

# DIAGNOSTIC COMMUNAL RAPIDE

Commune de OKOLA

Financé par le PADDL

**gtz**



Programme d'Appui à la  
Décentralisation et au Développement

**SOMMAIRE**

	<b>Page</b>
Sigles et abréviations	2
Fiche signalétique de la Commune	3
Introduction	4
I. Méthodologie utilisée	6
II. Informations générales sur la Commune	9
A. Historique, cadre physique et population	9
B. Activités économiques	10
C. Infrastructures socio-éducatives	12
III. État des lieux	14
A. Ressources humaines	19
B. Ressources financières	33
C. Ressources patrimoniales	33
D. Gestion des relations	37
IV. Forces et faiblesses de l'institution communale	
A. Forces	
B. Faiblesses	39
V. Opportunités et contraintes au développement de la Commune	39
A. Potentialités/Atouts de la Commune	40
B. Contraintes de la Commune	42
VI. Pistes d'actions prioritaires	43
Conclusion	45
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. Synthèse globale de l'analyse des BP et CA	
Annexe 7. Diagramme CHAPATI des relations de la Commune.	

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>AES-SONEL</b>	Société Nationale d'Électricité
<b>BEPC</b>	Brevet d'Études du Premier Cycle.
<b>BP</b>	Budget Prévisionnel
<b>CA</b>	Compte Administratif
<b>CAP</b>	Certificat d'Aptitude Professionnelle
<b>CASED</b>	Centre d'Accueil et de Stabilisation pour Enfants en Difficulté.
<b>CDI</b>	Centre Divisionnaire des Impôts
<b>CEPE</b>	Certificat d'Études Primaires Élémentaires.
<b>CFAM</b>	Centre de Formation des Agents Municipaux
<b>CMA</b>	Centre Médical d'Arrondissement
<b>CNPS</b>	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>CRADEL</b>	Centre de Réflexion et d'Action pour le Développement Local
<b>CS</b>	Centre de Santé
<b>CSD</b>	Centre de Santé Développé
<b>CUA</b>	Commune Urbaine d'Arrondissement
<b>CUY</b>	Communauté Urbaine de Yaoundé
<b>CVUC</b>	Association des Communes et Villes Unies du Cameroun
<b>DE</b>	Décision d'Engagement
<b>DCR</b>	Diagnostic Communal Rapide
<b>EPC</b>	Eglise Presbytérienne Camerounaise
<b>FMO</b>	Forces de Maintien de l'Ordre.
<b>GTZ</b>	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération Technique Allemande)
<b>MTN</b>	Mobile Telecommunication Network
<b>OAL</b>	Organisme d'Appui Local
<b>PADDL</b>	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
<b>PNDP</b>	Programme National de Développement Participatif.
<b>POUC</b>	Parti Ouvrier Unifié du Cameroun
<b>RDPC</b>	Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais.
<b>SAR –SM</b>	Section Artisanale Rurale, Section Ménagère.
<b>SDE</b>	Services Déconcentrés de l'État
<b>SDF</b>	Social Democratic Front
<b>SNEC</b>	Société Nationale des Eaux du Cameroun
<b>TCD</b>	Taxes Communales Directes
<b>TCI</b>	Taxes Communales Indirectes
<b>UDC</b>	Union Démocratique du Cameroun
<b>UNDP</b>	Union Nationale pour la Démocratie et le Progrès
<b>UPC</b>	Union des Populations du Cameroun

## FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA COMMUNE D'OKOLA

<b>Date de création</b>	21 Août 1952
<b>Superficie</b>	605 Km <sup>2</sup>
<b>Population</b>	65 000 Habitants
<b>Ethnie</b>	Eton
<b>Principaux Clans/Familles</b>	Mvog-Onankok, Mvog-Nok, Mvog Ayitsélé, Mvog-Onamyié, Ntsas, Beyinbamga, Beyidjolo, Tom, Mvog Mvondo, Mvog Ebodé
<b>Nombre de groupements</b>	3 (MVOG NAMA II, MVOG-ONAMYIE III, ETON BETI)
<b>Nombre de villages et de chefferies</b>	72 villages dont 72 Chefferies du 3 <sup>e</sup> degré et 03 Chefferies du 2 <sup>e</sup> degré
<b>Nombre de Conseillers Municipaux</b>	35, tous du RDPC
<b>Effectif du personnel</b>	25
<b>Activités économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agriculture : cacao, cultures vivrières (Ignames, banane plantain, maïs, macabo, manioc, etc), cultures maraichères (tomate, gombo, piment, etc), plantes fruitiers (manguier, agrumes, etc)</li> <li>▪ Petit élevage traditionnel : caprins, ovins, etc</li> <li>▪ Petit commerce autour et au centre d'Okola et dans les grands centres villageois</li> <li>▪ Transport clandestin (auto, et moto) pratiqué par les jeunes.</li> </ul>
<b>Infrastructures sociales et éducatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 01 Lycée d'Enseignement Général et 01 CETIC à Okola Ville</li> <li>▪ 02 CES à Zamengoé et Ntuissong</li> <li>▪ 02 Collèges Privés Catholiques à Mva'a et Ngoya</li> <li>▪ 01 SAR-SM à Mvoua</li> <li>▪ 30 Écoles Publiques et une dizaine d'écoles privées</li> <li>▪ 13 Écoles Maternelles dont 10 d'obédience privée</li> <li>▪ 01 Hôpital de District à Okola ville</li> <li>▪ Un Centre Médical d'Arrondissement à Nkol Poplo.</li> <li>▪ 12 Centres de Santé Intégrés</li> <li>▪ 04 dispensaires privés à Mva'a, Leboudi, Okola et Ngoya</li> <li>▪ 01 marché périodique à Okola</li> <li>▪ 03 structures d'hébergement de fortune (Auberges)</li> <li>▪ 01 stade de football à Okola ville</li> <li>▪ Une route départementale bitumée qui traverse la Commune</li> <li>▪ Un réseau électrique AES-SONEL qui s'étend au-delà du Centre urbain dans certains villages</li> <li>▪ Un réseau téléphonique mobile MTN qui alimente le centre urbain et quelques villages environnants.</li> <li>▪ Une station de pompage SNEC sur la Lekié et environ 05 points d'eau aménagés</li> </ul>
<b>Potentialités</b>	Proximité de la capitale, route départementale bitumée, important site touristique constitué de la chaîne des monts Mbaminkom qui, à une certaine altitude, offre une vue pittoresque sur l'ensemble du département et même de la ville de Yaoundé.
<b>Contraintes</b>	Absence d'un foncier communal, refuge de bandits de grands chemins du fait de la proximité avec la capitale ; existence persistante des problèmes fonciers qui créent des haines et des troubles au sein des familles ; tribalisme viscéral entre autochtones

## **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 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 Lekie et du Nyong et Kelle. 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'Okola.

## I. METHODOLOGIE UTILISEE

La méthodologie utilisée<sup>1</sup> 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

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 s'est tenue 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. Malheureusement, à cette occasion, le Maire de la Commune d'Okola n'avait pas pu assister à cette réunion. Néanmoins, par les soins du PADDL, une lettre d'information ainsi que des fiches de collecte de données lui ont été transmises. Il faut relever pour le regretter que le retour des fiches pour analyse préalable avant le DP a connu beaucoup de retards. Nous avons dû nous rendre à plusieurs reprises à la Mairie, à la rencontre de M. le Maire et/ou son Secrétaire général pour recueillir les fiches. A l'une de ces occasions, nous avons pu nous rendre compte qu'il y avait nécessité de repréciser avec le Maire et le SG l'esprit des fiches et les informations recherchées. C'est à ce prix que

---

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

nous avons pu avoir le retour des fiches moins d'une semaine après pour préparer le DP.

## *2. Le Diagnostic Participatif.*

Il s'est effectivement tenu dans la salle des délibérations de la Commune d'Okola en date du 23 novembre 2005, plus d'un mois après le début du processus.

## *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*

Après le DP, il s'est encore passé un long moment avant la tenue de la séance de restitution. En effet, le calendrier du Maire était très chargé pour pouvoir organiser cette rencontre avant un certain temps. En début d'année, nous avons réussi à obtenir que la séance ait lieu le 11 janvier à 9 heures. Malheureusement, rendus sur les lieux en compagnie du représentant du PADDL, nous étions déçus de constater que les dispositions nécessaires pour la tenue d'une séance de restitution n'avaient pas été prise par la Commune malgré les efforts qui avaient été faits par nos soins pour confirmer le rendez-vous : convocation des Conseillers Municipaux, information du personnel, etc.

Pour nous, il était certain qu'il y avait une incompréhension entre le Maire et nous, notamment sur l'esprit, la démarche et les objectifs du PADDL, ce d'autant plus que le Maire nous demandait de travailler avec le SG pour la séance de restitution. Au cours de l'audience qu'il nous a accordé plus tard dans son bureau, il nous avouait son sentiment partagé avec les Conseillers Municipaux n'avoir pas encore compris les objectifs du DCR et surtout son importance pour la Commune. Au terme de l'audience, après plusieurs échanges, nous avons arrêté de commun accord une nouvelle date pour la tenue de la séance de restitution et quelques modalités d'organisation en terme de participation. C'est ainsi que cette séance s'est effectivement tenue en date du 26 janvier 2005, un peu plus de trois mois après le début du processus.



## II. INFORMATIONS GENERALES SUR LA COMMUNE

### A. Historique, superficie, peuplement et population.

Le nom d'Okola vient d'OKOL qui signifie rocher. Ce rocher est situé près de l'actuel lycée de la localité. Pour la petite histoire, il faut retenir que ce rocher était le lieu de rassemblement des ancêtres de la famille Mvog-Onankok. C'est à ce lieu mythique que se réglaient tous les problèmes de cette communauté. Il faut également retenir qu'à cet endroit, seuls les initiés et les patriarches pouvaient s'y rendre.

Par arrêté N°537 du 21 Août 1952, la Commune Mixte Rurale d'Okola a été créée. Elle est située dans la banlieue de la capitale politique du Cameroun, à une trentaine de kilomètres. Elle est issue de la subdivision de Djoungolo dans l'ancienne région Nyong et Sanaga. Suite à de nombreux découpages administratifs, la Commune d'Okola est réduite à 65 000 âmes, soit une densité de 107,4 habitants au Km<sup>2</sup>. Elle a donné naissance respectivement aux Communes d'Evodoula, Moatéle et Lobo.

La Commune d'Okola est limitée au Sud par les Communes Urbaines d'Arrondissement de Yaoundé I et II, à l'Est par la Commune d'Obala, au Nord-Est par la Commune d'Elig-Mfomo, au Nord par la Commune d'Evodoula, au Nord-Ouest par la Commune de Nguibassal, au Sud-Ouest par la Commune de Lobo.

Avant l'éclatement de l'Arrondissement d'Okola, la Commune comptait 4 groupements :

- ⇒ Mvog Nama I;
- ⇒ Mvog Nama II ;
- ⇒ le groupement Mvog-Onamyié III;
- ⇒ Eton Beti

La création du district de Lobo par décret N°92/187/PR/SG du 1<sup>er</sup> septembre 1992 a sensiblement diminué le chiffre de sa population. A ce jour, la Commune d'Okola ne compte plus que 3 groupements confondus à 3 chefferies du 2<sup>e</sup> degré :

- ⇒ Le groupement Mvog Nama II peuplé des :
  - Mvog-Onankok ;
  - Mvog-Nok ;
  - Mvog Ayitsélé

- ⇒ Le groupement Mvog Onamyié III peuplé des Mvog Onamyié et d'une minorité Ntsas ;
- ⇒ Le groupement Eton Beti peuplé des :
  - Beyimbanga ;
  - Beyidjolo ;
  - Tom ;
  - Mvog-Onamyié.

Il faut aussi retenir qu'une partie du groupement Mvog Nama I reste encore dans la Commune d'Okola, notamment dans les villages d'Obak, Okoukouda, Metak, Nouma, Nkolyada, Nkolakié, Nkolfeb, Nkoldjobé et peuplés des Mvog Mvondo et des Mvog Ebodé.

Le centre urbain est habité par une population cosmopolite. La cohabitation entre allogènes et autochtones est pacifique et ne souffre d'aucun nuage.

## **B. Activités économiques**

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

**Dans le secteur primaire**, la Commune d'Okola est une zone de grande production agricole. 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, banane plantain, patate douce, arachide, maïs, etc)
- les cultures fruitières et maraîchères : mangues, avocats, agrumes, safou, papaye, banane douce, gombo, piment, tomate, poireau, etc.
- l'élevage traditionnel, voire familial des caprins, ovins, et quelques porcins.

**Dans le secteur secondaire**, les activités relèvent surtout du domaine artisanal : menuiserie bois, vannerie, couture, coiffure, etc.

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

- Le centre commercial et les grands centres villageois comme Mva'a, Mvoua, Voua, etc sont les lieux de prédilection de la pratique du petit commerce où s'exercent le commerce de vivres frais, alimentation, bars, restauration, fruits et légumes, etc.
- On observe aussi un grand mouvement de flux de produits agricole (vivres frais) des villages de la Commune vers la capitale pour desservir les grands marchés comme Mokolo et Mfoundi.
- Parlant du 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 relient le centre urbain à la capitale ou à la Commune voisine d'Evodoula en une trentaine de minutes.

### **C. Infrastructures sociales et éducatives.**

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

→ En matière de santé :

- 01 hôpital de District de Santé à Okola ville ;
- 01CMA à Nkol Poplo ;
- 12 Centres de Santé Intégrés disséminés sur le territoire communal ;
- 04 dispensaires privés à Okola, Mva'a, Leboudi et Ngoya;

→ En matière d'éducation :

- 01 Lycée d'Enseignement général à Okola ;
- 02 CES à Zamengoé et Ntuisong ;
- 01 CETIC à Okola Ville ;

- 02 Collèges privés catholiques dont le collège Sainte Thérèse de Mva'a et le collège Cyprien Ngouka à Ngoya ;
- 30 Écoles Publiques ;
- 10 écoles privées ;
- 03 écoles maternelles publiques et
- 10 écoles maternelles privées.

→ En matière de communication :

- Un axe routier bitumé départemental reliant la Capitale à Monatélé et passant par Okola, et reliant les Communes de Evodoula et Okola ;
- Un réseau dense de routes locales, reliant le centre urbain aux villages, et dont l'effort d'entretien de la Commune est louable.
- Un réseau téléphonique mobile MTN au centre urbain et dans certains villages.

→ En matière d'hydraulique et d'électrification:

- Une station de pompage SNEC sur le fleuve Lekié à 4 Km du centre urbain qui alimente seulement quelques ménages<sup>2</sup> et environ cinq points d'eau aménagés répartis comme suit : 01 à Lebot, 01 à Legon, 01 à Efek Mimbang, 01 à Nkonabeng et 01 à Nkoldzobé.
- Un réseau électrique AES-SONEL qui alimente le centre urbain et certains villages.

---

<sup>2</sup> Il n'y a pas de bornes fontaines publiques

### 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<sup>3</sup>

- ⇒ La Commune d'Okola a un effectif de 25 agents tous permanents dont 06 femmes.
- ⇒ La Commune ne dispose pas en son sein d'un personnel affecté par l'État. En effet, la personne qui eût pu l'être en priorité est le Receveur Municipal qui est un agent Communal.
- ⇒ En terme de qualification de base il y a 01 probatoire, 04 BEPC, 19 CEPE et 01 sans diplôme<sup>4</sup>.
- ⇒ Sur les 25 agents communaux, 03 seulement ont suivi une formation professionnelle, en l'occurrence au CFAM de Buea. Les autres sont sans formation, ou pour le meilleur des cas, ont été formés sur le tas.
- ⇒ Les salaires du personnel sont réguliers, cependant qu'il existe d'importants arriérés laissés par l'Exécutif Communal précédant.
- ⇒ Le personnel est affilié à la CNPS, mais les cotisations ne sont pas à jour : trop d'arriérés !
- ⇒ La politique de gestion des ressources humaines n'est pas formalisée: pas de profil de carrière. Le système d'avancement est biannuel conformément aux textes en vigueur, sauf en cas de mauvaise conduite.
- ⇒ Les réunions du personnel sont présidées par le Maire et se tiennent mensuellement.
- ⇒ Le système de motivation du personnel s'appuie sur les avantages prescrits par les textes.

---

<sup>3</sup> Cf. Liste détaillée en annexe.

<sup>4</sup> Cf. annexe pour plus de détails

- ⇒ Les réunions du personnel ne sont pas institutionnalisées. Elles se tiennent toutefois en cas d'urgence ou de nécessité.
- ⇒ 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 activités. Ainsi, un examen du fonctionnement de la Commune d'Okola révèle que ses activités sont organisées autour des services ou bureaux suivants :
  - Administration
  - État civil
  - Finances
  - Services Techniques
  - Recette Municipale

⇒ Services administratifs

Il comprend trois bureaux : assiette et recouvrement, courrier et personnel. Ces bureaux sont tenus par trois agents ayant respectivement les niveaux probatoire, CEPE et BEPC.

⇒ L'État civil

Ce service comprend un bureau qui s'occupe de l'enregistrement et de l'archivage des actes d'état civil. L'agent en charge a le niveau CEPE.

⇒ Les services techniques

Il s'agit :

- de la briqueterie qui est tenue par des manœuvres et des tâcherons ;
- de l'atelier municipal tenu par deux menuisiers formés sur le tas ;
- du bureau d'hygiène et salubrité tenu par un Chef de bureau relevant du Ministère de la Santé.

⇒ Les finances

Le service des finances comprend trois agents de niveau BEPC. Il a en charge :

- le mandatement ;
- l'enregistrement des recettes et dépenses ;
- l'engagement et le contrôle des dépenses.

⇒ La recette municipale

Elle est tenue par trois agents dont le Receveur Municipal, la caissière de niveau BEPC et ayant reçue une formation au CEFAM de Buea, et un agent de recouvrement.

Le niveau général d'instruction des agents communaux se situe en deçà de la moyenne et en l'absence de formation, la plupart des tâches accomplies procède le plus souvent de la routine. Cependant, de l'avis des responsables, le niveau de satisfaction est jugé passage.

#### A.2. L'Exécutif Communal

Sa composition est conforme à la réglementation en vigueur, soit un Maire titulaire et 2 adjoints. Le problème de résidence permanente des Maires sur le territoire communal ne se pose pas ici, ce d'autant que la Commune est une banlieue de Yaoundé. Il existe une répartition formelle des tâches entre le Maire et ses adjoints. Il est institué à la Commune un calendrier hebdomadaire de permanence des Maires et chaque fin de semaine, en l'occurrence le vendredi, se tient une réunion d'évaluation. Les trois membres de l'Exécutif Communal affirment avoir suivi des séminaires relatifs à leur rôle, sans trop de précision, ni sur les thèmes, ni sur les dates...

#### A.3. Le Conseil Municipal

- ⇒ Le Conseil Municipal est constitué d'un effectif de 35 membres dont 05 femmes seulement.
- ⇒ Tous les Conseillers Municipaux militent au sein du Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais (RDPC).
- ⇒ Sur les 35 Conseillers, 20 habitent effectivement le territoire communal, soit 57 % en valeur relative.

- ⇒ D'une manière générale, les Conseillers Municipaux ont un niveau d'instruction très appréciable.
- ⇒ Le Conseil Municipal est très représentatif de la diversité familiale, clanique, socioprofessionnelle et géographique de la Commune.
- ⇒ En tant que Conseiller Municipal, ils n'ont pas assisté à des séminaires, colloques en vue de renforcer leurs capacités dans la maîtrise de leur rôle.
- ⇒ Le Conseil Municipal tient régulièrement deux sessions ordinaires annuelles.
- ⇒ Les Conseillers disent assumer, non sans nuance, leurs rôles de courroie de transmission entre les populations à la base et l'Exécutif Communal et en matière d'information/sensibilisation, contrôle et suivi des activités et de l'exécution du budget. Cette information est à relativiser toutefois.
- ⇒ Des informations recueillies lors du DP, et confirmées au cours de la séance de restitution, il ressort qu'il y a une bonne collaboration entre les Conseillers et l'Exécutif Communal.
- ⇒ Les dossiers qui nous ont été fournis ne nous ont pas permis d'avoir de plus amples informations sur les Conseillers Municipaux<sup>5</sup>, notamment : profession, formations reçues, catégorie socioprofessionnelle, etc.
- ⇒ Ainsi que le prévoit la réglementation, il existe au sein du conseil Municipal trois commissions techniques communales :
  - Économie et Finances ;
  - Affaires sociales et culturelles ;
  - Investissements et Infrastructures.

Ces trois commissions ne se réunissent qu'à l'occasion des sessions du Conseil. En effet, selon le Maire « la réglementation en vigueur n'autorise pas la tenue des réunions des commissions statutaires communales en dehors des sessions du Conseil »..

- ⇒ Les Conseillers disent être fortement impliqués dans l'élaboration du budget.

---

<sup>5</sup> Selon certaines informations recueillies au niveau de la Commune, ces informations seraient disponibles au niveau de la Sous-Préfecture. Compte tenu des délais impartis au DCR nous n'avons pas pu y avoir accès.



- ⇒ 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. Il s'agit principalement des activités relatives à l'exécution du plan de campagne : suivi des travaux de réfection de routes, des constructions, etc.

## **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;
- ⇒ Évolution des BP et CA au cours de la période d'observation.
- ⇒ de l'analyse comparative des budgets et comptes administratifs sur trois exercices:
  - a. présentation générale des documents ;
  - b. analyse des recettes sur trois exercices ;
  - c. 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.
- ⇒ La participation des populations de base à l'élaboration du budget s'exprime à travers leurs conseillers respectifs qui préparent les projets qui concernent leurs localités et les soumettent à l'appréciation du Maire qui apprécie leur opportunité en première analyse, et les soumet en cas d'acceptation à la censure du conseil municipal lors de la session du vote et d'adoption du budget.
- ⇒ Il convient toutefois de préciser qu'il s'agit ici d'un principe dont l'efficacité dépend beaucoup de la capacité du conseiller à mieux assumer ses fonctions de représentativité et de courroie de transmission entre l'exécutif communal

et les populations qu'il est sensé représenté. La participation des populations à la base est par conséquent, selon les cas, active, peu active ou pas du tout active selon la capacité du conseiller à assumer ses responsabilités.

- ⇒ Pour ce qui concerne l'approbation du CA, ou le vote du BP, les débats sont francs, dignes d'intérêt dans un processus de démocratisation en développement. Cela tient surtout à la composition du Conseil qui est constitué de grandes élites avisées de tout bord. Contrairement à ce qui se passe ailleurs, le vote du BP ou l'approbation du CA sont loin d'être de simples formalités.

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

⇒ *La situation de la mobilisation des ressources financières*

Les opérations de recouvrement sont réalisées par des agents communaux dont le nombre varie en fonction de la nature de la taxe. Ainsi, des entretiens que nous avons eu, il revient que :

### Concernant les droits de place au marché

Le recouvrement est effectué par un agent les jours du petit marché<sup>6</sup>. Les jours de grand marché, 02 ou 03 percepteurs sont affectés à cette tâche. Les documents financiers utilisés ici sont les carnets de reçus.

### Concernant les loyers communaux et l'impôt libératoire

Les recouvrements sont effectués par le receveur municipal assisté d'un agent communal. Les documents financiers utilisés sont les carnets de reçus et les quittanciers.

### Concernant les droits de quai

---

<sup>6</sup> Le petit marché a lieu tous les mercredis alors que le grand marché a lieu les samedis.

Deux agents communaux sont en charge pour le recouvrement de cette taxe. Les documents financiers utilisés sont les carnets de reçus.

#### Concernant l'impôt libératoire sur revenus agricoles

Le recouvrement de cette taxe est confié à certaines personnes dans les villages, et à qui il est remis des carnets de reçus comme documents comptables. Ces personnes sont chargées de collecter les recettes contre reçus et de venir effectuer le versement au niveau de la recette municipale. Comme pour la plupart des communes situées en zone rurale, le recouvrement de cet impôt est source de beaucoup de problèmes.

D'une manière générale, le DCR de la Commune d'Okola n'a pas permis d'avoir une bonne idée du potentiel de recettes communales, ni de faire une bonne évaluation de l'état de mobilisation et de sécurisation des circuits financiers.

⇒ *le mode de gestion : les acteurs de la collecte et les circuits financiers*

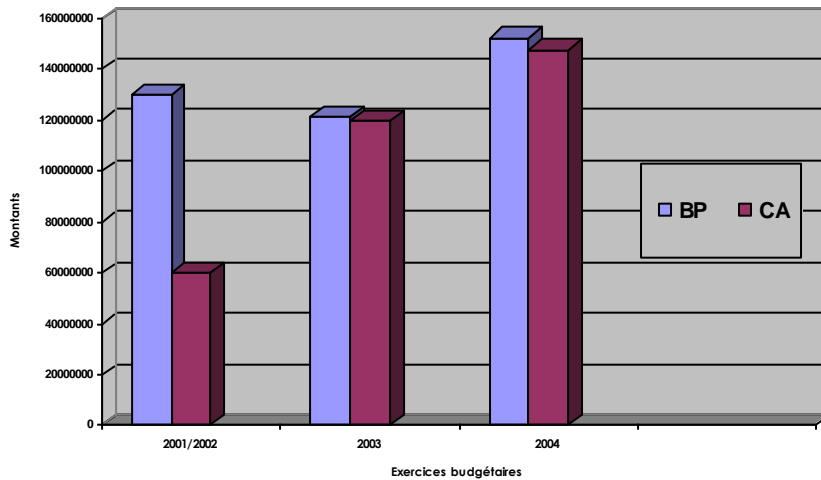
Le mode de gestion et de collecte des ressources financières communales est direct. Les principaux documents de collecte utilisés sont les carnets de reçus, les quittances, les fiches de recettes, les ordres de recettes et de dépenses, les mandats et les bulletins d'émission. Les activités de collecte sont organisées autour du Receveur Municipal et de 03 à 05 agents communaux. Comme nous l'avons souligné ci haut, nous n'avons pas pu apprécier les circuits financiers de la commune au cours du présent DCR.

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

Sur la base des documents disponibles et mis à notre disposition, la période d'analyse concerne les exercices 2001/2002 ; 2003 et 2004. Nous n'avons pas eu de documents relatifs à l'exercice transitoire de juillet 2002 à décembre 2002. Cependant, l'examen et l'analyse des BP et CA disponibles révèle que :

- i. Entre 2001/2002 et 2003, le BP a connu une légère baisse avant de se relever en 2004.

- ii. Dans le même temps, le CA a connu une évolution croissante, réussissant la performance de passer du simple au double entre 2003 et 2004.
- iii. A la fin de l'exercice 2001/2002, dernier exercice complet de l'exécutif sortant au terme du mandat avant celui en cours, les performances de la Commune sont particulièrement mauvaises, avec un taux de réalisation budgétaire de 47%. Cela pourrait s'expliquer par le peu de motivation par rapport aux résultats qui caractérise la plupart des exécutifs communaux sortant, surtout quand ils n'envisagent pas l'éventualité de leur possible réélection à la tête de la Commune.
- iv. Au cours des exercices 2003 et 2004, on remarque que les taux de réalisation budgétaires sont élevés, preuve peut-être que le nouvel exécutif a pris la bonne mesure de la tâche.



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

**Taux de réalisation budgétaires**

Exercice 2000/2001 :47,77 %

Exercice 2003: 98,62 %

Exercice 2004: 96,94 %

#### B.4. Analyse comparative des budgets et comptes administratifs sur trois exercices<sup>7</sup>

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, 2001/2002 ; 2003 et 2004.

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

- la présentation des documents est bonne. Il y a une parfaite cohérence entre les documents concernant deux exercices consécutifs. On ne dénote pas des erreurs de calculs dans les documents.
- Les écarts budgétaires sont trop faibles à en juger par les taux de réalisation budgétaires qui se situent en moyenne autour de 98 % au cours des exercices 2003 et 2004. Cela présage de ce que les intentions budgétaires sont faites sur de bases objectives, dans l'hypothèse qu'elles reposent effectivement sur le potentiel réel des recettes.

##### b. *Analyse des recettes sur trois exercices*<sup>8</sup>.

Nous nous sommes intéressés à l'évolution des recettes propres et des recettes externes au cours des trois exercices considérés<sup>9</sup>. 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 ;

---

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Pour d'autres détails, se reporter à l'annexe

<sup>9</sup> Il s'agit des exercices budgétaires 2001/2002, 2003 et 2004.

- **% 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.

## DCR Okola

Exercices budgétaires										
	2001/2002				2003			2004		
Recettes par nature	Libellés	Montants	%/P %/E	%/T	Montants	%/P %/E	%/T	Montants	%/P %/E	%/T
	ReF	8 114 556	30,31	13,07	1 000 000	3,51	0,84	10 000 000	29,37	6,778
	RF	12 077 807	45,12	19,45	13 220 329	46,37	11,08	15 587 031	45,77	10,565
	TCD	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TCI	2 239 430	8,37	3,61	3 198 838	11,22	2,68	2 055 550	6,04	1,393
	PEDSC	4 335 700	16,20	6,98	9 227 300	32,36	7,73	6 308 400	18,53	4,276
<b>Recettes propres (P)</b>	PF	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	APPD-P	-	-	-	353 316	1,24	0,30	101 700	0,30	0,069
	Reserves	-	-	-	1 002 987	3,52	0,84	-	-	-
	PCEAI	-	-	-	150 000	0,53	0,13	-	-	-
	RPACLMT	-	-	-	360 230	1,26	0,30	-	-	-
	PIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total (P)</b>		<b>26 767 493</b>	<b>100,00</b>	<b>43,10</b>	<b>28 513 000</b>	<b>100,00</b>	<b>23,89</b>	<b>34 052 681</b>	<b>100,00</b>	<b>23,082</b>
<b>Recettes externes (E)</b>	CAC/impôts	33 805 003	95,67	54,43	90 819 121	100,00	76,11	101 221 586	89,20	68,611
	RRCE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TrR	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	APPD-E	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	FD	29 324	0,08	0,05	-	-	-	5 110 095	4,50	3,464
	Reserves	-	-	-	-	-	-	7 144 685	6,30	4,843
	SER	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ELMT	1 500 000	4,25	2,42	-	-	-	-	-	-
	ADLMT	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	RPACLMT	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total (E)</b>		<b>35 334 327</b>	<b>100</b>	<b>56,90</b>	<b>90 819 121</b>	<b>100,00</b>	<b>76,11</b>	<b>113 476 366</b>	<b>100,00</b>	<b>76,918</b>
<b>Total (T) : (P) + (E)</b>		<b>62 101 820</b>		<b>100,00</b>	<b>119 332 121</b>		<b>100,00</b>	<b>147 529 047</b>		<b>100,000</b>

**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  
  
**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  
  
**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**

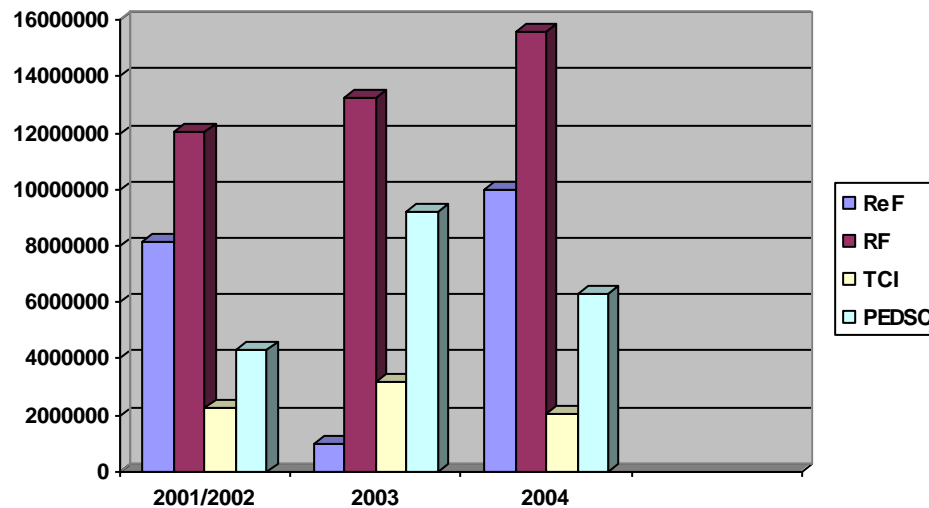
L'analyse dynamique de l'état présenté ci-dessus permet de se rendre compte que:

1. *Les principales sources de recettes propres communales sont :*
  - *les réserves de fonctionnement ;*
  - *les recettes fiscales ;*
  - *les TCl et*
  - *les produits d'exploitation du domaine et des services communaux*
  
2. *L'évolution des recettes propres de la Commune connaît une situation relativement stable. Les recettes fiscales se sont accrues régulièrement d'environ 1 million de franc CFA par exercice tandis que les TCl se situent en moyenne un peu plus au dessus de 2 millions. Les PEDSC ont connu une évolution en dents de scie au cours des trois exercices considérés, passant de 4, puis 9 à 6 millions de francs Cfa. En effet, cette situation pour le moins surprenante est expliquée par les performances du poste de recette « cession de sables, pierre, pouzzolane et produits de carrière » qui enregistre au compte*



*administratif un montant se situant un peu au dessus de 4 millions de francs CFA au cours de l'exercice 2003..*

*La figure 2 ci-dessous illustre l'évolution des principales recettes propres communales au cours des trois exercices considérés.*



**Figure 2. Évolution des principales ressources propres de la commune d'Okola au cours des exercices 2001/2002 ; 2003 et 2004.**

3. *L'examen et l'analyse des CA au cours de la période d'analyse révèlent qu'il y a une forte dépendance de la Commune par rapport aux ressources extérieures constituées essentiellement des CAC. Cette dépendance est estimée en moyenne à 85% durant la période. 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.*

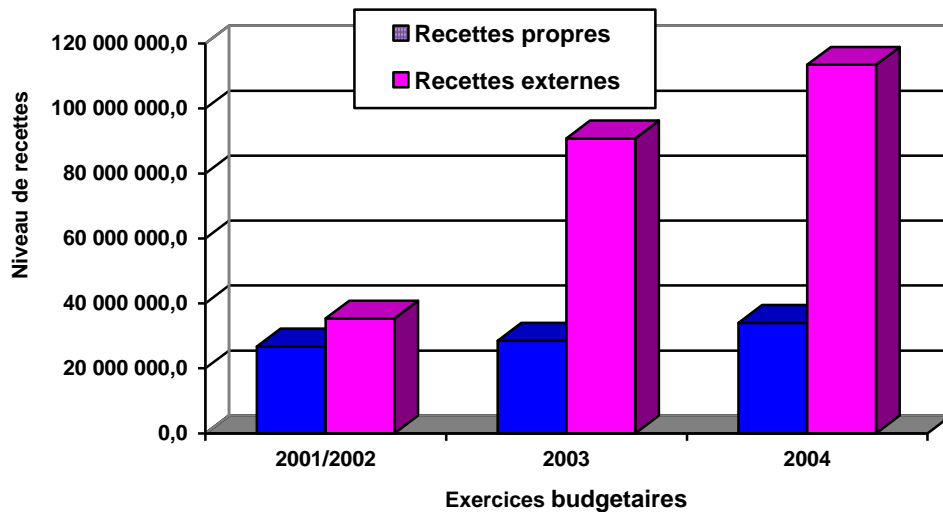


Figure 3. Évolution parallèle des recettes propres et- externes de la Commune d'Okola entre les exercices **2001/2002 ; 2003 et 2004.**

*c. Analyse comparative des dépenses sur trois exercices*

Nous nous sommes intéressés à l'évolution des dépenses de fonctionnement (F) et d'investissement (I) 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 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 I ;
- **% sur D** représente en valeur relative, la part du poste de dépense considéré sur le total global des dépenses communales (F + I).

Le tableau comparatif des dépenses sur les trois exercices d'observation est présenté ci-dessous.

## DCR Okola

		Exercices budgétaires								
		2001/2002			2003			2004		
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
Dépenses de fonctionnement (F)	Personnel	17 281 419	35,21	28,75	18 078 672	32,03	17,69	20 329 655	32,12	16,59
	Équipe municipale	8 031 301	16,36	13,36	8 029 681	14,22	7,86	9 716 142	15,35	7,93
	Fonctionnement courant	21 376 651	43,56	35,56	13 643 445	24,17	13,35	17 469 904	27,60	14,26
	Appui à l'autorité administrative	996 000	2,03	1,65	3 911 000	6,93	3,83	4 944 200	7,81	4,04
	Entretien patrimoine communal	246 782	0,50	0,41	5 290 881	9,37	5,18	2 230 775	3,52	1,82
	Subventions aux tiers	1 146 000	2,34	1,90	7 249 464	12,84	7,09	6 776 500	10,70	5,53
	Participation au fonctionnement d'autres structures	-	0,00	0	230 000	0,40	0,23	1 819 500	2,87	1,49
<b>Total F</b>		<b>49 078 153</b>	<b>100,00</b>	<b>81,66</b>	<b>56 433 143</b>	<b>100</b>	<b>55,23</b>	<b>63 286 676</b>	<b>100</b>	<b>51,66</b>
Dépenses d'investissement (I)	Engins	1 229 410	11,16	2,045	5 696 485	12,45	5,57	1 481 226	2,50	1,21
	Bâtiments	2 674 033	24,26	4,44	5 963 296	13,03	5,84	5 182 727	8,75	4,23
	Équipements divers	6 798 657	61,69	11,31	34 094 572	74,51	33,36	51 463 541	86,88	42,01
	Terrain	-	0,00	0	-	0	0,00	1 102 475	1,86	0,90
	Emprunt	318 580	2,89	0,53	-	0	0,00	-	0	0,00
<b>Total I</b>		<b>11 020 680</b>	<b>100,00</b>	<b>18,33</b>	<b>45 754 353</b>	<b>100</b>	<b>44,7749</b>	<b>59 229 969</b>	<b>100</b>	<b>48,34</b>
<b>Total D=F+ I</b>		<b>60 098 833</b>		<b>100</b>	<b>102 187 496</b>			<b>122516645</b>		<b>100,00</b>

### **Commentaires sur le tableau comparatif des dépenses.**

L'analyse dynamique des dépenses montre globalement que :

1. *A l'exception de l'exercice 2001/2002 qui présente une grande disparité entre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement (respectivement 82% et 18%), ces deux rubriques tendent à s'équilibrer au cours des exercices 2003 et 2004 même si on note encore une » légère prééminence des dépenses de fonctionnement sur celles d'investissement (respectivement 55% et 45% en 2003 et 52% et 48% en 2004) .*
2. *Les dépenses de personnel ont connu une évolution régulière, passant de 17 millions à 20 millions de francs en trois ans.*
3. *La lecture du poste « subvention aux tiers », qui enregistre en moyenne 14 millions de francs sur les deux exercices concernés permet de dire avec de petites réserves que la Commune est généreuse. L'on ne pourrait pas en dire autant pour ce qui concerne l'exercice 2001/2002. En effet, cela pourrait s'expliquer par le fait que les deux derniers exercices ont l'empreinte d'un nouvel exécutif communal dont la motivation est très grande en début de mandat.*
4. *Sur toute la période d'analyse, on constate que les plus grands postes de dépenses de fonctionnement sont par ordre d'importance : le personnel, le fonctionnement courant, et l'équipe municipale*
5. *Le poste « Équipements divers » avec en moyenne 75% en valeur relative sur la période d'observation, constitue l'essentiel des dépenses d'investissement, suivi du poste « bâtiments » et enfin « engins » avec respectivement 16% et 5% .*

Les figures ci-dessous montrent comment les dépenses de fonctionnement et d'investissement de la Commune ont évolué au cours de la période d'observation.

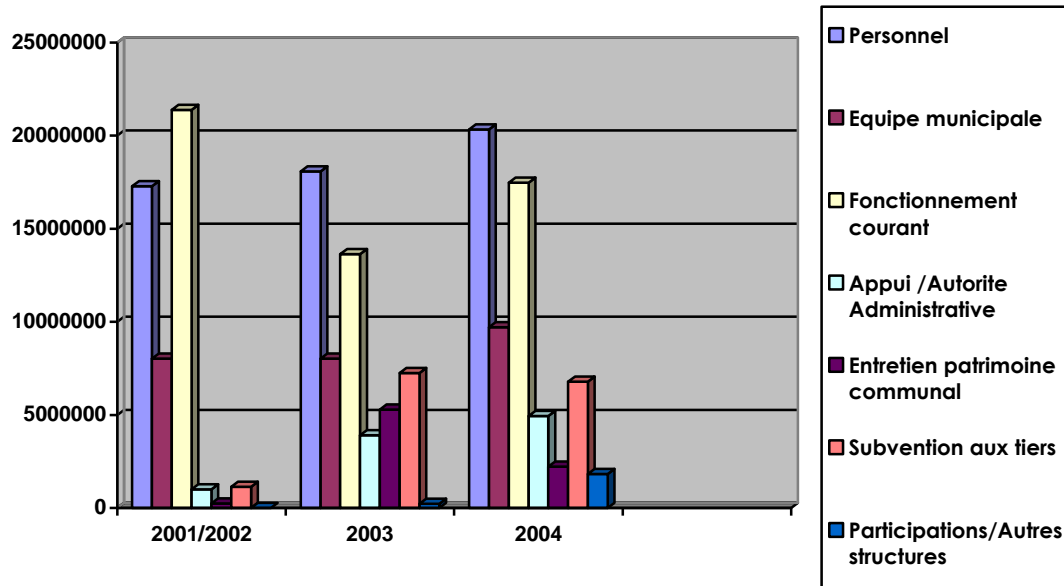


Figure 4. Évolution des dépenses de fonctionnement de la Commune d'Okola au cours de la période d'analyse.

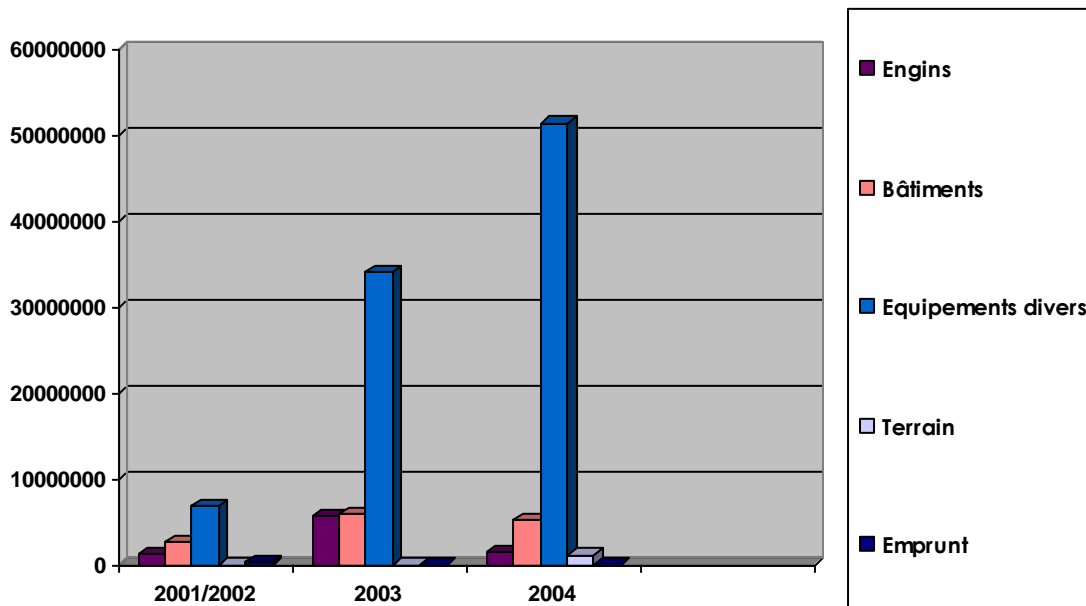


Figure 5. Évolution des dépenses d'investissement au cours de la période d'analyse

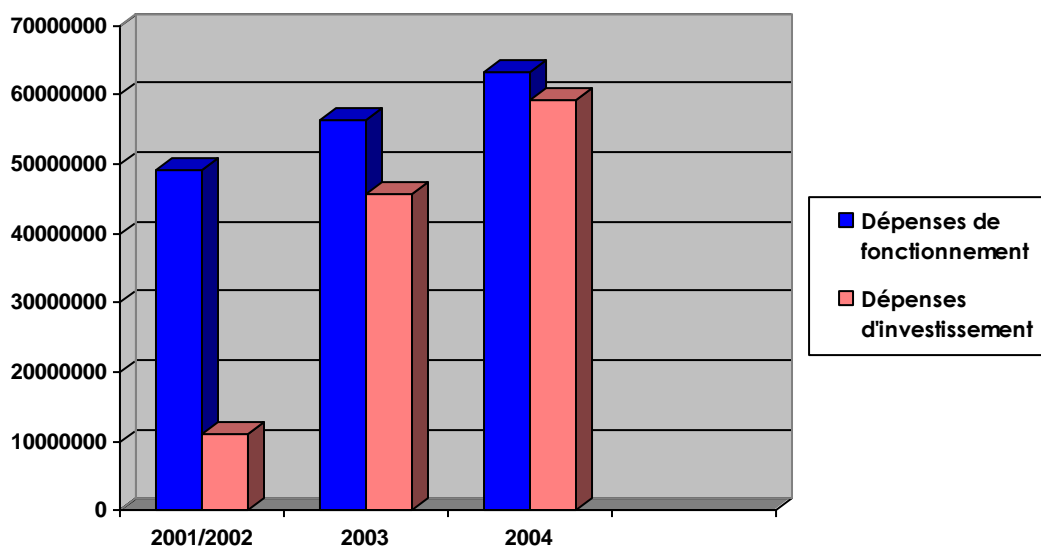


Figure 6. Évolution parallèle des dépenses globales de fonctionnement et d'investissement au cours de la période d'analyse

### C. Ressources patrimoniales

Selon les états qui nous ont été produits et signés par le Maire à la date du 15 Février 2005, le patrimoine communal en termes d'immobilisation est estimé à **91 312 105** francs CFA répartis comme suit :

- ⇒ véhicules : 5 000 000 FCFA.
- ⇒ Bâtiments communaux : 86 312 105 FCFA.

Comme autres patrimoine communal non évalué, nous pouvons citer :

- ⇒ Un réseau dense de pistes rurales dont l'entretien est souvent pris en compte dans le cadre du plan de campagne des travaux d'entretien routier ;
- ⇒ Le mont MBAMINKOM, riche patrimoine touristique qui offre une vue sur tout le département et sur la capitale Yaoundé.

La population, à travers la responsabilisation des comités de développement, est impliquée dans les travaux d'entretien du patrimoine communal.

Signalons enfin pour le regretter, que la Commune ne dispose pas de propriété foncière.

#### **D. Gestion des relations**

La commune d'Okola 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 définies dans le cadre institutionnel : rapport adressés à, la tutelle (Compte administratif, budgets communaux, etc.), sessions du Conseil présidées par le Préfet, correspondances diverses, etc.
- ⇒ Avec l'Autorité Administrative Locale, elles sont définies dans le cadre des relations de collaboration : appui de la Commune à l'Autorité Administrative locale pour la bonne marche de son service, Appui de l'Autorité administrative locale aux opérations de recouvrement, participation à des cadres de concertation touchant aux intérêts des deux institutions, etc.
- ⇒ Avec les SDE, les relations ne sont pas du tout intenses, à l'exception des services de l'Éducation, de la santé et de l'agriculture. Avec notamment l'Agriculture , la Commune entretient de bonne relations de partenariat, notamment dans l'organisation des populations rurales en associations de développement ( GIC, Unions de GIC, etc), l'appui à la production rurale, etc.
- ⇒ Avec les commerçants, les relations sont réduites à la réclamation et au paiement des impôts. En effet, ces derniers sont de grands pourvoyeurs

- des recettes à la Commune, cependant que les rapports sont souvent tendus en l'absence d'un cadre de concertation entre les deux parties et d'une politique d'information – sensibilisation initiée par la Commune.
- ⇒ Avec les confréries religieuses, l'Église Catholique notamment, les autorités traditionnelles, les GICs et Comités de développement, les relations sont globalement bonnes. En effet, la Commune utilise très souvent ces canaux comme relais d'information et dans un effort soutenu, les associe le mieux qu'elle peut, à son action.
  - ⇒ Avec les populations à la base, les relations sont établies à travers les Conseillers municipaux et les autres relais dont l'efficacité des actions est diversement interprétée selon les Conseillers ou les relais utilisés.
  - ⇒ Avec les FMO, les relations concernent principalement l'appui au recouvrement..

Pendant le Diagnostic Participatif, nous avons essayé de reconstituer 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**

FMO : Forces de Maintien de l'ordre

SDE : services Déconcentrés de l'Etat.

## IV. FORCES ET FAIBLESSES DE L'INSTITUTION COMMUNALE

Rubrique	Forces <sup>10</sup>	Faiblesses <sup>11</sup>
<b>A. Personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Régularité des salaires</li> <li>⇒ Intégrité et gratuité des services</li> <li>⇒ Disponibilité</li> <li>⇒ Statut socioprofessionnel stable</li> <li>⇒ Le Receveur Municipal est un agent communal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Personnel non qualifié/formé</li> <li>⇒ Non respect ou méconnaissance des procédures administratives</li> <li>⇒ Personnel technique indiscipliné</li> <li>⇒ Arriérés des cotisations CNPS dûs</li> <li>⇒ « Politisation » du personnel.</li> </ul>
<b>B. Exécutif Communal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Forte présence de l'Exécutif Communal dans la Commune</li> <li>⇒ Répartition formelle des tâches bien assumée selon un calendrier hebdomadaire</li> <li>⇒ Bonne collaboration avec les élites, le Conseil Municipal, l'Autorité administrative locale, et les Chefs traditionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Faible motivation des adjoints à cause de la modicité de leurs indemnités</li> </ul>
<b>C. Conseil Municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Conseil Municipal « fort » constitué d'éminents cadres de la fonction publique en activité ou en retraite, des hommes d'affaires, etc. qui fait dire à raison qu'il s'agit d'un Conseil « élitiste »</li> <li>⇒ Forte représentativité de toutes les familles et clans du territoire communal</li> <li>⇒ Tous les membres sont issus du RDPC</li> <li>⇒ Niveau d'instruction largement au dessus de la moyenne</li> <li>⇒ La majorité habitent sur le territoire communal (20/35)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Faible représentativité des femmes (05/35, soit 14% en pourcentage)</li> <li>⇒ Manque de séminaires, colloques et fora.,</li> </ul>
<b>D. Ressources financières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Volonté de l'Exécutif communal à associer le Conseil à l'élaboration et au suivi de l'exécution du budget</li> <li>⇒ Présence d'un Receveur Municipal comme agent communal</li> <li>⇒ Ressources propres relativement importantes en valeur absolue (28 millions en 2003 et 41 millions en 2004)</li> <li>⇒ Taux de réalisation du budget &gt; 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ressources propres relativement faibles par rapport aux ressources externes en valeur relative (23% et 28% respectivement en 2003 et 2004)</li> </ul>
<b>E. Ressources patrimoniales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Présence à la Commune d'un comptable matière, d'où la disponibilité de l'état des bâtiments communaux et des véhicules</li> <li>⇒ Patrimoine relativement important</li> <li>⇒ Efforts louables en matière de gestion du patrimoine avec notamment l'implication des populations à travers les comités de développement villageois</li> <li>⇒ Patrimoine touristique important constitué principalement du Mont Mbaminkom qui offre une vue pittoresque sur tout le département de la Lekie et sur la ville de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Absence de propriété foncière</li> <li>⇒ Potentiel touristique non valorisé.</li> </ul>

<sup>10</sup> Tous les facteurs favorables qui permettent à la Commune d'atteindre son objectif de développement.

<sup>11</sup> Tous les facteurs négatifs qui sont de nature à empêcher la Commune d'atteindre ses objectifs de développement.

## DCR Okola

	Yaoundé.	
<b>F. État des relations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Volonté d'ouvrir la Commune aux partenariats, notamment avec la Commune de Bergérac en France, l'alliance germano-camerounaise, etc.</li> <li>⇒ Adhésion à des structures de promotion de l'intercommunalité et/ou de défense des intérêts communs (CVUC, CML, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Absence d'une politique réelle de relations publiques. (Pas de plan de communication)</li> </ul>

## **V. OPPORTUNITES ET CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE**

### **V.1. Potentialités/Atouts 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'Okola est reliée à la Capitale, à la Commune voisine d'Evodoula et au Chef lieu du département Monatélé, par des voies bitumées.
  - ⇒ La Commune est située à proximité de la Capitale Yaoundé (28 Km)
  - ⇒ le réseau téléphonique MTN alimente le Centre ville et environs, ainsi que quelques villages du territoire communal.
2. Sur le plan touristique, le Mont Mbaminkom qui offre une vue pittoresque sur l'ensemble du département et sur la Capitale constitue une importante richesse touristique qui ne demande qu'à être exploitée.
3. Sur le plan humain, signalons enfin le dynamisme des populations qui est une particularité du département de la Lekié, lequel fait d'Okola le grenier de la Capitale.

## 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. Les effets néfastes liés à la proximité de la ville avec la Capitale politique du Cameroun nuisent gravement à son essor. Au nombre de ceux-ci, nous pouvons citer :
  - La fuite des capitaux qui devraient normalement servir au développement de la Commune. En effet, la CUY ainsi que les CUA opèrent des ponctions et précomptes sur les ressources de la Commune. A titre d'exemple, les retombées dues au titre de l'implantation de la station terrienne CAMTEL de Zamengoé, dans le territoire communal profite plus à la CUY.
  - Le coût de la vie est élevé à Okola pour une ville rurale. La grande partie des vivres frais est orientée vers les marchés de la Capitale, créant ainsi un déficit d'offre par rapport à la demande sur le marché local.
  - La Commune d'Okola est un repli des agresseurs, malfaiteurs et bandits de grands chemins qui opèrent aussi bien dans les villages qu'au centre urbain, entraînant ainsi des troubles à l'ordre public.
  - Des malfrats fiscaux déguisés en agents du fisc opèrent régulièrement sur le territoire communal.
3. Sur la majorité du territoire communal, les problèmes fonciers se posent avec une acuité particulière, créant ainsi des troubles et des haines dans les familles.
4. Entre les autochtones qui hébergent le Centre ville et environs, il existe « un tribalisme désuet et viscéral qui est un mal endémique surtout pendant les élections pour la répartition des charges politiques<sup>12</sup> ».

---

<sup>12</sup> Rapport du Maire sur la Commune à l'adresse du Sous-préfet d'Okola, en date du 21 juillet 2003.

## VI. PISTES D' ACTIONS PRIORITAIRES<sup>13</sup>

En fait de pistes d'action prioritaires dégagées au terme de ce travail, les participants à la séance de restitution se sont plutôt appesantis sur ce qui semble être leurs préoccupations majeures aujourd'hui, à savoir la solution aux précomptes opérés par la CUY et les CUA voisines sur les ressources normales de la Commune. Ils n'ont pas jugés utiles de faire un plan d'action.

Ainsi, de leur expression il ressort que :

- ⇒ il y a une absolue nécessité de revoir les textes communaux sur la notion de territorialité, de sorte qu'il ne soit plus possible à l'image de ce qu'il coûte à la Commune d'Okola d'être une banlieue de la Capitale, aux Communautés Urbaines, voire les CUA d'absorber les ressources qui devraient logiquement revenir aux petites Communes satellites<sup>14</sup>.
- ⇒ Il y a un besoin pour plus d'efficacité, de revoir les textes qui fixent les indemnités des Maires, surtout les adjoints au Maire. En effet, les indemnités allouées aux adjoints au Maire, conformément aux textes en vigueur sont très modiques pour appeler de leur part motivation et efficacité accrues.
- ⇒ Les Conseillers expriment le besoin de participer aux colloques, séminaires, fora, et d'effectuer des voyages d'échanges dans le cadre de l'intercommunalité.
- ⇒ Enfin, le personnel communal a aussi besoin de formation pour rendre plus efficace leur travail quotidien.

---

<sup>13</sup> Tout au moins ce qui en tient lieu

<sup>14</sup> Il a été aussi évoqué le cas de la Commune de Soa qui connaît une situation similaire avec les retombées de l'usine de Fokou installée sur son territoire et qui vont à la CUY.

## Conclusion

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

Le présent diagnostic institutionnel a révélé, en terme de forces, que le Développement de la Commune peut s'appuyer sur un gisement de ressources propres estimé en valeur absolue à une quarantaine de millions de francs CFA en 2004, même si en valeur relative ce niveau ne représente que moins de 30 % du total des ressources communales. Le développement de la Commune pourrait aussi s'appuyer sur le dynamisme et la vitalité reconnues à ses populations, et une grande élite représentative de toutes les sensibilités de la Commune. Pour ce qui est des potentialités de la Commune, il est indéniable que la proximité de la commune par rapport à la Capitale, la présence sur le territoire communal d'un important site touristique, ou la disponibilité des voies d'accès bitumées qui ouvrent sur la Capitale, le Chef lieu du département ou la Commune voisine d'Evodoula, sont des atouts qui ne demandent qu'à être valorisés.

Par contre, les faiblesses de la Commune, sont un frein à son développement. Au nombre de celles-ci, on peut citer : le manque de formation du personnel, l'absence d'un foncier communal, etc. Ces faiblesses ne demandent qu'à être transformées en forces au moyen de stratégies et de politiques adaptées.

Plus grave, à cause des difficultés de leur maîtrise, il faut souligner en terme de contraintes que, la proximité de la Commune par rapport à la Capitale a un revers qui se traduit en effets de nuisance. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer : la fuite massive des capitaux, les ponctions opérées par la CUY et les CUA sur les recettes communales, le coût élevé de la vie, un déficit d'offre de vivres frais, de nombreux troubles à l'ordre public du fait que la commune sert de repli aux agresseurs, malfaiteurs et bandits de grand chemin qui opèrent aussi bien dans les villages qu'au centre urbain, etc. Toujours en terme de contraintes, il faut soulever, et non des moindres, les problèmes fonciers qui créent des divisions et des haines dans les familles presque partout sur l'ensemble du territoire communal,

A ces nombreux problèmes, certaines réponses pourraient provenir de la Commune, et d'autres, éventuellement des partenaires au développement. D'autres par contre, et nous faisons surtout allusion ici aux contraintes ci-dessus évoquées, appellent, l'intervention des pouvoirs publics, qu'il s'agisse de la réglementation en matière du respect du principe de territorialité communale et en matière imposable, que de la lutte contre l'insécurité.

Au terme de ce DCR, il a été demandé aux participants d'identifier des pistes d'actions prioritaires pour le développement de leur commune, et d'élaborer un plan d'action conséquent. A leur sens, tous leurs problèmes trouveront des solutions grâce aux réponses apportées par les pouvoirs publics face aux contraintes ci-dessus évoquées. Ainsi, le résultat de cette activité est tout simplement un chapelet de doléances.

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 motivation et 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.

Au terme de ce travail, notre avis est que toutes ces conditions ne sont pas encore toutes réunies. En effet :

- ⇒ la motivation de l'Exécutif communal n'est pas encore très prononcée. A titre d'exemple, il n'a pas été représenté à l'occasion de toutes les réunions organisées conjointement par le PADDL et le PNDP depuis le début de ce processus ;
- ⇒ les multiples occupations du Maire compromettent beaucoup sa disponibilité. Nous avons passé pratiquement trois mois pour réaliser un Diagnostic qui aurait dû normalement se faire en une semaine ou deux.
- ⇒ Jusqu'à la veille de la séance de restitution, le Maire nous avouait son sentiment partagé avec les Conseillers Municipaux ne pas comprendre les objectifs du DCR.
- ⇒ La poursuite de la collaboration avec le PADDL repose sur un plan d'action élaboré par les participants, or ceci n'a pas été fait dans le cadre de ce DCR.

**A la lumière de ce qui précède, et pour une éventuelle collaboration future entre le PADDL et la Commune d'Okola, nous recommandons que les responsabilités des deux parties soient une fois de plus discutées et arrêtées une fois pour toute, que toutes les équivoques soient clairement levées et qu'un accent soit mis sur le respect de l'engagement et des termes de collaboration.**



## **Annexes**

**Annexe 1.** Termes de référence

**Annexe 2.** Liste de documents utilisés

**Annexe 3.** Listes des participants (DP / restitution)

**Annexe 4.** Liste exhaustive des Conseillers Municipaux

**Annexe 5.** Liste des personnes ressources

**Annexe 6.** Liste exhaustive du personnel communal

**Annexe 7.** Tableaux de synthèse d'analyse globale des BP et CA des exercices 2000/2001 à 2003.

**Annexe 8.** Plan de campagne des travaux routiers : exercice 2005 (Réfection des routes)

**Annexe 9.** Programme d'action du maire<sup>15</sup>

**Annexe 10.** État des véhicules communaux

**Annexe 11.** Sommier des bâtiments communaux

---

<sup>15</sup> Document reproduit