**
4.	**Datchéka**	252 872 750	480 534 206	**733 406 956**	202 572 750	530 834 206	**733 406 956**

N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Prévisions des dépenses totales
5.	**Gazawa**	350 368 606	400 210 000	**750 578 606**	252 512 606	498 066 000	**750 578 606**
6.	**Goulfey**	435 460 757	1 079 246 605	**1 514 707 362**	363 787 491	1 150 919 871	**1 514 707 362**
7.	**Hile-Alifa**	185 966 000	524 034 000	**710 000 000**	157 160 400	552 839 600	**710 000 000**
8.	**Hina**	333 710 000	570 596 428	**904 306 428**	333 710 000	570 596 428	**904 306 428**
9.	**Kai-Kai**	231 148 696	1 479 589 171	**1 710 737 867**	288 595 511	1 422 142 356	**1 710 737 867**
10.	**Kalfou**	221 104 234	577 424 114	**798 528 348**	228 290 000	570 238 348	**798 528 348**
11.	**Kar-Hay**	226 697 256	584 500 000	**811 197 256**	239 567 256	571 630 000	**811 197 256**
12.	**Kolofata**	666 736 804	253 500 000	**920 236 804**	512 236 804	408 000 000	**920 236 804**
13.	**Kousseri**	679 000 000	1 987 624 000	**2 666 624 000**	665 280 000	2 001 344 000	**2 666 624 000**
14.	**Logone-Birni**	627 390 000	776 960 000	**1 404 350 000**	489 490 000	914 860 000	**1 404 350 000**
15.	**Makary**	953 413 049	2 152 835 505	**3 106 248 554**	954 726 806	2 151 521 748	**3 106 248 554**
16.	**Maroua 2ème**	672 415 836	224 000 000	**896 415 836**	537 027 522	359 388 314	**896 415 836**
17.	**Maroua 3ème**	487 500 000	233 000 000	**720 500 000**	373 450 000	347 050 000	**720 500 000**
18.	**Mogodé**	702 719 890	1 106 522 894	**1 809 242 784**	553 250 000	1 255 992 784	**1 809 242 784**
19.	**Mokolo**	763 230 000	429 500 000	**1 192 730 000**	568 830 000	623 900 000	**1 192 730 000**
20.	**Mora**	972 076 425	336 427 592	**1 308 504 017**	560 621 277	747 882 740	**1 308 504 017**
21.	**Ndoukoula**	276 954 964	392 000 000	**668 954 964**	248 654 964	420 300 000	**668 954 964**
22.	**Pette**	384 257 810	508 756 628	**893 014 438**	243 071 998	649 942 440	**893 014 438**
23.	**Tchati-Bali**	369 004 369	403 710 000	**772 714 369**	317 064 369	455 650 000	**772 714 369**
24.	**Tokombéré**	533 510 812	502 062 500	**1 035 573 312**	410 691 024	624 882 288	**1 035 573 312**
25.	**Touloum**	322 968 933	1 329 731 067	**1 652 700 000**	271 325 677	1 381 374 323	**1 652 700 000**
26.	**Waza**	259 333 258	1 298 000 000	**1 557 333 258**	255 833 258	1 301 500 000	**1 557 333 258**
27.	**Yagoua**	621 127 916	354 000 000	**975 127 916**	584 827 916	390 300 000	**975 127 916**
Total		**12 867 268 465**	**20 404 454 388**	**33 271 722 853**	**10 674 160 427**	**22 597 562 426**	**33 271 722 853**

Source : Budgets des Communes de la Région de l'Extrême-Nord

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 23 : Classement des Communes de l'Extrême-Nord suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région de l'Extrême-Nord

6.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir **: (i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier.**

6.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les dépenses et les recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des dépenses et des recettes.

Ces critères seront évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

6.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions des recettes et les prévisions des dépenses doit être égal à l'unité. Tous les budgets analysés pour cette Région respectent ce principe.

6.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région de l'Extrême-Nord

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	13,5	41,7	75,0
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	52,6	88,4	99,7
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	1,7	12,7	30,3
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	16,4	34,3	60,0
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	10,6	21,2	34,0
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	0,8	7,6	23,7

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

6.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Il varie de **13,5% (Kaï-Kaï)** à **75,0% (Maroua 2ème)**, avec une moyenne qui s'établit à **41,7%**. On relève également que cet indicateur est **inférieur à 50%** dans **20** des **28** budgets examinés. En somme, la majorité des Communes de la Région table davantage en 2023 sur les recettes d'investissement[12], traduisant ainsi sa dépendance aux transferts et dotations reçus de l'Etat et d'autres administrations. Cette situation met également en exergue la problématique de l'optimisation du potentiel fiscal et des recettes issues de l'exploitation du domaine dans les Collectivités. De même, il a été observé dans les budgets de **Blangoua, Bogo, Goulfey, Hile-Alifa, Kousseri, Makary** et **Tokombéré** l'inscription, dans la ligne **« 140120 : Subventions d'équipements reçues du FEICOM »**, des montants attendus au titre des contributions de solidarité dans le cadre du financement de leurs projets par l'organisme.

6.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **52,6% (Waza)** à **99,7% (Makary)**, avec une moyenne qui s'établit à **88,4%**. On constate par ailleurs que la valeur de cet indicateur est **supérieure à 50%** dans tous les budgets analysés. Ce qui veut dire que les recettes de fonctionnement des Communes de cette Région sont essentiellement d'origine fiscale.

6.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

On observe une variation de cet indicateur de **1,7% (Kolofata)** à **30,3% (Ngaoundéré 3ème)**, avec une moyenne qui s'établit à **12,7%**.

[12] Elles permettent d'effectuer des dépenses qui ont un impact sur le cadre et les conditions de vie des citoyens.

Etant donné que les recettes propres proviennent essentiellement des taxes communales et du produit de l'exploitation du domaine et des services, la faible moyenne observée pour ce ratio pourrait se justifier par :

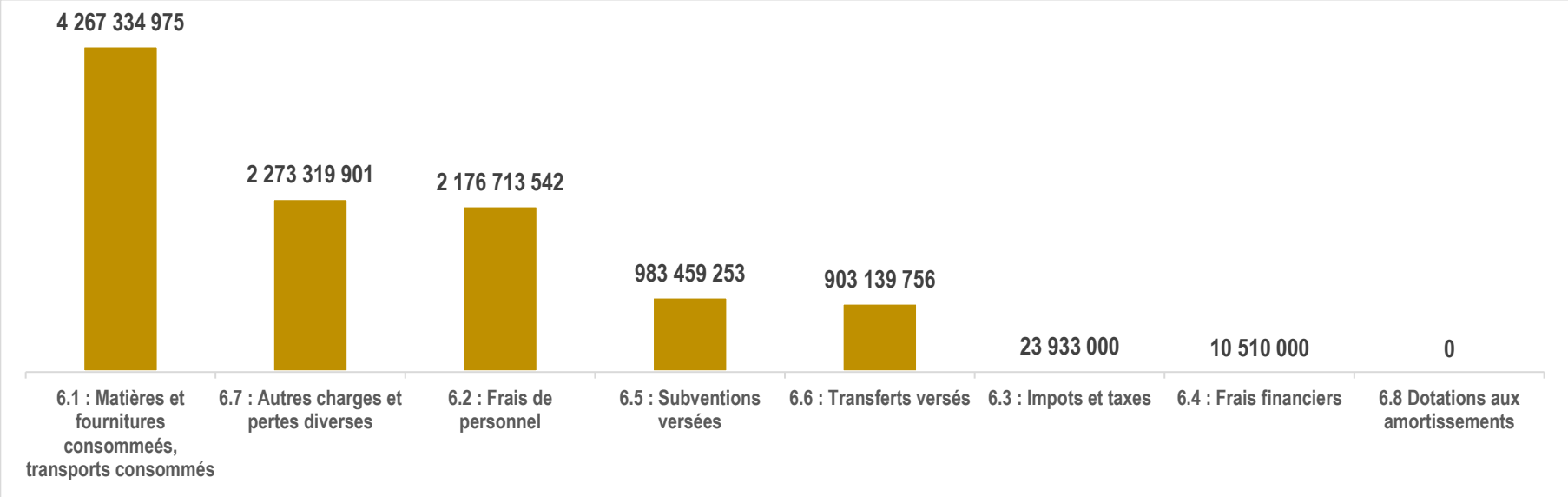
- la priorisation par les Communes des projets sociaux ;
- le faible impact des projets générateurs de revenus financés dans les municipalités.

6.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Les dispositions légales prescrivent que les dépenses de fonctionnement d'une Collectivité ne doivent pas excéder **60%** de ses dépenses totales. L'objectif visé est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à affecter au moins **40%** de leurs dépenses en investissement. Cet indicateur varie de **16,4% (Touloum, Waza)** à **60,0% (Yagoua)**, avec une moyenne qui s'établit à **34,3%**, en deçà du plafond fixé. Ce qui signifie que l'ensemble des Communes de la Région a prévu d'affecter majoritairement ses dépenses à l'investissement.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel** et **; (iii) les autres charges et pertes diverses.**

Graphique 24 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région de l'Extrême-Nord en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région de l'Extrême-Nord

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité et des voiries représentent **8%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tandis que celles affectées aux dépenses en « carburant et lubrifiants » affichent **6%** en valeur relative.

6.2.2.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que « les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas **35%** de ses dépenses totales de fonctionnement ». Cet indicateur varie entre **10,6% (Darak)** et **34,0% (Gazawa)**, avec une moyenne qui s'établit à **21,2%**. De ce fait, tous les budgets examinés ont satisfait à cette exigence.

6.2.2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas de seuil pour cet indicateur. Toutefois, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions suffisantes pour maintenir leurs infrastructures en bon état de fonctionnement.

Cet indicateur varie de **0,8% (Kalfou)** à **23,7% (Makary)**, avec une moyenne qui s'évalue à **7,6%**. De plus, sa valeur n'excède pas 10% dans **21** des 27 budgets exploités. Cette situation contraste avec le fait que plusieurs projets d'infrastructure et d'équipement financés par l'Etat, le FEICOM, d'autres partenaires au développement et même par la Commune ont été réceptionnés au cours des 03 dernières années.

6.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

6.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel disponible après déduction des charges de fonctionnement. Sur la base des budgets examinés, ce taux varie de **-24,9% (Kaï-Kaï)** à **42,3% (Mora)**, avec une moyenne de **14,7%**. On constate que cet indicateur est négatif pour les budgets de **Kaï-Kaï (-24,9%), Kar-Hay (-5,7%), Kalfou (-3,2%) et Makary (-0,1%)**. Toute chose qui démontre que ces Communes prévoient financer les dépenses de fonctionnement à partir des recettes d'investissement. Ce qui n'est pas une bonne règle de gestion.

6.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et les réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la collectivité sont importantes. Sur la base des budgets exploités, la valeur de ce ratio varie de **9,4% (Logone-Birni)** à **27,2% (Waza)**, avec une moyenne de **18,1%**.

6.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune de la Région sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région de l'Extrême-Nord

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses	2.1 : Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 : Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Blangoua	1,0	26,8	92,0	4,1	19,7	24,0	5,9	26,2	17,7
Bogo	1,0	46,3	95,4	8,2	34,3	18,4	6,4	25,9	14,3
Darak	1,0	34,7	75,2	16,7	34,7	10,6	7,8	0,0	10,6
Datcheka	1,0	34,5	75,4	23,6	27,6	20,5	6,3	19,9	17,6
Gazawa	1,0	46,7	98,2	30,3	33,6	34,0	3,5	27,9	24,5
Goulfey	1,0	28,7	86,8	5,2	24,0	18,9	7,6	16,7	15,8
Hile-Alifa	1,0	26,2	84,7	7,4	22,1	26,1	2,4	15,5	22,0
Hina	1,0	36,9	88,0	12,4	36,9	20,3	3,9	10,5	20,3
Kaï-Kaï	1,0	13,5	97,8	5,1	16,9	18,7	7,5	-24,9	23,3
Kalfou	1,0	27,7	86,0	3,0	28,6	25,0	0,8	-3,2	25,8
Kar-Hay	1,0	27,9	84,3	14,9	29,5	23,1	4,7	-5,7	24,4
Kolofata	1,0	72,5	95,1	1,7	55,7	17,6	12,5	23,1	13,6
Kousseri	1,0	25,5	95,3	27,0	24,9	19,6	14,8	2,0	19,2
Logone-Birni	1,0	44,7	77,7	8,8	34,9	12,1	2,9	22,0	9,4
Makary	1,0	30,7	99,7	8,5	30,7	15,9	23,7	-0,1	15,9
Maroua 2ème	1,0	75,0	91,5	19,6	59,9	21,9	10,0	20,1	17,5
Maroua 3ème	1,0	67,7	93,9	25,9	51,8	26,2	3,6	23,4	20,1
Mogodé	1,0	38,8	99,0	5,0	30,6	15,2	13,1	21,3	12,0
Mokolo	1,0	64,0	95,8	10,5	47,7	19,7	8,0	25,5	14,7
Mora	1,0	74,3	97,2	13,9	42,8	24,8	17,0	42,3	14,3
Ndoukoula	1,0	41,4	88,7	9,5	37,2	19,0	5,5	10,2	17,0
Pette	1,0	43,0	83,8	21,2	27,2	18,9	8,7	36,7	12,6
Tchati-Bali	1,0	47,8	77,6	10,5	41,0	22,0	3,3	14,1	18,9
Tokombere	1,0	51,5	87,7	6,6	39,7	29,2	3,6	23,0	22,5
Touloum	1,0	19,5	93,7	15,7	16,4	22,1	12,3	16,0	18,6
Waza	1,0	16,7	52,6	5,7	16,4	27,6	3,2	1,3	27,2
Moyenne		**41,7**	**88,4**	**12,7**	**34,3**	**21,2**	**7,6**	**14,7**	**18,1**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 7 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU LITTORAL

Principale porte d'entrée au Cameroun grâce à son aéroport international et au port autonome de Douala, la Région du Littoral est limitrophe au nord par la Région de l'Ouest, au sud par la Région du Sud, à l'est par la Région du Centre et à l'ouest par le Golfe de Guinée. Elle s'étend sur une superficie de 20 046 km², occupée par une population de 2 510 263 âmes. La Région abrite la capitale économique du pays. Son tissu économique est très varié et repose principalement sur l'industrie, le commerce, l'agriculture, la pêche et l'élevage.

- **Départements : 04**
- **Arrondissements : 34**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 38**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 03***
  - ***Communes d'Arrondissement : 11***
  - ***Communes : 23***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;

(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;

(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Il est à noter que sur les 37 budgets attendus pour cette Région, **21** ont pu être collectés dont 05 sous le format « Budget-Programme », soit un taux de couverture de **43,2%**. Dans la suite de cette section, l'analyse porte sur les **16** budgets présentés sous le format « Budget de moyens ».

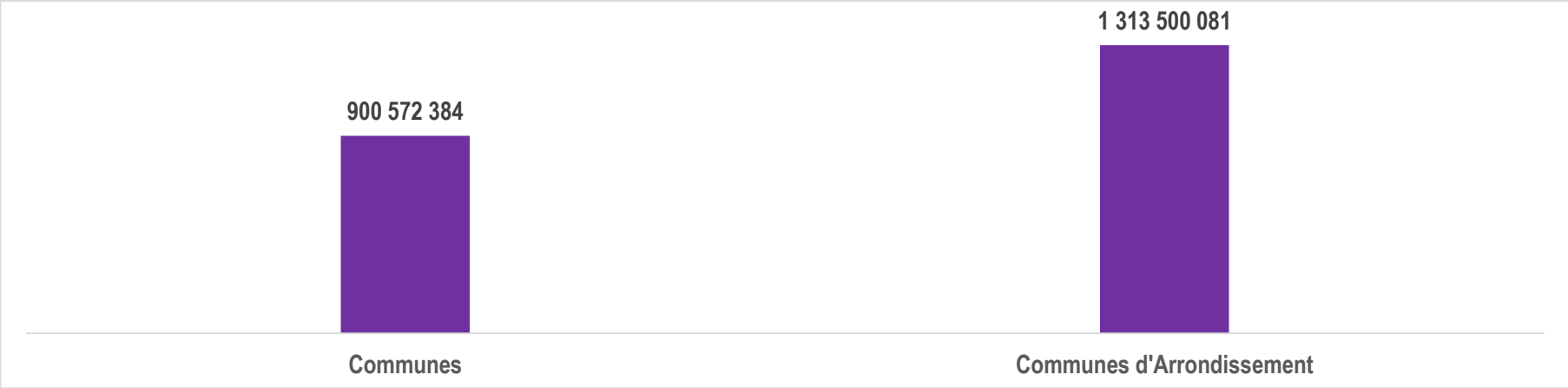
7.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes du Littoral

Sur la base des budgets exploités[13], les prévisions varient de **590 500 000 Fcfa (Bare)** à **2 563 249 677 Fcfa (Douala 4ème)**, avec une moyenne de **1 003 804 308 Fcfa.** Il est à noter que le budget de la Communauté Urbaine de Douala, d'un montant de **59 500 000 000 Fcfa**, est présenté sous le format de budget-programme et fait l'objet d'une analyse particulière comme tous les budgets présentés sous ce format.

Le graphique ci-dessous donne la répartition du montant des prévisions moyennes des recettes par type de Commune de l'Extrême-Nord.

[13] Lesquels n'ont pas été élaborés sous le format du budget programme.

Graphique 25 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région du Littoral



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Littoral

Dans cette Région, les prévisions budgétaires des Communes d'Arrondissement sont en moyenne supérieures à celles des Communes. Cette tendance ne s'est pas observée dans d'autres Régions.

Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions de chaque Commune de la Région.

Tableau 17 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Littoral

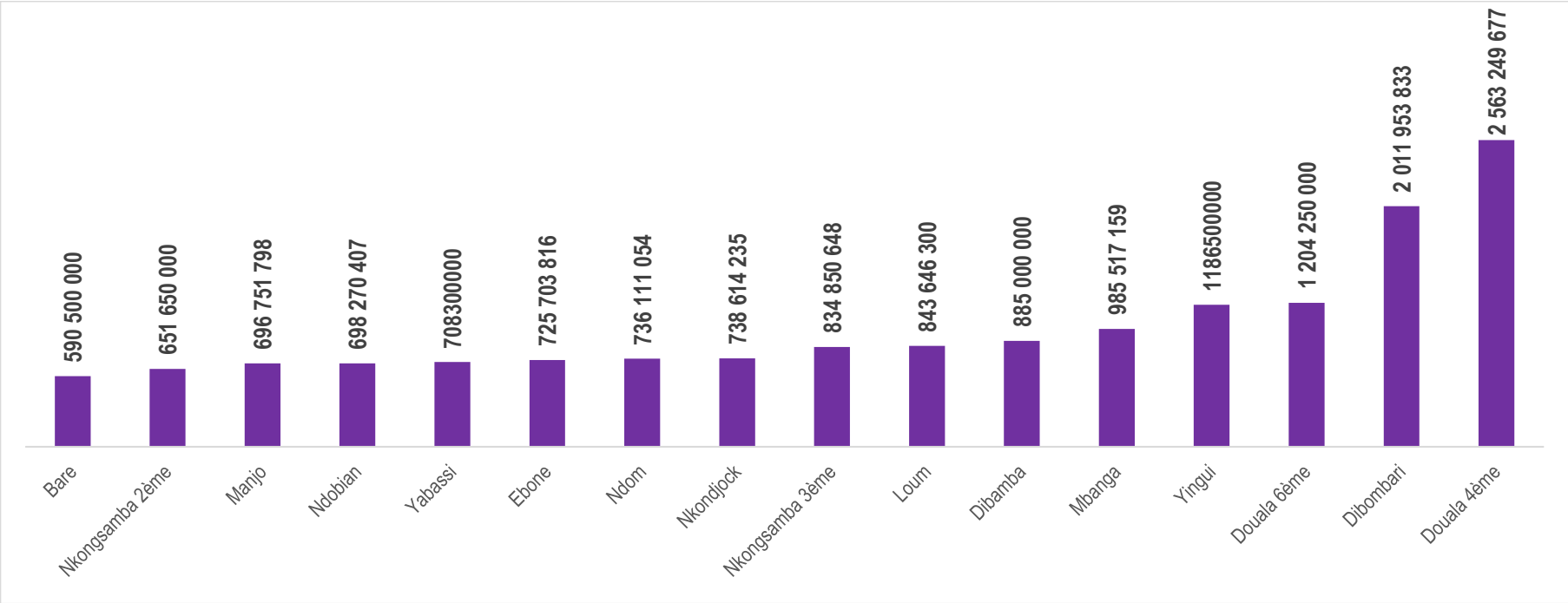
N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	Bare	159 290 000	431 210 000	**590 500 000**	143 987 780	446 512 220	**590 500 000**
2.	Dibamba	388 250 000	496 750 000	**885 000 000**	304 500 000	580 500 000	**885 000 000**
3.	Dibombari	1 097 226 434	914 727 399	**2 011 953 833**	879 059 010	1 132 894 822	**2 011 953 832**
4.	Douala 4ème	2 418 249 677	145 000 000	**2 563 249 677**	1 537 849 806	1 025 399 871	**2 563 249 677**
5.	Douala 6ème	733 250 000	471 000 000	**1 204 250 000**	497 200 000	707 050 000	**1 204 250 000**
6.	Ebone	256 468 662	469 235 154	**725 703 816**	214 468 662	511 235 154	**725 703 816**
7.	Loum	509 436 300	334 210 000	**843 646 300**	355 000 000	488 646 300	**843 646 300**
8.	Manjo	349 755 000	346 996 798	**696 751 798**	319 255 000	377 496 798	**696 751 798**
9.	Mbanga	489 250 000	496 267 159	**985 517 159**	404 245 094	581 706 730	**985 951 824**
10.	Ndobian	168 270 407	530 000 000	**698 270 407**	149 419 003	548 815 404	**698 234 407**

N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
11.	Ndom	146 330 174	589 780 880	**736 111 054**	131 830 174	604 280 880	**736 111 054**
12.	Nkondjock	406 096 048	332 518 187	**738 614 235**	337 114 235	400 500 000	**738 614 235**
13.	Nkongsamba 2ème	336 150 000	315 500 000	**651 650 000**	282 155 023	369 494 977	**651 650 000**
14.	Nkongsamba 3ème	222 799 942	612 050 706	**834 850 648**	200 171 942	632 050 706	**832 222 648**
15.	Yabassi	348 300 000	360 000 000	**708 300 000**	313 300 000	395 000 000	**708 300 000**
16.	Yingui	319 500 000	867 000 000	**1 186 500 000**	253 000 000	933 500 000	**1 186 500 000**
Total		**8 348 622 644**	**7 712 246 283**	**16 060 868 927**	**6 322 555 729**	**9 735 083 862**	**16 058 639 591**

Source : Budgets des Communes de la Région du Littoral

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 26 : Classement des Communes du Littoral suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Littoral

7.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir : **(i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier.**

7.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les dépenses et les recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des dépenses et des recettes.

Ces critères seront évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

7.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions des recettes et les prévisions des dépenses doit être égal à l'unité. Parmi les 16 budgets analysés pour cette Région, **12** respectent ce principe.

7.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 18 : **Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Littoral**

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	19,9	45,6	94,3
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	21,2	75,5	98,4
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	1,8	24,7	62,9
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	17,9	36,3	60,0
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	17,8	30,4	35,2
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3,5	11,8	38,1

Source : **Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE**

7.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Ce poids varie de **19,9% (Ndom)** à **94,3% (Douala 4ème)**, avec une moyenne de **45,6%**. On relève également que cet indicateur est inférieur à **50%** sur **09** des **16** budgets examinés. Ces chiffres indiquent également que la majorité des Communes de la Région tablent davantage en 2023 sur les recettes d'investissement. Celles-ci permettent d'effectuer des dépenses qui ont un impact sur le cadre et les conditions de vie des citoyens.

7.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **21,2% (Douala 6ème)** à **98,4% (Yingui**), avec une moyenne de **75,5%**. En outre, **11** des 16 budgets étudiés ont des prévisions des recettes fiscales allant au-delà de cette moyenne dans les recettes de fonctionnement à l'exception de **Douala 6ème, Nkongsamba 3ème, Nkongsamba 2ème, Nkondjock** et **Ebone** respectivement de **21,2%, 46,8%, 55,8%, 66,6%** et **73,1%.** Les recettes fiscales constituent ainsi, la principale source d'approvisionnement des recettes de fonctionnement pour les Communes du Littoral.

7.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

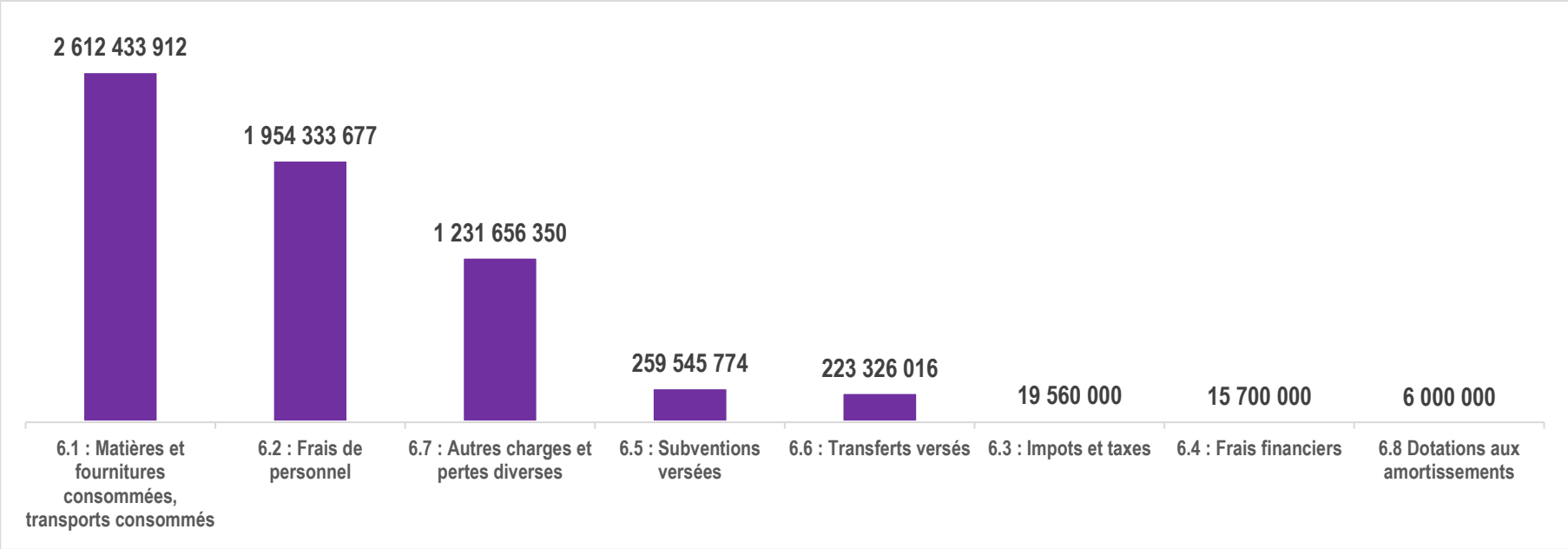
Cet indicateur varie de **1,8% (Yingui)** à **62,9 (Dibamba)**, avec une moyenne de **24,7%**. Cela reflète la réalité selon laquelle les Communes tirent l'essentiel de leurs recettes de fonctionnement de la fiscalité transférée et des subventions diverses. Les valeurs les plus faibles sont observées dans les Communes de **Yingui (1,8%)**, **Douala 6ème (4,5%)**, **Nkondjock (5,7%)** et **Ndobian (6,2%)** dont la proportion des recettes propres dans les recettes de fonctionnement n'atteint pas **10%**.

7.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Ce poids varie de **17,9% (Ndom)** à **60% (Douala 4ème)**, avec une moyenne de **36,3%**. Les prescriptions légales en la matière, qui indiquent de consacrer au maximum 60% du budget au fonctionnement, ont été respectées par ces Communes. Il apparait clairement que celles-ci prévoient davantage des dépenses d'investissement.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel et ; (iii) les autres charges et pertes diverses**. Le graphique ci-dessous donne la répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région.

Graphique 27 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Littoral en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Littoral

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité, des voiries et des bâtiments représentent **13%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tandis que celles affectées aux dépenses en « carburant et lubrifiants » affichent **5%** en valeur relative.

7.2.2.5 Poids des prévisions des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement

Le tableau permet de voir que le poids des prévisions des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement va de **17,8% (Ndobian)** à **35,2 (Douala 6ème)** pour une moyenne de **30,4%.** Les dispositions légales qui fixent à 35% la proportion maximale des dépenses du personnel a été respectée par les Communes de la Région, à l'exception de **Douala 6ème**.

7.2.2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Ce poids varie de **3,5% (Manjo)** à **38,1% (Dibombari)** pour une moyenne de **11,8%**. Par ailleurs, **09** des 16 budgets examinés n'ont pas une prévision de **10%** destinée aux dépenses de maintenance des infrastructures.

7.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

7.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel disponible après déduction des charges de fonctionnement. Son solde permet de financer l'investissement. Sur la base des 16 budgets exploités, la valeur de ce ratio varie de **8,7% (Manjo)** à **36,7% (Douala 4ème)**, avec une moyenne de **18,0%**. Cela signifie qu'au cours de la période étudiée, la grande majorité des Communes de cette Région prévoit dégager des ressources sur le cycle de fonctionnement pour financer l'investissement et rembourser une partie de leur dette. Les valeurs les plus élevées de cet indicateur sont observées dans les Communes d'Arrondissement de Douala 6ème et 4ème, respectivement de **32,2%** et **36,7%**.

7.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la Collectivité sont importantes. Sur la période examinée, il varie de **15,8 % (Ndobian)** à **31,7% (Manjo)**, avec une moyenne de **25,1%.**

7.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 19 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Littoral

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions des recettes et des dépenses	2.1 : Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 : Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Bare-Bakem	1,0000000000	27,0	82,5	20,7	24,4	34,4	4,9	9,6	31,1
Dibamba	1,0000000000	43,9	95,1	62,9	34,4	34,9	5,3	21,6	27,4
Dibombari	1,0000000005	54,5	89,6	20,2	43,7	28,5	38,1	19,9	23,0
Douala 4ème	1,0000000000	94,3	78,7	30,6	60,0	31,3	14,9	36,7	20,0
Douala 6ème	1,0000000000	60,9	21,2	4,5	41,3	35,2	11,4	32,2	24,3
Ebone	1,0000000000	35,3	73,1	40,6	29,6	20,2	6,4	16,4	19,1
Loum	1,0000000000	60,4	88,1	28,1	42,1	34,9	8,7	30,3	24,5
Manjo	1,0000000000	50,2	92,1	20,9	45,8	34,7	3,5	8,7	31,7
Mbanga	0,9995591417	49,6	81,5	25,4	41,0	35,0	16,5	17,4	28,9
Ndobian	1,0000515586	24,1	76,9	6,2	21,4	17,8	9,4	11,2	15,8
Ndom	1,0000000000	19,9	75,9	16,6	17,9	33,9	16,3	9,9	30,6
Nkondjock	1,0000000000	55,0	66,6	5,7	45,6	22,2	16,6	17,0	18,6
Nkongsamba 2ème	1,0000000000	51,6	55,8	38,0	43,3	28,4	18,7	16,1	23,9
Nkongsamba 3ème	1,0031578088	26,7	46,8	39,9	24,1	28,3	5,5	10,2	25,5
Yabassi	1,0000000000	49,2	84,9	33,0	44,2	34,4	4,9	10,0	31,2
Yingui	1,0000000000	26,9	98,4	1,8	21,3	32,2	7,7	20,8	25,5
Moyenne		**45,6**	**75,5**	**24,7**	**36,3**	**30,4**	**11,8**	**18,0**	**25,1**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 8 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU NORD

Délimitée au nord par la Région de l'Extrême-Nord, au sud par la Région de l'Adamaoua, à l'ouest par le Nigéria, à l'est par le Tchad et la République Centrafricaine, la Région du Nord s'étend sur une superficie de 66 551 Km². Sa population cosmopolite (environ 90 ethnies), est estimée à 1 687 659 habitants[14]. Ses principaux groupes ethniques sont les Doayo/Namdis, les Moundangs, les Guidars, les Tchambas, les Vokos, les Doupas, les Komas, les Battas, les Mafas et les Peuhls. Les potentialités économiques de la Région sont variées et basées essentiellement sur les activités du secteur primaire, notamment l'agriculture qui occupe 90% de la population active. En termes d'industries, on note l'existence de plusieurs usines d'égrainage et extraction d'huile de coton, de filature et de tissage, de production de ciment, d'exploitation du marbre, etc.

- **Départements : 04**
- **Arrondissements : 21**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 23**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 01***
  - ***Communes d'Arrondissement : 03***
  - ***Communes : 18***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;

(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;

(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Il est à noter que sur les 22 budgets attendus pour cette Région, **18** ont pu être collectés dont 02 sous le format « Budget-Programme », soit un taux de couverture de **72,7%**. Dans la suite de cette section, l'analyse porte sur les **16** budgets présentés sous le format « Budget de moyens ».

8.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

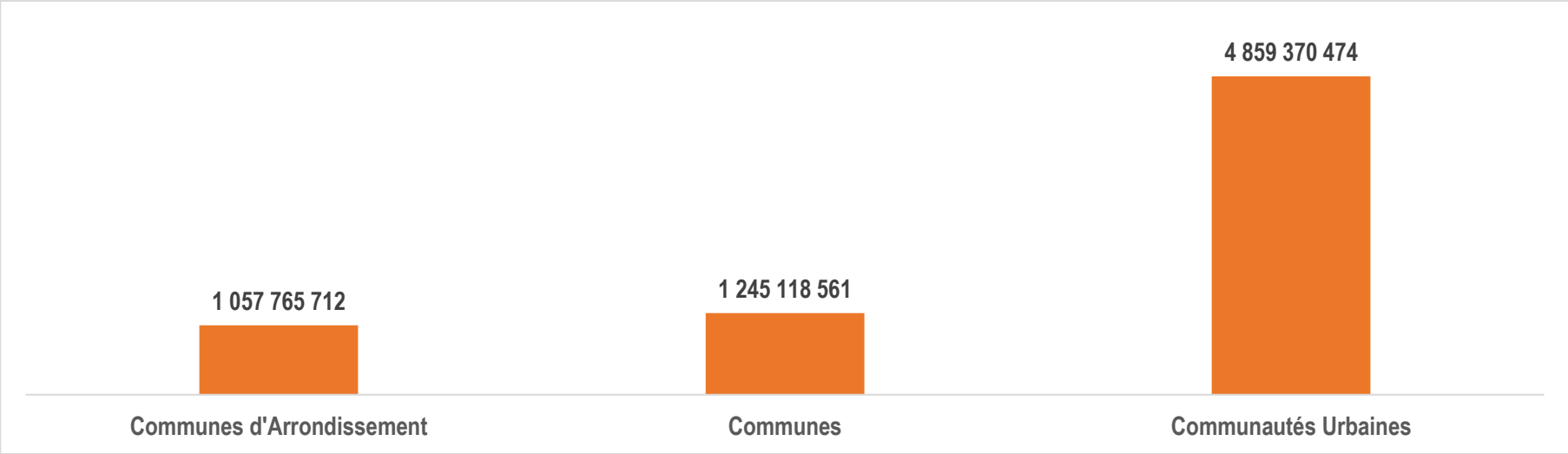
Sur la base des 16 budgets exploités[15], les prévisions varient de **809 644 572 Fcfa (Madingring)** à **4 859 370 474 Fcfa (Communauté Urbaine de Garoua)**, avec une moyenne qui s'établit à **1 435 880 646 Fcfa.**

Le graphique ci-dessous présente la répartition des prévisions moyennes des budgets par type de Commune dans la Région.

[14] (RGPH, 2005)

[15] Lesquels n'ont pas été élaborés sous le format du budget programme. Seule la Commune de Baschéo présente un budget sous ce format.

Graphique 28 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région Nord



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Nord

Dans cette Région, les prévisions budgétaires des Communes sont en moyenne supérieures à celles des Communes d'Arrondissement, tributaires des flux d'échanges aux frontières avec plusieurs pays voisins.

Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions budgétaires de chaque Commune de la Région.

Tableau 20 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Nord en 2023

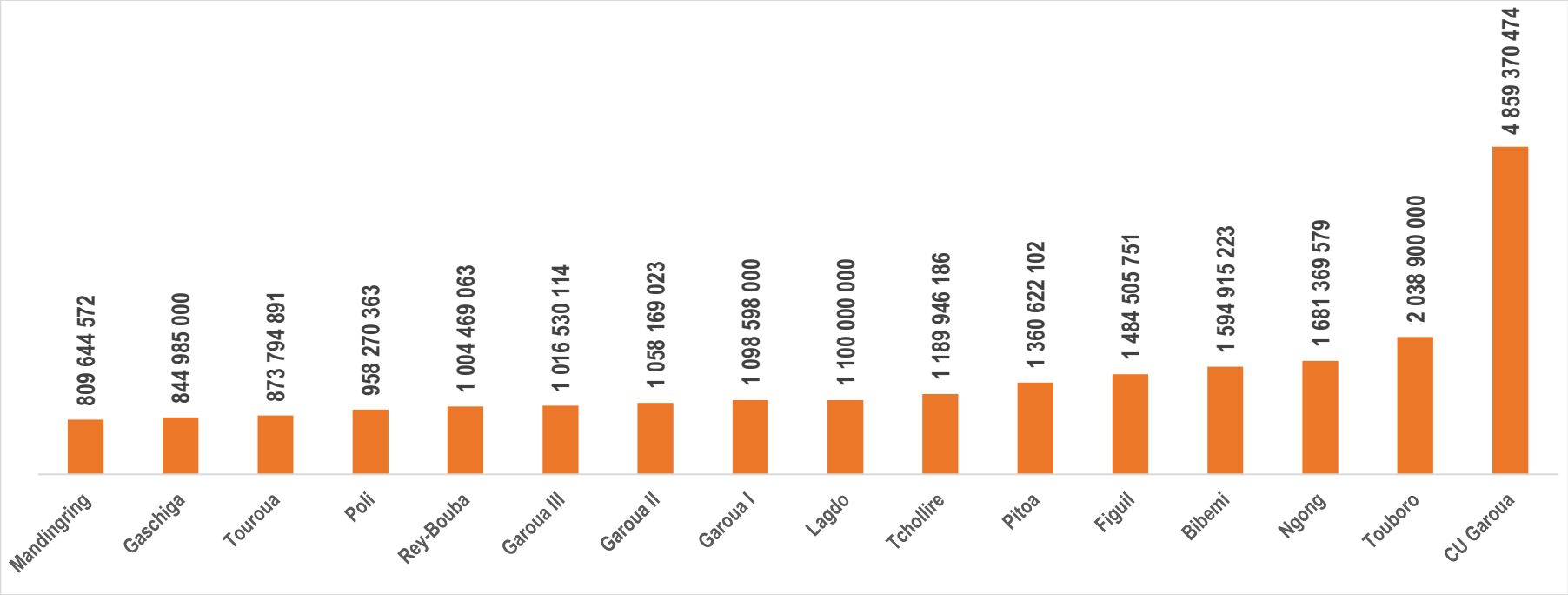
N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	**Bibemi**	1 018 415 223	576 500 000	**1 594 915 223**	815 059 223	779 856 000	**1 594 915 223**
2.	**CU Garoua**	3 426 714 285	1 432 656 189	**4 859 370 474**	1 453 000 000	3 406 370 474	**4 859 370 474**
3.	**Figuil**	714 100 000	770 405 751	**1 484 505 751**	500 437 385	984 068 366	**1 484 505 751**
4.	**Garoua 1er**	816 598 000	282 000 000	**1 098 598 000**	492 371 475	606 226 525	**1 098 598 000**
5.	**Garoua 2ème**	608 900 000	449 269 023	**1 058 169 023**	363 150 000	695 019 023	**1 058 169 023**
6.	**Garoua 3ème**	340 010 114	676 520 000	**1 016 530 114**	303 710 114	712 820 000	**1 016 530 114**
7.	**Gaschiga**	250 775 000	594 210 000	**844 985 000**	154 060 000	690 925 000	**844 985 000**
8.	**Lagdo**	791 790 000	308 210 000	**1 100 000 000**	525 440 000	574 560 000	**1 100 000 000**
9.	**Madingring**	397 644 572	412 000 000	**809 644 572**	336 044 572	473 600 000	**809 644 572**

N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
10.	**Ngong**	836 627 403	844 742 176	**1 681 369 579**	562 019 669	1 119 349 910	**1 681 369 579**
11.	**Pitoa**	690 512 102	670 110 000	**1 360 622 102**	391 312 102	969 310 000	**1 360 622 102**
12.	**Poli**	242 676 945	715 593 418	**958 270 363**	200 153 881	758 116 482	**958 270 363**
13.	**Rey-Bouba**	598 808 000	405 661 063	**1 004 469 063**	405 808 000	598 661 063	**1 004 469 063**
14.	**Tchollire**	471 318 442	718 627 744	**1 189 946 186**	323 519 667	866 426 519	**1 189 946 186**
15.	**Touboro**	1 381 895 000	657 005 000	**2 038 900 000**	827 481 280	1 211 418 720	**2 038 900 000**
16.	**Touroua**	334 627 829	539 167 062	**873 794 891**	261 727 829	612 067 062	**873 794 891**
Total		**12 921 412 915**	**10 052 677 426**	**22 974 090 341**	**7 915 295 197**	**15 058 795 144**	**22 974 090 341**

Source : Budgets des Communes de la Région du Nord

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 29 : Classement des Communes du Nord suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets des Communes de la Région du Nord

8.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir : **(i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier.**

8.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les dépenses et les recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des dépenses et des recettes.

Ces critères seront évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

8.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses doit être égal à l'unité. Tous les 16 budgets analysés pour cette Région respectent ce principe.

8.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 21 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Nord

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	25,3	51,9	74,3
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	59,1	85,6	97,8
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	6,2	15,8	40,6
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	18,2	34,5	51,1
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	15,8	23,8	33,6
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3,5	9,6	21,8

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

8.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Cet indicateur varie de **25,3% (Poli)** à **74,3% (Garoua 1er)**, avec une moyenne qui s'établit à **51,9%**. On relève également qu'il est **inférieur à 50%** dans **08** des **16** budgets examinés. Ce qui veut dire que la majorité des Communes de la Région table davantage en 2023 sur les recettes d'investissement[16], traduisant ainsi leur dépendance aux transferts et dotations reçus de l'Etat et d'autres administrations. Cette situation met également en exergue la problématique de l'optimisation du potentiel fiscal et des recettes issues de l'exploitation du domaine dans les Collectivités.

De même, il a été observé une valeur nulle des prévisions de subventions d'équipement reçues du FEICOM dans les budgets des Communes de **Baschéo, Bibemi, Gaschiga, Rey-Bouba, Tcholliré, Lagdo, Touroua, Poli, Garoua 1er** et **Garoua 2ème**. En effet, au moment du vote de leurs budgets en décembre de l'année N, les Communes n'ont pas toujours l'information sur les financements qu'elles obtiendraient des organismes d'appui à la décentralisation au cours de l'exercice N_{+1}. Il conviendrait qu'elles fassent des collectifs budgétaires au courant de l'année N_{+1} pour prendre en compte toutes les subventions qu'elles obtiendront.

8.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **59,1% (Garoua 3ème)** à **97,8% (Gaschiga)**, avec une moyenne qui s'établit à **85,6%**. Les recettes de fonctionnement des Communes de cette Région sont essentiellement d'origine fiscale.

8.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

Ce poids varie de **6,2% (Poli)** à **40,6% (Tcholliré)**, avec une moyenne qui s'établit à **15,8%**. Le cas de la Commune de Mandingring dans laquelle ce ratio est passé de **1,1%** en 2019 à **6,4%** en 2023, mérite une attention particulière. En effet, la mise en service en 2022 d'un marché frontalier financé à hauteur de **249 992 454 Fcfa** par le FEICOM a permis un relèvement substantiel des ressources propres de cette Collectivité. Ainsi, le loyer des immeubles, budgétisé à **500 000 Fcfa** en 2022 est passé **3 000 000 Fcfa** en 2023.

Par ailleurs, on relève également que cet indicateur est **inférieur à 50%** dans tous les 16 budgets examinés. Cette situation pourrait s'expliquer par :

- la priorisation des projets sociaux par les Communes ;
- le faible impact des projets générateurs de revenus financés dans certaines municipalités. En prenant le cas de la Commune de Pitoa, les prévisions de la taxe d'hygiène et de salubrité au titre de l'exercice 2023 sont restées identiques à celles de 2022, soit 100 000 Fcfa. Il en est de même des droits de places sur les marchés d'un montant de 22 000 000 Fcfa. Pourtant cette Collectivité a mis en service depuis 2021, un complexe commercial, comprenant 64 boutiques et 04 hangars.

[16] Elles permettent d'effectuer des dépenses qui ont un impact sur le cadre et les conditions de vie des citoyens.

8.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

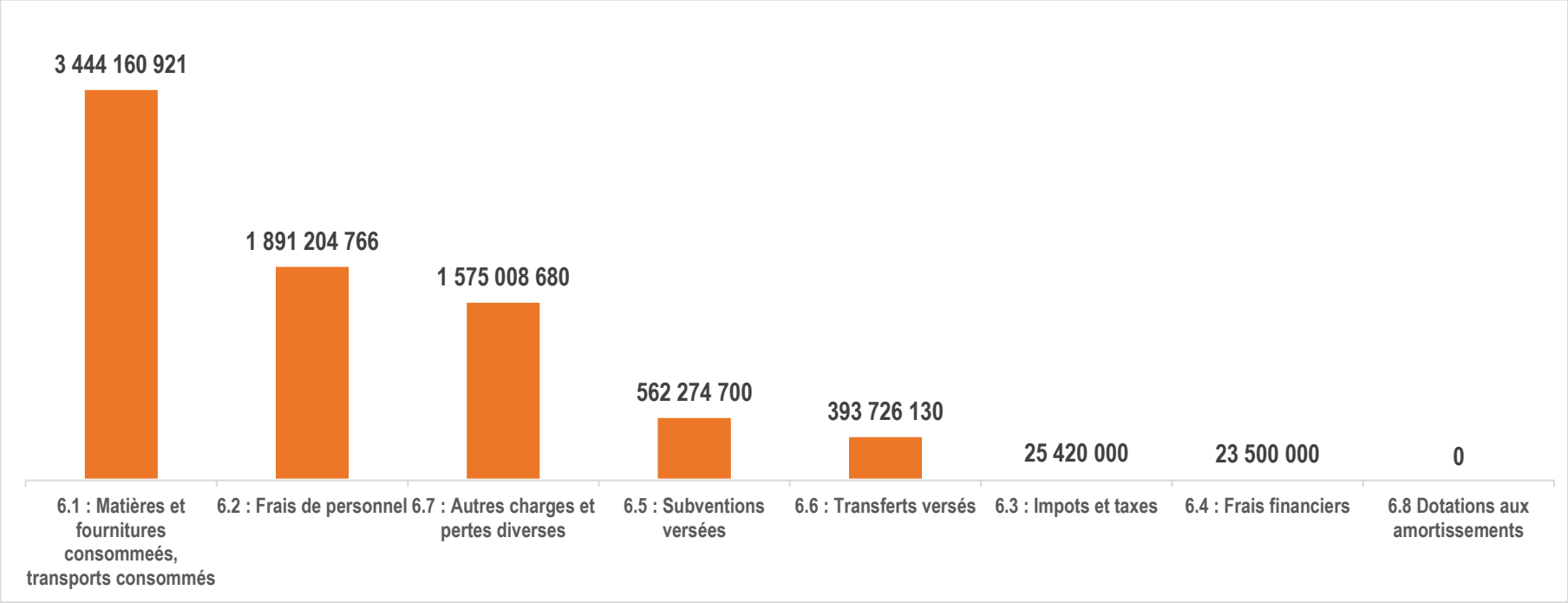
Les dispositions légales prescrivent que les dépenses de fonctionnement d'une Collectivité ne doivent pas excéder **60%** de ses dépenses totales. L'objectif visé est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à affecter au moins **40%** de leurs dépenses en investissement.

Le poids des prévisions des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales varie de **18,2% (Gaschiga)** à **51,1% (Bibemi)**, avec une moyenne qui s'établit à **34,5%**, en deçà du plafond de 60%. Ce qui signifie que l'ensemble des Communes de la Région a prévu affecter majoritairement leurs dépenses à l'investissement.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel et ; (iii) les autres charges et pertes diverses.**

Le graphique ci-dessous donne la répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région.

Graphique 30 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Nord en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Nord

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité, des voiries et des bâtiments représentent **9%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tout comme les prévisions affectées aux dépenses en carburant et lubrifiants qui affichent le même poids.

8.2.2.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que « les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas **35%** de ses dépenses totales de fonctionnement ». Le poids des prévisions des dépenses de personnel dans les prévisions des dépenses de fonctionnement varie entre **15,8% (Figuil)** et **33,6% (Garoua 1er)**, avec une moyenne qui s'établit à **23,8%**. De ce fait, tous les budgets examinés ont satisfait à cette exigence.

8.2.2.6 Poids des prévisions des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas à proprement dit de seuil pour cet indicateur. Toutefois, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions suffisantes pour maintenir leurs infrastructures en bon état d'exploitation. L'analyse des budgets exploités permet de relever que ce ratio varie de **3,5% (Madingring)** à **21,8% (Garoua 3ème)**, avec une moyenne qui s'évalue à **9,6%**. Par ailleurs, la valeur de cet indicateur n'excède pas 10% dans **10** des 16 budgets exploités. Cette situation contraste avec le fait que plusieurs projets d'infrastructures et d'équipements financés par l'Etat, le FEICOM, d'autres partenaires au développement et même par la Commune ont été réceptionnés au cours des 03 dernières années.

8.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

8.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel après déduction des charges de fonctionnement. Sur la base des 16 budgets examinés, ce taux varie de **10,7% (Garoua 3ème)** à **76,3% (Communauté Urbaine de Garoua)**, avec une moyenne évaluée à **31,6%**. Ce qui permet de conclure que toutes les Communes de cette Région prévoient dégager une marge sur le cycle de fonctionnement pour financer l'investissement.

8.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et les réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la collectivité sont importantes. Sur la base des 16 budgets exploités, la valeur de ce ratio varie de **11,0% (Figuil)** à **24,6% (Madingring)**, avec une moyenne de **16,3%**.

8.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 22 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Nord

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions des recettes et des dépenses	2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Bibemi	1,0	63,9	86,4	20,4	51,1	17,7	14,9	20,0	14,2
CU Garoua	1,0	70,5	69,4	23,7	29,9	26,8	19,8	57,6	11,3
Figuil	1,0	48,1	83,8	7,3	33,7	15,8	13,0	29,9	11,0
Garoua 1er	1,0	74,3	89,0	13,3	44,8	33,6	8,0	39,7	21,5
Garoua 2ème	1,0	57,5	88,7	11,8	34,3	31,7	4,4	40,4	18,9
Garoua 3ème	1,0	33,4	59,1	7,5	29,9	21,8	21,8	10,7	19,5
Gaschiga	1,0	29,7	97,8	20,0	18,2	23,1	10,0	38,6	14,2
Lagdo	1,0	72,0	90,7	14,9	47,8	24,6	4,2	33,6	16,9
Mandingring	1,0	49,1	89,3	6,4	41,5	28,4	3,5	15,5	24,6
Ngong	1,0	49,8	82,3	13,5	33,4	20,3	15,8	32,8	13,7
Pitoa	1,0	50,7	96,6	8,0	28,8	24,8	9,4	43,3	14,0
Poli	1,0	25,3	97,5	6,2	20,9	19,1	8,0	17,5	15,7
Rey-Bouba	1,0	59,6	94,9	11,3	40,4	22,5	8,6	32,2	15,4
Tcholliré	1,0	39,6	80,6	40,6	27,2	29,4	5,3	31,4	20,5
Touboro	1,0	67,8	82,3	34,8	40,6	22,6	3,7	40,1	13,8
Touroua	1,0	38,3	81,1	13,5	30,0	18,7	3,9	21,8	14,6
Moyenne		**51,9**	**85,6**	**15,8**	**34,5**	**23,8**	**9,6**	**31,6**	**16,3**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 9 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU NORD-OUEST

Avec une population de 1 728 953 habitants, la Région du Nord-Ouest est la 4ème Région la plus peuplée du Cameroun, après l'Extrême-Nord, le Centre et le Littoral. Sur le plan géographique, elle occupe une superficie de 17 440 Km² et est frontalière au nord, à la République Fédérale du Nigéria, à l'est à la Région de l'Adamaoua, à la Région de l'Ouest au sud et à celle du Sud-Ouest à l'ouest. Ses activités économiques sont très variées et portent en grande partie sur l'agriculture, l'élevage et la pêche. Celles susceptibles d'être développées sont détaillées dans le 20ème numéro des Cahiers de l'Observatoire sur le **« Profil des ménages et les potentialités naturelles des Communes et des Régions du Cameroun »**.

- **Départements : 07**
- **Arrondissements : 34**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 36**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 01***
  - ***Communes d'Arrondissement : 03***
  - ***Communes : 31***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;

(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;

(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Pour rappel, sur les 35 budgets attendus, **07** ont pu être collectés et exploités, soit un taux de couverture de **20,0%.**

9.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

Sur la base des budgets exploités, les prévisions budgétaires varient de **399 310 000 Fcfa (Fonfuka)** à **1 180 000 000 Fcfa (Bafut)**, avec une moyenne qui s'établit à **751 739 488 Fcfa.** Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions budgétaires de chaque Commune de la Région.

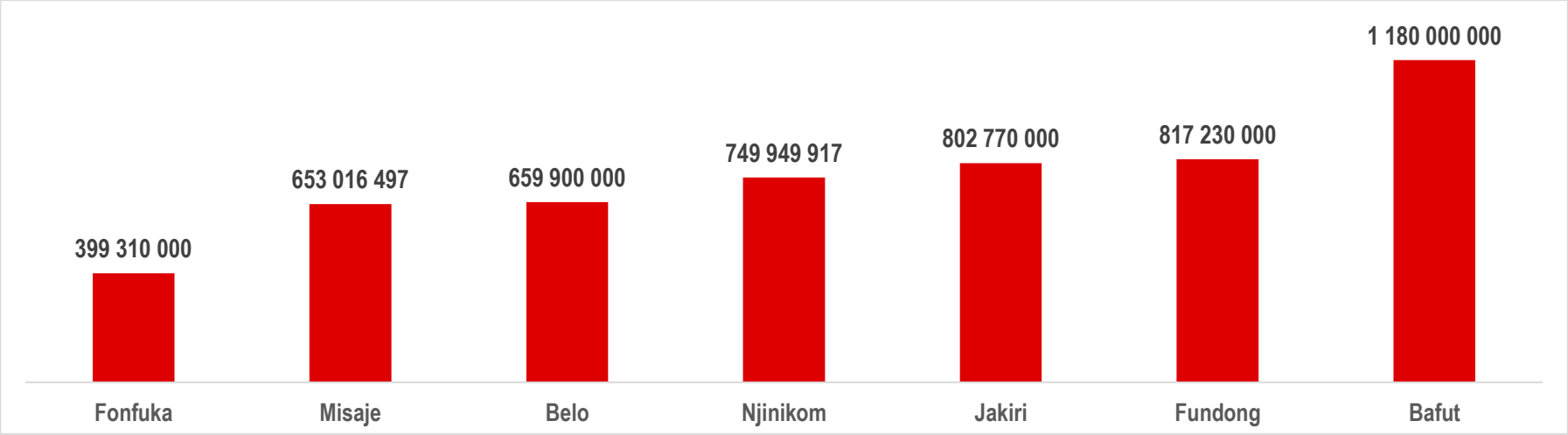
Tableau 23 : Répartition des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Nord-Ouest.

N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	Bafut	625 782 010	554 217 990	**1 180 000 000**	619 400 000	560 600 000	**1 180 000 000**
2.	Belo	363 400 000	296 500 000	**659 900 000**	336 400 000	323 500 000	**659 900 000**
3.	Fonfuka	188 810 000	210 500 000	**399 310 000**	175 810 000	223 500 000	**399 310 000**
4.	Fundong	330 500 000	486 730 000	**817 230 000**	366 681 280	450 548 720	**817 230 000**
5.	Jakiri	416 270 000	386 500 000	**802 770 000**	327 975 000	474 795 000	**802 770 000**
6.	Misaje	390 632 992	262 383 505	**653 016 497**	389 722 397	263 294 100	**653 016 497**
7.	Njinikom	291 949 917	458 000 000	**749 949 917**	252 370 000	497 579 917	**749 949 917**
Total		**2 607 344 919**	**2 654 831 495**	**5 262 176 414**	**2 468 358 677**	**2 793 817 737**	**5 262 176 414**

Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Nord-Ouest

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 31 : Classement des Communes du Nord-Ouest suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Nord-Ouest

9.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir : **(i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier.**

9.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les prévisions de dépenses et de recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des prévisions de dépenses et de recettes.

Ces critères seront évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

9.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses doit être égal à l'unité. Tous les 07 budgets analysés pour cette Région respectent ce principe.

9.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 24 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Nord-Ouest

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	38,9	49,5	59,8
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	48,7	70,4	88,4
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	1,9	10,3	23,8
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	33,7	46,7	59,7
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	25,7	29,2	34,1
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	1,9	5,4	11,6

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

9.2.2.1 Poids des prévisions des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Le poids des prévisions des recettes de fonctionnement dans les recettes totales varie de **38,9% (Njinokom)** à **59,8% (Misaje)**, avec une moyenne de **49,5%**. Les données permettent également de comprendre que ces municipalités tablent davantage en 2023 sur les recettes d'investissement. Les Communes sont davantage portées vers la réalisation des projets d'infrastructures sociales de base au profit des populations victimes de la crise socio-politique.

9.2.2.2 Poids des prévisions des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **48,7% (Njinikom)** à **88,4% (Fonfuka**), avec une moyenne de **70,4%**. Le constat est que les recettes fiscales constituent la principale source d'approvisionnement des recettes de fonctionnement pour les Communes du Nord-ouest.

9.2.2.3 Poids des prévisions des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

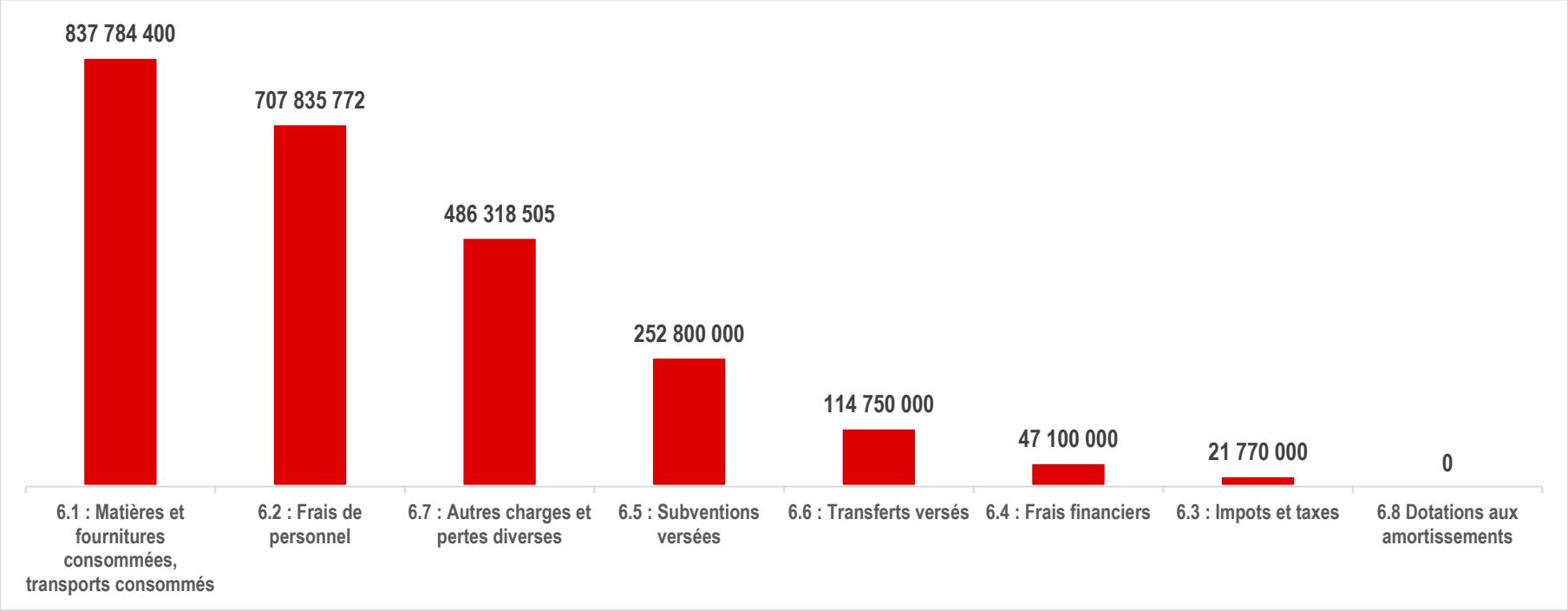
Ce poids varie de **1,9% (Belo)** à **23,8% (Bafut)**, avec une moyenne de **10,3%**. Cela démontre que les Communes de cette Région tirent l'essentiel de leurs recettes de fonctionnement des subventions diverses. La faible valeur de cet indicateur dans cette Région, pourrait s'expliquer par le contexte socio-politique, avec pour corollaire les difficultés des Communes à mobiliser les recettes issues de la valorisation de leur patrimoine.

9.2.2.4 Poids des prévisions des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Ce ratio varie de **33,7% (Njinikom) à 59,7% (Misaje),** avec une moyenne de **46,7%.** Les prescriptions légales en la matière, qui indiquent de consacrer au maximum 60% du budget au fonctionnement, ont été respectées dans ces Communes. Il apparait clairement que celles-ci prévoient davantage de ressources pour les dépenses d'investissement. L'ambition est sans doute de mettre davantage de ressources pour la réalisation des projets de développement au profit des populations.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel et ; (iii) les autres charges et pertes diverses**.

Graphique 32 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Nord-Ouest en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Nord-Ouest

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité, des voiries et des bâtiments représentent **4%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tout comme les prévisions affectées aux dépenses en carburant et lubrifiants qui affichent le même poids.

9.2.2.5 Poids des prévisions des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement

Le poids des prévisions des dépenses du personnel dans les dépenses de fonctionnement va de **25,7 % (Bafut)** à **34,1% (Belo)**, pour une moyenne de **29,2%.** Les dispositions légales qui fixent à **35%** la valeur maximale de cet indicateur, ont été respectées.

9.2.2.6 Poids des prévisions des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas de seuil pour cet indicateur. Toutefois, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions suffisantes pour maintenir en bon état leur patrimoine.

Cet indicateur varie de **1,9% (Belo)** à **11,6% (Bafut)**, avec une moyenne de **5,4%**. L'analyse des budgets fait ressortir qu'aucune Commune n'a fait une provision suffisante pour les dépenses de maintenance des infrastructures. On peut donc s'interroger sur la durabilité des infrastructures de ces municipalités dont la maintenance incombe aux exécutifs municipaux.

9.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

9.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel après déduction des charges de fonctionnement. Sur la base des 07 budgets examinés, ce taux varie de **-10,9% (Bafut)** à **21,2% (Jakiri)**, avec une moyenne évaluée à **5,6%**.

La valeur négative de ce ratio observée dans le budget de la Commune de Bafut, laisse présager que cette Collectivité prévoit utiliser une partie de ces recettes d'investissement pour financer son fonctionnement.

9.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la Collectivité sont importantes. Ce taux varie de **24,6% (Njinikom)** à **36,8% (Fundong)**.

9.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 25 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Nord-Ouest

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses	Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.8 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.9 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.10 : Poids des dépenses maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	Taux d'épargne brute	Taux de rigidité budgétaire
Njinikom	1,0	38,9	48,7	6,3	33,7	26,2	5,3	13,6	24,6
Jakiri	1,0	51,9	75,9	5,2	40,9	26,1	2,2	21,2	25,4
Bafut	1,0	53,0	49,9	23,8	52,5	25,7	11,6	1,0	26,8
Misaje	1,0	59,8	74,1	17,8	59,7	28,3	6,9	0,2	29,2
Fonfuka	1,0	47,3	88,4	7,8	44,0	32,5	4,3	6,9	30,4
Belo	1,0	55,1	75,9	1,9	51,0	34,1	1,9	7,4	32,1
Fundong	1,0	40,4	79,9	9,5	44,9	31,2	5,8	-10,9	36,8
Moyenne		**49,5**	**70,4**	**10,3**	**46,7**	**29,2**	**5,4**	**5,6**	**29,3**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 10 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DE L'OUEST

Traversée par une chaîne montagneuse, la Région de l'Ouest s'étend sur une superficie de 13 872 Km². Elle est entourée de cinq autres Régions, au nord par le Nord-Ouest et l'Adamaoua, à l'est par le Centre, au sud par le Littoral et à l'ouest par le Sud-Ouest. Elle est caractérisée par une forte densité, avec plus de 195 habitants[17] au km². Le Recensement Général de la Population et de l'Habitat réalisé en 2005 dénombre sa population à 1 720 047 habitants. Cette Région jouit en effet d'un climat de type soudano-guinéen tempéré par l'altitude et d'un socle cristallin du précambrien favorable à l'exploitation agricole, une véritable force de production. Elle recense 6,8% du nombre total d'entreprises et d'établissements du pays[18].

- **Départements : 08**
- **Arrondissements : 40**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 42**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 01***
  - ***Communes d'Arrondissement : 03***
  - ***Communes : 37***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;

(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;

(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Pour rappel, sur les 41 budgets attendus, **04** ont pu être collectés et exploités, soit une performance de **9,8%**.

10.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

Sur la base des budgets collectés, les prévisions varient de **410 475 000 Fcfa (Demdeng)** à **927 990 520 Fcfa (Bandja)**, avec une moyenne de **627 327 063 Fcfa.** Le tableau ci-dessous présente les prévisions de chaque Commune de la Région.

Tableau 26 : Évolution du montant total des recettes et des dépenses des Communes de la Région de l'Ouest

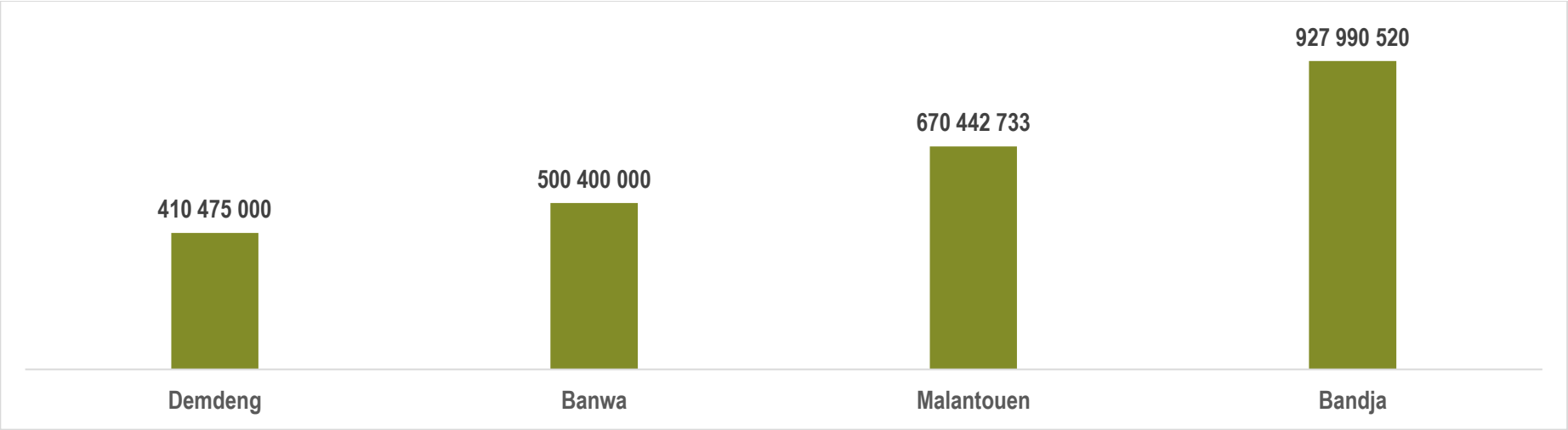
N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	Bandja	396 280 520	531 710 000	**927 990 520**	347 280 520	580 710 000	**927 990 520**
2.	Banwa	192 400 000	308 000 000	**500 400 000**	175 450 000	324 950 000	**500 400 000**
3.	Demdeng	199 475 000	211 000 000	**410 475 000**	199 475 000	211 000 000	**410 475 000**
4.	Malantouen	273 215 833	397 226 900	**670 442 733**	342 041 593	328 401 140	**670 442 733**
Total		**1 061 371 353**	**1 447 936 900**	**2 509 308 253**	**1 064 247 113**	**1 445 061 140**	**2 509 308 253**

Source : Budget 2023 des Communes de la Région de l'Ouest

[17] La densité moyenne de la population au Cameroun est de 37 hbts/Km²
[18] Recensement Général des Entreprises (RGE), 2016

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 33 : Classement des Communes de l'Ouest suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets des Communes de la Région de l'Ouest

10.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir : **(i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier.**

10.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les prévisions de dépenses et de recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des prévisions de dépenses et de recettes.

Ces critères seront évalués suivant l'indicateur ci-dessous :

10.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses doit être égal à l'unité. Tous les 04 budgets analysés pour cette Région respectent ce principe.

10.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 27 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région de l'Ouest

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	38,4	42,6	48,6
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	45,0	64,4	79,8
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	4,3	13,5	32,8
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	35,1	43,0	51,0
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses totales	27,3	31,4	35,0
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	2,5	5,7	12,3

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

10.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Ce ratio varie de **38,4% (Banwa)** à **48,6% (Demdeng)**, avec une moyenne de **42,6%**. Ce qui veut dire que toutes les Communes de la Région tablent davantage en 2023 sur les recettes d'investissement[19] . De même, il a été observé une valeur nulle des prévisions de subventions d'équipement reçues du FEICOM dans les budgets des Communes de **Demdeng, Malantouen** et **Bandja**.

En effet, au moment du vote de leurs budgets en décembre de l'année N, les Communes n'ont pas toujours l'information sur les financements qu'elles obtiendraient des organismes d'appui à la décentralisation au cours de l'exercice N+1. Il conviendrait qu'elles fassent des collectifs budgétaires au courant de l'année N+1 pour prendre en compte toutes les subventions qu'elles obtiendront.

10.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **45,0% (Bandja)** à **79,8 (Malantouen)**, avec une moyenne de **64,4%**. Les recettes de fonctionnement des Communes de cette Région sont essentiellement d'origine fiscale.

[19] Elles permettent d'effectuer des dépenses qui ont un impact sur le cadre et les conditions de vie des citoyens.

10.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

Ce poids varie de **4,3% (Bandja)** à **32,8% (Demdeng)**, avec une moyenne de **13,5%**. Par ailleurs, on relève également que le poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement des Communes de la Région est **inférieur à 50%** pour tous les 04 budgets examinés. Cela traduit au moins deux réalités :

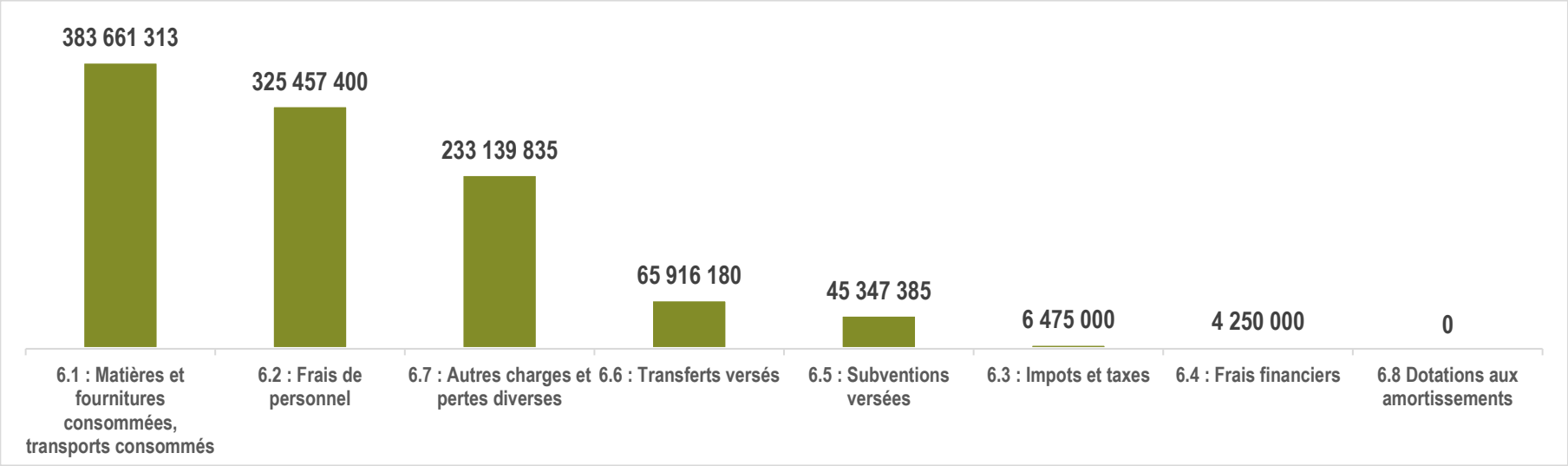
- la priorisation des projets sociaux par les Communes ;
- le faible impact des projets générateurs de revenus financés dans les Communes.

10.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Les dispositions légales prescrivent que les dépenses de fonctionnement d'une Collectivité ne doivent pas excéder **60%** de ses dépenses totales. L'objectif visé est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à affecter au moins **40%** de leurs dépenses en investissement. Cet indicateur varie de **35,1% (Banwa)** à **51,0% (Malantouen)**, avec une moyenne qui de **43,0%**, en deçà du plafond de 60%. Ce qui signifie que l'ensemble des Communes de la Région a prévu affecter majoritairement leurs dépenses à l'investissement.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel** et **; (iii) les autres charges et pertes diverses**.

Graphique 34 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région de l'Ouest en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région de l'Ouest

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité, des voiries et des bâtiments représentent **5%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tandis que les celles affectées aux dépenses en carburant et lubrifiants affichent **4%** en valeur relative.

10.2.2.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que « les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas **35%** de ses dépenses totales de fonctionnement ». Le poids des prévisions des dépenses de personnel dans les prévisions des dépenses de fonctionnement varie entre **27,3% (Bandja)** et **35,0% (Demdeng)**, avec une moyenne qui s'établit à **31,4%**. De ce fait, tous les budgets examinés ont satisfait à cette exigence.

10.2.2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas de seuil pour cet indicateur. Toutefois, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions suffisantes pour maintenir leurs infrastructures en bon état d'exploitation.

Cet indicateur varie de **2,5% (Malantouen)** à **12,3% (Bandja)**, avec une moyenne qui s'évalue à **5,7%**. L'analyse des budgets fait ressortir qu'aucune Commune n'a fait une provision suffisante pour les dépenses de maintenance des infrastructures. On peut donc s'interroger sur la durabilité des infrastructures de ces municipalités dont la maintenance incombe aux exécutifs municipaux.

10.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

10.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel après déduction des charges de fonctionnement. Sur la base des 04 budgets examinés, ce taux varie de **-25,2% (Malantouen)** à **12,4% (Bandja)**, avec une moyenne évaluée à **-1,0%**.

La valeur négative de ce ratio observée dans le budget de la Commune de Malantouen, laisse présager que cette Collectivité prévoit utiliser une partie de ces recettes d'investissement pour financer son fonctionnement.

10.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la Collectivité sont importantes. Ce taux varie de **23,9% (Bandja)** à **38,8% (Malantouen)**, avec une moyenne de **32,1%**.

10.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 28 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région de l'Ouest

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses	2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Bandja	1,0	42,7	45,0	4,4	37,4	27,3	12,3	12,4	23,9
Banwa	1,0	38,4	65,0	4,3	35,1	33,5	4,9	8,8	30,6
Demdeng	1,0	48,6	68,0	32,8	48,6	35,0	2,9	0,0	35,1
Malantouen	1,0	40,8	79,8	12,4	51,0	29,8	2,5	-25,2	38,8
Moyenne		**42,6**	**64,4**	**13,5**	**43,0**	**31,4**	**5,7**	**-1,0**	**32,1**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 11 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU SUD

Frontalière du Gabon, de la Guinée Équatoriale et du Congo, la Région du Sud s'étend sur une superficie de 47 294 Km² et abrite une population estimée à 568 880 habitants[20]. Elle est par ailleurs limitrophe au nord par la Région du Centre, à l'ouest par l'Océan Atlantique, au nord-ouest par la Région du Littoral. Le potentiel économique de cette Région est diversifié. Sa situation géographique, notamment son ouverture sur l'océan Atlantique, avec le port en eau profonde de Kribi opérationnel depuis le 02 mars 2018, fait d'elle un espace d'échanges transfrontaliers[21] et de brassage des populations de la zone CEMAC. Les activités économiques susceptibles d'être développées sont détaillées dans le 20ème numéro des Cahiers de l'Observatoire sur le « **Profil et les potentialités des Communes et des Régions du Cameroun** ».

- **Départements : 04**
- **Arrondissements : 28**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 32**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 02***
  - ***Communes d'Arrondissement : 04***
  - ***Communes : 25***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;

(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;

(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Il est à noter que sur les 31 budgets attendus pour cette Région, **05** ont pu être collectés dont 01 sous le format « Budget-Programme », soit un taux de couverture de **12,9%**. Dans la suite de cette section, l'analyse porte sur les **04** budgets présentés sous le format « Budget de moyens ».

11.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

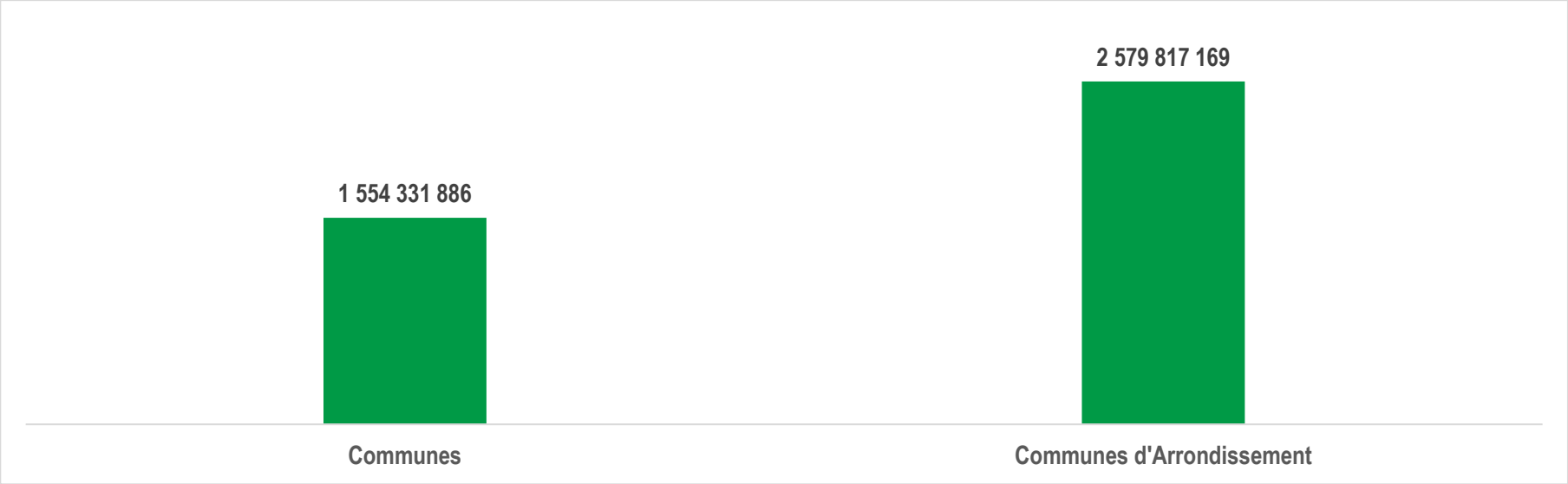
Sur la base des budgets exploités, les prévisions varient de **483 820 000 Fcfa (Oveng)** à **3 176 500 000 Fcfa (Sangmélima)**, avec une moyenne qui s'établit à **1 810 703 207 Fcfa.**

Le graphique ci-dessous donne la répartition des prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région.

[20] RGPH 2005

[21] Avec ses marchés d'Abang-Minko'o, d'Aboulou et de Kyè-Ossi

Graphique 35 : Prévisions moyennes des recettes par type de Commune dans la Région du Sud



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Sud

Dans cette Région, les prévisions budgétaires des Communes d'Arrondissement sont en moyenne supérieures à celles des Communes.

Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions budgétaires de chaque Commune de la Région.

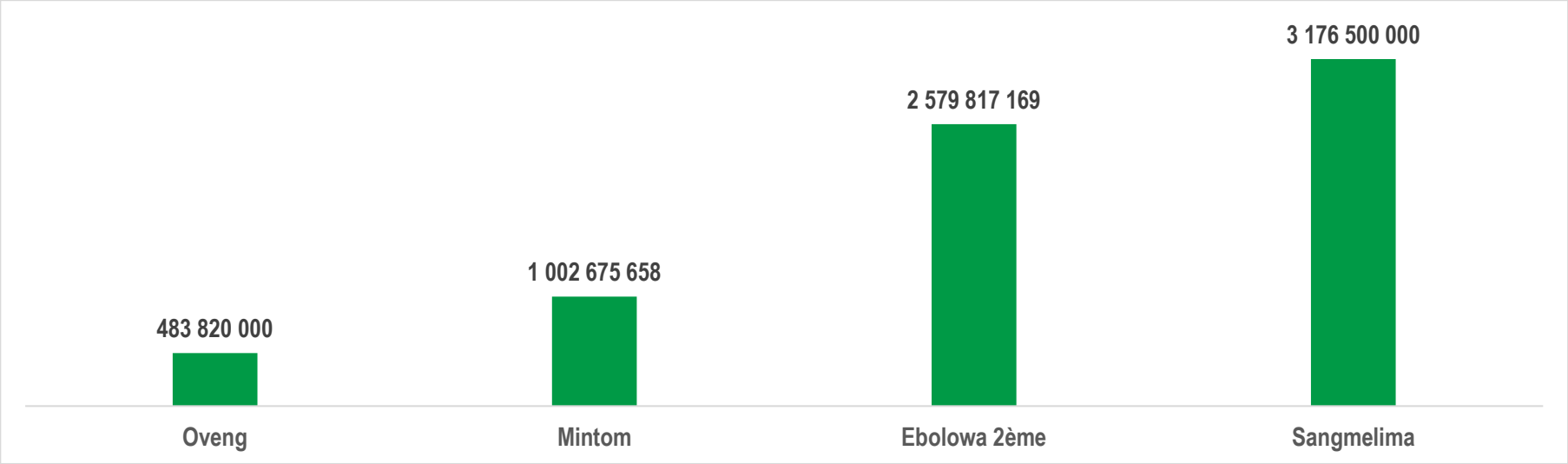
Tableau 29 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Sud en 2023

N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	Ebolowa 2ème	606 860 000	1 972 957 169	**2 579 817 169**	485 988 111	2 093 829 058	**2 579 817 169**
2.	Oveng	217 820 000	266 000 000	**483 820 000**	217 820 000	266 000 000	**483 820 000**
3.	Mintom	238 196 992	764 478 666	**1 002 675 658**	250 653 921	752 021 737	**1 002 675 658**
4.	Sangmélima	1 090 217 000	2 086 283 000	**3 176 500 000**	1 059 040 000	2 117 460 000	**3 176 500 000**
Total		**2 153 093 992**	**5 089 718 835**	**7 242 812 827**	**2 013 502 032**	**5 229 310 795**	**7 242 812 827**

Source : Budgets des Communes de la Région du Sud

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 36 : Classement des Communes du Sud suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets des Communes de la Région du Sud

11.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

Les indicateurs de gestion des finances publiques locales sont analysés sur 03 dimensions à savoir **: (i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire et ; (iii) équilibre financier**.

11.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les prévisions de dépenses et de recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des prévisions de dépenses et de recettes.

Ces critères seront évalués suivant les indicateurs ci-dessous :

11.2.1.1 Rapport entre les prévisions totales de recettes et de dépenses

Le rapport entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses doit être égal à l'unité. Tous les 04 budgets analysés pour cette Région respectent ce principe.

11.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 30 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Sud

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	23,5	31,7	45,0
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	36,1	60,3	75,1
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	28,0	36,5	47,9
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	18,8	30,5	45,0
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	29,2	30,4	32,0
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	4,5	8,3	12,0

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

11.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Ce poids varie de **23,5% (Ebolowa 2ème)** à **45,0% (Oveng)**, avec une moyenne qui s'établit à **31,7%**. Ce qui veut dire que l'ensemble des Communes de la Région table davantage en 2023 sur les recettes d'investissement[22], traduisant ainsi leur dépendance aux transferts et dotations reçus de l'Etat et d'autres administrations. Cette situation met également en exergue la problématique de l'optimisation du potentiel fiscal et des recettes issues de l'exploitation du domaine dans les Collectivités.

De même, il a été observé une valeur nulle des prévisions de subventions d'équipement reçues du FEICOM dans le budget de la Commune d'**Oveng.** En effet, au moment du vote de son budget en décembre de l'année N, la Commune n'a pas toujours l'information sur les financements qu'elle obtiendra des organismes d'appui à la décentralisation au cours de l'exercice N+1. Il conviendrait qu'elle élabore un collectif budgétaire au courant de l'année N+1 pour prendre en compte toutes les subventions qu'elle obtiendrait.

11.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **36,1% (Mintom)** à **75,1% (Sangmélima)**, avec une moyenne qui s'établit à **60,3%**. Les recettes de fonctionnement des Communes de cette Région sont essentiellement d'origine fiscale.

[22] Elles permettent d'effectuer des dépenses qui ont un impact sur le cadre et les conditions de vie des citoyens.

11.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

Ce poids varie de **28,0% (Oveng)** à **47,9% (Mintom**), avec une moyenne qui s'établit à **36,5%**. Le cas de la Commune de Mintom illustre la contribution importante des recettes propres issues de l'exploitation de son domaine dans la réalisation des recettes de fonctionnement. En effet, elle se chiffre à **105 748 000 Fcfa**.

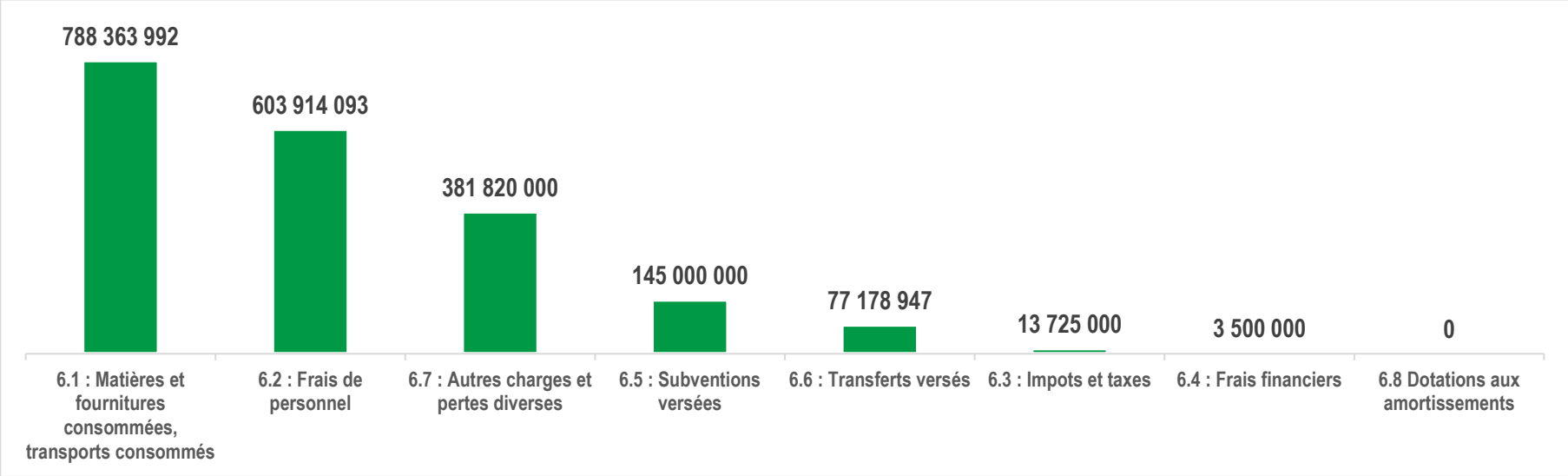
Par ailleurs, on relève également que cet indicateur est **inférieur à 50%** pour tous les 03 budgets examinés. Cela pourrait s'expliquer par la priorisation du financement des projets sociaux qui n'ont pourtant aucun impact sur l'augmentation des recettes des Collectivités.

11.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

Les dispositions légales prescrivent que les dépenses de fonctionnement d'une Collectivité ne doivent pas excéder **60%** de ses dépenses totales. L'objectif visé est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à affecter au moins **40%** de leurs dépenses en investissement. Cet indicateur varie de **18,8% (Ebolowa 2ème)** à **45,0% (Oveng)**, avec une moyenne qui s'établit à **30,5%**, en deçà du plafond de **60%**. Ce qui signifie que l'ensemble des Communes de la Région a affecté majoritairement ses dépenses à l'investissement en 2023.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel et ; (iii) les frais financiers.**

Graphique 37 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Sud en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Sud

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité, des voiries et des bâtiments représentent **7%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tandis que les prévisions affectées aux dépenses en carburant et lubrifiants affichent **5%**.

11.2.2.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que « les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas **35%** de ses dépenses totales de fonctionnement ». Le poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement varie entre **29,2% (Ebolowa 2ème)** et **32,0% (Mintom)**, avec une moyenne qui s'établit à **30,4%**. De ce fait, tous les budgets examinés ont satisfait à cette exigence.

11.2.2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas de seuil pour cet indicateur. Toutefois, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions suffisantes pour maintenir leurs infrastructures en bon état d'exploitation.

L'analyse des budgets exploités permet de relever que le poids des prévisions des dépenses de maintenance des infrastructures dans les prévisions des dépenses de fonctionnement varie de **4,5% (Ebolowa 2ème)** à **12,0% (Sangmélima)**, avec une moyenne qui s'évalue à **8,3%**.

11.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

11.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel disponible après déduction des charges de fonctionnement. Son solde permet de financer l'investissement. Sur la base des **03** budgets examinés, ce taux varie de **-5,2% (Mintom)** à **19,9% (Ebolowa 2ème)**, avec une moyenne évaluée à **4,4%**. La valeur négative pour ce ratio dans le budget de Mintom démontre que cette Commune prévoit financer ses dépenses de fonctionnement à partir des recettes d'investissement qu'elle réalisera.

11.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et les réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la collectivité sont importantes. Sur la base des budgets exploités, la valeur de ce ratio varie de **23,8% (Ebolowa 2ème)** à **33,7% (Mintom)**, avec une moyenne de **29,4%**.

11.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 31 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Sud

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions des recettes et des dépenses	2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Ebolowa 2ème	1,0	23,5	66,6	37,2	18,8	29,2	4,5	19,9	23,8
Oveng	1,0	45,0	63,2	28,0	45,0	30,8	5,3	0,0	31,0
Mintom	1,0	23,8	36,1	47,9	25,0	32,0	11,2	-5,2	33,7
Sangmélima	1,0	34,3	75,2	32,9	33,3	29,7	12,0	2,7	28,9
Moyenne		**31,7**	**60,3**	**36,5**	**30,5**	**30,4**	**8,3**	**4,4**	**29,4**

Source : Observatoire du Développement Local-Gilbert BIWOLE

CHAPITRE 12 : ANALYSE DES BUDGETS DES COMMUNES DE LA RÉGION DU SUD-OUEST

Limitrophe du Golfe de Guinée au sud, de la République Fédérale du Nigeria à l'ouest, de la Région du Nord-Ouest au nord et de celles de l'Ouest et du Littoral à l'est, la Région du Sud-Ouest a une superficie de 24 742 Km². Elle abrite une population estimée à 1 316 079 habitants[23], qui vit pour l'essentiel (80%) en milieu rural, avec l'agriculture comme principale activité. L'économie est portée par les cultures de rente, l'exploitation et le raffinage du pétrole brut. Les activités économiques susceptibles d'être développées dans cette Région sont détaillées dans le 20ème numéro des Cahiers de l'Observatoire sur le « **Profil et les potentialités des Communes et des Régions du Cameroun** ».

- **Départements : 06**
- **Arrondissements : 31**
- **Collectivités Territoriales Décentralisées : 34**
  - ***Région : 01***
  - ***Communauté Urbaine : 02***
  - ***Communes d'Arrondissement : 06***
  - ***Communes : 25***

Le présent chapitre est structuré en trois sous parties à savoir :

(i) l'analyse des prévisions des recettes et des dépenses des Collectivités ;

(ii) l'analyse des indicateurs de gestion des finances publiques et ;

(iii) la synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes.

Il est à noter que sur les 33 budgets attendus pour cette Région, **03** ont pu être collectés et exploités, soit un taux de couverture de **9,1%.**

12.1 Analyse des prévisions budgétaires des Communes

Sur la base des **03** budgets exploités, les prévisions varient de **900 000 000 Fcfa (Ekondo-Titi)** à **1 800 000 000 Fcfa (Mamfe)**, avec une moyenne qui s'établit à **1 207 591 667 Fcfa**.

Le tableau ci-dessous présente le détail des prévisions budgétaires des 03 Communes de la Région.

Tableau 32 : Répartition des prévisions des recettes et des dépenses des Communes de la Région du Sud-Ouest en 2023

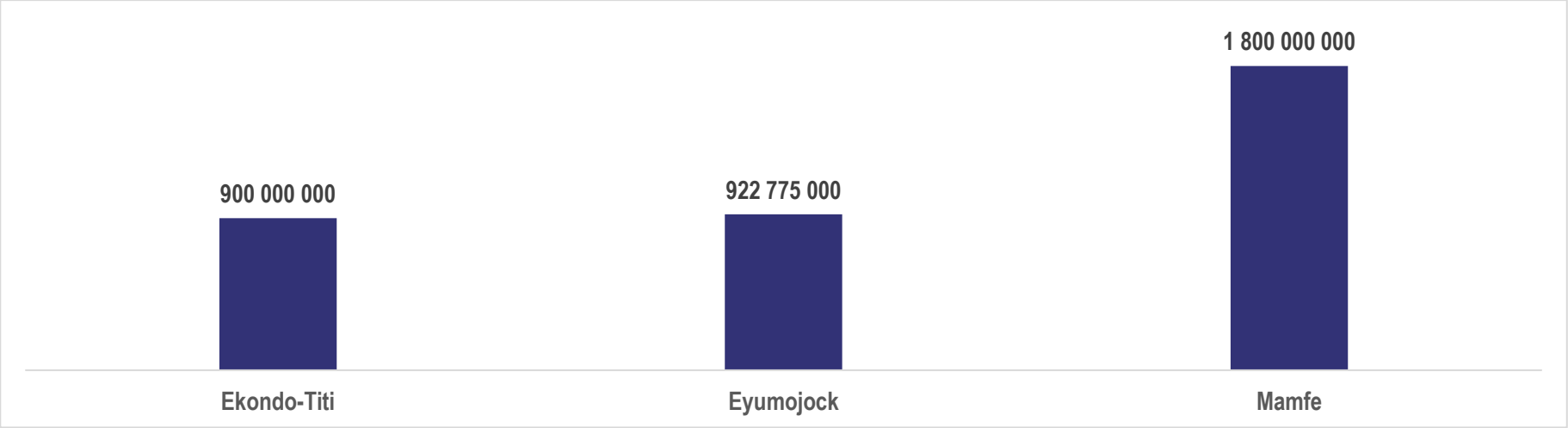
N°	Communes	Recettes de fonctionnement	Recettes d'investissement	Recettes totales	Dépenses de fonctionnement	Dépenses d'investissement	Dépenses totales
1.	Ekondo-Titi	540 000 000	360 000 000	**900 000 000**	540 000 000	360 000 000	**900 000 000**
2.	Eyumojock	480 775 000	442 000 000	**922 775 000**	490 775 000	432 000 000	**922 775 000**
3.	Mamfe	848 167 482	951 832 518	**1 800 000 000**	726 530 000	1 073 470 000	**1 800 000 000**
Total		**1 868 942 482**	**1 753 832 518**	**3 622 775 000**	**1 757 305 000**	**1 865 470 000**	**3 622 775 000**

Source : Budget 2023 des Communes de la Région du Sud-Ouest

[23] RGPH 2005

Le graphique ci-dessous classe les Communes de la Région suivant le montant des prévisions de leurs recettes budgétaires.

Graphique 38 : Classement des Communes du Sud suivant leurs prévisions des recettes budgétaires de 2023



Source : Budgets des Communes de la Région du Sud-Ouest

12.2 Analyse des indicateurs de gestion des finances publiques locales

La performance financière d'une Commune est appréciée sur 03 dimensions essentielles de la gestion des finances publiques locales : **(i) respect de l'équilibre budgétaire ; (ii) structure budgétaire ; et (iii) équilibre financier.**

12.2.1 Respect de l'équilibre budgétaire

L'équilibre budgétaire est une règle de bonne gestion propre au secteur public local, qui implique les critères suivants :

- équilibre entre les prévisions de dépenses et de recettes ;
- sincérité dans l'évaluation des prévisions de dépenses et de recettes.

Ces critères seront évalués suivant les indicateurs ci-dessous :

12.2.1.1 Rapport entre les prévisions de recettes et de dépenses totales

Le rapport entre les prévisions de recettes et les prévisions de dépenses doit être égal à l'unité. Tous les 03 budgets analysés pour cette Région respectent ce principe.

12.2.2 Structure budgétaire

La structure budgétaire mesure l'importance des différentes masses significatives dans le budget de la Commune. Les six indicateurs qui font l'objet de l'évaluation de cette dimension sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 33 : Indicateurs d'évaluation de la structure budgétaire des Communes de la Région du Sud-Ouest

Indicateurs	Minimum (%)	Moyenne (%)	Maximum (%)
Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	47,1	53,1	60,0
Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	40,4	51,2	69,3
Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	3,1	14,1	24,1
Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	40,4	51,2	60,0
Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	26,8	30,3	35,0
Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	8,6	12,2	18,7

Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Sud-Ouest

12.2.2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales

Ce ratio varie de **47,1% (Mamfe)** à **60,0% (Ekondo-Titi)**, avec une moyenne qui s'établit à **53,1%**. Ce qui veut dire que les Communes de la Région prévoient une répartition égale entre les investissements et le fonctionnement.

De même, il a été observé une valeur nulle des prévisions de subventions d'équipement reçues du FEICOM dans le budget des 03 Communes. En effet, au moment des votes de leurs budgets en décembre de l'année N, les Communes n'ont pas toujours l'information sur les financements qu'elles obtiendront des organismes d'appui à la décentralisation au cours de l'exercice N_{+1}. Il conviendrait qu'elles élaborent des collectifs budgétaires au courant de l'année N_{+1} pour prendre en compte toutes les subventions qu'elles recevront.

12.2.2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement

Il varie de **40,4%** (**Mamfe**) à **69,3%** (**Ekondo-Titi**), avec une moyenne qui s'établit à **51,2%**. Les recettes de fonctionnement des Communes de cette Région sont essentiellement d'origine fiscale.

12.2.2.3 Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement

Cet indicateur varie de **3,1% (Ekondo-Titi)** à **24,1% (Mamfé)**, avec une moyenne qui s'établit à **14,1%**. Le cas de la Commune d'Ekondo-Titi illustre la très faible contribution des recettes propres issues de l'exploitation de son domaine dans la réalisation des recettes de fonctionnement. En effet, elle se chiffre à **5 400 000 Fcfa**, soit **1%**.

Par ailleurs, on relève également que le poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement des Communes de la Région est inférieur à 50% pour tous les 03 budgets examinés. Ce qui traduit la spécificité de la Région confrontée à une instabilité socioéconomique.

12.2.2.4 Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales

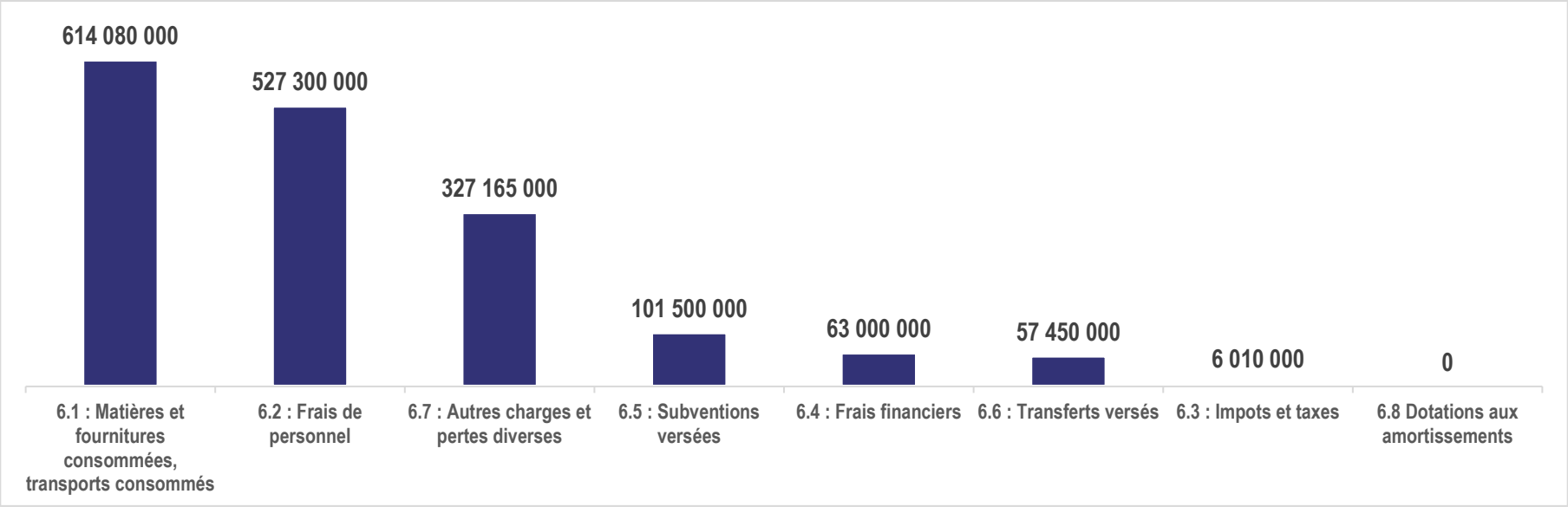
Les dispositions légales prescrivent que les dépenses de fonctionnement d'une Collectivité ne doivent pas excéder **60%** de ses dépenses totales. L'objectif visé est d'encourager les Communes, dès l'élaboration de leur budget, à affecter au moins **40%** de leurs dépenses en investissement.

Dans la Région du Sud-Ouest, la valeur de cet indicateur varie de **40,4% (Mamfé)** à **60% (Ekondo-Titi),** avec une moyenne qui s'établit à **51,2%,** en deçà du plafond de **60%**. L'on relève ici qu'en matière du respect du taux d'affectation des dépenses de fonctionnement, la Commune d'Ekondo-Titi est dans la limite. En revanche, pour ce qui est du taux d'affectation des dépenses d'investissement, la Commune de Mamfe se trouve en dehors des prescriptions avec un taux de **59,6%**.

La structure des dépenses de fonctionnement illustrée dans le graphique ci-dessous donne de relever que les principaux postes concernent : **(i) les matières et fournitures consommées, transports consommés, (ii) les frais de personnel et ; (iii) les frais financiers**.

Le graphique ci-dessous donne la répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région.

Graphique 39 : Répartition des dépenses de fonctionnement par nature pour les budgets des Communes de la Région du Sud en 2023



Source : Budgets 2023 des Communes de la Région du Sud-Ouest

Par ailleurs, les prévisions cumulées des dépenses pour l'entretien des réseaux d'eau et d'électricité, des voiries et des bâtiments représentent **12%** de l'ensemble des dépenses de fonctionnement, tandis que celles affectées aux dépenses en carburant et lubrifiants affichent un taux de **8%**.

12.2.2.5 Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement

L'article 417 alinéa 1 de la loi portant Code Général des CTD, prescrit que « les dépenses de personnel d'une Collectivité n'excèdent pas **35%** de ses dépenses totales de fonctionnement ». Le poids des prévisions des dépenses de personnel dans les prévisions des dépenses de fonctionnement varie entre **26,8% (Mamfe)** et **35,0% (Ekondo-Titi)**, avec une moyenne qui s'établit à **30,3%**. De ce fait, tous les budgets examinés ont satisfait à cette exigence.

12.2.2.6 Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement

Il n'existe pas à proprement dit de seuil pour cet indicateur. Toutefois, la politique de renouvellement des immobilisations doit permettre de sortir du patrimoine celles qui sont amorties et qui deviennent une source de gaspillage parce que leur entretien coûte de plus en plus cher. De même, il est impératif que les Collectivités puissent faire des provisions pour maintenir en bon état leur patrimoine.

L'analyse des budgets exploités permet de relever que le poids des prévisions des dépenses de maintenance des infrastructures dans les prévisions des dépenses de fonctionnement varie de **8,6% (Ekondo-Titi)** à **18,7% (Mamfe)**, avec une moyenne qui s'évalue à **12,2%**. Par ailleurs, la valeur de cet indicateur n'excède pas **10%** dans **02** des 03 budgets exploités, soit **66,7%** en valeur relative.

12.2.3 Équilibre financier

Cette dimension évalue la capacité de la Commune à assumer ses charges, à réaliser ses projets et à faire face à l'avenir. Les indicateurs ci-dessous permettent de l'apprécier :

12.2.3.1 Taux d'épargne brute

Le taux d'épargne brute permet de mesurer le niveau de liquidité réel disponible et dégagé du fonctionnement. Il contribue au financement de l'investissement. Sur la base des budgets examinés, ce taux varie de **0% (Ekondo-Titi)** à **14,3% (Mamfe)**, avec une moyenne évaluée à **8,3%**.

12.2.3.2 Taux de rigidité budgétaire

Cet indicateur évalue la marge de manœuvre disponible pour réduire les dépenses des Communes. Autrement dit, il s'agit de mesurer la part des dépenses de fonctionnement obligatoires qui rendent difficiles les arbitrages et les réorientations budgétaires. Plus le taux est élevé, moins les marges de manœuvre de la collectivité sont importantes. Sur la base des budgets exploités, la valeur de ce ratio varie de **24,4% (Mamfe)** à **38,5% (Eyumojock)**, avec une moyenne de **33,2%**.

12.3 Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques des Communes

Les indicateurs issus de l'analyse des budgets de chaque Commune sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 34 : Synthèse des indicateurs de gestion des finances publiques de chaque Commune de la Région du Sud-Ouest

Communes	1.1 : Rapport entre les prévisions des recettes et des dépenses	2.1 Poids des recettes de fonctionnement dans les recettes totales	2.2 Poids des recettes fiscales dans les recettes de fonctionnement	2.3 : Poids des recettes propres dans les recettes de fonctionnement	2.4 : Poids des dépenses de fonctionnement dans les dépenses totales	2.5 : Poids des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement	2.6 : Poids des dépenses de maintenance des infrastructures dans les dépenses de fonctionnement	3.1 : Taux d'épargne brute	3.2 : Taux de rigidité budgétaire
Ekondo-titi	1,0	47,1	40,4	24,1	40,4	26,8	18,7	14,3	24,4
Eyumojock	1,0	52,1	43,9	15,1	53,2	29,2	9,3	10,6	38,5
Mamfe	1,0	60,0	69,3	3,1	60,0	35,0	8,6	0,0	36,7
Moyenne		**53,1**	**51,2**	**14,1**	**51,2**	**30,3**	**12,2**	**8,3**	**33,2**

Source : Budgets des Communes de la Région du Sud-Ouest

A

REFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Fonds d'Équipement des Nations Unis (FENU), 2006 : *Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités Locales*.

Michel Tandja, 2008 : *Analyse financière des comptes des Communes*

Courrier des maires et élus locaux, Guy PREVOST, novembre 2010 : *Guide pratique : le diagnostic financier de la collectivité territoriale.*

Groupement 2AC-ADC, 2008 : *Études diagnostic des Communautés Urbaines de Douala et Yaoundé,* Rapport final.

Communautés européennes, Office des publications officielles des Communautés européennes, 1997 : *Manuel d'analyse financière et économique des projets de développement*

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Loi N°2004/17 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation

Loi N°2004/18 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Communes

Loi N°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des Collectivités Territoriales Décentralisées.

Loi N°2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale, modifiée et complétée par la loi no 2010/015 du 21 décembre 2010 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2011.

Décret N°98/266/PM du 26 aout 1998 portant approbation de la nouvelle nomenclature budgétaire et du plan comptable sectoriel au Cameroun

Instruction Conjointe N°000366/IC/CNIL/MINATD/MINEFI du 15 février 2006 portant application du Décret no 98/266/PM du 26 août 1998 portant approbation de la nouvelle nomenclature budgétaire et du plan comptable sectoriel au Cameroun.

Circulaire conjointe N°0002335/MINATD/MINFI : du 20 octobre 2010 précisant les modalités d'application de la loi N°2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale

VISION

« Contribute to make Regional and Local Authorities, a better place. »

« Contribuer à faire des Collectivités Territoriales Décentralisées, un endroit où il fait bon vivre »