

Juin 2005

DIAGNOSTIC COMMUNAL RAPIDE

Commune d'OBALA

Financé par le PADDL

Réalisé par le Centre de Réflexion et d'Action pour le Développement Local
(**CRADL**)

gtz



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

SOMMAIRE

	Page
<i>Sigles et abréviations</i>	3
Fiche signalétique de la Commune	5
Introduction	
1. Méthodologie utilisée	8
2. Informations générales sur la Commune	11
A. Historique, cadre physique et population	11
B. Activités économiques	13
C. Infrastructures socio-éducatives	15
3. État des lieux	16
A. Ressources humaines	16
B. Ressources financières	23
C. Ressources patrimoniales	37
D. Gestion des relations	27
4. Forces et faiblesses de l'institution communale	41
A. Forces	41
B. Faiblesses	41
5. Opportunités et contraintes au développement de la Commune	42
A. Potentialités/Atouts de la Commune	42
B. Contraintes de la Commune	43
6. Pistes d'actions prioritaires	43
Conclusion	45
Annexes	47
Annexe 1. Termes de référence	
Annexe 2. Liste de documents utilisés	
Annexe 3. Listes des participants (DP / restitution) et personnes ressources	
Annexe 4. Liste exhaustive des Conseillers Municipaux	
Annexe 5. Liste exhaustive du personnel communal	
Annexe 6. Synthèse globale de l'analyse des BP et CA	

SIGLES ET ABREVIATIONS

AES-SONEL : Société Nationale d'Électricité

BEPC : Brevet d'Études du Premier Cycle.

BP : Budget Prévisionnel

CA : Compte Administratif

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CASED : Centre d'Accueil et de Stabilisation pour Enfants en Difficulté.

CDI : Centre Divisionnaire des Impôts

CEPE : Certificat d'Études Primaires Élémentaires.

CEPI : Caisse d'Épargne Populaire et d'Investissement

CFAM : Centre de Formation des Agents Municipaux

CMA : Centre Médical d'Arrondissement

CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

CRADEL : Centre de Réflexion et d'Action pour le Développement Local

CS : Centre de Santé

CSD : Centre de Santé Développé

CUA : Commune Urbaine d'Arrondissement

CUY : Communauté Urbaine de Yaoundé

CVUC : Association des Communes et Villes Unies du Cameroun

DE : Décision d'Engagement

DCR : Diagnostic Communal Rapide

DIC : Diagnostic Institutionnel Communal

EPC : Eglise Presbytérienne Camerounaise

FMO. Forces de Maintien de l'Ordre.

GTZ : Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération Technique Allemande)

MTN : Mobile Telecommunication Network

MEC-ACDUIFFA :

OAL : Organisme d'Appui Local

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

PNDP : Programme National de Développement Participatif.

POUC : Parti Ouvrier Unifié du Cameroun

RDPC : Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais.

SAR –SM : Section Artisanale Rurale, Section Ménagère.

SDE : Services Déconcentrés de l'État

SDF: Social Democratic Front

SNEC : Société Nationale des Eaux du Cameroun

TCD: Taxes Communales Directes

TCI: Taxes Communales Indirectes

UDC : Union Démocratique du Cameroun

UNDP : Union Nationale pour la Démocratie et le Progrès

UPC: Union des Populations du Cameroun

FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA COMMUNE D'OBALA

Date de création	27 juin 1955
Superficie	456 Km ²
Population	125 000 ¹ habitants
Ethnie	Eton
Principaux Clans/Familles	Essélé, Mvokani, Mendum et Menyakda
Nombre de groupements	08 groupements ou chefferies de 2 ^e degré
Nombre de villages et de chefferies	84 villages ou chefferies du 3 ^e degré.
Nombre de Conseillers Municipaux	41 Réglementairement, tous du RDPC 37 effectivement, avec 04 décès déjà enregistrés au cours du mandat.
Effectif du personnel	88 agents
Activités économiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agriculture : cacao, cultures vivrières (Ignames, banane plantain, maïs, macabo, manioc, etc.), cultures maraîchères (tomate, gombo, piment, etc.), plantes fruitiers (manguier, agrumes, etc.) ▪ Élevage de bovins et petits élevages traditionnels de caprins, ovins, etc. ▪ Commerce : vivres frais, alimentation, marché de viande de bœuf très réputé qui attire de nombreux clients en provenance de Yaoundé, ▪ Marché financier : densification du réseau des coopératives d'épargne et crédit (MEC-ADUIFFA, CEPI, CVCA, etc.) ▪ Activité de transport très dense reliant la Commune à la Capitale, sans oublier le transport par moto.
Infrastructures sociales et éducatives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 centre universitaire de théologie d'obédience adventiste, 02 Lycées d'enseignement général, 03 collèges d'enseignement secondaire, 04 établissements privés d'enseignement secondaire et 01 institut agricole ▪ écoles publiques 20 écoles primaires privées ▪ 01 Hôpital de district à Obala-ville, deux hôpitaux privés, 10 centres de santé publics et privés et 06 médecins. ▪ 01 marché périodique à Obala ▪ 01 Hôtel au Centre urbain, un site touristique (Luna park), et

¹ Estimation actuelle, cf. « 50 ans déjà ! La Commune d'Obala »

	<p>quelques auberges de fortune (environs 05) au centre urbain.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 stade municipal de football à Obala ville ▪ 01 réseau dense de routes communales ▪ Un réseau électrique AES-SONEL qui s'étend au-delà du Centre urbain dans certains villages ▪ 02 réseaux téléphonique mobile MTN et Orange qui alimentent le centre urbain et une grande partie du territoire communal. ▪ Un réseau d'alimentation en eau SNEC
Potentialités	<p>Proximité de la capitale, positionnement stratégique de la ville comme ville transit, ressources importantes en main d'œuvre avec près de 125 000 habitants, dynamisme des populations en matière agricole et commerciale, une grande élite extérieure, le caractère cosmopolite des populations, la Nationale N°4 côtoie la Commune, importantes ressources naturelles (sable, pierre) et touristiques (Mont Loua, etc.)</p>
Contraintes	<p>Rivalités entre les élites, la ville est un refuge des grands bandits à cause de la proximité avec la capitale, le non bitumage de la Nationale N° 1 qui traverse le centre urbain entraînant des nuisances sur le plan environnemental et sanitaire (beaucoup de maladies saisonnières à cause de la poussière dégagée par les véhicules, surtout les grumiers de passage),</p>

INTRODUCTION

Dans le cadre de la coopération germano-camerounaise, le Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL) –Antenne Centre - a engagé une démarche d'identification des Communes avec lesquelles il pourrait établir un protocole de collaboration. Cette démarche est basée sur cinq étapes:

- ii. Présélection des zones d'intervention ;
- iii. Information des Communes ;
- iv. Diagnostic Communal Rapide ;
- v. Identification des axes prioritaires de la collaboration avec la Commune ;
- vi. Possibilité d'établir la collaboration avec la Commune.

L'activité, objet du présent rapport concerne les trois dernières articulations de cette démarche, c'est-à-dire la réalisation du DCR, l'identification des axes prioritaires de la collaboration, et l'appréciation de la possibilité d'établir une collaboration entre la Commune et le PADDL.

Signalons par ailleurs que cette prestation se situe dans le prolongement d'un atelier de formation et d'échanges organisé les 3, 4 et 11 octobre 2005, conjointement par le PADDL et le Programme National de Développement Participatif (PNDP), à l'intention des prestataires de services et des Organismes d'Appui Local, dans le souci d'opérationnaliser la démarche de renforcement et de transfert de compétences aux prestataires de services, et d'harmoniser les approches d'accompagnement des Communes.

Dans la logique d'intervention du PADDL, Le DCR :

1. est un processus dynamique qui, dans le contexte de la décentralisation :
 - ⇒ accompagne la Commune dans un exercice d'autoanalyse de la gestion de ses ressources, des forces et faiblesses liées à sa situation actuelle, des opportunités et contraintes à son développement à prendre en compte ;

- ⇒ évalue la capacité de la Commune à mieux assumer ses missions et à assurer la maîtrise du développement communal ;
- ⇒ débouche sur un plan de travail que la Commune pourra mettre en oeuvre pour améliorer sa performance.

2. une étape préalable à la signature d'un protocole de partenariat entre la Commune et le PADDL.

Ainsi, le DCR qui est basé sur des critères d'appréciation établis par le PADDL, devra permettre :

- a. d'améliorer la connaissance de la Commune par elle-même et par ses partenaires ;
- b. à la Commune de mieux s'adapter au nouveau contexte de la décentralisation.

Dans le cadre de la mise en oeuvre de ses activités, le PADDL a sollicité, à travers une consultation restreinte, les services des prestataires à l'effet de réaliser les DCR dans six Communes des départements de la Lekié et du Nyong et Kellé. Au terme de cette consultation, le CRADEL a été retenu dans quatre Communes et le présent rapport fait état du DCR réalisé dans la Commune d'Obala.

I. METHODOLOGIE UTILISEE

La méthodologie utilisée² dans le cadre de cette prestation est celle prescrite par le PADDL et enseignée au cours de l'atelier de formation et d'échanges ci-dessus évoqué.

A titre de rappel, soulignons tout simplement qu'elle comporte quatre étapes:

- ⇒ la préparation ;
- ⇒ le Diagnostic Participatif ;
- ⇒ le dépouillement, le traitement et l'analyse des données ;

² Pour plus de précision, consulter le guide méthodologique du Diagnostic Communal Rapide du PADDL/GTZ, document de travail N°1.2.1

⇒ la validation des résultats et l'identification des axes de renforcement de la Commune.

Elle met un accent particulier sur la participation active et effective des principaux acteurs que sont : le Personnel, l'Exécutif Communal, les Conseillers Municipaux, ainsi que d'autres acteurs que sont les partenaires de la Commune.

Sur le plan concret, nous décrivons sommairement ci-dessous le déroulement de la prestation.

1. Préparation

Une réunion d'information et de sensibilisation réunissant les Maires des Communes concernées par le DCR, les responsables des programmes PADDL et PNDP et les prestataires de services a eu lieu le 11 Octobre 2005 dans les locaux du PNDP à la suite de l'atelier de formation des 3 et 4 du même mois tenu au PADDL-Centre. Au terme de cette réunion à laquelle avait activement pris part le Maire de la Commune d'Obala, une lettre d'information ainsi que des fiches de collecte de données lui avaient été transmises. Au courant du mois de novembre nous nous sommes rendus à Obala pour tenir une séance de travail avec le Secrétaire Général de la Commune et rentrer en possession des fiches dûment remplis ainsi que des BP et CA de trois exercices consécutifs. Il faut préciser à ce niveau que les informations qui nous ont été fournies dans les fiches de collecte étaient très exhaustives et bien fouillées. Il y a lieu ici de féliciter le Secrétaire Général en poste pour le grand effort soutenu qualitativement et quantitativement dans le travail de préparation.

2. Le Diagnostic Participatif.

Il s'est effectivement tenu dans la salle des délibérations de la Commune d'Obala en date du 27 janvier 2006, un peu plus de trois mois après le début du processus engagé en début octobre 2005. Il faut dire pour le regretter que le calendrier très chargé du Maire n'a pas permis que cette séance de travail se tienne plus tôt. Signalons aussi que, en raison de l'exhaustivité et de la qualité des informations fournies par le secrétaire général de la Commune à travers les fiches de collecte de données, et complétées au cours de la séance de travail tenue avec ce dernier en Novembre 2005, la séance de

DP, a rassemblé, du moins en partie, à une restitution, notamment pour ce qui concerne les informations relatives à la gestion des ressources humaines et patrimoniales. Par ailleurs, nous, avons procédé à l'analyse des forces et faiblesses, opportunités et contraintes de la Commune au cours de cette séance, activité qui est le plus souvent réalisée, selon les prescriptions méthodologiques du PADDL, lors de la séance de restitution. Pour cette analyse, nous avons formé deux groupes: l'un formé des Conseillers Municipaux assistés du Secrétaire Général de la Commune, et l'autre constitué des agents communaux. Chaque groupe, par le biais d'un rapporteur, a présenté les résultats de ses travaux en plénière, et à la suite de cette présentation, des discussions s'en sont suivies à l'effet de valider lesdits résultats.

3. Dépouillement, analyse et traitement des données

Commencée depuis la phase préparatoire, cette activité s'est poursuivie jusqu'à l'étape de restitution. Elle a été réalisée principalement dans nos bureaux.

4. La restitution

Une fois de plus, l'emploi du temps très chargé du Maire n'a pas permis de tenir cette séance de restitution dans les délais. Comme le temps devenait très long³, nous avons produit un rapport provisoire⁴ de DCR que nous avons transmis à la partie communale pour validation. Ce travail de validation du rapport provisoire sous réserve de la tenue de la séance de restitution proprement dite a été cordonné par le Secrétaire Général de la Mairie. La séance de restitution s'est effectivement tenue en date du 11 mai 2006 dans la salle de délibération de la Commune en présence du Maire. Elle a eu la particularité d'être consacrée à la validation des forces et faiblesses, opportunités et contraintes de la Commune, et à l'identification des pistes d'actions prioritaires pour le développement de la Commune.

³ Près de 2 mois après le DP et près de 5 mois après le début du processus.

⁴ Ce rapport ne contenait pas le plan d'action de la Commune.

II. Informations générales sur la Commune

A. Historique, superficie, peuplement et population.

Etymologiquement, Obala tire ses origines du mot « Obal » qui désigne une espèce d'antilope en Eton. Au fil des années durant la période coloniale, le mot « Obal » a subi une déformation par les colons français pour devenir Obala.

La Commune d'Obala a été créée le 27 juin 1955 par décret du Haut Commissaire de la République française au Cameroun. Elle a connu une évolution liée à diverses mutations de l'institution communale au Cameroun. En cinquante ans, on est passé de la Commune de Moyen Exercice à la Commune Rurale où se sont succédés une vingtaine de Maires et Administrateurs municipaux confondus⁵.

La Commune d'Obala a longtemps été une entité à part entière de l'ancienne région Nyong et Sanaga, précisément dans l'arrondissement de Sa'a, avant d'être érigé en poste administratif en 1950 avec comme Chef de poste, le français d'origine algérienne Fernand PECH. Cinq ans plus tard, la Commune d'Obala est créée par décret du Haut Commissaire français au Cameroun. La nouvelle entité couvre alors les limites actuelles des communes d'Elig Mfomo, Batschenga et Obala. A ce jour, la Commune d'Obala est circonscrite par les limites de l'arrondissement du même nom, avec une superficie de 475 Km². Elle est limitée par les Communes de Sa'a au Nord, Okola au Sud, Batschenga, Essé et Soa à l'Est et enfin, Elig Mfomo à l'Ouest.

Entre 1964 et 1968, Obala a abrité le Chef lieu du tout nouveau département de la Lekié. Les trois premiers Préfets du département y ont résidé, à savoir, NJOH Samuel, KOUNGOU EDIMA Ferdinand et ABENA Hubert Claude.

Le peuplement de la Commune qui est de loin antérieur à sa création, s'est fait, à l'instar de tout le département de la Lekié, entre 18^e et le 19^e siècle. Selon une légende très

⁵ Des informations à notre disposition, le chiffre exact est de dix neuf.

répandue au Cameroun, le peuple Eton, chassé du plateau de l'Adamaoua, par Ousmane DAN FODIO, traversa la Sanaga⁶ sur le dos d'un gros serpent providentiel. Certaines personnes s'installèrent sur l'emplacement actuel, d'autres continuèrent leur route vers le Sud Cameroun. C'est ainsi que l'on peut retrouver le clan Essélé basé majoritairement dans la Commune d'Obala, chez les BULU et les FONGS, où ils sont désignés par Essel ou Esse.

La population de la Commune d'Obala est actuellement estimée à 125 000 âmes, composée essentiellement des principaux clans suivants : Essélé, Mvokani, Mendum et Menyakda. La Commune d'Obala compte environ 84 villages ou chefferies de 3^e degré organisés autour de 8 groupements ou chefferies de 2^e degré qui sont :

- ⇒ Groupement Endinding ;
- ⇒ Groupement Nkolfeb ;
- ⇒ Groupement Efo ;
- ⇒ Groupement Loua ;
- ⇒ Groupement Nkol Edouma ;
- ⇒ Groupement Mendoum ;
- ⇒ Groupement Menyagda ;
- ⇒ Groupement Obala.

Le centre urbain abrite une population diversifiée composée principalement des Beti (90%), Bamileké (07%) et une communauté haoussa, foubé non négligeable. Signalons pour terminer que la cohabitation entre ces populations est une vieille tradition dans la Commune d'Obala et ne souffre d'aucun nuage.

⁶ « Djom » en langue locale.

B. Activités économiques

Les trois secteurs traditionnels de l'activité économique sont représentés.

Dans le secteur primaire, l'économie de la Commune est fortement marquée par l'agriculture qui occupe les $\frac{3}{4}$ de la population. Elle est dominée par :

- la cacaoculture dont la production annuelle est estimée à 20 000 tonnes ;
- les cultures vivrières (macabo, ignames, manioc, patate douce, pomme de terre, arachide, maïs, courge, sésame, etc.)
- les cultures fruitières et maraîchères : mangues, avocats, agrumes, safou, papaye, banane douce, gombo, piment, tomate, poireau, etc.
- quelques exploitations de palmier à huile en gestation ;
- l'élevage traditionnel, voire familial des caprins et ovins ;
- Pêche, chasse et pisciculture pratiquées à l'état artisanal.

Dans le secteur secondaire, deux activités principales sont à signaler. Il s'agit de l'exploitation de la pierre dans la carrière RAZEL de Nkometou et du sable fin dans les zones propices du territoire communal. A côté de ces deux activités, il convient de relever l'industrie touristique représentée par LUNA Parc, établissement touristique créé il y a environ trois décennies, Pacific Hôtel et quelques petites auberges disséminées dans la ville. Signalons enfin d'autres activités qui relèvent d'un petit secteur artisanal très dynamique et florissant : menuiserie bois et métallique, mécanique auto et moto, couture, coiffure, etc.

Dans le secteur tertiaire, les activités sont dominées par les services administratifs, le transport et le commerce.

- L'administration est fortement représentée par ses services déconcentrés : Sous-préfecture, Agriculture, Élevage, Santé, Impôts, Affaires sociales, etc.
- Le transport est une activité qui s'inscrit dans les traditions des populations de la Commune d'Obala. En effet, plusieurs générations de ses ressortissants, relayées par leurs successeurs, y ont bâti leur réputation et leur fortune depuis plusieurs décennies. La liaison entre Obala et la Capitale est assurée

quotidiennement par l'agence de voyage CHARITE, et d'autres transporteurs individuels, à une fréquence régulière d'environ 30 minutes. Le voyage dure en moyenne 30 minutes. Des voitures de fortune, très souvent en mauvais état, assurent le transport entre la ville et l'intérieur de la Commune. La liaison avec les villes voisines de Sa'a, Monatéle, et Ebebda est assurée par de petites voitures relativement en bon état. Les déplacements dans le centre urbain et environs quant à eux, sont assurés par les motos taxis dont le nombre pourrait dépasser une centaine.

- L'activité commerciale, notamment des vivres frais, est très intense dans la Commune avec notamment un marché bihebdomadaire au centre ville d'Obala, un petit marché hebdomadaire à Nkometou et un autre à Efoke. Ces marchés, faut-il le relever attirent de nombreux acheteurs (revendeurs, ménagers, etc.) depuis la Capitale Yaoundé. Il faut aussi relever qu'il y a un flux important de marchandises directement acheminé sur Yaoundé. A côté de ce commerce de vivres frais, il y a un secteur informel très dynamique, avec les activités de commerce d'alimentation, restauration, friperie, poissonnerie, boucherie, etc. Le marché financier est en plein essor avec le développement des coopératives d'épargne et crédit : CEPI, FIFA, MEC-ADDUIFFA, CVCA, etc.

Cas spécifique du marché à bétail d'Obala

Avec son parc à bétail très impressionnant et son abattoir municipal construit avec l'appui de la coopération française pour un montant de 75 millions de francs CFA et inauguré en 1996, la ville d'Obala est considérée aujourd'hui comme la plate-forme du marché de bétail dans la province du Centre. Entre 1 200 et 1 700 bœufs y sont abattus tous les mois et une taxe communale de 4 800 F CFA y est prélevée par tête.

C. Infrastructures sociales et éducatives.

Pour une population estimée aujourd'hui à 125 000 habitants, les principales infrastructures sociales et éducatives répertoriées sont reprises ci-dessous.

⇒ En matière de santé, pour 06 médecins:

- 01 hôpital de district situé au centre ville ;
- 02 hôpitaux privés à Efok et Nkometou ;
- 10 centres de santé publics et privés disséminés dans la commune

⇒ En matière d'éducation :

- 02 Lycées d'enseignement général dont 01 au centre urbain et l'autre à Nkometou ;
- 01 institut agricole ;
- 03 Collèges d'Enseignement secondaire ;
- 04 établissements privés d'enseignement secondaire ;
- 25 écoles publiques ;
- 02 écoles primaires privées

⇒ En matière de communication :

- Le Chef lieu de la Commune s'ouvre sur la Capitale et les villes voisines de Sa'a, Monatélé et Ebedda à travers des voies bitumées ;
- Les villages de la Commune sont reliés à la ville d'Obala par un vaste réseau de pistes rurales dont la plupart sont entretenues par la Commune dans le cadre des plans de campagne annuels ;
- Plusieurs localités de la Commune sont connectées aux réseaux mobiles MTN et ORANGE.

⇒ En matière d'hydraulique et d'électrification

- Une trentaine de points d'eau (forages) sont aménagés sur l'ensemble du territoire communal ;

- La ville bénéficie d'une adduction d'eau peu opérationnelle exploitée par la SNEC ;
- L'éclairage public est certes important dans la ville, mais il reste insuffisant compte tenu de l'agrandissement de la ville ;
- une grande partie du territoire communal est connectée au réseau AES-SONEL ;

III. État des lieux

A. Ressources humaines

Dans tout ce qui va suivre, il s'agira principalement :

- du personnel communal
- de l'Exécutif Communal et
- du conseil municipal

A.1. Le personnel communal

- ⇒ La Commune compte deux catégories d'agents:
 - 36 agents permanents, dont 06 femmes, et
 - des agents temporaires et saisonniers, constitué principalement des percepteurs de taxes communales diverses, et dont le nombre varie selon les besoins;
- ⇒ Parmi les agents permanents, 32 ont été recrutés sur décision d'engagement alors que les 04 autres sont des contractuels.
- ⇒ Comme personnel affecté par l'État, il y a le Secrétaire Général de Mairie, trois fonctionnaires du Ministère de la santé qui sont au service d'hygiène et assainissement, le Receveur Municipal et le comptable matière.
- ⇒ Les agents en service à la Commune bénéficient de trois types de contrats :
 - les CDI qui concernent les agents communaux permanents, répartis en deux catégories⁷ ;

⁷ Agents décisionnaires, catégorie 1 à 6 et agents contractuels, catégorie 7 à 12.
Centre de Réflexion et d'Action pour le Développement Local
CRADEL

- les CDD qui concernent pour l'essentiel, les agents temporaires, en particulier les percepteurs des taxes et droits communaux : marché, carrière, gare routière, et abattoir ;
 - les contrats saisonniers qui concernent les agents recrutés pour l'exécution d'une tâche précise et ponctuelle au profit de la Commune.
- ⇒ Les salaires du personnel sont régulièrement acquittés. Toutefois, ils accusent plus de 50 millions d'arriérés de cotisation à la CNPS.
- ⇒ La masse salariale mensuelle est estimée à 5 millions de francs CFA.
- ⇒ En matière de politique de gestion des ressources humaines, la plupart des agents communaux sont recrutés sur la base des diplômes scolaires ou académiques. De façon générale, la formation professionnelle se fait sur le tas. Cette situation a amené l'Exécutif Communal, très soucieux du rendement et des bonnes performances de son personnel, à envoyer les agents en formation au Centre de Formation pour l'Administration Municipale de Buea (CEFAM-Buea). Actuellement, la Commune dispose de 03 agents formés et 02 en cours de formation au CEFAM de Buea. Ce qui porte le Chiffre à 05 agents formés en 2006. En dehors des formations professionnelles, l'Exécutif communal encourage d'autres types de formation : en informatique, en bibliothéconomie, et même des enseignements académiques à la Faculté de Sciences Juridiques et Politiques de l'Université de Yaoundé II-SOA.
- S'agissant de la motivation du personnel, élément important dans la politique de gestion des ressources humaines prônée par le Maire, en dehors des salaires qui sont régulièrement versés, d'autres types d'avantages sont servis aux agents communaux. La carrière du personnel est gérée par le Maire, conformément aux textes en vigueur. Ainsi, sont régulièrement faits au profit du personnel, des avancements d'échelon à échelon, des reclassements catégoriels et des bonifications d'échelons.
- ⇒ Des réunions de personnel sont tenues à différents niveaux :

- d'abord par le Maire, en tant que acteur principal en matière de politique générale de la Commune. La régularité de ces réunions tient à sa disponibilité;
 - ensuite, par le Secrétaire Général, personnage relais et animateur principal des activités communales, pour répercuter aux agents les instructions de l'Exécutif communal ;
 - et enfin au niveau des services où la thématique varie selon les circonstances : discipline, ponctualité, assiduité, respect de la hiérarchie, dévouement...), recouvrement des recettes communales, préparation d'un événement, questions liées à la gestion de la carrière des agents communaux, etc.
- ⇒ Concernant la maîtrise d'ouvrage communal en rapport avec la qualification du personnel, il convient de signaler que les tâches sont en principe réparties selon les compétences professionnelles des agents. Du fait de la faiblesse générale du niveau de formation professionnelle, les tâches techniques sont confiées aux agents communaux formés.
- ⇒ Pour ce qui est de l'organisation et du fonctionnement des services communaux, la Commune d'Obala a, par délibération municipale, créé des services municipaux. Il faut toutefois signaler pour le regretter que, si un organigramme des services communaux existe bel et bien à la Commune, il a du mal à se démarquer du stade de sa formalisation. En effet, plusieurs services et bureaux prévus dans le cadre de cet organigramme ne sont pas actifs, les agents ont du mal à s'identifier par rapport à cet organigramme, dans la pratique il existe plusieurs chevauchements entre agents. Dans sa conception, il s'agit d'un organigramme hiérarchisé, mais dans la pratique, il est courant qu'un agent situé à un niveau inférieur ait de l'emprise ou même soit plus influent qu'un autre, pourtant placé, ou supposé l'être, à un niveau supérieur, etc.

Toutefois, du présent DCR, nous avons pu nous rendre compte que le fonctionnement de la Commune est organisé autour :

- d'un Secrétaire Général, placé sous l'autorité du Maire, et qui coordonne toutes les activités des différents services ;
- du Cabinet du Maire, d'un Receveur Municipal et d'un Comptable matière, qui hiérarchiquement, sont staffés au Maire ;
- et de 04 services actifs sous lesquels il y a des bureaux, qui eux-mêmes ont des cellules en dessous⁸.

i. Le Secrétaire Général

Il est l'animateur principal et le personnage relais des 04 services actifs à la Commune. Ce poste est tenu par un cadre compétent, licencié en lettres, et formé au CEFAM de Buea, cycle I, spécialité Finances et trésorerie communale.

ii. Le Receveur Municipal

Ce service est chargé de l'élaboration du compte de gestion, de la gestion des dépenses, de la tenue de la caisse principale, des caisses secondaires et de la comptabilité générale. Ce poste est actuellement vacant, et à l'observation, un agent de niveau inférieur en fait office. Rattachés au Receveur Municipal, il y a trois bureaux sur les quatre qui sont prévus dans l'organigramme formel et qui existent effectivement. Il s'agit de : recouvrement, contrôle des dépenses, comptabilité et caisse. Le service de recouvrement est tenu par un agent de niveau BAC, tandis que le contrôle de dépenses, la caisse et la comptabilité sont tenus par un agent du niveau de la classe de première. Il y a lieu de signaler ici que dans les normes de gestion moderne, les fonctions de caissier et de comptable sont incompatibles et ne sauraient être tenues par une même personne.

iii. Le Cabinet du Maire

Il comprend :

- Un Secrétaire particulier qui s'occupe des affaires privées du Maire ;
- Une Secrétaire qui a rend de chef de bureau et s'occupe du traitement du courrier officiel de la Commune ;

⁸ Il convient de signaler que certaines fonctions dévolues aux cellules sont remplies automatiquement grâce à l'informatisation de la Commune.

- Et des domestiques au service du Maire.

iv. Le service administratif

Il est tenu par un agent de niveau de la classe de première qui s'occupe de la bibliothèque, des soins et des aides sociales et du personnel. Il comprend deux bureaux fonctionnels. Il s'agit des bureaux des affaires socioculturelles et du contentieux tenus par deux agents respectivement de niveau premier et terminal.

v. Le service d'État civil

Il est coiffé par un agent de niveau Terminale formé au CEFAM II de Buea. Ce service s'occupe de :

- l'enregistrement des actes de l'état civil : naissance, mariages, décès ;
- l'établissement des statistiques y afférentes ;
- la bonne tenue des différents registres ;
- la conservation des archives.

Les tâches ci-dessus énumérées sont exécutées par un chef de service et un agent de niveau de la classe de première.

vi. Le service des finances et des affaires économiques

Il s'occupe principalement des émissions et suivis des recettes, de l'assiette fiscale et du fichier des contribuables. Ce service est coiffé par un agent de niveau 4^e année enseignement technique formé sur le tas, appuyé par un responsable du bureau de l'assiette et du recouvrement de même niveau, c'est-à-dire 4^e année enseignement technique.

vii. Le service technique

Il a à sa tête un agent de l'Etat de niveau de la classe de terminale. Il comprend deux bureaux actifs :

- Le bureau d'urbanisme qui s'occupe de la gestion des lots communaux, des ateliers et garages, des bâtiments et des questions relatives à la voirie municipale. Il est tenu par un agent de niveau de la classe de terminale.

- Le bureau d'hygiène et de la salubrité publique qui s'occupe de la sensibilisation des populations aux problèmes liés à l'hygiène et salubrité, du traitement, des contrôles, et répressions en matière d'hygiène et assainissement. Ce bureau est tenu par un agent de niveau terminal.

A.2. L'Exécutif Communal

Sa composition est conforme à la réglementation en vigueur, soit un Maire titulaire et 3 adjoints. Trois membres sur quatre de l'Exécutif Communal habitent le territoire communal. Il faut relever ici que le problème de résidence sur le territoire ne se pose pas avec acuité en raison de la proximité avec la capitale Yaoundé où tous les membres de l'exécutif résident ou séjournent de manière alternative. Le niveau moyen des membres de l'Exécutif Communal est au dessus de la moyenne.

Il faut signaler ici que la répartition des tâches entre les membres de l'Exécutif n'a pas court. L'option retenue est ici est « l'option de collaboration effective entre le Maire et ses adjoints ». C'est ainsi que le Maire titulaire élabore régulièrement des calendriers de permanence des adjoints. L'adjoint au Maire de permanence remplit toutes les fonctions dévolues au Maire, du moins en théorie : signature des bulletins de paie à la fin du mois, gestion des affaires courantes de la Commune, etc. De manière formelle, il n'existe pas un cadre de concertation entre le Maire et ses adjoints. Les membres de l'Exécutif ont suivi un séminaire de formation organisé à Monatélé au lendemain de leur prise de fonction le 27/01/2003 par le Préfet du département de la Lekie, sur le thème de la gestion communale.

A.3. Le Conseil Municipal

- ⇒ Statutairement, le Conseil Municipal compte 41 membres élus. Cependant, au cours du présent mandat il a déjà enregistré 04 décès. Actuellement il est effectivement composé de 37 membres dont 07 femmes.
- ⇒ Les Conseillers Municipaux ont des formations de base aussi disparates que leurs niveaux intellectuels et leurs origines. Ils sont issus de toutes les sensibilités sociales. On y retrouve des hommes d'affaires, des enseignants, des hauts cadres de l'administration publique et privée, des agriculteurs.

- ⇒ Tous les membres du Conseil sont issus du RDPC.
- ⇒ Le Conseil est très représentatif de la diversité clanique et familiale de la Commune.
- ⇒ Quant à la capacité des Conseillers à assurer leur rôle, les réponses sont disparates : pour certains, ce rôle est bien assumé, pour d'autres, il ne l'est pas du tout. Pour ceux qui avancent que ce rôle est mal assumé, ils accusent l'ignorance des conseillers, et les réponses tardives de l'Exécutif aux différentes sollicitudes des Conseillers. Ce qui a pour conséquence d'affaiblir ces derniers vis-à-vis de leur électorat et de réduire considérablement leur audience. D'une manière générale, il y a un déficit de communication entre les Conseillers et la base qu'ils sont sensés représenter. Ce déficit communicationnel est aussi ressenti d'une manière générale entre l'Exécutif communal et les Conseillers. En conséquence, le rôle de courroie de transmission que devrait jouer le Conseiller entre l'exécutif et la base n'est pas bien assuré.
- ⇒ En termes de formation reçue, les Présidents des commissions statutaires communales ont suivi en 2003, un séminaire organisé par le Préfet de la Lekié, sur le rôle du conseiller Municipal. En décembre 2004, l'Exécutif communal a organisé, à l'intention des conseillers municipaux, un séminaire atelier sur la gestion des conflits.
- ⇒ Le Conseil Municipal se réunit effectivement en deux sessions, l'une pour le vote du budget et l'autre pour l'adoption du compte administratif.
- ⇒ La moitié des Conseillers Municipaux environ, habitent le territoire Communal.
- ⇒ Conformément à la réglementation en vigueur, il existe au sein du Conseil quatre commissions techniques communales :
 - La commissions de finances, chargée des questions financières tant en matière de recettes que de dépenses. Elle compte 07 membres.
 - La commission des relations publiques, chargée de promouvoir l'image de marque de la Commune à l'extérieur. Elle est aussi chargée d'assurer le lien entre la Commune et le monde extérieur. Elle compte 09 membres en son sein.

- La commission des affaires sociales, sportives et culturelles, chargée des questions relatives à la vie sociales, à l'amélioration des conditions de vie et à la promotion des activités sportives et culturelles. Elle est constituée de 09 membres.
 - La commission des grands travaux qui a en charge les questions liées aux infrastructures communales. Elle fait des recommandations à l'adresse du Maire lors du vote du budget. Pendant les sessions relatives à l'adoption du compte administratif, elle vérifie les réalisations effectuées par rapport au plan de campagne voté au cours de l'exercice précédent. Cette commission est composée de 06 membres.
- ⇒ Ces commissions ne se réunissent qu'à l'occasion des sessions ordinaires. En conséquence, le rôle de ces commissions techniques statutaires, tout comme pour l'ensemble du Conseil en matière d'orientation, de contrôle et d'utilisation du budget est quelque peu limité.

B. Les ressources financières

Le diagnostic sur les ressources financières sera articulé autour de quatre principaux points. Il s'agit:

- ⇒ du processus d'élaboration du budget et d'approbation des comptes administratifs ;
- ⇒ de l'analyse du mécanisme de mobilisation et de gestion des ressources financières;
- ⇒ de l'évolution globale des BP et CA au cours de la période d'analyse
- ⇒ de l'analyse comparative des budgets et comptes administratifs sur trois exercices:
 - présentation générale des documents
 - analyse des recettes sur trois exercices
 - analyse des dépenses sur trois exercices

B.1. Processus d'élaboration du budget et de validation des comptes administratifs.

Dans les principes, le conseil municipal, organe délibérant, représente la population de l'ensemble de la commune. Il est sensé traduire en actes budgétaires les aspirations des populations. Au moment de l'examen du projet de budget, les conseillers soumettent à l'Exécutif communal des projets qu'ils souhaiteraient voir inscrits au budget, à l'effet d'améliorer les conditions de vie des populations qu'ils sont sensés représenter, chacun en ce qui le concerne.

Sous la contrainte financière et des orientations guidées par la politique générale de la commune, le Maire, assisté du secrétaire Général, opère un premier tri, et soumet le projet de budget au vote des conseillers au cours de la session ordinaire y relative. Pour ce qui concerne par exemple le plan de campagne annuel, le Président de la Commission des grands travaux est mis en mission par l'exécutif communal à l'effet de recenser les pistes rurales à inscrire au budget dans le cadre de l'entretien routier réalisé par les soins de la commune. Il faut signaler pour le regretter que cette action se déroule parfois à l'insu du conseiller du coin. En conclusion, la participation des conseillers à l'élaboration du budget communal est relative.

Ainsi que le prescrit la législation communale en vigueur, il est tenu une session ordinaire par an en vue de l'adoption du compte administratif. A cet effet, les convocations ainsi que les documents de travail (exemplaire du compte administratif et les délibérations), sont envoyés aux conseillers municipaux 15 jours francs avant la date du Conseil Municipal. Après cette étape, le Maire convoque les travaux en commissions au cours desquels les documents sont examinés. L'adoption se fait en session plénière en l'absence du Maire et du Receveur Municipal. Un conseiller municipal est élu et fait office de Président de séance. C'est lui qui transmet la délibération municipale au représentant de l'État, dans le cas d'espèce, le Préfet.

B.2. Analyse du mécanisme de mobilisation et de gestion des ressources financières

1. La situation de la mobilisation des ressources financières

La commune d'Obala jouit d'un privilège indéniable d'abriter en son sein un secteur privé relativement dense et dynamique. Ce qui lui confère l'avantage relatif d'avoir une

assiette fiscale large. Par ailleurs, elle dispose d'un domaine dont l'exploitation lui procure des rentrées substantielles de ressources propres.

Les ressources communales sont de deux ordres : les ressources propres et les ressources externes.

Les performances de la Commune en terme de mobilisation des ressources propres sont très appréciables. En effet, entre les exercices 2001/2002 et 2004, grâce aux efforts soutenus de l'exécutif communal en place, les ressources propres de la Commune ont été multipliées par trois⁹. Ces bonnes performances sont le fait d'une impulsion donnée par le Maire pour doter la Commune des outils et techniques modernes de gestion avec notamment la dotation à la Commune d'un logiciel de gestion communale pratique¹⁰. Ce logiciel réalise automatiquement des opérations telles que la gestion des opérations budgétaires, le suivi des caisses et des comptes bancaires, la gestion du personnel et le traitement de la paie, le suivi de la comptabilité matières, et la gestion de l'état civil. Ces bonnes performances peuvent aussi être imputées à la tenue régulière d'un fichier exhaustif et actualisé de contribuables, et à un redéploiement efficace du personnel. Signalons aussi, et non des moindres, que la Commune a l'avantage d'avoir à sa tête un Maire gestionnaire et spécialiste de la fiscalité¹¹, et qu'il serait difficile de ne pas lier ces performances à sa personne.

Les ressources externes, constituées principalement des CAC sur impôts, tiennent, d'une manière générale, aux résultats des comptes communaux. Toutefois, il peut aussi arriver que le Conseil municipal sollicite, par le biais d'une autorisation donnée au Maire, le FEICOM, le Crédit Foncier du Cameroun ou d'autres sources de financement externes à la Commune. Mais à l'heure actuelle, le budget communal est essentiellement financé sur fonds propres et CAC sur impôts au titre de ressource externe.

⁹ 100 114 483 F CFA en 2001/2002 ; 273 123 212 F CFA en 2003 et 316 014 928 en 2004.

¹⁰ Mayor Soft

¹¹ Le Maire est un inspecteur des impôts.

Par ordre d'importance décroissante, les grands postes de recettes propres de la Commune sont :

- Les réserves de fonctionnement ;
- Les recettes fiscales ;
- Les produits de l'exploitation du domaine et des services communaux
- Et occasionnellement les réserves comme pour l'exercice 2004.

Comme pour la plupart des Communes situées en zone rurale, le recouvrement de l'impôt libérateur sur les revenus agricoles reste une gageure.

2. le mode de gestion : les acteurs de la collecte, les documents de collecte et les circuits financiers

Le mode de gestion des ressources financières communales est direct. Les recettes fiscales sont cataloguées dans le budget communal selon une contexture officielle. Cette identification donne la possibilité à la Commune de connaître son assiette fiscale et de mettre sur pied une stratégie de recouvrement appropriée. La matière imposable est ainsi mise en exergue à l'occasion du recensement fiscal qui précède le début de chaque exercice budgétaire. La stratégie de recouvrement consiste en une répartition des agents collecteurs par secteur de recettes.

Les services de collecte des recettes communales sont organisés en équipes selon la nature de la recette. Une équipe de collecteurs est un groupe d'agents ayant à sa tête un responsable qui veille quotidiennement au recouvrement effectif de la palette de recettes qui leur est confiée. En dehors de l'action des agents communaux, il y a aussi lieu de souligner la contribution non moins importante des agents des impôts, des forces de maintien de l'ordre et des autorités administratives, sous forme d'appui au recouvrement.

Les principaux outils, équipements et documents qui servent à la collecte sont :

- Les Ordres de recettes
- Les bulletins d'émission ;
- Les Ordres de versement ;

- Les bordereaux de versement ;
- Les fiches de recettes ;
- Les tickets de paiement ;
- Les moyens logistiques (véhicules, motos) pour sillonner le territoire communal ;
- Les herses et
- Les barrières érigées sur certains axes routiers.

D'une manière générale, les circuits financiers communaux sont organisés en deux phases : une phase administrative et une phase comptable.

Phase administrative : émission d'une recette, soit par le service des impôts (recettes fiscales), soit par le service municipal (recettes non fiscale), liquidation puis transmission au Receveur Municipal.

Phase comptable : recouvrement

Les ordres de recettes sont signés par l'ordonnateur du Budget communal ou par le Secrétaire Général par ordre. Il s'agit particulièrement des recettes non fiscales.

Les Centimes Additionnels Communaux ont un circuit particulier, puisqu'ils gérés par le FEICOM. L'émission, la liquidation et le recouvrement sont exécutés par le FEICOM.

B.3. Évolution des BP et CA au cours de la période d'analyse

A travers l'analyse des BP et CA des exercices 2001/2002¹², 2002/2002, 2003 et 2004 illustrée par la figure 1 ci-dessous, on peut se rendre compte que:

- i. À partir de l'exercice 2001/2002, du point de vue des performances de la Commune, Il y a une rupture complète avec les exercices budgétaires postérieurs. Faut-il le rappeler, cette rupture correspond au passage du témoin entre l'ancien et l'actuel exécutif communal.
- ii. D'une manière générale, les CA et les BP ont évolué de manière croissante au cours de la période.

¹² Il s'agit de ce que l'on a appelé en son temps exercice transitoire entre juillet et décembre 2002

- iii. Au cours de l'exercice transitoire, le nouvel exécutif en place a annoncé les couleurs en portant le CA à un niveau plus de deux fois supérieurs aux prévisions budgétaires, ce qui correspond exactement à un taux de réalisation de 240,32 %.
- iv. En moins de trois exercices budgétaires complets, le CA a été multiplié par trois, passant de 154 291 655 F CFA en 2001/2002 à 462 336 878 F CFA en 2004.
- v. Sur l'ensemble de la période, on remarque que d'une manière générale, les taux de réalisations budgétaires sont performants. Cependant, une analyse pointue permet de se rendre compte, que, si on peut l'affirmer pour les exercices 2002/2002, 2003 et 2004, on ne peut pas en dire autant pour l'exercice 2001/2002. En effet, il y a comme l'impression que le CA de cet exercice est, soit volontairement taillé à la mesure du budget, soit que les prévisions budgétaires ne reposent pas sur des bases objectives, soit encore que les performances en matière de mobilisation sont très en deçà de leur potentiel réel. De toute évidence, il est clairement établi que la rupture entre deux modes de gestion impulsées par les exécutifs communaux sortant et entrant est consommée à travers cette différence de performances.

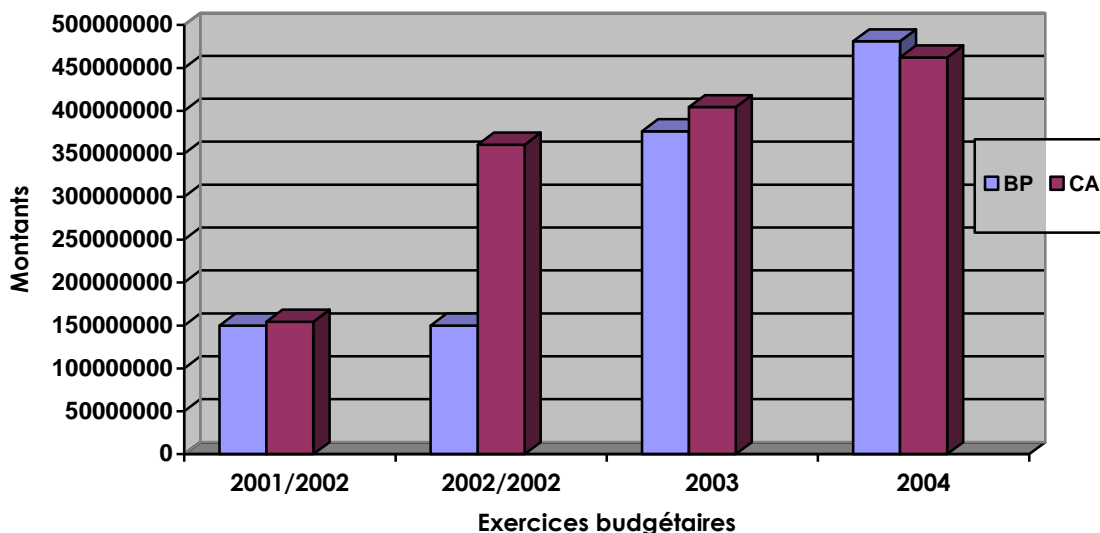


Figure 1. Évolution des BP et CA de la Commune d'Obala au cours des exercices budgétaires considérés

Taux de réalisation budgétaires

Exercice 2001/2002 : 102,86 %

Exercice 2002/2002¹³: 240,34%

Exercice 2003: 107,58 %

Exercice 2004 : 96,12 %

B.4. Analyse comparative des budgets et comptes administratifs sur trois exercices¹⁴

Notre analyse repose sur trois principaux points :

- présentation générale des documents
- analyse des recettes sur trois exercices
- analyse des dépenses sur trois exercices

i. Présentation générale des documents

D'une manière générale, les documents de budgets et comptes administratifs qui nous ont été produits ne présentent pas d'observations particulières.

*ii. Analyse des recettes sur trois exercices*¹⁵.

Nous nous sommes intéressés à l'évolution des recettes propres et des recettes externes au cours des trois exercices considérés. Le tableau, dans sa conception, permet ainsi de faire une lecture horizontale poste par poste. Pour plus de pertinence, nous avons éclaté les ressources propres et les ressources externes selon la contexture budgétaire en vigueur.

- **% sur P** représente la contribution en valeur relative du poste de recette considéré par rapport au total partiel des recettes propres P ;
- **% sur E** représente la contribution en valeur relative du poste de recettes considéré par rapport au total partiel des recettes externes E ;
- **% sur T** représente la contribution du poste de recette considéré par rapport au total global des recettes communales T.

¹³Pour les besoins d'analyse, et puisque cet exercice s'étend sur une période de 6 mois, nous avons multiplié ses résultats par deux pour avoir une même base d'analyse, c'est-à-dire 12 mois.

¹⁴ Cette analyse fait un saut sur l'exercice transitoire qui va de Juillet à décembre 2002. En effet, bien qu'ayant eu de la commune le CA de cet exercice, il n'a pas été aisé pour nous de passer de l'ancienne (exercice 2002/2002) à la nouvelle contexture budgétaire. Toutefois, ce manquement ne saurait remettre en cause la pertinence de notre analyse.

¹⁵ Pour d'autres détails, se reporter à l'annexe

DCR OBala

Exercices budgétaires										
	2001/2002				2003			2004		
Recettes par nature	Libellés	Montants	%/P %/E	%/T	Montants	%/P %/E	%/T	Montants	%/P %/E	%/T
	ReF	34 733 690	5		75 211 137			32 000 000		
	RF	21 012 072	1		38 064 803			41 114 587		
	TCD	1 157 937	1					1 153 813		
	TCI	22 551 334	3		112 751 572			129 639 627		
	PEDSC	19 908 250	0		46 134 300			60 138 135		
Recettes propres (P)	PF									
	SFR									
	APPD-P	721 200	1		961 400			1 616 800		
	Reserves							50 351 966		
	PCEAI									
	RPACLMT									
	PIC									
Total (P)		100 084 483	0		273 123 212			316 014 928		
Recettes externes (E)	CAC/impôts	54 177 172	0		130 903 902			146 086 950		
	RRCE				268 000			235 000		
	SFR									
	TrR									
	APPD-E									
	RA									
	FD									
	Reserves									
	SER									
	ELMT									
	ADLMT									
	RPACLMT									
Total (E)		177 172			171 902			321 950		
Total (T) : (P) + (E)		261 655			404 295 114			462 336 878		

Légende

RESSOURCES PROPRES

APPD-P: Autres Produits et Profits Divers au titre de recette propre.

PCEAI : Produits de Cession d'Éléments d'Actifs Immobilisés

PEDSC: Produits d'Exploitation du Domaine et des services Communaux

PF : Produits Financiers

PIC: Production d'immobilisation par la Commune elle-même.

ReF: Réserves de Fonctionnement

RF: Recettes Fiscales

RRCE : ristournes et Redevances Consenties par l'État.

SFR: Subventions de Fonctionnement Reçues

TCD: Taxes Communales Directes

TCI: Taxes Communales Indirectes

RESSOURCES EXTERNES

ADLMT: Autres dettes à Long et Moyen Terme

APPD-E : Autres Produits et Profits Divers au titre de recettes Externes.

CAC/impôts : Centimes Additionnels Communaux sur impôts

ELMT : Emprunt à Long et Moyen Terme

FD : Fonds de Dotation

RA

RPACLMT: Remboursement des Prêts et Autres Créances à Long et Moyen Terme

RRCE: Ristournes et Redevances Consenties par l'État

SER: Subventions d'Équipement Reçues

TrR: Transferts Reçus

Commentaires sur le tableau comparatif des recettes

L'analyse dynamique des BP et CA présentés ci-dessus permet de se rendre compte que

1. Les principales sources de recettes propres communales sont les réserves de fonctionnement, les recettes fiscales, les taxes communales indirectes, et les produits d'exploitation du domaine et des services communaux comme le montre la figure 2 ci-dessous.
2. On note particulièrement que, en deux exercices, les postes budgétaires RF, TCI et PEDSC ont connu une évolution positive respectivement 196 %, 575 et 302 en termes relatifs. Ces performances sont le fruit de l'impulsion donnée par le nouvel exécutif communal entré en fonction en juillet 2002.
3. La Commune d'Obala jouit d'une grande capacité d'autonomie évaluée à 65% en 2001/2002 et 68% en 2003 et 2004. Dans notre acception, la capacité d'autonomie mesure le pourcentage des recettes propres par rapport au total

global des recettes. A l'inverse, la dépendance de la Commune mesure en pourcentage le rapport des recettes externes sur le total des recettes.

4. Les CAC sur impôts sont importants en valeur absolue bien qu'elle représente seulement entre 32% et 35% en valeur relative.
5. Les recettes propres et les recettes externes ont connu une évolution croissante sur la période d'observation (Cf. Figure 3)

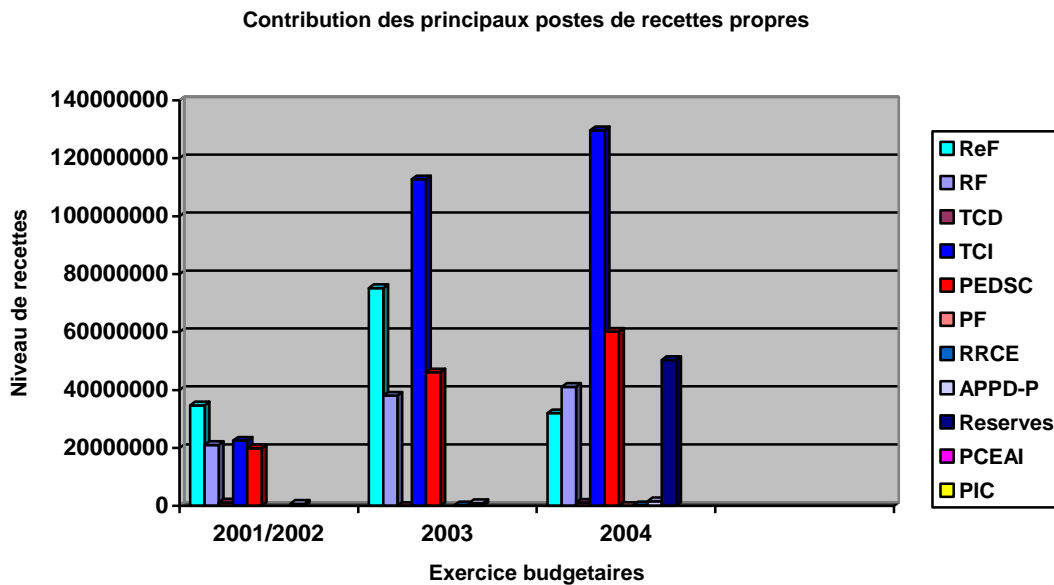


Figure 2. Contribution des principaux postes de recettes propres au budget communal (Obala)

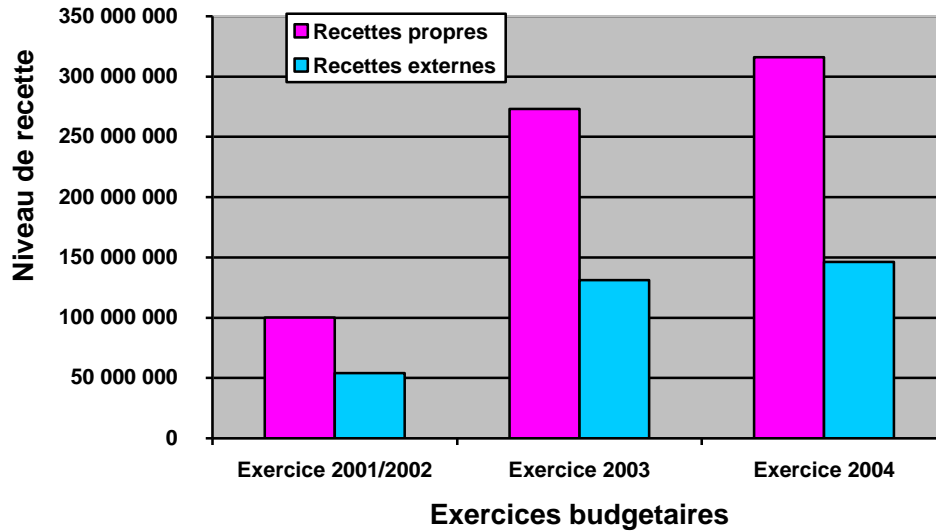


Figure 3. Évolution des recettes propres et externes au cours de la période d'analyse (Obala)

iii. Analyse des dépenses sur trois exercices

Nous nous sommes intéressés à l'évolution des dépenses de fonctionnement (F) et d'investissement au cours des trois exercices considérés. Comme pour le cas des recettes, le tableau, dans sa conception, permet de faire une lecture horizontale de l'évolution des postes de dépense sur les trois exercices considérés. Pour plus de lisibilité, les dépenses de fonctionnement et d'investissement ont été éclatées selon la contexture budgétaire en vigueur.

- **% sur F** représente pour chaque poste de dépense considéré, le pourcentage par rapport au total partiel des dépenses de fonctionnement F ;
- **% sur I** représente en valeur relative, la part du poste de dépense considéré sur le total partiel des dépenses d'investissement;
- **% sur D** représente en valeur relative, la part du poste de dépense considéré sur le total global des dépenses communales.

Le tableau comparatif des dépenses sur les trois exercices considérés est présenté ci-dessous.

Exercices budgétaires									
	2001/2002			2003			2004		
Rubriques	Montant	% sur F/ % sur I	% sur D	Montant	% sur F/ % sur I	% sur D	Montant	% sur F/ % sur I	% sur D
Personnel	25 800 724	49,66	35,6663	63 135 459	33,11972	19,61	58 405 979	30,38486	15,03
Equipe municipale	5 389 632	10,37	7,45049	26 397 198	13,84749	8,20	24 268 553	12,62536	6,24
Fonctionnement courant	17 185 378	33,08	23,7566	60 667 345	31,825	18,84	72 901 360	37,92587	18,76
Appui à l'autorité administrative	2 856 500	5,50	3,94875	7 330 650	3,845527	2,28	11 113 035	5,781394	2,86
Entretien patrimoine communal	443 110	0,85	0,61254	8 538 884	9,725164	5,76	15 155 068	7,884203	3,90
Suibventions aux tiers	276 000	0,53	0,38154	7 535 305	3,952885	2,34	6 755 305	3,514349	1,74
Participation au fonctionnement d'autres structures		0,00	0	7 023 136	3,684211	2,18	3 621 382	1,883971	0,93
	51 951 344	100,00	71,8162	90 627 977	100	59,21	192 220 682	100	49,46
Engins	2 793 881	13,70	3,86219	4 997 540	3,80576	1,55	17 977 533	9,153827	4,63
Bâtiments	3 760 220	18,44	5,19803	30 685 697	23,36798	9,53	21 244 110	10,81711	5,47
Equipements divers	12 691 342	62,25	17,5442	88 207 334	67,17223	27,40	150 432 775	76,59759	38,71
Terrain		0,00	0	4 624 600	3,521756	1,44	6 716 700	3,420019	1,73
Emprunt	1 142 500	5,60	1,57936	2 800 000	2,132275	0,87	22 500	0,011457	0,01
	20 387 943	100,00	28,1838	131 315 171	100	40,7883	196 393 618	100	50,54
	72 339 287		100	321 943 148			388 614 300		100,00

Commentaires sur le tableau comparatif des dépenses.

L'analyse dynamique des dépenses montre globalement que :

- iv. Au-delà de l'exercice 2001/2002, et vu sous l'angle des dépenses, le niveau d'activité de la Commune a été multiplié en moyenne par 4 pour ce qui concerne les dépenses de fonctionnement et par 8 pour ce qui concerne les dépenses d'investissement. Comme nous l'avons relevé ci-dessus au niveau de l'analyse comparative des recettes, cette rupture marque le passage du témoin entre deux exécutifs entrant et sortant.*
- v. Les dépenses de fonctionnement et d'investissement tendent à s'équilibrer avec le nouvel exécutif communal. En effet, on est passé d'un grand déséquilibre¹⁶ au cours de l'exercice 2001/2002 à une tendance au rééquilibrage au cours des exercices 2003 et 2004.*
- vi. Les dépenses d'investissement de la Commune sont importantes*
- vii. Avec le nouvel exécutif, un accent particulier est mis pour les dépenses d'entretien du patrimoine communal.*
- viii. Une analyse approfondie des dépenses de fonctionnement illustrée par la figure 4 ci-dessous permet de dire que les deux principaux postes de dépenses de fonctionnement de la Commune sont constitués des dépenses de personnel et de fonctionnement courant.*
- ix. Une analyse approfondie des dépenses d'investissement illustrée par la figure 5 ci-dessous montre que les dépenses d'équipement divers constituent le principal poste de dépenses d'investissement*

¹⁶ 72% au titre de dépenses de fonctionnement et seulement 28% au titre de dépenses d'investissement en 2001/2002.

Figure 4. Evolution des dépenses de fonctionnement de la Commune d'Obala entre 2001/2002 et 2004

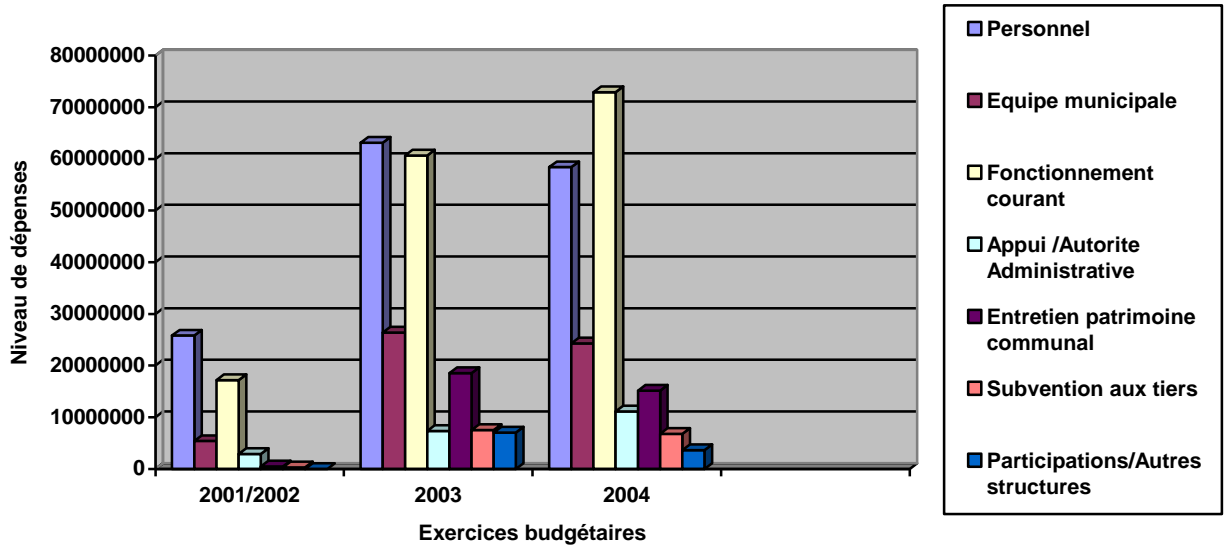
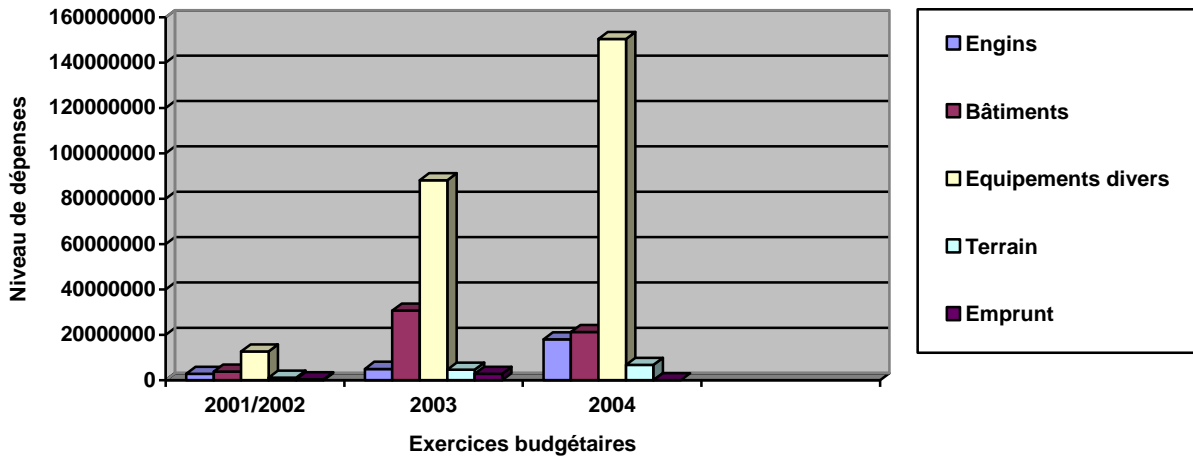


Figure 5. Evolution des dépenses d'investissement de la Commune d'Obala entre 2001/2002 et 2004



C. Ressources patrimoniales

D'une manière globale, la Commune d'Obala dispose d'un patrimoine jugé très riche par rapport aux Communes rurales de même envergure. La situation de ce patrimoine est en cours de réactualisation. Il est essentiellement constitué d'immeubles bâtis et non bâtis, du matériel roulant et des biens meubles.

En l'absence d'un état patrimonial de la Commune en bonne et due forme, et pour nous permettre d'avoir une idée globale du patrimoine communal, nous nous contenterons de la liste non exhaustive ci-dessous.

Matériel roulant

- 01 véhicule de liaison Peugeot 505, en mauvais état et à réformer ;
- 01 engin Poclín, épave, à réformer ;
- 01 niveleuse, bon état ;
- 01 camion Benne, bon état.

Immeubles bâtis et non bâtis

- 01 lotissement communal de 23 ha titré
- 01 foncier constitué de plusieurs immeubles bâtis
- 01 abattoir municipal d'une valeur de CFA 75 millions de francs.

Biens meubles

Ils sont difficiles à inventorier compte tenu du gel des activités du comptable matières.

D. La gestion des relations

La commune d'Obala entretient un réseau de relations plus ou moins intenses avec ses partenaires au développement. Il s'agit principalement de :

- la tutelle;
- l'Autorité Administrative Locale
- l'Autorité Traditionnelle
- Les FMO

- les Services Déconcentrés de l'État (SDE) ;
- le secteur privé/ Opérateurs économiques/commerçants.
- les populations à la base.
- l'association nationale des CVUC et les autres communes.

i. Avec la tutelle

Les relations sont régies par les textes législatifs et réglementaires en vigueur. La tutelle locale exercée par le Préfet de la Lekié, exerce les pouvoirs de proximité sur la Commune. Elle assure notamment, vis-à-vis d'elle, la facilitation, l'assistance, la formation et l'encadrement de ses élus locaux.

ii. Avec les SDE

Les services techniques locaux appuient l'action municipale dans les domaines techniques. Il s'agit principalement des services de l'agriculture, de l'éducation, de la santé humaine et animale¹⁷. Il s'agit essentiellement pour ces services d'apporter leur expertise là où l'expertise communale fait défaut dans le cadre de la collaboration.

iii. Avec les autres Communes

Dans le cadre de l'intercommunalité, la Commune d'Obala est membre de l'Association des Communes et Villes Unies du Cameroun, et de la Conférence des Maires de la Lekié. Avec ces deux institutions, les relations sont pour le moins faibles, et se limitent au formalisme.

iv. Avec les chefferies traditionnelles

Les Chefferies traditionnelles servent de relais de communication entre la Commune et la population. Cette option est stratégique pour la Commune à plus d'un titre : d'abord pour suppléer l'action des Conseillers municipaux sur le terrain, ensuite, le cas échéant, pour combler les insuffisances des Conseillers municipaux qui ne jouent pas, volontairement¹⁸

¹⁷ Services d'élevage, notamment les services vétérinaires qui ont une activité intense au niveau de l'abattoir municipal.

¹⁸ Il faut dire que les Conseillers municipaux ne sont pas épargnés par les nombreuses rivalités politiques entre élites qui minent la Commune, et qui font que leur action sur le terrain frise l'opposition à l'action de

ou involontairement le rôle à eux dévolu, et enfin, pour restaurer l'autorité traditionnelle dans le contexte de la promotion du développement local par les acteurs locaux.

v. Avec les autorités religieuses¹⁹

Les relations avec les autorités religieuses sont d'une manière générale privilégiées. L'église constitue un important et efficace relais de communication pour l'action communale en matière de formation, information, sensibilisation et d'éducation à la citoyenneté. Chaque célébration du culte est une occasion pour relayer les messages de la Commune.

vi. Avec l'Autorité administrative locale

Les relations, dans le cadre strictement institutionnel sont bonnes. Cependant, les relations de bonne collaboration entre l'autorité administrative locale et la municipalité sont entachées de « problèmes de personnes »

vii. Avec les élites

La Commune d'Obala est créditée d'une grande élite intellectuelle, politique et économique. Cependant, les grandes rivalités politiques pour des questions de positionnement l'emportent sur l'intérêt général de la Commune, au point où il y a comme un désintérêt de cette élite vis-à-vis de la Commune.

*

viii. Avec les associations de villages et GICs

La Commune encourage l'éclosion des associations et Gics de développement. Cette action d'encadrement de la Commune est visible à travers l'octroi de petites subventions en petit matériel et équipement pour les comités de développement qui s'animent dans l'entretien des pistes rurales, et des contributions diverses.

l'exécutif communale. Le meilleur moyen de les contourner est dès lors de s'appuyer sur les Chefs traditionnels.

¹⁹ Notamment les autorités d'obédience catholique.

ix. Avec les FMO

Les FMO appuient l'action communale en matière de recouvrement en cas de sollicitude.

x. Avec les opérateurs économiques

Le secteur privé, d'une manière générale, joue un rôle déterminant dans l'essor de la Commune sur le plan économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif. Il s'agit donc d'une relation hautement privilégiée entre la Commune et ces partenaires de développement bien qu'il y ait toujours des tensions quand il s'agit pour eux, de s'acquitter de leurs obligations fiscales.

xi. Avec les populations à la base

Elles s'exercent à travers la capacité du conseiller municipal et le Chef traditionnel à être de véritables relais de communications entre la Commune et la population, et surtout à être fidèle au message de l'exécutif communal.

Globalement, les relations entre la Commune et les autres acteurs de son environnement direct peuvent être caractérisées d'assez bonnes. Les luttes d'influences et les nombreuses rivalités politiques sont un grand frein au développement d'un tissu relationnel dense et propice au développement de la Commune. D'un autre côté, il y a comme une insuffisance d'initiatives de la part de la Commune en matière de communication et de promotion de la participation.

IV. FORCES ET FAIBLESSES DE L'INSTITUTION COMMUNALE

Rubrique	Forces ²⁰	Faiblesses ²¹
A. Personnel	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Régularité des salaires ⇒ Présence de 03 cadres communaux formés ⇒ Avancements réguliers ⇒ Matériel de travail adapté 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Cotisation CNPS pas à jour (trop d'arriérés) ⇒ Non respect de l'organigramme : beaucoup de chevauchement, hiérarchisation non respectée, insubordination caractérisée de certains, les agents ne peuvent pas facilement se situer par rapport à l'organigramme, etc. ⇒ Manque de formation professionnelle pour la plupart ⇒ Existence de tendances au sein du personnel ⇒ Non respect des droits de congé ⇒ Personnel peu motivé. ⇒ Non tenue régulière des réunions de personnel ; ⇒ Utilisation irrationnelle du personnel, d'où le désœuvrement de certains agents ;
B. Exécutif Communal	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Présence à sa tête d'un cadre compétent aux dynamiques reconnus et aux grandes capacités managériales Esprit d'initiative et volonté d'innover Volonté de s'ouvrir aux partenariats externe 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Existence de divisions et de tendances entraînant des divisions ⇒ Réactions tardives face aux doléances des Conseillers Municipaux ⇒ Non application des principes et notions de gestion participative ⇒ Insuffisance de visibilité et de lisibilité des actions de la commune
C. Conseil Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Forte représentativité de toutes les sensibilités du territoire communal ⇒ Tous les membres sont issus du RDPC ⇒ Niveau d'instruction au dessus de la moyenne 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Présence de tendances au sein du Conseil ⇒ Manque de solidarité entre les Conseillers ⇒ Rupture entre la base et les Conseillers ⇒ Absence de séminaires et ateliers sur la maîtrise de leurs rôles
D. Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Secteur privé relativement développé ⇒ Grande capacité d'autonomie (% de recettes propres par rapport aux recettes totales) ⇒ Forte mobilisation des recettes propres ⇒ Bonne maîtrise de l'assiette fiscale ⇒ Sources de recettes propres variées 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Négligences de certaines recettes par rapport à leur contribution au budget communal (Ex. Taxes sur les armes à feu, ...)
E. Ressources patrimoniales	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Patrimoine relativement riche et varié 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inexistence d'un document sur la situation du patrimoine communal (Compte de gestion matières) ⇒ Absence d'un comptable matière à la Commune.
F. État des relations	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Bonne relation dans l'ensemble avec les autres acteurs du développement communal 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Relations non entretenues et suivies, etc.)

²⁰ Tous les facteurs favorables qui permettent à la Commune d'atteindre son objectif de développement.

²¹ Tous les facteurs négatifs qui sont de nature à empêcher la Commune d'atteindre ses objectifs de développement.

V. OPPORTUNITES ET CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE

V.1. Opportunités au développement de la Commune

Dans ce chapitre, il est question d'identifier les facteurs externes susceptibles de favoriser l'atteinte de l'objectif de développement de la Commune. Plus spécifiquement, il s'agit des atouts et potentialités de la Commune. Parmi ces facteurs, on peut citer principalement :

- a. Sur le plan communicationnel,
 - Les Nationales N°1 et N°4 qui font de la ville d'Obala en particulier et de la Commune en général un grand carrefour et une zone de transit entre la Capitale et les provinces de l'Ouest, du Nord-Ouest, de l'Est, voire de l'Adamaoua;
 - La commune est traversée par la ligne de chemin de fer qui relie les provinces du Centre et de l'Adamaoua, via la province de l'Est et qui fait de la ville d'Obala un grand comptoir d'échanges de produits entre le Grand Nord et le Grand Sud Cameroun.
 - les réseaux téléphoniques MTN et ORANGE et imminence des réseaux de téléphonie fixe et CTphone;
 - La proximité de la Commune avec Yaoundé qui fait de la ville une banlieue de la Capitale.

- b. Sur le plan de ressources naturelles,
 - d'importants gisements de sable disséminés par endroits sur le territoire communal ;
 - les gisements de pierre de Nkometou, exploités par la société RAZEL ;

- c. Sur le plan humain, signalons enfin le dynamisme des populations notamment concernant les activités agricoles et commerciales, sans oublier le caractère cosmopolite de la ville d'Obala.

d. Sur le plan touristique, la Commune d'Obala présente plusieurs curiosités et attractions à découvrir ou à redécouvrir. Au nombre de celles-ci, nous pouvons citer :

- L'Hôtel de ville
- Luna parc, établissement touristique créé il y a environ trois décennies;
- Le mont Loua qui offre une vue panoramique sur la ville d'Obala et ses environs;
- Le Pacific Hôtel, qui se dresse, majestueux, en face de l'Hôtel de ville.

V.2. Contraintes au développement de la Commune

Dans cette rubrique, il est question des facteurs externes, qui sont susceptibles de freiner le développement de la Commune. Au nombre de ceux-ci, il y a :

- a. Les rivalités stériles et les guerres de positionnement entre élites qui ne servent pas les intérêts de la Commune ;
- b. Le non bitumage de la Nationale N°1 qui, en saison sèche, et à cause des nuages de poussières dégagés par les véhicules et notamment les camions grumiers à leur passage, ont de conséquences néfastes sur la santé des populations riveraines.

VI. PISTES D' ACTIONS PRIRITAIRES

Au terme du travail de validation des forces et faiblesses, opportunités et contraintes au développement de la commune, les participants ont été répartis en deux groupes pour identifier les pistes d'actions qui à leur avis sont prioritaires aujourd'hui pour le développement de la commune.

La synthèse des résultats de ces travaux en groupe est donnée ci-dessous.

1. Reprendre les activités d'élaboration du Plan de développement Communal;
2. Réorganiser les services de la Commune dans un souci d'efficacité et mettre en place un organigramme fonctionnel ;
3. Régulariser les cotisations des agents communaux à la CNPS ;

4. Poursuivre l'action de la formation du personnel à travers des stages, séminaires et séances de travail;
5. Pourvoir le poste de comptable matière, dresser un état actualisé d'inventaire et d'évaluation du patrimoine communal ;
6. Organiser des séminaires ateliers à l'intention des conseillers pour la maîtrise de leur rôle;
7. Instituer les réunions du personnel à une fréquence à déterminer;
8. Promouvoir l'esprit de solidarité entre les conseillers municipaux;
9. Impliquer davantage les acteurs externes à la gestion communale : élites, autorités traditionnelles, notables, représentants des associations, etc.
10. Respecter les droits de congés des agents communaux

A la fin de ce travail d'identification des pistes d'actions prioritaires au développement de la commune, les participants ont estimé qu'ils avaient besoin d'un peu plus de temps et d'un effectif plus représentatif pour définir un plan d'action cohérent et surtout qui recueille une grande adhésion.

L'organisation de ce travail a donc été laissée à l'initiative de l'Exécutif Communal.

Conclusion

Le diagnostic rapide de la Commune d'Obala a permis de faire un état des lieux de la situation de cette municipalité sur le plan institutionnel. Il a surtout favorisé la mise en évidence, une lecture et une compréhension transparentes de ses forces, potentialités et faiblesses, opportunités et contraintes à son développement, sans oublier la situation de ses relations avec les autres acteurs et partenaires au développement dans le contexte de la décentralisation.

Au terme des différentes analyses réalisées dans le cadre de cette prestation en conformité avec l'approche méthodologique prescrite par le PADDL, quelques pistes d'actions prioritaires pour le développement de la commune ont été identifiées.

⇒ S'agissant des forces de la commune, il faut relever principalement :

- ◆ Le souci constant manifesté par l'exécutif communal quant à la formation des cadres maison, et à ce sujet, la commune compte cinq agents formés au CEFAM et s'apprête à envoyer d'autres agents en formation dans cette institution de formation de référence au cours de la prochaine rentrée académique ;
- ◆ Le sens d'initiative et la volonté d'innover impulsée et manifestée par l'exécutif communal ;
- ◆ La maîtrise de l'assiette fiscale communale ;
- ◆ La présence à la tête de l'exécutif communal d'un cadre compétent ;
- ◆ Le cadre de travail qui s'inscrit dans la modernité avec notamment les équipements et outils de travail adaptés, l'installation d'un réseau qui facilite le travail, l'utilisation d'un programme de gestion communale informatisée qui place la commune d'Obala au peloton des institutions de référence en matière de gestion communale au Cameroun ;
- ◆ La grande capacité d'autonomie de la commune qui s'exprime en terme de contribution des recettes propres par rapport aux recettes totales de la commune, et qui se situe aujourd'hui autour de 70% ;
- ◆ Le patrimoine communal relativement riche et la diversité de ses sources de recettes propres par rapport aux communes de même niveau de comparaison ;

- ⇒ S'agissant des potentialités de la commune, comment ne pas évoquer la grande et puissante élite extérieure et intérieure de la commune, qui, si elle n'exploitait pas sa situation privilégiée à de fins autres que celles de développement, pour nourrir des querelles et rivalités stériles, aurait pu servir plus utilement au développement de la commune ;
- ⇒ S'agissant des faiblesses de la commune, le DIC a révélé principalement :
- ◆ L'existence au sein de la commune d'un organigramme peu ou pas du tout fonctionnel et qui laisse apparaître à l'analyse et à l'examen de nombreux manquements et insuffisances ;
 - ◆ L'utilisation irrationnelle du personnel qui conduit au désœuvrement de certains agents ;
 - ◆ La persistance des tendances au sein de l'exécutif communal qui a des ramifications au niveau du personnel qui se trouve ainsi être divisé ;
 - ◆ L'insuffisance des formations au profit des conseillers municipaux à l'effet de permettre bonne maîtrise de leur rôle ;
 - ◆ La non évaluation du patrimoine communal qui est principalement due à l'absence d'un comptable matière au sein du personnel communal.
- ⇒ S'agissant des opportunités au développement de la Commune, il y a principalement :
- ◆ Les routes nationales n° 1 et n°2, et la ligne de chemin de fer qui font d'Obala un grand carrefour et une zone de transit ;
 - ◆ La proximité qui fait d'une grande partie de la commune en général, et la ville d'Obala en particulier une banlieue de Yaoundé ;
 - ◆ L'existence des réseaux de téléphonie mobile MTN et Orange, sans oublier la connection au réseau CTphone et de téléphone fixe qui est imminente ;
 - ◆ D'importants gisements de sable fin sur une grande partie du territoire communal sans oublier les gisements de pierre de Nkometou exploités par la société RAZEL ;
 - ◆ Le dynamisme des populations de la commune sur le plan des ressources humaines ;
 - ◆ Des grandes attractions et curiosités touristiques que sont Luna parc, le Mont Loua, Pacific Hôtel, etc.

- ⇒ S'agissant des contraintes au développement, il y a principalement les grandes rivalités entre élites, et le non bitumage de la nationale n° 1 qui a des conséquences dommageables sur la santé des populations riveraines, surtout en saison sèche.
- ⇒ S'agissant enfin de la situation des relations entre la commune et ses nombreux partenaires au développement, on peut dire qu'elles sont denses mêmes si elles sont diversement interprétées.

Au terme de ce DIC, les participants ont identifiés des pistes d'actions prioritaires de la commune et dont les plus importantes apparaissent comme tant la reprise du processus de planification du développement communal dans le cadre de l'élaboration du PDC, la réorganisation des services communaux à travers la mise en place d'un organigramme formel et fonctionnel, le renforcement de la participation et l'implication des autres acteurs au processus de développement de la commune, et la réalisation d'une évaluation du patrimoine communal. Ces pistes d'actions nous semblent pertinentes et en harmonie avec les objectifs du DCR.

En dépit des difficultés qui ont émaillé la réalisation du présent DIC, difficultés dues principalement au calendrier très chargé du Maire, lesquelles difficultés ont considérablement rendu la durée de réalisation de cette prestation très élastique²², nous recommandons fortement la poursuite du partenariat entre le PADDL et la commune d'Obala sous la contrainte du respect des engagements par les deux parties, quitte à ce que la commune désigne un homologue pour le suivi étroit des activités allant dans ce sens, sous la coordination du Maire. En effet, la Commune d'Obala passe pour être aujourd'hui un cadre de référence sur lequel le PADDL pourrait s'appuyer comme baromètre d'émulation pour d'autres communes, tant il est vrai que l'action du Programme s'inscrit dans une perspective à moyen terme.

²² Cette prestation qui aurait dû normalement s'étendre sur 01 mois au plus, a mis environ 06 mois pour voir enfin son dénouement.

Annexes

Annexe 1. Termes de référence

Annexe 2. Liste de documents utilisés

Annexe 3. Listes des participants (DP / restitution) et personnes ressources

Annexe 4. Liste exhaustive des Conseillers Municipaux

Annexe 5. Liste des personnes ressources rencontrées

Annexe 6. État du personnel communal : Exercice 2005

Annexe 7. Tableaux de synthèse et d'analyse globale des BP et CA

Annexe 8. Plan de campagne: exercice 2005

Annexe 9. État des véhicules/Engins communaux

Annexe 1. Termes de référence

Contexte

Dans le cadre du Programme d'Appui à la Décentralisation et au développement Local – PADDL, l'Antenne Centre a engagé une démarche d'identification des communes avec lesquelles elle pourra établir des collaborations.

Cette démarche est basée sur cinq étapes :

1. Présélection des zones d'intervention (départements)
2. Information des Communes des départements présélectionnés
3. Réaction/demande des communes
4. Diagnostic Communal Rapide
5. Identification des axes prioritaires d'intervention avec la commune

Suite aux premiers contacts avec les communes ayant manifesté leur intérêt, l'Antenne Centre veut entamer la 4^{ème} étape de la démarche en utilisant la méthodologie de Diagnostic Communal Rapide et ses outils grâce à l'intervention des prestataires de services qui ont été formés sur cette méthodologie.

Objectifs du Diagnostic Communal Rapide

Le Diagnostic Communal Rapide devra permettre d'apprécier la situation des communes sur la base des critères d'appréciation établis par le Programme (cf. Critères d'appréciation des Communes, Annexe I du Guide méthodologique). Ce diagnostic doit donc être considéré comme l'occasion pour le PADDL d'approfondir la connaissance de la Commune (entendue ici comme l'institution communale), des potentialités et contraintes qui lui sont propres. Ce diagnostic Rapide n'est pas à considérer comme exhaustif en termes d'analyse de la situation de la commune (entendue comme espace géographique, administratif et socio-économique). En effet, une activité de ce genre pourra être menée là où l'appréciation, suite aux résultats du Diagnostic Rapide, permettra au PADDL d'entamer la démarche pour définir avec la Commune un protocole de partenariat.

Objectif de l'intervention du prestataire

A travers son expertise et ses expériences, et se basant sur les éléments qui lui ont été fournis lors de l'atelier de formation et d'échanges, le prestataire devra mettre en œuvre la méthodologie pour la réalisation du Diagnostic Communal Rapide.

Le rôle des Communes

Les Communes qui ont accepté de participer à la réalisation du Diagnostic Rapide assument un rôle important à différents niveaux :

1. analysent et valident la méthodologie ;
2. facilitent le diagnostic organisationnel de la Commune, la collecte des données, la prise de contact avec les personnes ressources au sein de la commune ;
3. appuient la réalisation du diagnostic (aspects logistiques et mise à disposition des personnes ressources) ;
4. assurent, ensemble avec le PADDL, le suivi de la qualité de la prestation.

Le rôle du PADDL

Le PADDL :

1. élabore les termes de référence pour la prestation ;
2. effectue le dépouillement des offres et le choix du prestataire ;
3. cofinance la réalisation du diagnostic (prise en charge du prestataire) ;
4. valide, avec la Commune, le suivi de la qualité de la prestation.

Résultats et produits attendus du prestataire

1. Rapport descriptif de la commune sur la base des résultats du diagnostic ;
2. Fiche d'information sur la Commune ;
3. Evaluation de la mise en œuvre de la méthodologie élaborée : leçons tirées ;
4. Appréciation du prestataire sur la possibilité pour le PADDL d'établir une collaboration avec la Commune.

Documents qui seront mis à la disposition du prestataire

Guide méthodologique sur le Diagnostic Communal Rapide.

Période pour la prestation

Le prestataire aura à sa disposition une période de quatre semaines à partir de la signature du contrat pour réaliser la prestation et la durée (H/J) prévue pour la prestation est de quatre (04) jours pour chaque commune.

Annexe 2. Liste de documents utilisés

1. Guide méthodologique du DCR/PADDL-GTZ
2. Comptes administratifs des exercices 2001/2002, 2003 et 2004
3. Fiches de collecte des données
4. Tableau de passage de l'ancienne nomenclature budgétaire communal issue du décret N°75/341 de 1975, à la nouvelle nomenclature adoptée par décret N°98/266/PM du 21 Août 1998 (Ministère de l'Administration Territoriale/Ministère de l'Economie et des Finances)
5. Organigramme de la Commune d'Obala
6. Liste exhaustive du personnel communal et quelques éléments du dossier individuel
7. Recueil des textes : les Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun (Jean KUATE). 2^e Edition, Juin 2002.
8. Revue des fonctions, rôles et responsabilités de la tutelle dans les lois du 22 Juillet 2004 relatives a la décentralisation au Cameroun : rapport de mission, Yaoundé Avril 2005.
9. « 50 ans déjà ! La Commune d'Obala » (magazine édité à l'occasion du cinquantenaire de la Commune d'Obala)

Annexe 3. Liste des participants

1. Séance du DP

N°	Nom et prénoms	Fonction
1	KOA Félix	Maire
2	NKANGA Benjamin	SG
3	NDJODO NGONO	Ex SG
4	BEYINA Blaise Marie	Conseiller Municipal/ Président Commission des grands travaux
5	5. MELINGUI Protais	Conseiller Municipal/Président Commission Finances
6	ELOUNDOU Jean	Conseiller Municipal/Président Commission Affaires Sociales, Culturelles et Sportives.
7	MBALA Gaston	Agent communal/ Agent de recouvrement
8	MAGUENA Luc Bertrand	Agent communal
9	AWONO Joséphine	Agent communal
10	TSALA Urbain	Coordonnateur CRADEL
11	MESSI BÉNÉ Félix	Chargé de programme/ CRADEL
12	Mme EBENE Diane	Agent communal
13	PROIETTI Claudio	PADDL-Centre
14	ONGUENE Longin	Agent communal/Contrôleur de Gestion
15	NTERE MBASSI Maurice	Agent communal
16	MBALA ETOUDA	Agent communal/Secrétaire Particulier

2. Séance de restitution du_ 11 Mai 2006

N°	Nom et prénoms	Fonction
1	KOA Félix	Maire
2	NKANGA Benjamin	SG
3	Germain BOURGUARD	Notable
4	NGONO AYISSI Jules	Notable
5	MELINGUI Protais	Conseiller Municipal
6	Mme TOMO Marie Thérèse	Conseillère Municipale
7	ELOUNDOU Jean	Conseiller Municipal
8	MBALA Gaston	Agent communal
9	OKALA OKALA	Conseiller Municipal
10	Mme NOA NDZESE	Conseillère Municipale
11	TSALA Urbain	Coordonnateur CRADEL
12	Mme EWOLO Marie Louise	Conseillère Municipale
13	ATEBA EBE Pierre	Conseiller Municipal
14	ONGUENE Longin	Agent communal/Contrôleur de Gestion
15	NGONO AWONO Pierre	Conseiller Municipal
16	MBALA ETOUDA	Agent communal/Secrétaire Particulier

Annexe 4. Liste exhaustive des Conseillers municipaux²³

N° Ordre	NOMS ET Prénom	Occupation/Fonction
1	KOA Félix	Inspecteur des impôts
2	NGA Félix	
3	ESSIMI Ambroise	
4	Mme EWOLO, née OSSAH	
5	NDZANA Roger Faustin	
6	EWODO Jean Marie	
7	NANGA TSALA*	
8	MBOLO Gabriel	
9	ATEBA NOMO Albert*	
10	AWONO TOUNA Zéphirin*	
11	OBAMA Jean Magloire*	
12	ETEME Ferdinand	
13	ANTANGANA AMBAMA	
14	Mme NOAH née NDZESSE	
15	OKALI OKALI Sylvestre	
16	NOMO METALA Benoît	
17	EDZOGO Guillaume	Conseiller Jeunesse et animation
18	NKOA AWONO	
19	EYADA AYISSI	
20	FESSI Henri	
21	OKALA OKALA Engelbert	Professeur des Lycées
22	ELOUNDOU Jean	
23	NOUMA Mathieu	
24	NGONO AWONO Pierre	
25	MELIGA OMBOLO Célestine	
26	Mme NTI née NGA Marie	
27	MAZOU HABOU	
28	MVOGO Sylvain	
29	NGONO Antoinette Marcelline	
30	EKANI MINKOA Michel	
31	BEYINA Jean Blaise	
32	MELINGUI Protais	
33	ATANGANA Gaspard	
34	ATEBA EBE Pierre	
35	NDZANA TSIMI Joseph	
36	NGA Stanislas	
37	EWOLO NOAH	
38	Mme TOMO née NKOLO NDONGO	
39	Mme ENGOLO née EWODO Marie	
40	NGONO Jean Galbert	
41	MESSI ATANGANA Lucien	

(*) Décédés

²³ Aucune information supplémentaire ne nous a été fournie sur les conseillers municipaux. En effet, leurs dossiers à la Commune sont vides quand ils existent.

Annexe 5. Liste des personnes ressources rencontrées

1. Mme FOUDA Sidonie, Secrétaire Générale, Institut Agricole d'Obala.
2. M. MIFERE, District de Santé d'Obala, Chef de Bureau.
3. M. LOUMNGAM MFONDI Georges, Receveur PTT
4. M. TAGNE Richard, Directeur Poissonnerie Persévérance.

Annexe 6. ETAT DU PERSONNEL : EXERCICE 2005

N° d'ordre	Nom Et Prénoms	Date d'engagement	Fonction/Service	Observations
1	NKANGA Benjamin	01/08/96	S.G de Mairie	Maîtrise en langues étrangères+ Formation CEFAM I
2	MAGUENA Luc Bertrand	07/11/96	Chef Service État Civil	Probatoire G + Formation CEFAM II
3	BODO EKO Simon	00/07/96	Bureau du contentieux	Probatoire D
4	ONANA Émile	19/08/97	Percepteur	CEPE
5	ANDELA EFOUBA Patricia	01/01/93	Contrôle de gestion	CEPE
6	BODO TSOGO Achille N.	01/12/95		Probatoire
7	ONDOUA ONDOUA Jean Pierre	16/10/76	Chef service finances	Attestation 4è Année Menuiserie
8	NGA ETOUNDI Christiane	01/10/96	Secrétaire	Probatoire GI + en cours de formation au CEFAM
9	NDONGO Léonard	01/12/94	Percepteur	CEPE
10	NDONGO Jean Sébastien	21/10/96	Percepteur	CAP Aide comptable
11	MVONDO Armand Théodore	01/07/98	En cours de formation	Probatoire GII
12	MENGUE ESSOMBA Joséphine	01/04/98	État Civil	Probatoire A4
13	MONO AWONO Patrick Gauthier	06/01/98	Chef service administratif	BEPC
14	Mme NDZOMO née ANDELA marie Claire	01/07/95	Chef Bureau Aff. Soc.	BEPC
15	ELOUNDOU Symphorien	03/03/98	Percepteur	BEPC
16	ETABA BIKELE Jean Pierre	12/01/98	Conducteur Engin	-
17	ELOUNDOU Gustave	02/02/87	Percepteur	CEPE
18	ELOUNDOU Lazare	01/07/98	Percepteur	Niveau classe de 1 ^{ère}
19	EKASSI Philippe	-	Percepteur	-
20	ATEBA Pascal	01/12/99	Percepteur	CEPE
21	MATJANG Gilbert	00/12/2003	Messenger Sous-préfecture	CEPE
22	AWOUATOUG Jean Paul	01/07/99	Voirie municipale	CEPE
23	NTERE MBASSI Maurice	01/07/99		
24	NDENGUE AWONO			
25	NDZANA ENAMA			
26	ASSAMA Innocent			
27	BELLA Gertrude	01/12/99		
28	NKENGUE KANA	01/10/86		
29	GOLOGOSSO Hyacinthe	01/11/94		
30	NOMO Gisèle Marie	01/11/83		
31	TOMO ETABA	01/12/94		
32	KAYEM Joseph		Chauffeur (cabinet du Maire)	
33	MBALA ETOUDA	01/08/02	SP (Cabinet du Maire)	
34	ONGUENE ELOMO H			
35	AYISSI Marc	12/03/84		
36	MBALLA Gaston	01/08/02		

Annexe 7. Tableaux de synthèse et d'analyse globale des BP et CA

Dans cette présentation, chaque tableau est une synthèse du compte administratif de l'exercice concerné.

Comme nous l'avons souligné plus haut, cette présentation peut révéler certaines incohérences. Dans ce cas, elles sont la répercussion du fait des nombreuses erreurs qui existent dans les documents de budget et compte administratif qui nous ont été produits.

7.1.

Commune de Obala

Exercice 2001/2002



	Prévu		Realisé	Taux de réalisation
Total Recettes	150 000 000		154 291 655	102,86%
Total Dépenses	150 490 000		72 339 287	48,07%
Excedent d'exercice			81 952 368	
Taux d'exécution				46,88%

DCR Obala

Recettes	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
Fonctionnement	150 000 000	100,00%	154 291 655	100,00%
Investissement		0,00%		0,00%
Recettes propres - P	110 000 000	73,33%	#VALEUR!	#VALEUR!
Recettes extérieures - E	40 000 000	26,67%	54 177 172	35,11%
CAC	38 000 000	25,33%	54 177 172	35,11%
Recettes fiscales	34 500 000	23,00%	21 012 072	13,62%
Taxes communales indirectes	31 100 000	20,73%	22 551 334	14,62%
Recettes tot/habitant	1 630		1 677	
Recettes propres/habitant	1635,547537		786,1940508	

DCR Obala

Dépenses	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
Fonctionnement	95 810 479	63,67%	51 951 344	71,82%
Investissement	54 679 521	36,33%	20 387 943	28,18%
Fonctionnement/habitant	1 041		565	
Investissement/habitant	594		222	
Fonctionnement	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
Dépenses liées au personnel - P	40 357 126	42,12%	25 800 724	49,66%
Dépenses pour l'équipe municipale - M	11 428 637	11,93%	5 389 632	10,37%
Dépenses de fonctionnement courant - F	34 852 510	36,38%	17 185 378	33,08%
Appui à l'autorité administrative - T	4 860 000	5,07%	2 856 500	5,50%
Entretien du patrimoine communal - C	600 000	0,63%	443 110	0,85%
Subventions aux tiers - S	3 000 000	3,13%	276 000	0,53%
Participation au fonctionnement d'autres structures - A	712 206	0,74%	-	0,00%
Investissement	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
Engins - E	3 000 000	5,49%	2 793 881	13,70%
Batiments - B	12 500 000	22,86%	3 760 220	18,44%
Equipements divers - V	38 179 521	69,82%	12 691 342	62,25%
Terrains - Te	-	0,00%	-	0,00%
Emprunts - D	1 000 000	0	1 142 500	0

Nombre d'habitants	92 012
--------------------	--------

7.2

Commune de OBALA

Exercice 2003



		Prévu		Realisé	Taux de réalisation
1	Total Recettes	75 820 919		404 295 114	107,58%
2	Total Dépenses	376 320 919		321 943 148	85,55%
3	Excedent d'exercice			82 351 966	
4	Taux d'exécution				79,63%

	Recettes	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
5	Fonctionnement	325 820 919	86,70%	404 295 114	100,00%
6	Investissement	50 000 000	13,30%	-	0,00%
7	Recettes propres - P	285 320 919	75,92%	273 123 212	67,56%
8	Recettes extérieures - E	90 500 000	24,08%	131 171 902	32,44%
9	CAC	90 000 000	23,95%	130 903 902	32,38%
10	Recettes fiscales	39 288 551	10,45%	38 064 803	9,42%
11	Taxes communales indirectes	120 305 000	32,01%	112 751 572	27,89%
12	Recettes tot/habitant	4 084		4 394	
13	Recettes propres/habitant	089,911305		3498,925662	

	Dépenses	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
14	Fonctionnement	220 149 550	58,50%	190 627 977	59,21%
15	Investissement	156 171 369	41,50%	131 315 171	40,79%
16	Fonctionnement/habitant	2 393		2 072	
17	Investissement/habitant	1 697		1 427	
	Fonctionnement	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
18	Dépenses liées au personnel - P	68 444 079	31,09%	63 135 459	33,12%
19	Dépenses pour l'équipe municipale - M	34 210 924	15,54%	26 397 198	13,85%
20	Dépenses de fonctionnement courant - F	73 507 575	33,39%	60 667 345	31,82%
21	Appui à l'autorité administrative - T	7 700 000	3,50%	7 330 650	3,85%
22	Entretien du patrimoine communal - C	20 835 462	9,46%	18 538 884	9,73%
23	Subventions aux tiers - S	8 000 000	3,63%	7 535 305	3,95%
24	Participation au fonctionnement d'autres structures - A	7 451 510	3,38%	7 023 136	3,68%
	Investissement	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
25	Engins - E	5 000 000	3,20%	4 997 540	3,81%
26	Batiments - B	32 271 369	20,66%	30 685 697	23,37%
27	Equipements divers - V	94 900 000	60,77%	88 207 334	67,17%
28	Terrains - Te	5 500 000	3,52%	4 624 600	3,52%
29	Emprunts - D	18 500 000	0	2 800 000	0

30	Nombre d'habitants	92 012
----	--------------------	--------

7.3

Commune de OBALA

Exercice 2004



		Prévu		Realisé	Taux de réalisation
1	Total Recettes	480 986 238		462 336 878	96,12%
2	Total Dépenses	481 086 238		388 614 300	80,78%
3	Excedent d'exercice			73 722 578	
4	Taux d'exécution				84,05%

	Recettes	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
5	Fonctionnement	430 634 272	89,53%	411 984 912	89,11%
6	Investissement	50 351 966	10,47%	50 351 966	10,89%
7	Recettes propres - P	348 906 238	72,54%	316 014 928	68,35%
8	Recettes extérieures - E	132 080 000	27,46%	146 321 950	31,65%
9	CAC	120 000 000	24,95%	146 086 950	31,60%
10	Recettes fiscales	50 674 272	10,54%	41 114 587	8,89%
11	Taxes communales indirectes	131 600 000	27,36%	129 639 627	28,04%
12	Recettes tot/habitant	5 227		5 025	
13	Recettes propres/habitant	5228,516259		4223,517585	

	Dépenses	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
14	Fonctionnement	261 996 722	54,46%	192 220 682	49,46%
15	Investissement	219 089 516	45,54%	196 393 618	50,54%
16	Fonctionnement/habitant	2 847		2 089	
17	Investissement/habitant	2 381		2 134	
	Fonctionnement	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
18	Dépenses liées au personnel - P	80 391 386	30,68%	58 405 979	30,38%
19	Dépenses pour l'équipe municipale - M	34 698 900	13,24%	24 268 553	12,63%
20	Dépenses de fonctionnement courant - F	96 600 000	36,87%	72 901 360	37,93%
21	Appui à l'autorité administrative - T	11 750 000	4,48%	11 113 035	5,78%
22	Entretien du patrimoine communal - C	24 835 462	9,48%	15 155 068	7,88%
23	Subventions aux tiers - S	8 000 000	3,05%	6 755 305	3,51%
24	Participation au fonctionnement d'autres structures - A	5 720 974	2,18%	3 621 382	1,88%
	Investissement	Prévu	% sur total	Realisé	% sur total
25	Engins - E	19 000 000	8,67%	17 977 533	9,15%
26	Batiments - B	22 000 000	10,04%	21 244 110	10,82%
27	Equipements divers - V	163 380 000	74,57%	150 432 775	76,60%
28	Terrains - Te	8 709 516	3,98%	6 716 700	3,42%
29	Emprunts - D	6 000 000	0	22 500	0
30	Nombre d'habitants	92 012			