

DIAGNOSTIC COMMUNAL RAPIDE

Commune Rurale d'EBEBDA

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

Sigles et abréviations	3
Fiche signalétique de la Commune	4
INTRODUCTION	6
I. Méthodologie utilisée	7
II. Informations générales sur la Commune	8
A. Historique, cadre physique et population	8
B. Activités économiques	9
C. Infrastructures socio-éducatives	10
III. Etat des lieux	11
A. Ressources humaines	11
B. Ressources financières	15
C. Ressources patrimoniales	28
D. Gestion des relations	28
IV. Forces et faiblesses de l'institution communale	31
A. Forces	31
B. Faiblesses	31
V. Opportunités et contraintes au développement de la Commune	32
A. Potentialités/Atouts de la Commune	32
B. Contraintes de la Commune	33
VI. Pistes d'actions prioritaires	33
CONCLUSION	35
ANNEXES.....	37
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	
Annexe 7. Diagramme CHAPATI des relations de la Commune.	

SIGLES ET ABREVIATIONS

AES-SONEL : Société Nationale d'Electricité

BEPC : Brevet d'Etudes 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'Etudes Primaires Elémentaires.

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

CVUC : Association des Communes et Villes Unies du Cameroun

DCR : Diagnostic Communal Rapide

EPC : Eglise Presbytérienne Camerounaise

FMO. Forces de Maintien de l'Ordre.

GTZ : Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération Technique Allemande)

MTN : Mobile Telecommunication Network

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'Etat

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'EBEBDA

Date de création	25 Novembre 1993
Superficie	250 Km ²
Population	28 000 Habitants
Ethnie	Eton et Manguissa
Principaux Clans/Familles	ABAM, ABANI, NGOE, BENYEMBASSA
Nombre de groupements	5 (ABAM, ABANI, NGOE, BENYEMBASSA, SAA et NKOLKOSSE)
Nombre de villages	33, dont 33 chefferies du 3 ^e degré et 5 Chefferies du 2 ^e degré.
Nombre de Conseillers Municipaux	25, tous du RDPC
Effectif du personnel	33
Activités économiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agriculture : cacao (dominante), palmier à huile (timidement), cultures vivrières (Ignames, banane plantain, maïs, macabo, manioc, etc), cultures maraichères (tomate, gombo, piment, etc), plantes fruitiers (manguier, agrumes, etc) ▪ Petit élevage traditionnel : caprins, ovins, etc ▪ Pêche, chasse, pisciculture (artisanale) ▪ Petit commerce autour et au centre d'Ebebda ▪ Transport clandestin (auto, et moto) pratiqué par les jeunes.

Infrastructures sociales et éducatives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 écoles secondaires dont 01 Lycée d'enseignement général, 02 SAR-SM et 01 CETIC ▪ 13 écoles primaires, dont 03 privées catholiques ▪ 01 École Maternelle publique ▪ Un Centre Médical d'Arrondissement à Djounyat ▪ 03 cabinets de soins médicaux privés ▪ 01 marche périodique ▪ 01 case communautaire à Ebebda ▪ 02 structures d'hébergement de fortune ▪ 01 stade de football à Djounyat ▪ 01 axe routier bitume Yaoundé – Bafoussam ▪ 01 réseau électrique AES-SONEL ▪ 01 réseau téléphonique mobile MTN sur une grande partie du territoire communal
Potentialités	Gisements de sable, Patrimoine touristique énorme.
Contraintes	Absence d'un foncier communal, problème d'eau potable.

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:

1. Présélection des zones d'intervention ;
2. Information des Communes ;
3. Diagnostic Communal Rapide ;
4. Identification des axes prioritaires de la collaboration avec la Commune ;
5. 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 :

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

Dans le cadre de la mise en œuvre 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 Lekie 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'Ebebda.

I METHODOLOGIE UTILISEE

La méthodologie utilisée¹ 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 ;
- ⇒ 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

En l'absence d'un Secrétaire Général, la Commune a eu beaucoup de difficultés pour remplir les fiches de collecte des informations. Ce qui nous a amené à tenir dans la matinée du 1^{er} décembre 2005 une séance de travail à la commune, avec certains membres de l'équipe du

¹ Pour plus de précision, consulter le guide méthodologique du Diagnostic Communal Rapide du PADDL/GTZ, document de travail N°1.2.1

personnel. Cette séance de travail a duré deux heures de temps entre 8 heures et 10 heures, heure prévue pour le début du DP. Il convient de signaler que c'est à cette même occasion que nous avons pu collecter les documents relatifs à la réalisation du DCR : BP et CA, Notes de services pertinentes, documents donnant des informations sur le personnel et les Conseillers Municipaux, etc.

2. Le Diagnostic Participatif.

Il s'est effectivement tenu dans la salle des délibérations de la Commune d'Ebebdà en date du 1^{er} décembre entre 8 heures et 18 heures de la journée.

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

Elle s'est déroulée le 08 décembre 2005 dans la salle de délibération de la Commune de 12 h à 18 h 30.

II INFORMATIONS GENERALES SUR LA COMMUNE

A Historique, cadre physique et population

C'est à la suite des réformes de 1992 que le village appartenant alors à l'arrondissement de Sa'a est érigé en arrondissement. Cette entité administrative est issue de l'éclatement des arrondissements de Saa et de Monatélé.

Devenue Commune le 25 Novembre 1993, Ebebdà va effectivement démarrer ses activités en 1996 à la suite des élections municipales.

Ebebdà est située à 80 Km de Yaoundé, 45 Km de Bafia, 35 Km d'Obala, 25 Km de Monatélé et 17 Km de Sa'a. Ses limites territoriales sont définies ainsi qu'il suit :

- Au Nord, les arrondissements de Bokito et Ombessa
- Au Sud et à l'Ouest, l'arrondissement de Monatélé
- A l'Est, l'arrondissement de Saa.

La Commune d'Ebebdà compte environs 28 000 âmes réparties en 05 groupements et 33 villages, correspondant respectivement à 5 chefferies du 2^e degré et 33 chefferies du 3^e degré. Les Eton et les Manguissa constituent les clans majoritaires dont les principales familles constitutives sont :

→ Les Eton: Ngoé, Abam, Benyembassa

→ Les Manguissa : Onguele, Benyouctou, Benynoa, Benyafouma, Mvog Ngui et Mvog Ateba

Le paysage végétatif d'Ebebdà est diversifié et dominé par :

- une végétation de forêt secondaire :
- une végétation de petite forêt et de savane ;
- une végétation faite de champs de cultures vivrières.

B Activités économiques

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

Dans le secteur primaire, l'activité agricole est dominée par :

- la cacaoculture qui emploie plus des $\frac{3}{4}$ de la population active ;
- les cultures vivrières (macabo, ignames, manioc, patate douce, pomme de terre, arachide, maïs, courge, sésame, etc)
- les cultures fruitières et maraichères : mangues, avocats, agrumes, safou, papaye, banane douce, gombo, piment, tomate, poireau, etc.
- la culture du palmier à huile qui est en expansion ;
- l'élevage traditionnel, voire familial des caprins et ovins ;
- Pêche, chasse et pisciculture pratiquées à l'état artisanal.

Dans le secteur secondaire, l'activité principale est l'extraction du sable, à laquelle, il convient d'ajouter d'autres activités qui relèvent de l'artisanat : menuiserie bois et métallique, couture, coiffure, etc.

Dans le secteur tertiaire, les services administratifs, le petit commerce en constituent l'essentiel et le transport clandestin.

- Parlant du petit commerce, il s'exerce de part et d'autres le long de l'axe routier Yaoundé -Bafoussam sur la partie qui fait office de centre urbain ou commercial. Il s'agit notamment des débits de boissons, des restaurants de fortune, de la petite alimentation, des vivres frais, fruits et légumes, etc.

- Pour ce qui concerne le transport clandestin, il s'agit notamment :
 - des taxis- moto qui desservent les villages environnants et /ou facilitent les déplacements à l'intérieur du périmètre urbain ;
 - des petites voitures qui desservent les villages de l'intérieur du territoire communal et/ou les villes voisines du département de la Lekié : Monatélé, Saa et Obala.

C Infrastructures sociales et éducatives.

Les principales infrastructures sociales et éducatives répertoriées sont reprises ci-dessous.

➔ En matière de santé :

- 01 CMA à Djounyat
- 03 cabinets de soins médicaux privés (GIC Santé)

➔ En matière d'éducation :

- 13 écoles primaires, dont trois privées catholiques
- 01 Ecole Maternelle Publique
- 04 écoles secondaires dont 01 Lycée d'enseignement général, 01 CETIC et 02 SAR-SM

➔ En matière de communication :

- Un axe routier bitumé Yaoundé – Bafoussam
- Deux routes départementales : Ebebda II- Saa par Djounyat (6Km) et Ebebda II- GINGINA par Ebom Zout (4 km)
- Quatre routes locales, sans entretien, Ebebda I-Nkol ossang (3Km) ; NGOKSA- DJOUNYAT par OFONG ; EBOMZOUT- DJOUNYAT (2Km), Axe lourd -Lycée (1Km)
- Un réseau téléphonique mobile MTN par endroits.

➔ En matière d'hydraulique et d'électrification:

- Sur l'ensemble du territoire communal, on dénombre 04 points d'eau aménagés à Ebebda II, Ebomzout, Ebebda I et Djounyat.
- Un réseau électrique AES-SONEL peu dense.

III ETAT DES LIEUX

B 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 communal²

La Commune d'Ebebda dispose d'un effectif de 33 agents communaux dont 12 femmes répartis de la manière suivante :

- 07 agents permanents ;
 - 26 temporaires, parmi lesquels 03 sont au service du Sous-préfet et dont les salaires sont supportés par la Commune.
- ⇒ Comme personnel affecté par l'Etat, il n'y a que le Percepteur qui joue le rôle de Receveur Municipal, car il faut le dire, la Commune souffre actuellement de l'absence d'un secrétaire général.
- ⇒ D'une manière générale, les agents communaux ont un niveau d'instruction bas. Leur niveau de base est le CEPE. Ils sont sans formation professionnelle, mis à part un seul d'entre eux qui a suivi une formation professionnelle rapide d'employé de bureau.
- ⇒ Les salaires du personnel sont réguliers. Le personnel est affilié à la CNPS, mais les cotisations ne sont pas à jour. La politique de gestion des ressources humaines n'est pas formalisée, pas plus que le système d'avancement, pas de profil de carrière non plus.
- ⇒ Les réunions du personnel sont présidées par le Maire et se tiennent mensuellement.
- ⇒ Il n'y a pas une organisation formelle du travail : les tâches ne sont pas formellement définies, pas de règlement intérieur, etc.
- ⇒ Pour ce qui est du fonctionnement de la Commune, en l'absence d'un organigramme formel, nous avons essayé de comprendre et de faire une description sommaire de ses

² Cf. Liste détaillée en annexe.

activités. Ainsi, un examen du fonctionnement de la Commune d'Ebebda révèle que ses activités sont organisées autour des services ou bureau suivants :

- Etat civil
- Secrétariat
- Service de courrier
- Service financier
- Service technique
- Service d'entretien et gardiennage

1. Le bureau de l'état civil

Il est tenu par un agent dont le niveau de base est le CEPE. Par ailleurs, il a reçu une formation professionnelle d'employé de bureaux.

2. Le secrétariat

Ce service est tenu par un agent communal de sexe féminin qui a une longue expérience puisqu'elle a travaillé auparavant à la Commune de Sa'a avant son éclatement. Comme diplôme de base, elle a le CEPE.

3. Le courrier

Il est assuré par un agent communal de sexe féminin qui a pour diplôme de base le CEPE.

4. Les finances

Le service des finances est de loin le plus important en nombre de personnes utilisées. En effet, il utilise une vingtaine d'agents répartis comme suit :

- 02 agents permanents dont l'un fait office de régisseur des recettes communales tandis que l'autre est affecté auprès du Percepteur receveur Municipal pour la défense des intérêts communaux conformément à la réglementation en vigueur ;
- 18 agents temporaires affectés à des postes de perception des droits de marché, droits de quai, droits de stationnement et droits sur l'exploitation du sable auprès des camionneurs au niveau des barrières érigées à cet effet par la Commune.

5. le service technique

Nous avons identifié, sans trop savoir quelles sont exactement ses activités, un agent communal, dont la fonction à la commune est celle d'électricien auto. Nous pouvons, y associer le chauffeur du camion BENNE, propriété de la Commune. Précisons toutefois que le premier cité a le statut de permanent alors que le deuxième cité est temporaire.

6. Entretien et gardiennage

Pour ces activités communales, il y a trois ressources dont deux sont au service d'entretien alors que le troisième est gardien à la commune. Seul un des deux gardiens est permanent.

Compte tenu du niveau général moyen des agents communaux, et en l'absence de formation, l'exécution de leurs différentes tâches procède globalement de la routine. Le niveau de satisfaction de leur rendement est mitigé.

A.2. L'Exécutif Communal

Sa composition est conforme à la réglementation en vigueur, soit un Maire titulaire et 2 adjoints, dont une femme 2^e Adjointe. Deux membres sur les trois ont pour résidence habituelle le territoire communal. Il existe une répartition formelle des tâches entre le Maire et ses adjoints. Selon l'Exécutif Communal et les conseillers Municipaux, la permanence à la Commune est bien assurée conformément à une note de service du Maire³. Il faut toutefois signaler pour le regretter, que, selon le Maire, il y est à déplorer un manque de respect de certaines procédures internes au niveau de ses adjoints. En clair, il s'agit de certaines responsabilités prises par les adjoints sans avoir à se référer auparavant à lui. Les trois membres de l'Exécutif Communal ont participé à des séminaires de formation sur leurs rôles.

A.3. Le Conseil Municipal

- ⇒ Au cours du présent mandat, le Conseil Municipal a déjà enregistré deux décès. Ce qui porte son effectif actuel à 23 sur un total de 25 selon la réglementation en vigueur. Sur cet effectif, 04 sont de sexe féminin. Il convient aussi de rappeler que tout le Conseil est composé des militants du RDPC. Sur les 23 Conseillers, 18 résident effectivement dans le territoire communal.
- ⇒ Le niveau général d'instruction du Conseil est jugé passable.

³ Nous n'avons pas pu entrer en possession de la note de service en question.

- ⇒ Le Conseil Municipal est très représentatif de la diversité familiale, clanique, et géographique de la Commune.
- ⇒ En tant que Conseiller Municipal, ils n'ont reçu aucune formation, d'où leur rôle parfois mal assumé.
- ⇒ Le Conseil Municipal tient régulièrement une session ordinaire annuelle aux fins d'approbation du CA et de vote du BP sur les deux prévues par la réglementation en vigueur.
- ⇒ Le fait qu'une grande partie du Conseil (80 %) réside sur le territoire communal aurait pu constituer un atout en matière de communication avec la base. Malheureusement, il subsiste une distance entre ces deux entités. Il y a au moins deux raisons pour justifier cette situation :
 - d'abord, les conseillers ont une connaissance approximative de leur rôle ;
 - ensuite et enfin, pour ceux d'entre eux qui semblent avoir quelques connaissances de leur rôle, ils accusent l'Exécutif communal de ne pas communiquer assez pour leur permettre de jouer efficacement leur rôle de relais et de courroie de transmission.
- ⇒ En conséquence, le rôle des Conseillers dans la gestion de la Commune, l'orientation et le contrôle de l'exécution du budget semble peu actif.
- ⇒ Les dossiers qui nous ont été fournis ne nous ont pas permis d'avoir de plus amples informations sur les Conseillers Municipaux, notamment : profession, formations reçues, catégorie socioprofessionnelle, etc.
- ⇒ Ainsi que le prévoit la réglementation, il existe au sein du conseil Municipal trois commissions techniques communales :
 - Economie et Finances ;
 - Affaires sociales et culturelles ;
 - Investissements et Infrastructures.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que ces commissions sont peu actives en dehors des sessions du Conseil Municipal. En effet, elles ne se réunissent qu'à l'occasion des sessions du Conseil municipal. Leurs moyens d'action sont limités.

- ⇒ Le processus de prise de décision sur les actions à mener ou à inscrire sur le BP est peu participatif.

- ⇒ En matière de suivi des activités de la Commune, le Maire délègue les pouvoirs de façon discrétionnaire à certains Conseillers qu'il juge aptes à la tâche. Pour ce qui est par exemple des prélèvements l'exploitation des produits du sable, certains d'entre eux y sont fortement impliqués.

B Les ressources financières

Le diagnostic sur les ressources financières sera articulé autour de trois 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 des BP et CA au cours de la période d'analyse ;
- ⇒ de l'analyse comparative des budgets et comptes administratifs sur trois exercices:
 - 3.1. présentation générale des documents
 - 3.2. analyse des recettes sur trois exercices
 - 3.3. analyse des dépenses sur trois exercices

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

- ⇒ Le budget est préparé et présenté par le Maire assisté du Secrétaire général. Il convient toutefois de signaler que pour l'exercice 2005 en cours d'achèvement, en l'absence d'un Secrétaire Général, la Commune éprouve des difficultés pour l'élaboration du BP.
- ⇒ En principe, les Conseillers municipaux, avant l'élaboration du budget, soumettent leurs propositions au Maire qui les apprécie en dernière analyse. Cependant, ce principe n'est pas toujours respecté en raison des problèmes de communication qui ont été évoqués au cours du DP entre l'exécutif Communal et les Conseillers. D'une manière générale, le processus est peu participatif.
- ⇒ En principe, l'implication des populations dans l'élaboration du BP se fait par le biais des conseillers Municipaux lorsque leur rôle de courroie de transmission est efficacement assumé. Mais compte tenu des problèmes de communication qui ont été évoqués ci-dessus, on peut dire que la participation de la population dans l'élaboration et le suivi du BP communal est passive.
- ⇒ Pour ce qui concerne l'approbation du CA, ou le vote du BP, les Conseillers déclarent avoir très peu ou pas du tout de temps nécessaire pour un examen

approfondi des documents. En effet, les comptes administratifs leur sont remis le plus souvent le jour même de la tenue du Conseil. Dans ces conditions, l'approbation devient tout simplement une formalité, ou mieux une légitimation d'un acte statutaire.

- ⇒ Dans les habitudes communales, la publication des CA et/ou des BP n'est pas dans les habitudes. Cette situation est imputable à l'ignorance moins qu'à une volonté manifeste d'opacité de l'Exécutif Communal.

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

1. *La situation de la mobilisation des ressources financières*

- ⇒ Le DCR a révélé qu'il y a, de la part de la Commune, une mauvaise maîtrise de l'assiette fiscale, et/ou de toutes ses potentialités en matière de recettes propres.
- ⇒ Il n'existe pas à proprement parler au sein de la Commune, une véritable politique efficace de mobilisation de recettes propres.
- ⇒ Toutefois, le niveau de recettes communales actuel peut être jugé juste passable au regard de la jeunesse de la Commune et du faible développement de son secteur privé. Entre les exercices 2000/2001 et 2003, elles sont évaluées en moyenne à 18 millions de francs CFA par an. Cependant, au regard des énormes potentialités dont regorge la Commune, ce niveau de recettes est très faible ! En développant des relations de bonne collaboration avec le CDI le plus proche en vue d'optimiser les recettes fiscales, et avec la mise en place d'une bonne stratégie de mobilisation des recettes issues de l'exploitation du sable, ce niveau peut être largement dépassé.
- ⇒ En l'absence d'un organigramme formel au sein de la Commune, il n'est pas du tout aisé de comprendre l'organisation et le fonctionnement des différents services. Toutefois, des entretiens que nous avons eus avec les différents responsables, il revient qu'au sein de la Commune le service de collecte des recettes propres est organisé autour de vingt ressources réparties comme suit :
 - 01 régisseur des recettes communales ;
 - 01 agent en service auprès du Percepteur -Receveur Municipal, et
 - 18 agents temporaires percepteurs des droits sur l'exploitation
 - du sable.

- ⇒ Les documents de collecte des recettes sont globalement les registres et les carnets de reçus.
- ⇒ Il n'existe pas de moyens logistiques de collecte.
- ⇒ Les circuits financiers sont pour le moins peu orthodoxes par rapport aux normes en matière de gestion communale.
- ⇒ Comme pour la plupart des Communes situées en zone rurale, le recouvrement de l'impôt libératoire sur les revenus agricoles, importante source potentielle de recettes propres, demeure une gageure !
- ⇒ La principale source de recettes propres de la Commune est incontestablement le produit de l'exploitation du sable qui représente à lui seul plus de 70% des recettes en valeur relative.
- ⇒ Pour ce qui est des recettes externes, les CAC sont, comme pour la plupart des Communes du Cameroun, la principale source de recette externe, avec un poids relatif variant entre 40 % et 60 % sur l'ensemble des recettes communales.

En résumé, le niveau de recettes propres actuellement mobilisées se situe en deçà des potentialités réelles. Et pour cause :

- **absence de moyens de contrôle efficaces ;**
- **personnel peu outillé ;**
- **manque d'initiative**
- **absence de collaboration avec le CDI.**

2. Mode de gestion : les acteurs de la collecte et les circuits financiers

Le mode de gestion et de collecte des ressources financières communales est direct. La collecte de l'essentiel des recettes communales propres est organisée autour de l'activité du sable qui en constitue la principale source. Sur les 33 agents que compte la Commune, près de 60 %, soit exactement 20 sont affectés comme agents percepteurs des différents droits communaux à la gare routière, au marché, au sortir des chantiers de sable, à la perception : droits sur l'exploitation du sable, droits de place au marché, placement des tickets et droits de quai. Il convient toutefois de signaler que pour la seule activité du sable, ils sont environ une quinzaine à s'y activer.

Pour ce qui est spécifiquement desdits droits, des barrières, lieu d'affectation des équipes, sont érigées à toutes les issues de gisements de sable, et les prélèvements sont directement opérés sur chaque camion chargé. A ce niveau, il y a un chef d'équipe qui lui-même est coiffé par un superviseur général de l'activité, lequel est chargé de collecter les fonds au niveau de toutes les barrières, de faire les états financiers, et d'effectuer les versements auprès du Percepteur Receveur Municipal.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que ces circuits financiers sont peu orthodoxes et ne respectent pas les procédures réglementaires en matière de gestion communale : non respect des circuits formels des ordres de recettes et de dépenses, certains documents comptables non conformes et parfois inexistantes, etc.

Par ailleurs, au regard de l'intensité du trafic des camions de sable et du taux exigé⁴ par camion chargé, le niveau actuel de recettes est encore très faible comme nous l'avons souligné plus haut.

Pour ce qui concerne les recettes fiscales, l'état de mobilisation n'est guère optimal. En effet, la Commune et l'administration fiscale ne travaillent pas en étroite collaboration et le potentiel des recettes fiscales et des TCI est mal connu.

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

Pour l'intérêt de l'analyse, du souci de pertinence et surtout compte tenu de la disponibilité des documents au niveau de la Commune, la période d'observation concerne des exercices budgétaires de 2000/2001 à 2003, y compris l'exercice transitoire⁵. Puisque l'exercice transitoire s'étend sur 6 mois, nous avons multiplié ses résultats par deux pour avoir la même base d'analyse qui est de 12 mois comme les autres exercices de la même période. Ainsi, la figure 1 ci-dessous montre que :

- i. Les intentions budgétaires ont connu une évolution irrégulière au cours de la période. Elles ont connu une légère augmentation entre 2000/2001 et 2001/2002 avant de se stabiliser au cours de l'exercice transitoire. On pourrait à la limite dire qu'on a assisté au cours de cet exercice à une reconduction du budget dans les proportions. Au cours de l'exercice 2003, on remarque que les intentions budgétaires ont augmenté de plus de 1,5 sans justifications évidentes.

⁴ Il est de 3 000 F CFA par camion de 10 roues et 2 000 FCFA par camion de 6 roues.

⁵ Juillet 2002 – Décembre 2002.

- ii. Dans le même temps, les réalisations budgétaires ont continué à diminuer, avant de connaître une légère réévaluation en valeur absolue au cours de l'exercice 2003.
- iii. A partir de l'exercice transitoire, qui marque l'entrée en fonction d'un nouvel exécutif communal, on constate que les taux de réalisation budgétaires sont les plus faibles, et que le niveau de recettes le plus bas est atteint au cours de ce même exercice. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la nouvelle équipe n'a pas encore pris la bonne mesure de la tâche, que les prévisions budgétaires sont trop optimistes et peu réalistes, ou même qu'il y a une mauvaise maîtrise de l'assiette fiscale.
- iv. En 2003, l'écart budgétaire défavorable atteint le record de 60%.

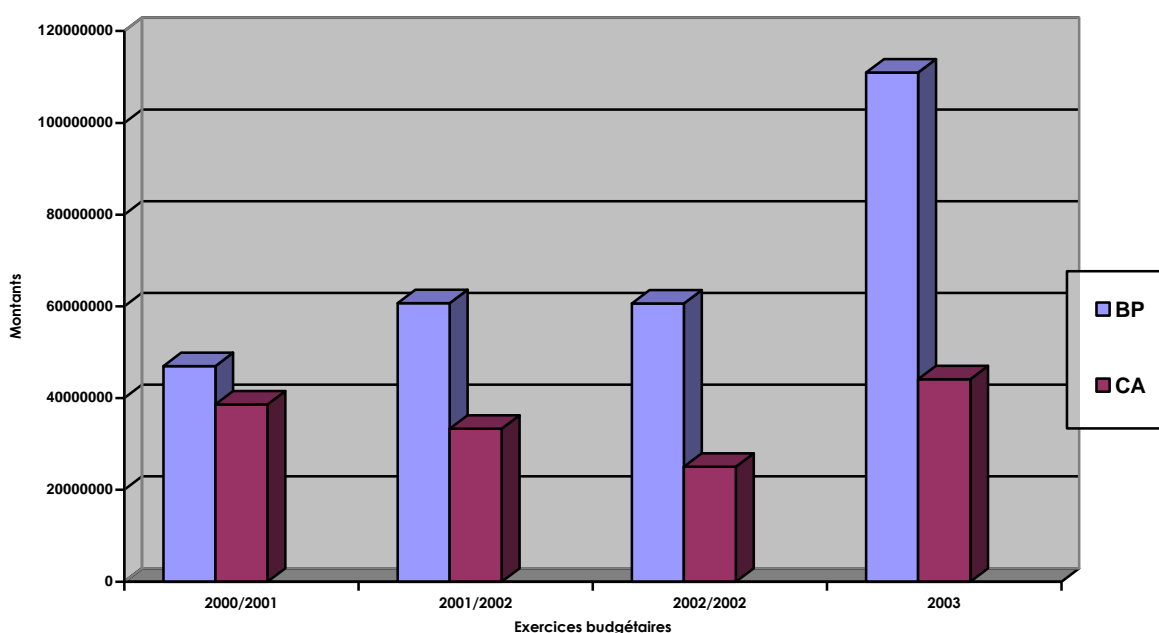


Figure 1. Évolution des BP et CA de la Commune d'Ebedda au cours des exercices budgétaires considérés

Taux de réalisation budgétaires

Exercice 2000/2001 : 82, 22 %

Exercice 2001/2002 : 54, 86 %

Exercice 2002/2002 : 41, 18 %

Exercice 2003 : 39, 76 %

B.3. Analyse comparative des budgets et comptes administratifs sur trois exercices⁶

Notre analyse repose sur quatre principaux points :

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

a. Présentation générale des documents

Les documents qui nous ont été produits par la Commune concernent les exercices budgétaires, 2000/2001 ; 2001/2002 ; 2002/2002⁷ et 2003.

D'une manière générale, l'examen des BP et CA révèle que :

- la présentation des documents est bonne, cependant qu'on note quelques fois de petites erreurs de calcul qui font que le budget ne soit pas équilibré en recettes et en dépenses lorsque des redressements sont effectués.
- Les écarts budgétaires sont trop importants ; de l'ordre de 40 à 60%. Ce qui fait penser que les prévisions ne reposent pas sur des bases objectives.

b. Analyse des recettes sur quatre exercices⁸

Nous nous sommes intéressés à l'évolution des recettes propres et des recettes externes au cours des quatre 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.

⁶ Notre analyse fait un saut sur l'exercice transitoire qui va de Juillet à décembre 2002. En effet, nous n'avons pas eu à notre disposition le BP et le CA correspondant à cette période. Toutefois, ce manquement ne saurait remettre en cause la pertinence de notre analyse.

⁷ Il s'agit spécifiquement de ce que l'on avait appelé en son temps « exercice transitoire ». L'exercice transitoire s'étendant sur 6 mois, nous avons multiplié tous ses montants par deux par souci d'avoir une même base d'analyse, c'est-à-dire 12 mois.

⁸ Pour d'autres détails, se reporter à l'annexe

Exercices budgétaires													
Recettes par nature	Rubriques	2000/2001			2001/2002			2002/2002			2003		
		Montant	% sur P/ % sur E	% sur T	Montant	% sur P/ % sur E	% sur T	Montant	% sur P/ % sur E	% sur T	Montant	% sur P/ % sur E	% sur T
1. Recettes propres (P)	ReF		-	-		-	-	-				0.00	0.00
	RF	1,412,313	6.67	3.65	1,655,933	11	5	3,530,660	20.75	14.08	3,170,607	16.17	7.19
	TCD		-	-		-	-	-	-	-		0.00	0.00
	TCI	12,036,410	56.83	31.15	12,167,230	84	37	13,361,580	78,50	53,28	787,910	4.02	1.79
	PEDSC	8,000	0.04	0.02	706,168	5	2	127,812	0.75	0,50	15,649,200	79.81	35.48
	PF		-	-		-	-	-	-	-		0.00	0.00
	SFR	759,091	3.58	1.96		-	-	-	-	-		0.00	0.00
	APPD-P		-	-		-	-	-	-	-		0.00	0.00
	Reserves	6,962,362	32.88	18.02		-	-	-	-	-		0.00	0.00
	PCEAI		-	-		-	-	-	-	-		0.00	0.00
PIC		-	-		-	-	-	-	-		0.00	0.00	
Total P		21,178,176	100.00	54.80	14,529,331	100	44	17,020,052	100	67,87	19,607,717		44.45
2. Recettes externes (E)	CAC/impôts	17,465,670	100.00	45.20	18,785,000	100	56,00	8,055,460	100	32,13	24,503,989	100	55.55
	RRCE		-	-		0	-					0	0.00
	SFR		-	-		0	-					0	0.00
	TrR		-	-		0	-					0	0.00
	APPD-E		-	-		0	-					0	0.00
	RA		-	-		0	-					0	0.00
	FD		-	-		0	-					0	0.00
	Reserves		-	-		0	-					0	0.00
	SER		-	-		0	-					0	0.00
	ELMT		-	-		0	-					0	0.00
	ADLMT		-	-		0	-					0	0.00
	RPACLMT		-	-		0	-					0	0.00
Total E		17,465,670	100.00	45.20	18,785,000	100	56,00	8,055,460	100	32,13	24,503,989	100	55.55
Total (T) = P+E		38,643,846		100.00	33,314,331		100	25,075,512		100,00	44,111,706		100.00

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

SFR: Subventions de Fonctionnement Reçues

TCD: Taxes Communales Directes

TCl: 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

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 recettes fiscales et les TCl.*
2. *L'évolution des recettes propres de la Commune présente une situation pour le moins surprenante au cours de l'exercice 2003. En effet, on remarque que les TCl chutent de manière drastique et que le poste de recettes 713 117 dont l'intitulé est « Produits des droits sur l'exploitation des ressources minières, de pêches, etc. » n'enregistre aucun montant. Et pourtant, pour les trois exercices antérieurs, la valeur moyenne de ce seul poste s'est située autour de 11 millions de francs CFA. Parallèlement, sans aucune explication plausible, le poste de recette PEDSC qui n'enregistre que des montants*

dérisoires au cours des précédents exercices, passe subitement comme par enchantement à une valeur de 13 millions. Un examen et une analyse approfondis de cette situation permettent de se rendre compte qu'il s'agit d'une erreur d'imputation commise lors de l'élaboration du BP et perpétrée au moment de la confection du CA. En effet, on aurait dû imputer un montant d'environ 12 millions de francs au titre du compte 713 117.

La figure 2 ci-dessous présente la situation avec l'erreur d'imputation alors que la figure 3 présente la situation corrigée.

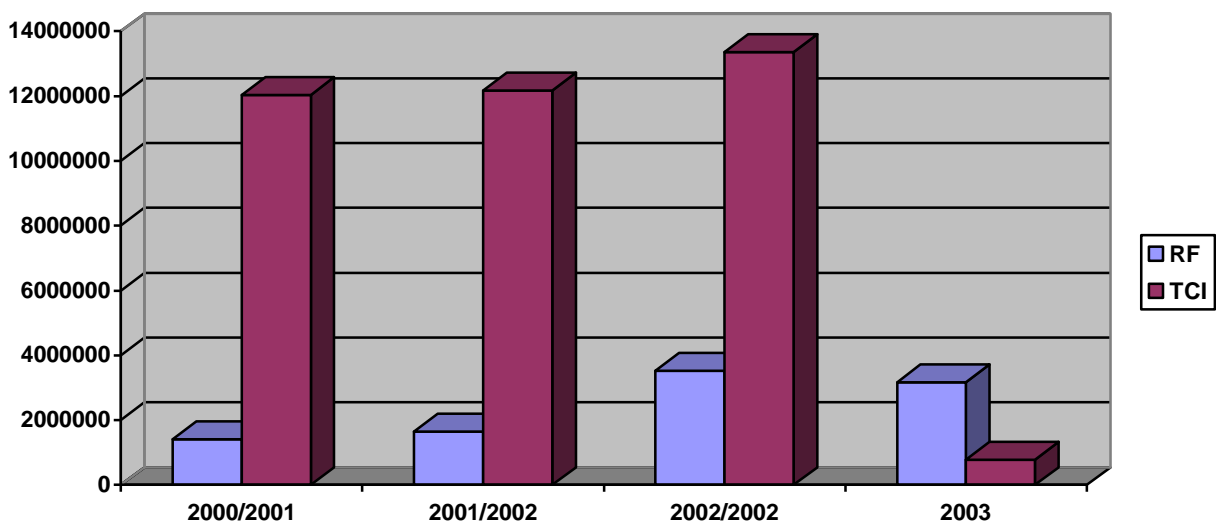


Figure 2. Evolution des principales ressources propres de la commune d'Ebebda entre les exercices 2000/2001 et 2003: situation avec erreur d'imputation

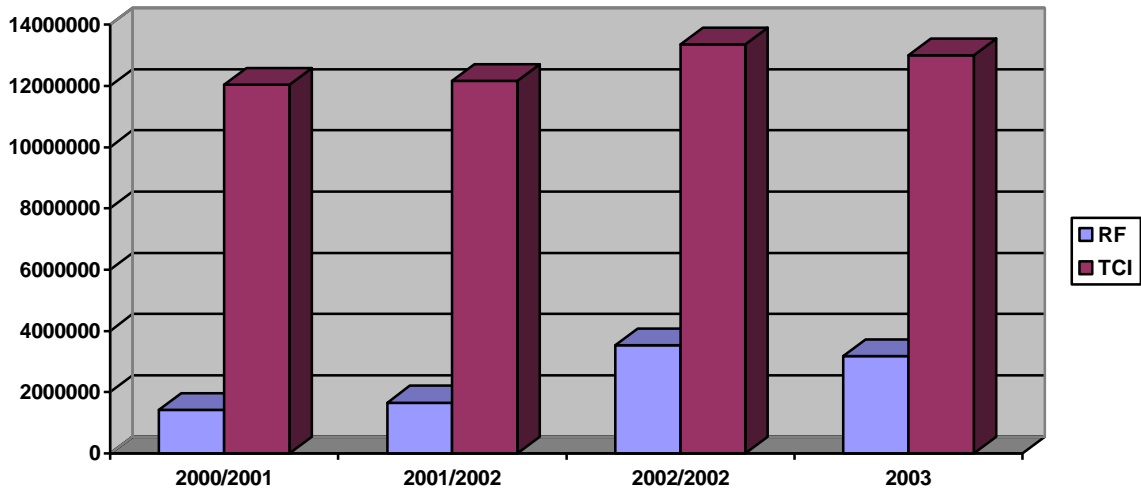


Figure 3. Evolution des principales ressources propres de la Commune d'Ebebda entre les exercices 2000/2001 et 2003: situation corrigée.

- L'examen et l'analyse des CA entre 2000/2001 et 2003 révèlent qu'il y a une relative autonomie de la Commune par rapport aux ressources extérieures constituées essentiellement des CAC. Cette autonomie est en moyenne de 52 % sur la période considérée. Dans notre acception, la capacité d'autonomie mesure le pourcentage des recettes propres par rapport au total des recettes. A l'inverse, la dépendance de la Commune mesure en pourcentage le rapport des recettes externes sur les recettes totales.*

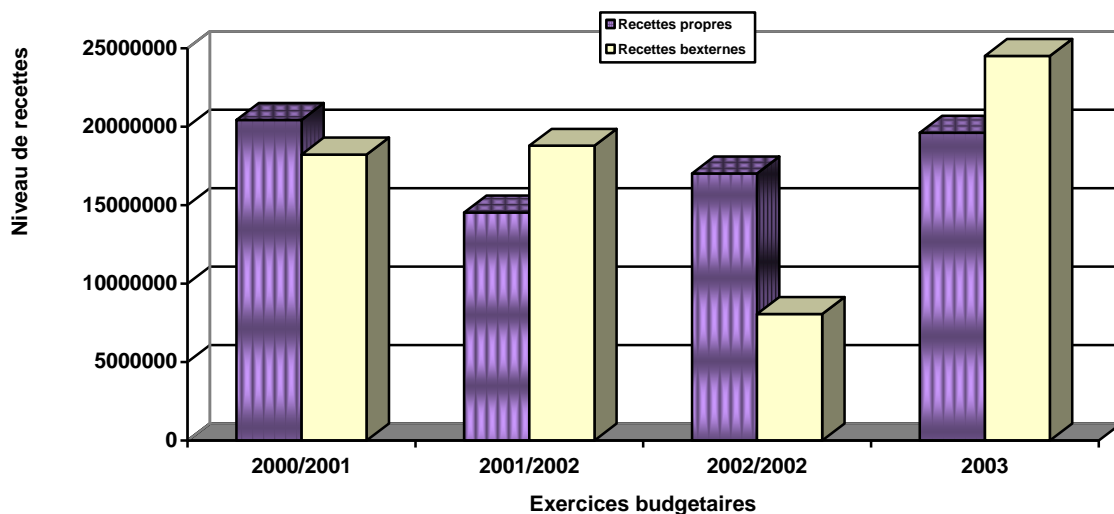


Figure 4. Evolution parallèle des recettes propres et- externes de la Commune d'Ebebda entre les exercices 2000/2001 et 2003.

c. Analyse des dépenses sur trois exercices

Nous nous sommes intéressés à l'évolution des dépenses de fonctionnement (F) et d'investissement au cours des quatre 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 exercices considérés. Pour plus de lisibilité, les dépenses de fonctionnement et d'investissement ont été éclatées selon la contenance 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 quatre exercices considérés est présenté ci-dessous.

		Exercices budgétaires											
		2000/2001			2001/2002			2002/2002			2003		
Dépenses par nature	Rubriques	Montant	% sur F/ % sur I	% sur D	Montant	% sur F/ % sur I	% sur D	Montant	% sur F/ % sur I	% sur D	Montant	% sur F/ % sur I	% sur D
Dépenses de fonctionnement (F)	Personnel	8,365,879	40.43	24.99	5,516,319	32.02	20.08	7,509,790	42.62	37.56	6,733,692	29.16	15.31
	Equipe Municipale	2,461,132	11.89	7.35	2,236,150	12.98	8.14	5,285,540	30.00	26.43	7,240,876	31.36	16.47
	Fonctionnement courant	7,526,900	36.37	22.48	7,371,696	42.79	26.84	4,234,000	24.03	21.17	6,125,101	26.53	13.93
	Appui é l'Autorité Administrative	300,000	1.45	0.90	550,000	3.19	2.00	488,400	2.77	2.44	120,000	0.52	0.27
	Entretien patrimoine communal		0.00	0.00	-	0.00	0.00	0	0.00	0.00	819,900	3.55	1.86
	Subventions aux tiers	1,260,875	6.09	3.77	1,553,369	9.02	5.66	100,000	0.58	0.50	1,550,000	6.71	3.52
	Participation au fonctionnement d'autres structures	779,005	3.76	2.33	-	0.00	0.00	0	0.00	0.00	500,000	2.17	1.14
Total fonctionnement (F)		20,693,791	100.00	61.81	17,227,534	100.00	62.72	17,617,730	100.00	88.12	23,089,569	100.00	52.51
2. Dépenses d'Investissement(I)	Engins	495,500	3.88	1.48	1,000,000	9.76	3.64	0	0.00	0.00	1,407,800	6.74	3.20
	Bâtiments	6,628,300	51.84	19.80	3,875,000	37.84	14.11	13,500	0.57	0.08	1,302,255	6.24	2.96
	Equipement divers	5,663,285	44.29	16.91	5,366,000	52.40	19.54	2,361,012	99.43	11.80	18,175,919	87.02	41.33
	Terrain	-	-	0.00	-	0.00	0.00	0	0.00	0.00		0.00	0.00
	Emprunt	-	-	0.00	-	0.00	0.00	0	0.00	0.00		0.00	0.00
Total I		12,787,085	100.00	38.19	10,241,000	100.00	37.28	2,374,512	100.00	11.88	20,885,974	100.00	47.49
Total (D) = F+I		33,480,876		100.00	27,468,534		100.00			100.00	43,975,543		100.00

Commentaires sur le tableau comparatif des dépenses.

L'analyse dynamique des dépenses montre globalement que :

1. *Il y a un grand déséquilibre entre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement au cours des exercices 2000/2001, 2001/2002 et 2002/2002. En effet, la plus grande partie des dépenses communales est consacrée aux dépenses de fonctionnement à concurrence moyenne de 75% à 85% sur la période contre 15 à 25% en moyenne pour ce qui est des dépenses d'investissement. Cette situation est certes due en partie à la modicité des moyens dont dispose la Commune, mais elle l'est davantage par le fait d'un manque d'initiatives, surtout en matière d'investissements productifs. On constate avec satisfaction qu'en 2003, il y a un effort qui est fait en matière d'investissement. Ce qui tend à équilibrer les dépenses de fonctionnement avec les dépenses d'investissement.*
2. *Sur toute la période d'analyse, on constate que les plus grands postes de dépenses de fonctionnement sont par ordre d'importance : le personnel, l'équipe municipale et le fonctionnement courant.*

La figure 4. Ci-dessous montre comment les dépenses de fonctionnement de la Commune ont évolué au cours de la période d'observation.

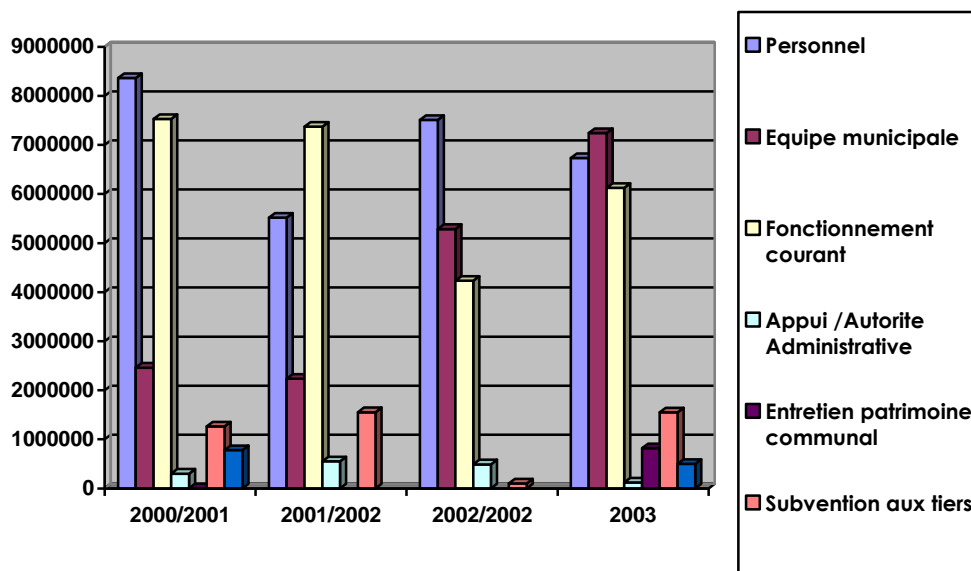


Figure 5. Evolution des dépenses de fonctionnement de la Commune d'Ebebda au cours de la période d'analyse.

B Ressources patrimoniales

Nous n'avons pas eu à notre disposition un sommier des immobilisations. Toutefois, on nous a signalé l'existence de :

- 01 camion BENNE Toyota 6000 sans autres informations, et qui serait destiné à la vente du sable ;
- 01 immeuble non estimé abritant les services de la Commune;
- 01 Vieux groupe électrogène, héritage de la Commune de Sa'a après son éclatement en 1992 ;
- du matériel informatique non quantifié, non utilisé et non estimé ;
- du matériel de bureau non estimé également.

Par ailleurs, nous avons noté que la Commune n'a pas de foncier, donc, pas de lotissement. Cependant, elle regorge d'énormes richesses touristiques, principalement la Sanaga.

C La gestion des relations

La commune d'Evodoula 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
- Les SDE
- Les élites
- l'Autorité Traditionnelle
- Les FMO
- le secteur privé/ Opérateurs économiques/commerçants.
- les populations à la base.

Avec la tutelle, les relations sont essentiellement institutionnelles.

Avec l'Autorité Administrative Locale, elles sont mauvaises, voire conflictuelles.

Avec les SDE, la commune entretient de bonnes relations de collaboration à l'exception d'un ou deux services.

Avec les élites, les relations sont généralement conflictuelles pour des raisons de positionnement.

Avec les FMO, les Autorités traditionnelles locales, les OAL, les relations sont assez bonnes.

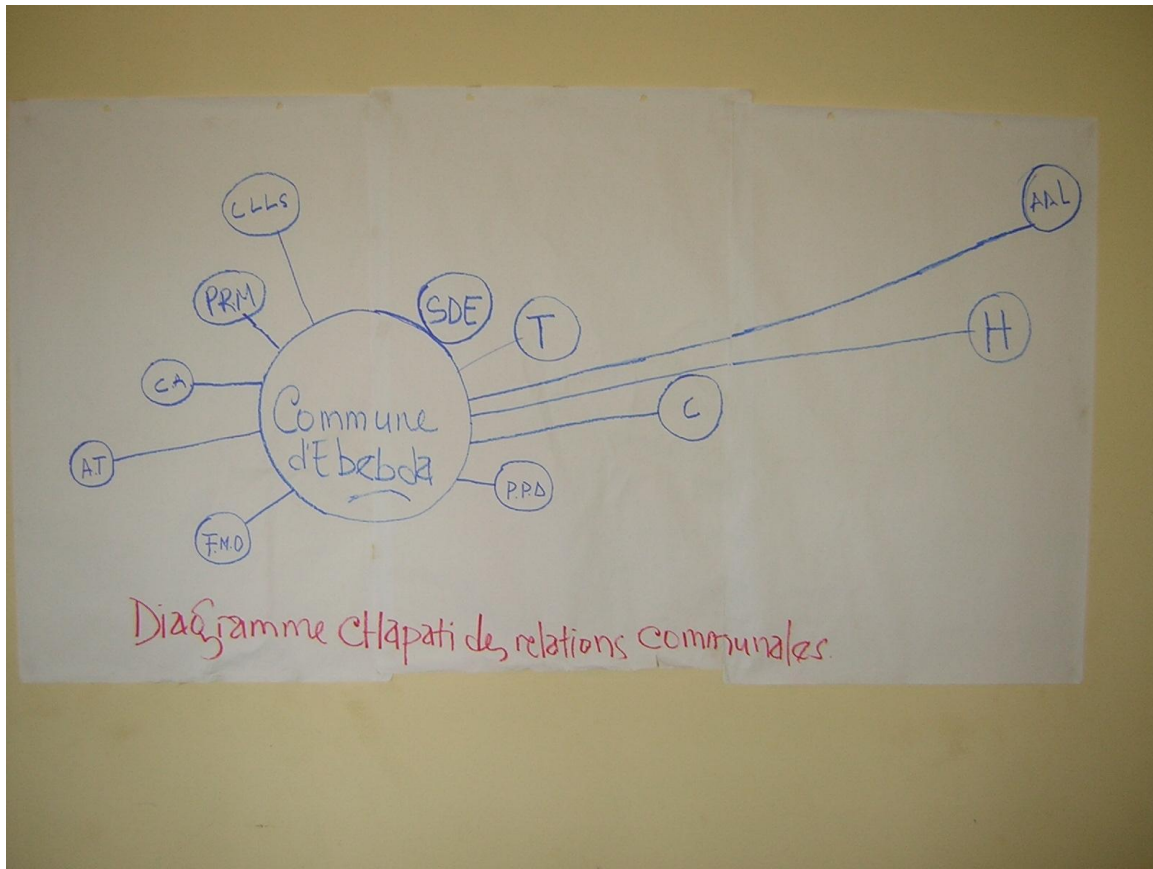
Avec les populations à la base, la communication n'est pas assez fluide (Voir rôle des conseillers municipaux mal assumé)

Avec les opérateurs économiques/Commerçants, les relations sont assez bonnes.

D'une manière générale, on peut caractériser les relations entre la Commune et les autres acteurs de son environnement immédiat qui influencent son développement de assez bonnes. Les guerres de positionnement sont décriées ici comme étant à l'origine des conflits qui minent la Commune.

Pendant le Diagnostic Participatif, nous avons essayé de reconstituer de manière participative le diagramme Chapati des relations que la Commune entretient avec les autres acteurs. Le résultat est illustré ci-dessous.

Interprétation : Plus une catégorie d'acteur est plus loin placée du cercle représentant la Commune, plus cela témoigne des mauvaises relations de collaboration, ou de la faiblesse de l'intensité de la collaboration, ou encore du peu d'intérêt manifesté par les deux entités l'une vis-à-vis de l'autre.



Légende

- AAL : Autorité Administrative Locale
- H : Hôpital
- T : Tutelle
- SDE : Autres Services Déconcentrés
- FMO : Forces de maintien de l'Ordre
- AT : Autorité Traditionnelle
- PRM : Percepteur Receveur Municipal
- PPD : Programme et Projets de Développement
- CLLS : Comite Locaux de Lutte contre le Sida
- C : Confréries religieuses
- CA : Commerçants/Opérateurs économiques

IV FORCES ET FAIBLESSES DE L'INSTITUTION COMMUNALE

Rubrique	Forces ⁹	Faiblesses ¹⁰
A. Personnel	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Régularité des salaires ⇒ Volonté ⇒ Disponibilité 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Poste de secrétaire général vacant ⇒ Manque de formation/Personnel non qualifié, niveau de base relativement bas ⇒ Vétusté du matériel de travail ⇒ Arriérés des cotisations CNPS dûs ⇒ Organisation du travail non formelle ; pas de description de tâches, etc. ⇒ Absence d'un système de motivation, pas de profil de carrière, etc.
B. Exécutif Communal	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Forte présence de l'Exécutif Communal dans la Commune ⇒ Répartition formelle des taches bien assumée ⇒ Réceptivité de l'exécutif communal ⇒ Volonté d'ouverture a la critique 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Faibles capacités managériales ⇒ Faible esprit d'initiatives voir inexistant. ⇒ Non respect des procédures administratives
C. Conseil Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Forte représentativité de toutes les familles du territoire communal ⇒ Tous les membres sont issus du RDPC ⇒ Niveau d'instruction moyen ⇒ La majorité habite sur le territoire communal (18/23) 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Rôles de Conseillers mal assumé ⇒ Manque de formation
D. Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Grande capacité d'autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Faible mobilisation des recettes propres ⇒ Non maîtrise de l'assiette fiscale ⇒ Circuits financiers peu sécurisés non conformes ⇒ Pas de compte de gestion financière, ni de gestion matière
E. Ressources patrimoniales	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Enormes gisements de sable ⇒ Patrimoine touristique important 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inexistence d'un document sur la situation du patrimoine communal ⇒ Pas de terrain communal pour lotissement ⇒ Faible valorisation des potentialités naturelles et touristiques de la Commune.
F. Etat des relations	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Absence d'une politique réelle de relations publiques. (Pas de plan de communication)

⁹ Tous les facteurs favorables qui permettent a la Commune d'atteindre son objectif de développement.

¹⁰ 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 :

1. Sur le plan communicationnel,
 - ⇒ la commune d'Ebebda est traversée d'Est à l'Ouest par la Nationale N°4, Yaoundé – Bafoussam ;
 - ⇒ deux routes départementales bitumées ouvrent la Commune sur les villes voisines de Saa et Monatélé.
 - ⇒ le réseau téléphonique MTN alimente une grande partie du territoire communal ;
 - ⇒ La position de ville transit entre les provinces du Centre et de l'Ouest camerounais.

2. Sur le plan touristique,
 - ⇒ le fleuve Sanaga qui borde le centre ville et qui sépare le département du Mbam de celui de la Lekie ;
 - ⇒ le confluent des fleuves Mbam et Sanaga ;
 - ⇒ une végétation diversifiée ;
 - ⇒ les chutes sur la Sanaga au lieu dit Tamba.

3. Sur le plan de ressources naturelles,
 - ⇒ d'importants gisements de sable gros grain sur la Sanaga et des gisements de sable fin sur la grande partie du territoire communal.

4. Sur le plan humain, signalons enfin le dynamisme des populations qui est une particularité du département de la Lekie. .

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 :

1. L'absence d'un terrain communal, dont de lotissement communal pour permettre le développement de la ville en matière d'urbanisation ;
2. le mauvais état des routes secondaires qui ne permet pas l'évacuation rapide des produits agricoles de l'intérieur de la commune vers les grands centres urbains ou encore l'exploitation des énormes gisements de sable qui se trouvent enclavés ;
3. la pénurie d'eau potable¹¹ ;
4. l'insuffisance des structures d'accueil pour une ville à fort potentiel touristique ;
5. l'insuffisance des structures sanitaires et la recrudescence du phénomène de cécité dû à l'onchocercose;
6. les guerres de positionnement qui entraînent des rivalités entre élites dans une moindre mesure.

VI PISTES D' ACTIONS PRIORITAIRES

VI.1. Actions en faveur du personnel Communal

- ⇒ Recruter des cadres, notamment en urbanisme et finances ;
- ⇒ Former le personnel en poste en :
 - tenue des documents administratifs et comptables ;
 - Informatique ;
 - procédures administratives ;

VI.2. Actions en faveur de l'Exécutif communal

- ⇒ Renforcer les capacités en gestion communale, notamment les capacités managériales (Gestion administrative et financière, tenue des documents, circuits financiers communaux, etc.)

¹¹ Des informations recueillies, il revient que l'eau est salée sur une grande partie du territoire communal.

VI.3. Actions en faveur des Conseillers Municipaux

- ⇒ Renforcer les capacités des Conseillers Municipaux à mieux assumer leurs rôles, vis-à-vis de l'exécutif communal et vis-à-vis de la base (rôles du Conseiller Municipal).

VI.4. Actions transversales

- ⇒ Renforcer la maîtrise des recettes communales propres : élaboration des stratégies efficaces d'optimisation et de sécurisation des circuits financiers communaux ;
- ⇒ Procéder au désenclavement des pistes menant aux gisements de sables pour accroître les recettes propres communales ;
- ⇒ Etendre le réseau électrique ;
- ⇒ Elaborer un plan touristique de la ville ;
- ⇒ Mettre sur pied un plan de communication communal.
- ⇒ Finaliser les études devant conduire à l'élaboration du PDC.

Conclusion

La mise en œuvre de la méthodologie du DCR prescrite par le PADDL a permis de faire un état des lieux de la Commune d'Ebebda, de relever ses forces et faiblesses, les opportunités et contraintes de l'institution et de dégager quelques pistes d'action prioritaires en vue d'impulser son développement.

Comme principales forces de l'institution, il y a la forte présence de l'exécutif et des conseillers municipaux dans la Commune, la disponibilité, la réceptivité et l'esprit d'ouverture de l'exécutif. Les faiblesses, plus nombreuses quant à elles, sont constituées principalement du niveau d'instruction et de professionnalisation très bas du personnel communal, de la vétusté du matériel de travail, d'une structure d'organisation non formalisée, d'une mobilisation des recettes propres en deçà du potentiel réel, des circuits financiers peu sécurisants et non réglementaires, d'une absence de maîtrise de l'assiette fiscale, de l'insuffisance des capacités managériales de l'exécutif communal, etc.

Les potentialités de la Commune sont nombreuses et inestimables. Sur le plan de l'accessibilité, la Commune est traversée d'Est à l'Ouest par la nationale N°4 et deux routes départementales bitumées qui s'ouvrent sur les villes voisines de Sa'a et Monatélé. Par ailleurs, le Chef lieu de la Commune jouit d'une position stratégique de ville transit entre les provinces du Centre et de l'Ouest. Sur le plan touristique, il y a le fleuve Sanaga qui borde le centre ville et qui sépare les départements du Mbam et de la Lekie, les confluent des fleuves Mbam et Sanaga, une végétation diversifiée et les chutes de la Sanaga au lieu dit Tamba. Pour ce qui est enfin des ressources naturelles, signalons que la Commune possède d'importants gisements de sable gros grain sur la Sanaga, et de sable fin sur une grande partie de son territoire.

Les principales contraintes au développement de la Commune sont constituées principalement de la recrudescence du phénomène de cécité dû à l'onchocercose hébergé par le fleuve Sanaga, de la pénurie d'eau potable que connaît une grande partie de la Commune avec ses conséquences sur la santé des populations, et les guerres de positionnement, sur le plan politique qui non seulement sèment le démon de la division, en même temps qu'elles cultivent la haine, contribuent à disperser les énergies propices au développement.

Au terme de ce diagnostic, les participants ont élaboré de manière participative, quatre grandes pistes d'action jugées prioritaires pour promouvoir le développement de leur Commune. Il s'agit des actions:

1. en faveur du personnel communal pour le rendre plus apte et efficace;
2. en faveur de l'Exécutif communal pour lui permettre de mieux assumer ses missions ;
3. en faveur des conseillers municipaux afin de leur permettre de mieux assumer leur rôle et
4. transversales qui touchent aux intérêts de la Commune en général.

Conformément aux TDR prescrits, notamment dans le paragraphe « Résultats et produits attendus du prestataire », il était demandé au CRADEL d'apprécier la possibilité pour le PADDL d'établir une collaboration avec la Commune. Nous pensons que les éléments déterminants d'une telle collaboration sont :

- la disponibilité de l'Exécutif Communal ;
- sa volonté à s'ouvrir au débat contradictoire et à la critique constructive en associant le personnel communal, les Conseillers municipaux, et d'autres acteurs aux différentes activités y relatives ;
- la pertinence des actions envisagées comme pistes d'action prioritaires, et en adéquation avec les objectifs du programme PADDL.

L'Exécutif Communal de la Commune d'Ebebda a fait preuve de disponibilité et d'esprit d'ouverture, pendant les séances préparatoires du présent DCR, de DP et de restitution. Il a par ailleurs participé activement à l'atelier préparatoire conjointement organisé par le PADDL et le PNDP à la date du 11 octobre 2005. Les pistes d'action prioritaires envisagées au terme de cette prestation sont pertinentes et en adéquation avec les objectifs du PADDL.

Nous recommandons par conséquent la poursuite de la collaboration entre la Commune d'Evodoula et le PADDL.

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 exhaustive du personnel communal

Annexe 6. Tableaux de synthèse d'analyse globale des BP et CA des exercices 2000/2001 à 2003.

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 et diagnostic Communal Rapide
4. 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. co-finance 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 ; Evaluation de la mise en œuvre de la méthodologie élaborée : leçons tirées ;
3. 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. Fiches de collecte des données
3. Comptes administratifs et budgets des exercices 2000/2001 ; 2001/2002 ; 2002/2002 et 2003.
4. Registres/cahiers de recettes
5. 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)
6. Rapport justificatif du plan d'urbanisme sommaire de la ville d'Ebebda, horizon 2020 (Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat/ Direction de l'urbanisme/ Cellule de la Planification urbaine)
7. Liste des villages et répartition des Conseillers Municipaux.
8. Recueil des textes : les Collectivités Territoriales Décentralisées au Cameroun (Jean KUATE). 2^e Edition, Juin 2002.
9. Revue des fonctions, rôles et responsabilités de la tutelle dans les lois du 22 Juillet 2004 relatives à la décentralisation au Cameroun : rapport de mission, Yaoundé Avril 2005.

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

N°	NOMS ET PRENOMS	QUALITE/ORGANISME
1	Mme ASSOAH Marie Anne	2è Adjoint au Maire
2	ZINGUI Dieudonné	Participant, Elite
3	AMBANGA Adrien	Agent Communal
4	MENGUELE Nestor	Notable
5	AMBASSA Gratien Cyprien	Agent Communal
6	OSSENDE Edmond	Agent Communal
7	OHANTSIMI André	Conseiller Municipal
8	MANGA NDOMAN Cyrille	Conseiller Municipal
9	BEYINA NGA Wendelin	Conseiller Municipal
10	NGONGOLO Sosthène	Conseiller Municipal
11	NHAMA FOU DA Côme	Conseiller Municipal
12	ONGOLO ABANDA Athanase	Conseiller Municipal
13	EYELOMO ZINGUI Cyprien	Conseiller Municipal
14	Mme NKADA Hortense	Conseiller Municipal
15	BOUSSIBA Jean Paul	Conseiller Municipal
16	MBESSA Martin	Conseiller Municipal
17	DIMA ZOGO Polycarpe	Conseiller Municipal
18	NGONO KOLO Adeline	Agent Communal
19	MENANGA Dieudonné	Conseiller Municipal
20	ONDA Fabien	Conseiller Municipal
21	NOAH FOU DA Maximin	Maire
22	MESSI BENE Félix	CRADEL
23	TSALA Urbain	CRADEL
24	ELOUGA BESSALA Simon	Agent Communal
PERSONNES RESSOURCES		
25	MBARGA Marius	Adj. COM/BRIGADE
26	Mme ASSOAH Fabienne	Commercante
27	NDZANA Gervais	District de santé Ebebda,
28	AMBANGA	Responsable CLLS
29	NTI MANGA	Transporteur

Annexe 4. Liste exhaustive des Conseillers Municipaux et repartition par villages

Groupements	Villages	Conseillers
ABAM	NGOKSA	DIMA ZOGO Polycarpe
	KOAN	NKOULOU AYISSI*
	EBONG	EOUNDOU ATEBA Lisius
	ZOKOGO	MANGA NDOMAN Cyrille
	ENDOUM	OMBE EMBOGO Justin
	EKOME	NDZANA FOU DA Côte
ABAM-NGOE	LENDONG	
	NEGA	OHANTSIMI André
	OLONG	NGONGOLO MESSANGA Sosthène
	ABANG-NANG	
	MELEN	
BENYABEGA	EBEBDA II	
	NKOM I	Mme ASSOAH Marie Jeanne
	NKOM II	
	NKANG-EFOK	
	EYENE	MBOLO TSEGUE Jules ; MINKOE Jeannine
	ETAM-KOUMA	
	NLONG-ZOK	MBESSA AMBOMBO Martin
	LENYONG	Mme NKADA Hortense
	EBEBDA I	NYOUMI Paul ; AMBANGA Cécile
	TSANG	MENANGA Dieudonné
SA'A	NKOL-ELOUGA	ONANA MANGA Leonard
	NDOUNDA	
	MBENEGA	
	BIKOGO	
	EBOMZOUT	ONGOLO ABANDA Athanase
	DZOUNYAT	BESSALA TSALA François
NKOLKOSSE	BILIK-BINDIK	ENELI ELOMO Joseph
	NKOLOSSANG	NOAH FOU DA Maximin
	NKOG-EDZEN	ONDA Fabien
	POLO I	AWONO MBASSI Fabien
	POLO II	BEYINA NGA Vendelin
	BEKA	EYELOMO ZINGUI Cyprien

Annexe 5. Liste exhaustive du personnel communal

N°	Noms et prénoms	Fonction/Service	Diplôme/ Formation
1	AMBANGA Adrian	Etat civil	CEPE + formation EB ¹²
2	NGONO NKOLO Adeline	Secrétaire Dactylo	CEPE
3	AMBASSA Gratien Cy.	Finances	CEPE
4	ELOUGA BESSALA Simon	Régisseur des finances	CEPE
5	OSSENDE Simon Nicolas	Agent d'entretien	ND ¹³
6	LEMANA Christine	Courrier	CEPE
7	BOUSSIBA Jean Paul	Electricien Auto	CEPE
8	BELLA ABEGA	Percepteur sable	ND
9	EBOGO Janvier	Percepteur sable	ND
10	Mme BESSALA Marthe	Percepteur sable	ND
11	EKASSI Emilienne	Percepteur sable	ND
12	NGONO Marie	Percepteur sable	ND
13	NGONO Nicole	Percepteur sable	ND
14	MENGUE Marie	Percepteur sable	ND
15	OMBIE Joseph	Percepteur sable	ND
16	ONGOLO Rigobert	Percepteur sable	ND
17	MBALLA Roger	Percepteur sable	ND
18	MVOGO Pierre	Percepteur sable	ND
19	NGONI Robert	Percepteur sable	ND
20	MENANGA Augustine	Percepteur sable	ND
21	ABELE ETOGO	Percepteur sable	ND
22	LEMA Juliette	Percepteur sable	ND
23	EYIMI Monique	Percepteur sable	ND
24	Mme OHANTSIMI Isabelle	Percepteur sable	ND
25	Mme NDJOMO Christine	Percepteur sable	ND
26	ZOGO Alain Florent	Enseignant/SAR-SM	ND
27	WALGA Haïssala	Chauffeur Sous-Prefet	ND
28	MINEKER	Gardien Sous-Prefet	ND
29	CHEFFER	Domestique Sous-Prefet	ND
30	YANDEKE René	Gardien	ND
31	BELIBI Albert	Gardien	ND
32	AYISSI ABEGA	Entretien et Hygiene	ND
33	NKOLO Pierre	Chauffeur BENNE	ND

¹² Employé de Bureau

¹³ Non Déterminé

Annexe 6. Synthèse générale des trois BP et CA de la période considérée.

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.