



Guide d'Assistance Technique

pour la tenue de la comptabilité dans les recettes municipales du Cameroun

Personnes ayant participé au développement de la méthodologie présentée dans ce guide (Par ordre alphabétique)

Emmaculate Eni (PADDDL)
Fadil Ibrahima (PADDDL)
Mbia Onana Bernardin (VIDEV)
Mvondo Georges (VIDEV)
Nkoudou Bengono Jean Raoul (PADDDL)
Pajouo Silas (CEFAM)
Proietti Claudio (PADDDL)
Sandrine Ebakisse (PADDDL)

Responsable :
Anja Heuft

Concept et Edition :
Claudio Proietti, Nkoudou Bengono Jean Raoul &
Sandrine Ebakisse

Auteur principal :
Villes et Développement (VIDEV)

Relecture et adaptation
Pajouo Silas (CEFAM)

Impression :
Colorix

Première version Yaoundé :
Mai 2012

SOMMAIRE

7	ACRONYMES
9	PREFACE
12	I. INTRODUCTION GENERALE
16	II. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE
19	PREMIERE PHASE : Préalables pour l'exécution de l'activité
20	PREMIÈRE MISSION : La préparation de l'assistance
21	DEUXIEME MISSION : La réalisation du diagnostic de l'environnement organisationnel et comptable
24	TROISIEME MISSION : La restitution du diagnostic et mise en place des conditions de réussite de l'assistance pratique
27	DEUXIEME PHASE : Exécution proprement dite de la mission
28	QUATRIEME MISSION : Le séminaire de mise à niveau des agents communaux impliqués dans l'activité
29	CINQUIÈME MISSION : L'exécution pratique de l'assistance
32	SIXIEME MISSION : L'évaluation a mi-parcours de l'assistance pratique
35	TROISIEME PHASE : Evaluation de l'activité
36	SEPTIEME MISSION : Evaluation finale de l'assistance
38	DOCUMENTS ANNEXES
67	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES
69	TABLE DES MATIERES

ACRONYMES

■ BP	Budget Prévisionnel
■ BAE	Bureau de l'Action Economique
■ CA	Compte Administratif
■ CD	Coopération au Développement
■ CDI	Centre Divisionnaire des Impôts
■ CG	Compte de Gestion
■ CEFAM	Centre de Formation pour l'Administration Municipale
■ CRADEL	Centre de Réflexion et d'Action pour le Développement Local
■ CTD	Collectivités territoriales décentralisées
■ DCTD	Direction des Collectivités Territoriales Décentralisées
■ FEICOM	Fonds d'Equipement et d'Intervention Inter-Communal
■ GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
■ MINATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
■ MINFI	Ministère des Finances
■ PADDL	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
■ PS	Prestataire de Services
■ RM	Receveur municipal/Recette Municipale
■ SDL	Service de Développement Local
■ SG	Secrétaire Général
■ TDRs	Termes de Références
■ VIDEV	Ville et Développement

Préface



En 2003, le Cameroun et l'Allemagne signaient un accord de coopération dans le pôle prioritaire "décentralisation, développement local et gouvernance". La réalisation du volet technique de cet accord s'est concrétisée par la mise en place du Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local (PADDL), exécuté par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

L'objectif global du PADDL est défini comme suit: «Les populations des collectivités territoriales décentralisées et leurs décideurs gèrent de manière autonome leurs environnements social et économique et contribuent par-là à la réduction de la pauvreté». Il s'articule autour des cinq champs d'action :

1. *Mise en œuvre de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté ;*
2. *Promotion du développement communal ;*
3. *Mise en œuvre du processus de décentralisation / déconcentration ;*
4. *Appui aux organisations de la société civile ;*
5. *Harmonisation entre les bailleurs et adaptation aux politiques, stratégies et systèmes des partenaires du pôle d'intervention prioritaire.*

Dans le champ de la promotion du développement communal, le programme contribue au renforcement des capacités des communes via les prestataires de services.

Le présent guide est un instrument d'appui aux prestataires de services dans leurs activités d'accompagnement des communes sur la tenue de la comptabilité au sein de la recette municipale. Ce guide est appelé à évoluer pour s'adapter aux évolutions dans le domaine de la comptabilité communale mais aussi aux exigences des communes que les prestataires de services sont appelés à satisfaire.

Qu'il me soit donc permis de remercier tous ceux qui ont contribué à la rédaction de ce document. Je pense notamment au prestataire sélectionné par le programme pour développer cette démarche, au Centre de Formation en Administration Municipale (CEFAM) qui a mis à contribution un expert pour la relecture du guide et à tous mes collègues qui ont contribué à son enrichissement.

Anja Heuft

Coordinatrice du PADDL



INTRODUCTION GENERALE

I. INTRODUCTION GENERALE

1.1 Justification de l'élaboration du guide

Le processus de décentralisation en cours au Cameroun suscite beaucoup d'espoir de la part des populations à la base. Celles-ci pensent que, établir la gestion de leurs intérêts au niveau des collectivités territoriales décentralisées est un gage nouveau d'une plus grande efficacité dans la gestion des ressources qui leur sont allouées. Les communes en tant que collectivités territoriales décentralisées devraient entre autre collecter et traiter les informations financières afin de produire des rapports financiers que sont les comptes administratifs du Maire et le compte de gestion du Receveur Municipal. Or les diagnostics réalisés par plusieurs organisations¹ au niveau de ces CTD, notamment par le PADDL, relèvent des insuffisances organisationnelles et fonctionnelles dans la tenue de la comptabilité communale notamment celle du receveur municipal. Ces insuffisances sont parmi les principales causes de l'inefficacité de ces structures (CTD). Il est admis que l'efficacité recherchée à travers la décentralisation est tributaire de la bonne gestion des ressources locales pour la fourniture des services de base. Ce qui devrait se traduire par la production des états financiers conformément à l'instruction conjointe N°000366/IC/CNIL/MINATD/MINEFI du 15 février 2006, en application du Décret 98/266/PM du 21 août 1998 portant approbation du plan comptable sectoriel communal et adoption de la nomenclature budgétaire communale² et à l'instruction conjointe N°00079/IC/MINATD/MINFI du 10 janvier 2012, relative à la tenue de la comptabilité des Collectivités Territoriales Décentralisées.

Au demeurant plusieurs ateliers et séminaires de formation en comptabilité ont été organisés au bénéfice des gestionnaires des CTD mais les résultats restent insatisfaisants dans leur gestion quotidienne des collectivités territoriales. Aussi, les recommandations après ateliers et séminaires de formation soulignent continuellement la nécessité d'accompagner les élus locaux et les agents communaux dans la tenue de leurs comptabilités.

A titre d'exemple, les séminaires organisés par le PADDL en collaboration avec le CEFAM dans le but de renforcer les capacités des receveurs municipaux dans la tenue de la comptabilité, conformément à la réglementation en vigueur, ont relevé la nécessité d'un suivi plus rapproché des receveurs municipaux dans la confection des comptes de gestion. Ainsi, le programme a mis en place des activités d'assistance technique aux receveurs municipaux pour la tenue de la comptabilité dans plusieurs communes des régions du Centre, de l'Est, de l'Extrême-nord et de l'Ouest. Les résultats de ces activités bien qu'appréciables laissent ressortir des insuffisances dans l'applicabilité des démarches utilisées par les prestataires sélectionnés à cette mission. Il en est ressorti la nécessité d'élaborer un guide d'assistance technique aux receveurs municipaux afin d'arrimer dans le futur et conformément à

¹ Cf Plans de développement communal élaboré par le PNDP par exemple

² La nomenclature budgétaire des CTD a été révisée par le Décret n°2010/1735/PM du 01 juin 2010 ;

la réglementation en matière de gestion comptable communale, toutes les prestations dans le domaine de l'assistance aux recettes municipales pour la tenue de la comptabilité.

L'approche d'élaboration de ce guide nous a conduit dans trois régions (Centre, Ouest et Extrême-nord) où des ateliers avec les prestataires de services (accompagnateurs) et les receveurs municipaux ont permis d'enrichir les éléments du guide. L'un des principaux points d'achoppement de ces ateliers était le rôle important joué par les services de l'ordonnateur dans la conduite de la mission d'assistance technique au receveur municipal pour la tenue de la comptabilité. En effet, les participants ont souligné l'impossibilité d'une assistance technique aux RM sans pour autant impliquer les services de l'ordonnateur dont le rôle capital dans la tenue de la comptabilité du RM n'est pas à démontrer. Donc, toute activité d'assistance technique aux RM dans la tenue de leur comptabilité a des implications dans la chaîne comptable communale à partir de l'ordonnateur jusqu'au comptable, le receveur municipal. Le présent guide couvre donc de façon principale la chaîne de tenue de la comptabilité du receveur municipal tout en établissant les liens essentiels entre celle-ci et la comptabilité de l'ordonnateur.

Le développement de ce guide s'inscrit parmi les activités de renforcement des capacités des agents communaux notamment le receveur et ses collaborateurs. La démarche présentée dans ce document est comparable à l'accompagnement à la seule différence qu'elle exige du prestataire une bonne maîtrise préalable de la comptabilité communale et une implication plus forte à travers des démonstrations et des cas pratiques. C'est donc de l'assistance au sens large du terme. Cette assistance se résume en ces expressions : diagnostic – formation - cas pratique - suivi et contrôle du travail fait. En d'autres termes, le prestataire est amené dans un premier temps à diagnostiquer le fonctionnement de la recette municipale ; dans un second temps de former le receveur et ses collaborateurs sur les techniques comptables conformément aux faiblesses relevées dans le diagnostic ; dans un troisième temps et pour que ces techniques soient bien assimilées, il doit procéder à leur illustration à travers des cas pratiques en utilisant les documents comptables réglementaires ; dans un quatrième temps enfin, il doit suivre et contrôler le travail fait par ces agents et le receveur municipal, afin de s'assurer de la qualité des documents produits. Cette approche de travail exige la disponibilité permanente des bénéficiaires et leur engagement à poursuivre le travail après le prestataire. L'approche insiste aussi sur la collaboration permanente et efficace entre les services financiers de l'ordonnateur et la recette municipale. En d'autres termes, la circulation de l'information financière au sein de la commune notamment entre l'ordonnateur et le comptable est le principal gage de succès de cette activité.

1.2 Principaux utilisateurs du guide

Ce guide s'adresse principalement aux consultants et acteurs étatiques intervenant dans l'accompagnement des collectivités territoriales décentralisées sur le thème de la

comptabilité communale. C'est un outil référentiel dans la conduite des activités visant la bonne tenue de la comptabilité communale. Toutefois, et face au contexte du milieu chaque prestataire devra s'appuyer sur ses propres capacités et ses connaissances dans le domaine de la comptabilité communale afin de conduire avec succès son accompagnement. Ceci suppose, qu'il adaptera cette démarche méthodologique proposée à sa propre conception de l'assistance aux receveurs municipaux en matière de tenue de la comptabilité ainsi qu'aux exigences du milieu.

1.3 Principaux interlocuteurs de la réalisation de l'activité

La réalisation d'un accompagnement en matière de la tenue de la comptabilité du receveur municipal nécessite, pour sa réussite, l'implication de plusieurs catégories d'acteurs, qui peuvent être classés en deux catégories : les acteurs internes et externes à la commune.

Au niveau interne, on retrouve :

- L'organe délibérant, principal acteur en matière d'adoption des documents financiers communaux (BP, CA, etc.) et d'autorisation de certaines décisions dans la gestion financière communale ;
- L'exécutif municipal, notamment le maire titulaire et ses adjoints, facilitateurs de l'accompagnement et parties prenantes dans l'exécution de certaines missions ;
- Le secrétaire général et les services financiers de l'ordonnateur pour le suivi permanent de l'accompagnement et l'exécution pratique de l'assistance du côté de l'ordonnateur ;
- Le receveur municipal et ses services rattachés, acteurs principaux de l'exécution de cette assistance (voir organigramme en annexe).

Au niveau externe, l'implication des acteurs suivants est importante :

- La tutelle, notamment le préfet, pour la signature rapide de certaines décisions communales et le contrôle de la gestion des CTD ;
- Le chef de Centre Divisionnaire des Impôts (CDI) pour sa collaboration avec le receveur municipal dans le recouvrement des recettes communales;
- La Chambre des comptes de la cour suprême, organe judiciaire de contrôle et de sanction des comptables en charge de la gestion des deniers publics et le Contrôle supérieure de l'Etat, organe spécialisé de l'Etat pour le contrôle de la gestion des deniers publics. La validation par ces institutions des documents financiers produits lors des accompagnements rassurerait sur les résultats obtenus de la mission.

1.4 - Objectifs, résultats et indicateurs globaux de l'exécution de l'activité

Globalement, cette prestation a pour but d'améliorer la gestion des finances communales à travers le renforcement des capacités du receveur municipal et des agents de la recette municipale dans l'organisation et la tenue de la comptabilité communale.

De manière spécifique, il s'agit pour le prestataire de service de fournir une assistance technique au receveur et aux agents de la recette municipale en vue de : tenir une comptabilité conforme à la réglementation en s'appropriant les concepts, principes, procédures et méthodes de travail adéquats; coordonner les activités des services de la recette municipale ainsi que les services financiers de l'ordonnateur, notamment dans le partage des informations et documents comptables.

À la fin de la prestation, les résultats suivants sont attendus :

- Le receveur et les agents de la recette municipale maîtrisent la tenue et la confection des documents comptables prévus par la réglementation en vigueur ;
- Les documents comptables de l'exercice concerné sont produits suivant les normes et les délais réglementaires ;
- La recette municipale dispose tous les documents comptables nécessaires ;
- Une répartition claire des tâches entre les différents services est respectée ;
- Les services de l'ordonnateur et ceux du comptable collaborent de manière à faciliter la maîtrise des circuits financiers ;
- Une politique de gestion de la trésorerie est élaborée et mise en œuvre.



II. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE

La présente démarche méthodologique retrace de manière linéaire et successive les différentes missions qu'un prestataire devrait réaliser pour l'assistance technique aux acteurs communaux pour la tenue effective de la comptabilité. Les missions telles que présentées ci-dessous ne sont pas systématiques, car il peut arriver que certaines missions ne soient pas nécessaires (le diagnostic par exemple dans le cas où un état des lieux complet et récent sur la gestion comptable et financière de la commune existe ; il peut également s'agir de la mission de formation dans le cas où les agents disposent des compétences minimales avec lesquelles on peut débiter l'assistance pratique). Au demeurant, deux missions sont facultatives pour la conduite de cette activité : la mission de réalisation du diagnostic et celle d'organisation d'un séminaire de formation. Toutefois lorsqu'aucun diagnostic n'existe et que les agents communaux n'ont pas une formation de base suffisante en comptabilité, la démarche ne devrait pas subir de modifications. D'où la nécessité de la respecter tel quelle afin d'atteindre efficacement les objectifs de l'assistance.

2.1 Différentes missions à effectuer pour la réalisation de l'activité

Pour l'exécution d'une mission d'assistance technique aux communes dans la tenue de la comptabilité, nous avons identifié une démarche méthodologique qui s'articule autour de sept (07) missions distinctes divisées en trois phases.

La première phase est essentiellement articulée autour des missions qui visent à poser les jalons de la réussite de l'activité. Elle est subdivisée en trois missions :

- la préparation de l'assistance ;
- la réalisation du diagnostic de l'environnement organisationnel et comptable ;
- la restitution du diagnostic et la mise en place des conditions de réussite de l'assistance pratique.

La seconde phase quant à elle retrace toutes les missions liées à l'exécution proprement dite de l'activité avec les agents en charge de la tenue de la comptabilité. Elle est subdivisée en trois missions :

- l'organisation d'un séminaire de formation de mise à niveau des agents communaux impliqués dans l'assistance ;
- l'exécution pratique de l'assistance ;
- l'évaluation à mi-parcours de l'assistance pratique.

La troisième et dernière phase est celle de l'évaluation finale de l'assistance.

2.2 Présentation du contenu des missions

Pour un souci de cohérence interne du guide, la présentation des sept missions sera faite suivant le même format et elle comportera les éléments suivants :

-
- les objectifs et résultats recherchés ;
 - les acteurs impliqués ;
 - les responsabilités des intervenants ;
 - les outils nécessaires à l'exécution de la mission ;
 - les techniques de travail ;
 - les indicateurs de suivi de son exécution ;
 - la durée de la mission.

Outre ces éléments constitutifs de chaque mission, la réalisation globale de l'assistance se veut pédagogique, andragogique et pratique. En effet, il est primordial que le prestataire ait une expérience en matière de comptabilité communale. Cette expérience est une exigence fondamentale pour la réussite de l'assistance, car la comptabilité communale est nouvelle et se distingue dans la pratique de la comptabilité générale des entreprises. Raison pour laquelle, l'accompagnateur doit non seulement être capable de jouer le rôle de formateur mais aussi, lorsque les circonstances l'exigent, mener des activités pratiques avec les agents communaux afin de leur permettre de mieux assimiler les connaissances acquises.

2.3 Conditions de réussite de l'activité

La réussite d'une activité d'assistance technique aux RM pour la tenue de la comptabilité nécessite le respect d'un certain nombre de conditions. Les principales sont :

- La bonne maîtrise de la comptabilité communale par le prestataire. Ce dernier doit disposer au moins d'une expérience avérée en matière de gestion comptable communale. L'expérience professionnelle dans ce domaine devrait être un critère de sélection primordial des prestataires en compétition pour une telle activité.
- La bonne tenue de la comptabilité de l'ordonnateur par les services financiers. La comptabilité administrative (celle de l'ordonnateur) se situe en amont de celle pratiquée par le comptable. Sa bonne exécution constitue une condition fondamentale pour la réussite de la comptabilité du receveur municipal.
- La volonté des acteurs communaux, notamment celle du Magistrat Municipal et du Receveur fait également partie intégrante des conditions préalables à la réussite de cette activité. Cette volonté devrait se manifester par leur disponibilité à collaborer et à mettre à la disposition du prestataire les outils et informations nécessaires à l'exécution de l'activité.
- L'existence d'un acteur capable de suivre et d'apprécier le travail effectué par l'accompagnateur. Il pourra par exemple s'agir des acteurs de la Tutelle en charge de l'approbation des documents de gestion communale, et de l'appui conseil aux Receveurs en matière de la tenue de leur comptabilité, ceux de la Chambre des comptes ou les receveurs municipaux ayant une expertise certaine et prouvée sur la thématique.

- La capacité de l'accompagnateur à transférer les compétences aux acteurs communaux travaillant dans la chaîne de la comptabilité communale.

2.4 Durée globale de l'activité

Les opérations d'exécution du budget incombent aux ordonnateurs et aux comptables selon les principes de la comptabilité communale¹. Elles commencent à partir du moment où le budget est approuvé par la tutelle. Généralement et au regard du Régime financier des collectivités territoriales décentralisées, de la nouvelle réglementation², les budgets communaux doivent être votés au plus tard le 15 novembre de chaque année et approuvés quinze (15) jours après leur vote. Aussi, les magistrats municipaux disposent jusqu'au 30 novembre de chaque année pour présenter leurs budgets à la tutelle; faute de quoi, ils peuvent être suspendus par l'autorité de tutelle.

De ce qui précède, il ressort que l'accompagnement des receveurs municipaux (comptables) dans la tenue de la comptabilité devrait s'arrimer à la période d'exécution budgétaire. Cette période va de l'approbation du budget, Novembre/décembre de l'année N-1 à la période complémentaire c'est-à-dire au 31 janvier de l'année N+1. La mission d'assistance pratique devrait ainsi couvrir cette période jusqu'à la production du compte de gestion. Le nombre de jours de travail sera fonction non seulement du niveau de maîtrise de la comptabilité par les acteurs de la recette municipale mais aussi de l'enveloppe financière allouée à l'activité.



¹ L'ordonnateur est juge de l'opportunité de la dépense tandis que le receveur en juge la régularité avant paiement.

² Voir articles 41 et 46 de la loi portant régime financier des CTD

PREMIERE PHASE : PREALABLES POUR L'EXECUTION DE L'ACTIVITE

Cette phase comprend trois missions : (1) la préparation de l'assistance, (2) le diagnostic comptable et organisationnel des services financiers et (3) la restitution dudit diagnostic, mise en place des conditions de réussite de l'assistance pratique.

PREALABLES POUR
L'EXECUTION DE L'ACTIVITE

Cette phase comprend trois missions : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution dudit diagnostic. Cette phase comprend trois missions : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution dudit diagnostic. Les trois missions sont structurées comme suit : Première mission : La préparation de l'assistance

PREMIÈRE MISSION : *La préparation de l'assistance*

Pour le bon déroulement de l'activité, il est important qu'une préparation soit effectuée en collaboration avec toutes les parties impliquées. Vu son importance, la préparation est une étape obligatoire car elle permet au prestataire de clarifier avec les parties prenantes les objectifs de l'activité, la méthodologie de travail à adopter et les résultats attendus au terme de la réalisation de l'assistance. Elle permet également de recueillir les attentes des acteurs communaux et de l'accompagnateur. Tout ceci conduit à poser les bases d'une bonne collaboration entre toutes les parties pour la réussite de l'activité.

1.1 Objectifs et résultats attendus

Objectifs	<ul style="list-style-type: none">Présenter le but et le principe de l'assistance techniqueIdentifier les acteurs communaux et les autres acteurs externes qui seront impliquésClarifier les attentes de la commune avec un accent sur celles de la recette municipaleS'accorder sur la compréhension des objectifs de l'assistance et les résultats attendusDiscuter et adopter la démarche méthodologiqueDéfinir les rôles et les responsabilités des parties dans la mise en œuvre de l'activitéMettre en place d'un commun accord un calendrier d'activité suivant la disponibilité des bénéficiaires et les dispositions contractuelles
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none">Les objectifs, les résultats et la démarche méthodologique sont partagésUn calendrier général des activités est arrêtéLes acteurs impliqués sont identifiés et leurs rôles sont connusUne liste des documents de base pour la réalisation du diagnostic est élaboréeUne relation de confiance est établie entre la partie communale et le consultant

1.2 Acteurs impliqués

La préparation d'une activité d'assistance technique communale dans la tenue de la comptabilité nécessite l'implication d'un réseau d'acteurs importants notamment :

- L'exécutif municipal
- Le receveur municipal
- Les agents communaux impliqués dans la gestion des opérations financières
- Et l'accompagnateur

1.3 Les responsabilités des intervenants

Accompagnateur	<ul style="list-style-type: none">Rencontrer préalablement les différentes partiesPréparer un document synthétique des TdR de l'activitéProposer un calendrier de la missionS'assurer que la commune a pris les dispositions nécessaires pour la tenue d'une séance de travail entre toutes les parties impliquées
-----------------------	---

Commune

Fixer la date de la mise en route et informer l'accompagnateur
Participer activement aux échanges
Valider le calendrier proposé par l'accompagnateur
Préparer la salle réservée à cette séance de travail

1.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission

- Contrat signé ;
- Le fichier de personnel de la commune ;
- L'offre technique du prestataire ;
- Les outils de travail de l'accompagnateur. (Supports, tableaux, vidéo projecteur, etc)

1.5 Les techniques de travail

- La réalisation de cette étape passe notamment par la tenue d'une réunion ou séance de travail avec toutes les parties impliquées. Cette séance de travail est facilitée par le prestataire.

1.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission

- La fiche de présence des participants ;
- Le compte rendu de la mission ou le rapport de mission qui intègre les engagements de chaque partie et le chronogramme détaillé de la mission

1.7 Durée de la mission

Cette mission peut être réalisée en une journée (1j), car il s'agit d'une étape de cadrage de la démarche méthodologique entre le commanditaire de l'activité et l'accompagnateur. A cet effet, l'accompagnateur et le commanditaire consacreront une demi-journée (0.5 journée) à la préparation de l'activité et une autre demi-journée pour le lancement de la mission au sein de la commune.

DEUXIÈME MISSION: *La réalisation du diagnostic de l'environnement organisationnel et comptable*¹

Le diagnostic consiste à faire l'état des lieux exhaustif des documents comptables existants et l'usage qui en fait par les agents communaux. Ainsi le niveau de maîtrise de la tenue de la comptabilité sera examiné, l'organisation de la recette municipale et les relations entre celle-ci et les services financiers de l'ordonnateur². Au terme du diagnostic, une restitution sera faite et les points à renforcer identifiés dans le sens d'une assistance adaptée aux besoins réels de la commune.

¹ En annexe voir le questionnaire complet du diagnostic.

² Voir encadré ci-dessous et le guide d'entretien en annexe.

Encadré 1 : Eléments à diagnostiquer

Le diagnostic doit permettre de dégager les forces et les faiblesses dans les axes suivants :

1 – Organisation et fonctionnement des services financiers de l'ordonnateur et du comptable

L'organisation des tâches est en conformité avec l'arrêté n°00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009

Les compétences des agents en matière de comptabilité

La collaboration entre services financiers de l'ordonnateur et ceux de la recette municipale

Le climat social à l'intérieur de la commune pour apprécier le degré de motivation du personnel

2 – Elaboration et exécution du budget prévisionnel

Analyser la maîtrise dans l'élaboration du BP et les acteurs impliqués

3 – Présence et tenue des documents comptables

4 – Analyse des opérations comptables selon les règles du plan comptable sectoriel

5 – Réalisation des travaux de fin d'exercice (travaux d'inventaire)

6 – Production du compte administratif et du compte de gestion

7 – Planification de la trésorerie

2.1 Objectifs et résultats attendus

Objectifs	<p>Identifier les insuffisances organisationnelles des services de la recette municipale.</p> <p>Déterminer le niveau de maîtrise de la comptabilité par les agents impliqués et leurs besoins en renforcement des capacités</p> <p>Recenser les documents comptables utilisés et leurs caractéristiques</p> <p>Analyser la fiabilité des opérations et des documents produits et validés</p> <p>Analyser le circuit de la comptabilité et l'état des relations entre la recette municipale et les services financiers de la commune (flux d'informations)</p> <p>Analyser les relations entre l'ordonnateur et le comptable</p>
Résultats attendus	<p>Un diagnostic complet de l'environnement organisationnel, financier, comptable et documentaire de la recette municipale avec un relevé des relations entre cette dernière et les services financiers de l'ordonnateur</p>

2.2 Acteurs impliqués

- Le maire
- Le secrétaire général
- Le chef service financier
- Le comptable matière
- Le receveur municipal et ses collaborateurs
- Le Prestataire de service

2.3 Les responsabilités des intervenants

Accompagnateur	Préparation des fiches d'enquête Exploitation de la documentation disponible Administration des questionnaires et explication Collecte des fiches et analyse des informations contenues Rédaction du rapport diagnostic
Commune	Mobiliser tous les acteurs concernés par la mission Fournir la documentation nécessaire à l'accompagnateur pour son diagnostic Répondre aux questions administrées par le PS

2.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission

- Questionnaire d'entretien ou interviews semi structurés (voir annexe)
- Forces, faiblesses, potentialités et obstacles (FFPO)
- Outils d'analyse du circuit de circulation de l'information financière (voir annexe)

2.5 Les techniques de travail

- Exploitation de la documentation
- Administration des questionnaires ou fiches de collecte des données
- Interviews semi-structurés
- 2.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission
- Les fiches d'enquête ou de collecte des données remplies
- Un draft rapport du diagnostic est déposé au niveau de la commune

2.7 Durée de la mission

Compte tenu de l'importance de cette étape et de la multitude d'acteurs à rencontrer, l'accompagnateur pourra avoir besoin d'un jour et demi (1.5j) maximum pour réaliser son diagnostic.

TROISIÈME MISSION: *La restitution du diagnostic et la mise en place des conditions de réussite de l'assistance pratique*

Le diagnostic réalisé par le PS doit permettre de circonscrire et d'identifier les axes et besoins d'assistance. Il s'agit dans cette mission de définir, à la lumière du diagnostic qui a été fait en amont, un ensemble d'actions coordonnées à mettre en œuvre en vue d'une organisation et d'un fonctionnement améliorés et coordonnés des services de la recette municipale et une circulation fluide de l'information financière entre la recette municipale et les services de l'ordonnateur.

3.1 Objectifs et résultats attendus

Objectifs	Restituer les résultats du diagnostic et faciliter son enrichissement et validation Identifier les actions à mettre en œuvre en vue de transformer les faiblesses notées Définir les conditions de réussite de l'assistance pratique
Résultats attendus	Le diagnostic est restitué et validé Les actions visant à réduire les faiblesses sont identifiées Les conditions de réussite de l'assistance pratique sont clarifiées et les acteurs communaux en ont pris conscience

3.2 Acteurs impliqués

- L'exécutif communal
- Les responsables des services financiers
- La comptabilité matière
- Le receveur municipal et ses collaborateurs

3.3 Les responsabilités des intervenants

Accompagnateur	Présenter les résultats du diagnostic Préparer un état des besoins d'assistance en s'appuyant sur le diagnostic réalisé
Commune	Fournir la logistique de la séance de travail Se prononcer sur l'état des besoins présenté par le consultant Garantir la mise à disposition des besoins pour la suite de la mission Préparer les décisions nécessaires à la réalisation des actions de réussite de l'activité

3.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission

- Rapport du diagnostic réalisé
- Un plan d'actions élaboré à partir des points de renforcement contenus dans le diagnostic

- Les lois et textes réglementaires en matière de gestion des finances locales et de tenue de la comptabilité communale (voir références bibliographiques)

3.5 Les techniques de travail

- Une séance de travail avec les parties impliquées

3.6 Indicateurs de contrôle ou de suivi de l'exécution de la mission

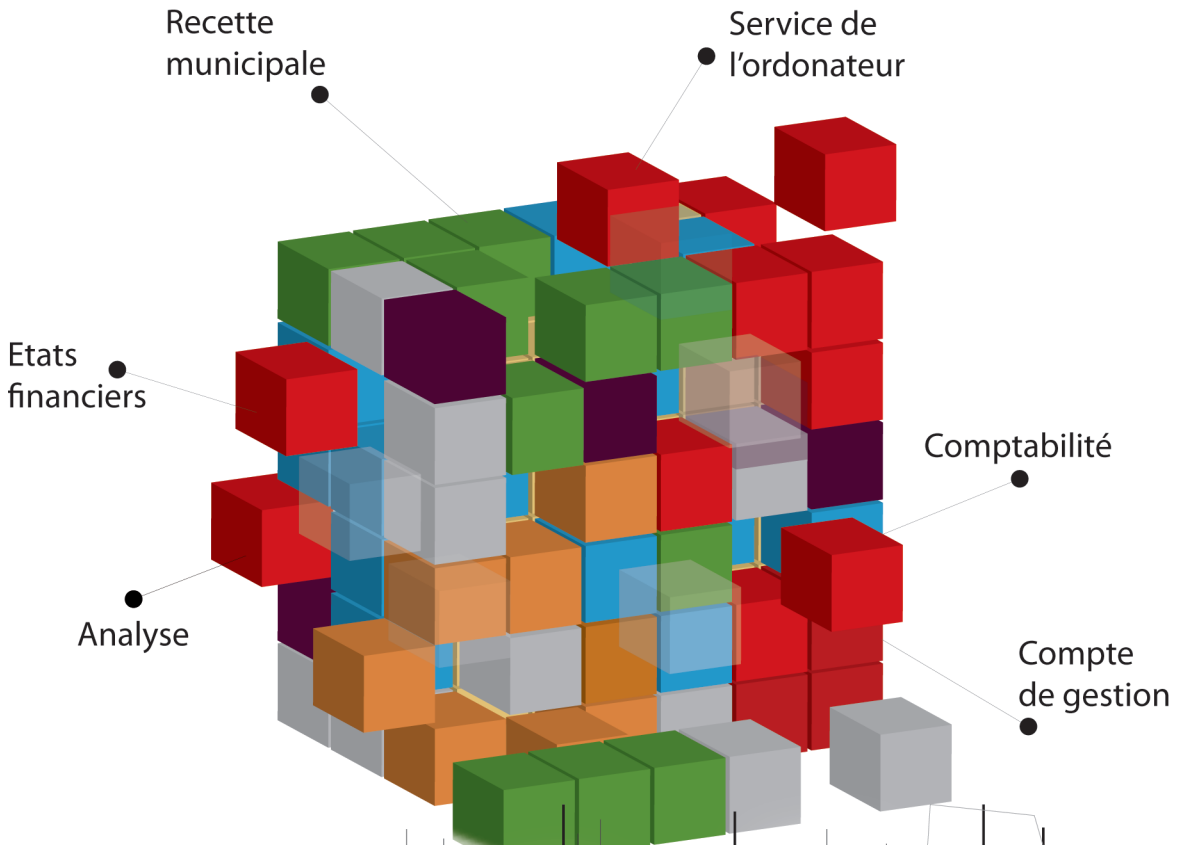
- Une fiche de présence
- Un compte rendu de l'activité
- Un protocole d'engagement signé par le maire et le receveur municipal³

3.7 Durée de la mission

Cette mission peut être réalisée en une journée.



³ Au terme de la restitution, il serait important que le maire et le receveur municipal prennent des engagements afin de faciliter l'exécution pratique de l'assistance. Ces engagements pourront être consignés dans un document signé par les deux parties.



DEUXIEME PHASE : EXECUTION PROPREMENT DITE DE LA MISSION

Cette phase est subdivisée en trois grandes missions : le séminaire de mise à niveau des agents communaux impliqués dans l'activité ; l'exécution pratique de l'assistance et l'évaluation à mi-parcours.

Cette phase comprend trois missions : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution de ce diagnostic. Elle est mise en place des conditions de réussite de l'assistance pratique.

Les trois missions sont structurées comme suit :

Première mission : La préparation de l'assistance

Deuxième mission : Le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution dudit diagnostic.

Troisième mission : L'évaluation à mi-parcours de l'assistance pratique.

QUATRIÈME MISSION : *Le séminaire de mise à niveau des agents communaux impliqués dans la comptabilité*

Cette mission sera fonction du niveau de maîtrise de la tenue des comptabilités par les agents communaux. Elle permet avant la phase pratique de l'assistance, de fournir aux agents communaux (services financiers de l'ordonnateur et recette municipale) les connaissances nécessaires à la tenue des documents comptables. Les thèmes de formation à aborder seront fonction des limites relevées dans la formation des agents communaux. De manière générale, les thèmes de formation retenus par l'accompagnateur devraient s'appuyer sur le titre V du régime financier des CTD. Ces dispositions fixent les types de comptabilités exigibles aux CTD à savoir : la comptabilité budgétaire, la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

4.1 Objectifs et résultats attendus

Objectifs	Renforcer les capacités des acteurs communaux aux techniques et principes comptables
Résultats attendus	Les agents communaux maîtrisent les techniques et principes comptables Ils maîtrisent également la confection des états financiers

4.2 Acteurs impliqués

- Les services de l'ordonnateur
- Les services de la Recette Municipale
- Le PS

4.3 Les responsabilités des intervenants

Accompagnateur	Préparer les modules de formation Développer le Pré test et le Post test Développer les TdR pour les exercices pratiques à faire pendant la formation Présentation et explication du contenu des modules
Commune	Préparer la salle de formation Communiquer la liste des participants Garantir la disponibilité du personnel pendant la durée du séminaire Assister au séminaire de formation

4.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission

- Documents de formation à préparer par le consultant et en fonction des faiblesses relevées dans la tenue des comptabilités par les agents communaux

4.5 Les techniques de travail

- Exposé des différents modules par flip chart ou par vidéo projecteur ou par les cartes
- Présentation des documents comptables et financiers à utiliser
- Travaux de groupes

4.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission

- Fiche de présence des participants
- Rapports de formation
- Compte rendu d'appréciation de la formation rédigé par les agents communaux ayant participé à la formation

4.7 Durée de la mission

La durée de cette mission sera fonction du nombre de thèmes de formation retenus par le PS. Afin d'éviter la paralysie du fonctionnement des services communaux, il est conseillé que les formations se déroulent en matinée pour permettre aux agents communaux de remplir leurs tâches dans l'après midi. Le séminaire pourra ainsi durer une semaine au maximum soit cinq (05) jours calendaires.

CINQUIÈME MISSION : *L'exécution pratique de l'assistance*

En fonction du calendrier et des besoins d'assistance identifiés, les acteurs communaux impliqués dans l'assistance bénéficieront de l'appui du prestataire dans le but de les aider à améliorer leurs performances, chacun selon sa fonction (selon la définition des tâches des agents de la recette municipale).

Pratiquement, la mission sera faite en deux séquences, détaillées comme suit :

SEQUENCES	ACTIVITES
SEQUENCE 1 année N	Pendant cette séquence, il sera question de classer les documents de l'exercice en cours, procéder aux ajustements possibles afin d'accompagner les responsables communaux dans la gestion de la période en cours.
SEQUENCE 2 année N+1	Ici, il est question de clôturer l'année N par l'établissement de ses documents de synthèse Il sera également question d'accompagner la commune dans le lancement des opérations budgétaires de l'année N+1

Cette mission est la plus déterminante et nécessite une implication plus forte des agents communaux. Leur présence et leur disponibilité seront déterminants à la réussite de cette activité. La mission se fera en plusieurs séances de travail articulées successivement autour des points suivants : l'organisation ou la réorganisation des services du receveur municipal,

le mise en place d'une plate forme de gestion en collaboration avec les services financiers de l'ordonnateur, l'assistance dans la maîtrise du circuit des recettes et la confection des documents y relatifs, l'assistance dans la maîtrise du circuit de la dépense et l'établissement des documents comptables adéquats, l'assistance dans le traitement comptable des opérations, l'assistance dans le traitement des travaux de fin d'exercice et l'assistance dans le montage du compte de gestion.

Encadré 2 : la bonne exécution de cette phase pratique d'assistance dépendra des éléments ci-après du côté de l'ordonnateur

- Bonne organisation des services financiers de l'ordonnateur
- Maîtrise du circuit de la dépense
- Maîtrise du circuit de la recette
- La transmission de l'information financière au receveur notamment en ce qui concerne la dépense et l'émission des ordres de recettes
- La concordance des chiffres entre l'ordonnateur et le receveur

5.1 Objectifs et résultats attendus

<p>Objectifs</p>	<p>Mettre en place un organigramme fonctionnel à la recette municipale Définir les tâches des agents de la recette municipale Définir le circuit de l'information financière et comptable Mettre sur pieds un mode d'archivage des pièces comptables et veiller à son application. Faciliter la maîtrise et la connaissance du cadre budgétaire et comptable communal ; Assister les agents communaux dans la confection des documents comptables en recettes et en dépenses Coacher les agents de la recette municipale dans le traitement des opérations comptables (production des états journaliers et mensuels, analyse des comptes, compostage, respect des imputations, etc.) Coacher les agents de la recette municipale dans l'exécution des travaux de fin d'exercice (contrôle des enregistrements comptables et leurs corrections, arrêt des écritures comptables, classement des pièces comptables par comptes, révision des comptes, passation des écritures extracomptables, etc.) Coacher le receveur municipal dans la production de son compte de gestion (détermination du résultat de l'exercice, établissement des documents annexes, conciliation des comptabilités avec les services de l'ordonnateur, etc.).</p>
<p>Résultats attendus</p>	<p>Les documents de suivi de la comptabilité administrative sont produits Les documents de la comptabilité générale sont produits Le plan de trésorerie est disponible Le suivi et la production des documents comptables sont respectés La conciliation des comptabilités ordonnateur/comptable est effective Les documents des travaux de fin d'exercice de la comptabilité générale sont réalisés Le compte de gestion est produit</p>

5.2 Acteurs impliqués

- L'ordonnateur
- Le secrétaire général
- Services rattachés au secrétaire général
- Services de la recette municipale
- Le Receveur municipal

5.3 Les responsabilités des intervenants

Accompagnateur	Assistance et accompagnement dans la tenue des états financiers Vérification des documents produits Correction des documents en cas d'erreurs en collaboration avec les agents communaux
Commune	Tenir leur comptabilité (ordonnateur et recette municipale) Classer les pièces comptables par imputation et par période (exercice) Produire les états financiers Produire le compte de gestion

5.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission

Tous les documents et pièces comptables réglementaires dont les principaux sont :

Du côté des services de l'ordonnateur: état des engagements, état des ordonnancements mandatement, bordereaux de transmission des titres de paiement au comptable, états de bulletins d'émission, états des ordres de recettes, état d'exécution du budget (recette/dépense)

Du côté de la Recette Municipale: le journal, le grand livre, la balance générale des comptes, l'état d'exécution des recettes, l'état d'exécution des dépenses, l'état analytique des dépenses, l'état analytique des recettes.

5.5 Les techniques de travail

- Faire avec les acteurs impliqués, les laisser-faire et ensuite vérifier ce qui a été fait pour d'éventuelles corrections

5.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission

Le suivi de l'exécution pratique de cette mission sera essentiellement la vérification de la mise à jour des états financiers ci-dessus cités.

5.7 Durée de la mission

L'exécution de la phase pratique de l'assistance dépendra du début de l'accompagnement. Généralement, le compte de gestion est produit dans les mêmes délais que le compte administratif. Selon la loi portant régime financier des CTD, le CA est adopté par l'organe délibérant au plus tard le 31 mars de l'année suivant l'exercice budgétaire auquel il se rattache. Cela veut dire que le compte administratif doit être produit avant le 15 mars et approuvé par la tutelle au plus tard le 30 avril.

D'après le tableau descriptif de la mission, l'assistance pratique devra couvrir deux exercices budgétaires de telle sorte que l'accompagnement permette de clôturer l'exercice N et lancer l'exercice N+1.

SIXIÈME MISSION : *L'évaluation à mi-parcours de l'assistance pratique*

L'évaluation à mi-parcours est une mission importante de l'activité car elle permet de manière générale de s'assurer de l'atteinte des objectifs de l'assistance au terme de l'accompagnement. Elle peut intervenir au milieu du processus d'assistance pratique, car à ce niveau on peut analyser concrètement le degré de maîtrise du processus par les acteurs, le niveau de collaboration entre les services de l'ordonnateur et ceux de la recette municipale et la qualité des documents comptables produits.

6.1 Objectifs et résultats attendus

<p>Objectifs</p>	<p>Apprécier le degré de respect des TdR de l'activité</p> <p>Evaluer le degré d'implication des acteurs communaux dans l'assistance technique</p> <p>Evaluer le niveau de maîtrise de la tenue des comptabilités par les acteurs communaux impliqués (tenue des documents comptables, analyse des opérations et la traçabilité des opérations entre le Receveur Municipal et l'ordonnateur).</p> <p>Recueillir les observations et attentes de toutes les parties impliquées notamment des agents communaux impliqués dans l'assistance pratique</p> <p>Identifier et programmer les actions à mettre en œuvre pour atteindre les résultats finaux de l'activité</p> <p>Si la prestation est réalisée avec l'apport d'un partenaire technique et financier, lui faire connaître le niveau d'exécution de l'activité et les résultats à mi-parcours obtenus</p> <p>Fixer la période ou la date de l'évaluation finale</p>
<p>Résultats attendus</p>	<p>Le niveau de réalisation de l'accompagnement est apprécié</p> <p>Les attentes des bénéficiaires sont clarifiées</p> <p>La qualité des documents comptables produits est appréciable</p> <p>Le niveau de maîtrise de la tenue des documents comptables par les agents communaux est évalué</p> <p>Les difficultés sont relevées et les recommandations sont prises en compte</p> <p>Un nouveau calendrier d'exécution de la suite de la mission est établi</p> <p>La date d'évaluation générale de l'activité est fixée</p>

6.2 Acteurs impliqués

- Le maire
- Le secrétaire général
- Le chef de service financier
- Le chef de service technique, de l'aménagement et du développement urbain
- Le chef service d'hygiène et de la salubrité
- Le receveur municipal et ses collaborateurs
- Le PS
- Le partenaire technique et financier (le cas échéant)

6.3 Les responsabilités des intervenants

Accompagnateur	Préparer les documents techniques de l'évaluation : le questionnaire d'évaluation à mi-parcours ; l'ordre du jour ; les modèles de documents comptables produits ailleurs
Commune	Adresser les invitations aux parties prenantes Préparer la salle de rencontre Mobilisation du personnel à l'activité Répondre aux questions d'évaluation à mi-parcours

6.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission

- Questionnaire d'évaluation à mi-parcours adressé aux agents communaux
- Tous les documents comptables produits à ce jour
- Les documents de formation en comptabilité

6.5 Techniques de travail

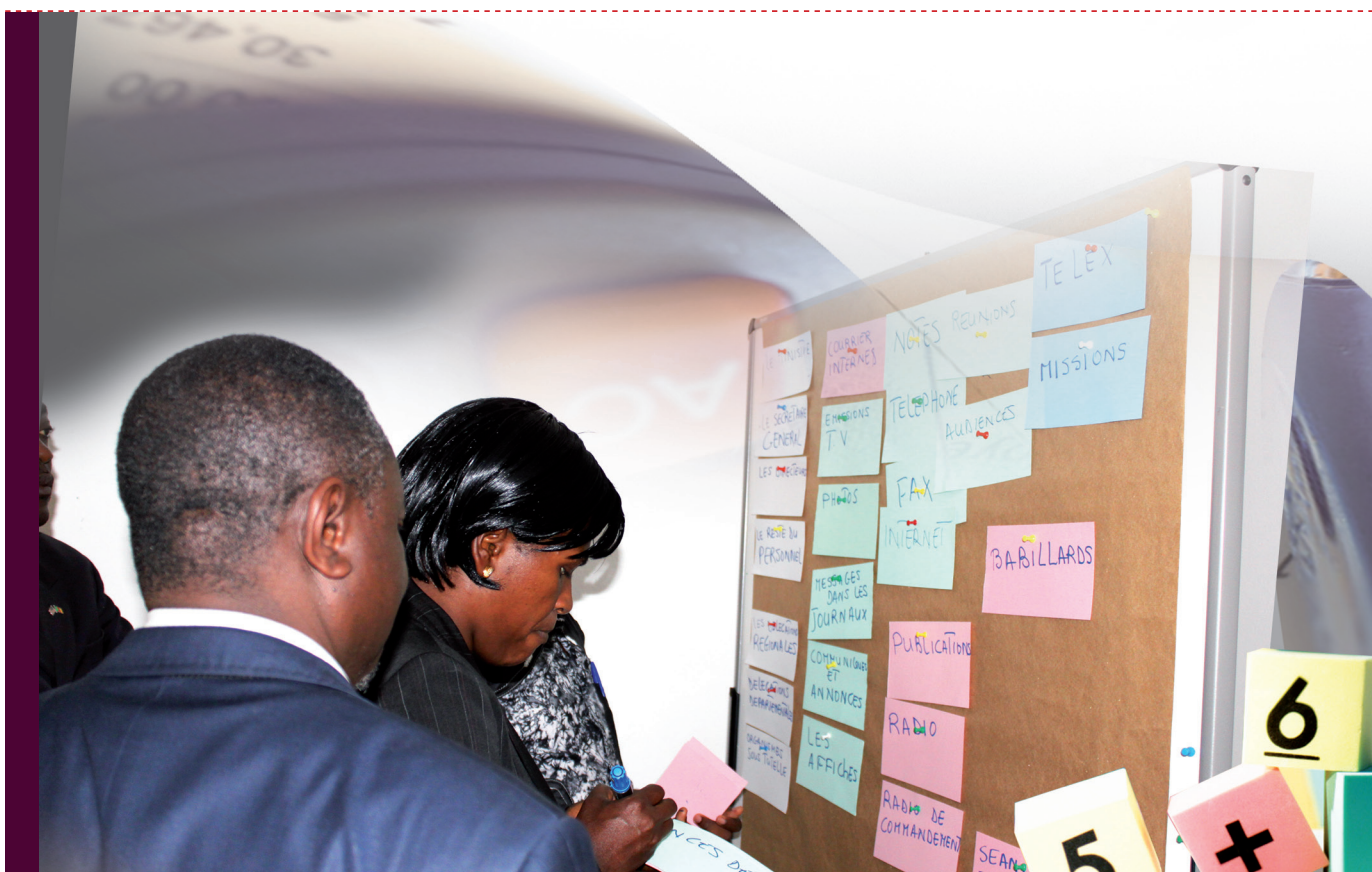
- Séance de travail en plénière
- Vérification et appréciation des documents produits
- Sondage auprès des agents communaux
- Comparaison avec les documents des exercices précédents

6.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission

- Ils dépendent de la période d'évaluation. Toutefois, il s'agira de vérifier l'existence, et la bonne tenue des documents comptables (documents d'enregistrement ou d'analyse comptable).

6.7 Durée de la mission

Cette mission peut être réalisée en une journée.



PRÉALABLES POUR L'EXECUTION DE L'ACTIVITE

Cette phase comprend trois missions : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution dudit diagnostic. Les trois missions sont structurées de la manière suivante : les conditions de réussite de l'assistance pratique sont détaillées comme suit :

Première mission : La préparation de l'assistance

TROISIEME PHASE : EVALUATION DE L'ACTIVITE

Cette phase comprend une seule mission à réaliser : l'évaluation finale de l'assistance. Pour que cette évaluation soit bien conduite, il serait souhaitable que le client (commune/partenaire financier) prépare ses TdR. Au terme de tout le processus, il serait important que le receveur municipal transfère son compte de gestion à la Chambre des comptes. Le feedback de cet organisme permettra de juger de la qualité du travail effectué.

Cette phase comprend trois missions : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution du diagnostic. Cette phase comprend trois missions : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution du diagnostic. Les trois missions sont structurées de la manière suivante : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution du diagnostic. Les trois missions sont structurées de la manière suivante : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution du diagnostic. Les trois missions sont structurées de la manière suivante : la préparation de l'assistance, le diagnostic comptable, organisationnel des services financiers et la restitution du diagnostic.

SEPTIÈME MISSION : *L'évaluation finale de l'assistance*

L'évaluation finale du processus se déroulera au sein de la commune à travers un atelier qui va consister en l'analyse générale de tout le processus d'assistance. A cet effet l'attention sera accordée, entre autres sur les aspects suivants :

- Les acquis et les bonnes pratiques identifiées lors de l'assistance ;
- Les points faibles et les points forts de l'assistance ;
- Les recommandations importantes.
- Les résultats obtenus

Cette évaluation consistera également à apprécier les résultats obtenus en termes d'expériences capitalisées, de difficultés rencontrées, de bonnes pratiques institutionnalisées et des actions d'amélioration à mettre en œuvre dans la suite du processus. Des sondages, séances de travail, un atelier d'évaluation participative et des analyses comparatives permettront d'y parvenir et d'élaborer le rapport sur la méthodologie et les résultats.

7.1 Objectifs et résultats attendus

Objectifs	Apprécier les résultats obtenus Faire apprécier les documents comptables produits par les acteurs institutionnels Capitaliser les expériences issues de la démarche méthodologique Evaluer la maîtrise de la tenue des comptabilités par les acteurs communaux
Résultats attendus	Les documents produits au cours de l'assistance sont appréciés Les difficultés et les blocages rencontrés sont identifiés et analysés La démarche méthodologique et les résultats sont capitalisés

7.2 Acteurs impliqués

Au niveau interne :

- Les conseillers municipaux
- L'exécutif municipal
- Les agents communaux et principalement ceux impliqués dans la gestion financière de la collectivité

Au niveau externe :

- La tutelle (le Préfet et le SDL)

7.3 Travail à faire par les acteurs

Accompagnateur	Préparer les documents techniques de l'évaluation : le questionnaire d'évaluation ; l'ordre du jour
Commune	Invitations adressées aux parties prenantes Préparation de la salle Mobilisation du personnel impliqué dans la gestion financière de la collectivité

7.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission

- Questionnaire d'évaluation
- Cadre logique d'intervention

*NB : proposer également des formules qui permettent de vérifier l'exactitude des états comptables produits
Par exemple pour la balance : débit = crédit.*

7.5 Techniques de travail

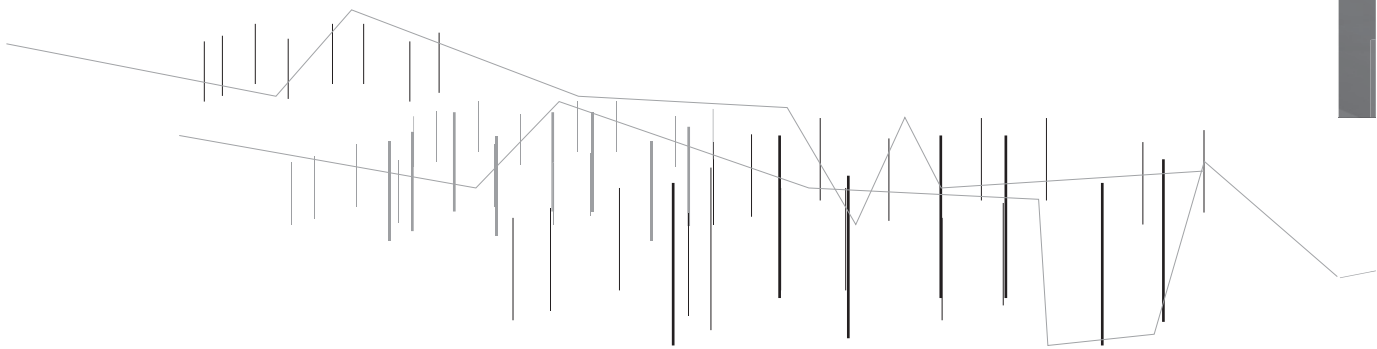
- Séance de travail
- Sondage
- Organisation d'un atelier d'évaluation participative

7.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission

- Le compte de gestion du receveur municipal élaboré dans les délais et conforme à la réglementation
- Le rapport méthodologique d'exécution de l'assistance
- Le rapport des résultats de l'assistance
- La fiche de présence des participants à l'évaluation
- Le procès verbal de la séance de travail

7.7 Durée de la mission

Cette mission peut être réalisée en une journée.





ANNEXES

Annexe n°1 : Détermination du résultat

Le principe d'indépendance des exercices signifie que le résultat d'un exercice ne doit intégrer que les seuls produits et charges qui ont pesé sur cet exercice.

Il importe donc de rattacher dans la section de fonctionnement toutes les dépenses de fonctionnement, exécutées au cours d'un exercice ainsi que l'ensemble des produits de fonctionnement acquis à cet exercice.

Un résultat, avant d'être constaté et affecté, doit avoir été prévu au budget. C'est ainsi qu'en comptabilité, il existe au budget deux chapitres spécifiques pour le résultat excédentaire à affecter de l'exercice, l'un pour le fonctionnement et l'autre pour l'investissement, dénommés, « Réserves affectées pour investissement » et, « Réserves affectées pour fonctionnement ». le montant de cette affectation correspond au résultat net de l'exercice précédent.

Le compte de gestion et le compte administratif ayant été établis, le conseil municipal, au vu de ces documents, doivent siéger en assemblée pour le vote de leur approbation.

Afin de vous aider à bien maîtriser cet encadré, il importe tout d'abord d'examiner les différentes significations du terme « résultat ».

Le résultat de l'exercice

Ce résultat a exactement la même signification que le résultat tel qu'il est défini dans le plan comptable général de 1982. Il est égal à la différence constatée entre la totalité des produits (classe 7 – recettes de fonctionnement) et des charges (classe 6 – dépenses de fonctionnement) de l'exercice. Il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement constaté au cours de l'exercice, car il peut être positif, négatif ou nul.

Annexe n°2 : Balance générale des comptes

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

RECETTE REGIONALE/MUNICIPALE DE..... BALANCE GENERALE DES COMPTES AU.....

N° des comptes	Intitulés des comptes	Solde au début de la période		Mouvements de la période		Mouvements cumulés		Solde en fin de période	
		3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
Classe	Titre de la Classe								
Sous Total Classe									

COMMUNE DE

BILAN DES COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES

AU 31 DECEMBRE 20

ACTIF			PASSIF								
Compte principaux	Compte Int	Intitulés	Montant bruts	Amortissement	Montants Nets partiels	Montant total	Cpts	Cpts	Intitulés	Montants Nets partiels	Montant total
20		DEPENSES PAYABLES PAR ANNUITE ET IM. INCORP							<i>RESSOURCES A LONG € M.T</i>		
	200.0	Dépenses payables par annuités							<i>A) Fonds propres</i>		
	200.1	Immobilisation incorporelles					10		Fonds de dotation		
21 et 22		IMMOBILISATIONS CORPORELLES					11		Fonds de réserves		
	210	Terrains					12		Résultat cumulé de la comptabilité patrimoniale		
	220	Autres immobilisations Corporelles					14		Subvention d'équipement reçues		
	230	Autres immobilisations Corporelles en cours							B) DETTES A LONG ET A MOYEN TERME		
24	240	Avances et Acomptes sur commande d'immobilisations en cours					15		Emprunts a long & moyen terme		
25		AUTRES VALEURS IMMOBILISEES					16		Autres dettes à long et à moyen terme		
26	250	Prêts et autres créances à long et à moyen terme					17		Dettes résultant des engagements a LMT		

36	260	Participation et Affectation										OPERATIONS SPECIFIQUES		
	310	STOCKS DE MATIERES ET FOURNITURES,						36	361			Régisseur de recette (fond versés par le régisseur sans versement de la comptabilité justificative)		
	36	OPERATIONS SPECIFIQUES						38	380,381			Droits constatés		
	360	Avances aux Régisseurs d'avance (non régularisés)										DETTES A COURT TERME		
		VALEURS REALISABLE A COURT TERME						40				Créanciers Ordinaires		
	410	Débiteurs Ordinaires						42				Personnel		
	465	Créances Echues						43				Etat, Impôts et Taxes		
	475	Débiteurs Divers						44				Autres organismes résidents		
	510	Avance et prêt à court terme						45				Déposants		
48		COMPTE DE RÉGULARISATION (DEBITEUR)						46				Dettes échues		
	481	Comptes de régularisation débiteurs de l'ex.						47				Créditeurs Divers		
55		VALEURS DISPONIBLES						50				Emprunts à court terme		
	550	Chèques à encaisser						48				COMPTE DE RÉGULARISATION CREDITEUR		
56	560	Disponibilité Trésor							480			Compte de régularisation créditeur de l'exercice		
	561	Disponibilité Banque							902xxx			Comptes d'affectation spéciale		
561	564	Disponibilité CCP							870			Résultat de la période à affecter		
562	565	Disponibilité BEAC												
57	570	Disponibilité Caisse												
		TOTAUX										TOTAUX		

Annexe n°4 : Bordereau récapitulatif des recettes de trésorerie à court terme et des recettes à régulariser

COMMUNE DE.....REPUBLIQUE DU CAMEROUN
 RECETTE MUNICIPALE PAIX – TRAVAIL – PATRIE
 COMPTE DE GESTION SUR PIECES

BORDEREAU RECAPITULATIF DES RECETTES DE TRESORERIE A COURT
 TERME ET DES RECETTES A REGULARISER

Encaissées au cours de l'exercice.....arrêté au 31/12/20 . Et imputées en recettes au
 compte N° (intitulé).....

Mouvements de l'exercice du crédit du compte à la balance de clôture

Total du présent bordereau récapitulatif des recettes encaissées

N° d'ordre	N° du titre	Date du titre de recette	N° écriture au grand livre	Nature de la recette	Montant	Observations
				TOTAL	

Arrêté le présent bordereau récapitulatif des recettes encaissées à la somme de

.....

A.....

LE.....20.....

Signature et cachet du chef de poste

N.B. : - Total des mouvements de l'exercice du crédit du compte à la balance de clôture = Total du présent bordereau récapitulatif des recettes encaissées

Chaque compte de recettes (classes 7) a son bordereau

Annexe n°5 : Tableau des Soldes caractéristiques de gestion

TABEAU DE DETERMINATION DES SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION DES CTD
Recette régionale/municipal de

DEBIT (CHARGES)			CREDIT (PRODUITS)		
N° Comptes	LIBELLES	MONTANT	Comptes	LIBELLES	MONTANT
82	Résultat Brut de Fonctionnement		82	Résultat Brut de Fonctionnement	
610	Matières et fournitures consommées		710	Produits de recettes fiscales & taxes diverses	
611	Transports consommés		720	Produits de l'expl. de domaines et services communaux	
612	Autres services consommés		730	Ristournes et Redevances consenties par l'Etat	
620	Frais de personnel		740	Produits financiers	
630	Impôts et taxes		750	Subventions de fonctionnement reçus	
640	Frais financiers		760	Transferts reçus	
650	Subventions versées		770	Autres produits et profits divers	
				TOTAL (1)	
660	Transferts versés		83	Résultat Net de Fonctionnement	
670	Autres charges et pertes diverses			Résultat brut de Fonctionnement (défictaire)	
	Résultat Brut de fonctionnement (excédentaire)		780	Reprises sur amortissement	
	TOTAL (1)		790	Production des immobilisations par la CTD pour elle-même	
83	Résultat net de fonctionnement			Résultat brut de Fonctionnement (défictaire)	
	Résultat brut de Fonctionnement (défictaire)			TOTAL (2)	
680	Dotations aux amortissements		84	Résultat sur cession d'éléments d'actif immobilisés	
	Résultat Net de Fonctionnement (excédentaire)		28	Amortissements des éléments cédés	
	TOTAL (2)		84	Prix de cession des éléments	
84	R/CEAI		84	Plus-value de cession	
22	Valeur d'origine des éléments cédés			TOTAL (3)	
84	Résultat net de la période à reporter		870	Résultat de la période à affecter	
	TOTAL (3)		83	Résultat net de fonctionnement (excédentaire)	
870	Résultat de la période à affecter		84	Moins-value de cession résultat net excédentaire à affecter	
83	Résultat brut de Fonctionnement (défictaire)				
84	Moins-value de cession résultat net excédentaire à affecter				
	TOTAL (4)			TOTAL (4)	

Annexe n°6: *Fiche d'écriture ou d'imputation comptable*

**FICHE D'ECRITURE OU D'IMPUTATION COMPTABLE
ACCOUNTING ENTRY FORM**

RECETTE _____/_____/_____/_____/_____
 EXERCICE _____/_____/_____/_____/_____
 JOURNEE DU _____/_____/_____/_____/_____
 NOMBRE DE PIECE _____/_____/_____/_____/_____

PIECE N° _____

Comptes		INTITULES DES COMPTES	Montants	
Débit	Crédit		Débit	Crédit
Motif de l'opération				
Total				

Annexe n° 7 : journal

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

JOURNAL GENERAL

RECETTE MUNICIPALE DE

Numero d'ordre <i>Order number</i>	Numeros des comptes <i>Numbers of accounts</i>		Dates, intitules de compte et libelles des operations <i>Dates, titles of accounts and description of operations</i>	Montants <i>Amounts</i>	
	DEBIT	CREDIT		DEBIT	CREDIT
			A REPORTER

Annexe n°9 : Liste des documents comptables à produire au sein de la commune

Titre du document	Service responsable de la production
Documents journaliers <i>Registre d'enregistrement des mandats reçus</i> <i>Journal d'enregistrement des opérations comptables</i> <i>Quittancier</i> <i>Le grand livre des comptes</i> <i>Documents périodique (fin du mois, fin du semestre, ou fin d'année)</i> <i>La balance générale des comptes</i> <i>L'état d'exécution des recettes</i> <i>L'état d'exécution des dépenses</i> <i>Etat de rapprochement bancaire</i>	Recette municipale
<i>Fiches d'imputation des recettes</i> <i>Bordereau récapitulatif des fiches de recettes</i>	Service du recouvrement
<i>Fiche de suivi des dépenses par compte</i> <i>Bordereau récapitulatif des dépenses reçues par nature économique</i>	Service du contrôle de la dépense
<i>Etat des Bulletins d'émission des recettes</i> <i>Registre des engagements</i> <i>Registre des mandatements /ordonnancement</i>	Services financiers de l'ordonnateur
Documents mensuels <i>Etat d'exécution des recettes</i>	Service du recouvrement
<i>Etat d'exécution des dépenses</i> <i>Etat des Ordres de recettes</i>	Service du contrôle de la dépense
Documents annuels <i>Le compte de gestion sur chiffres et sur pièces</i>	Recette municipale
<i>Etat d'exécution des recettes budgétaires</i> <i>Bordereau récapitulatif des recettes par compte</i>	Service du recouvrement
<i>Bordereau d'exécution des dépenses par nature économique</i>	Service du contrôle de la dépense
<i>Le compte administratif</i>	Services financiers de l'ordonnateur

Annexe n°10 : Présentation du compte de gestion

1	PIECES GENERALES	Acte de nomination du receveur municipal Certificat de prise de service Délibérations Procès verbal de prestation de serment
2	COMPTE DE GESTION SUR CHIFFRES	Balance générale des comptes au 31 Décembre Bilan de la commune au 31 Décembre Tableau des soldes caractéristique de gestion Etat d'exécution des recettes budgétaires par rapport aux prévisions Etat d'exécution des dépenses budgétaires par rapport aux prévisions présenté par nature économique Situation des restes à payer de l'exercice Situation des valeurs inactives au 31 décembre
3	COMPTE DE GESTION SUR PIECES	Bordereaux récapitulatifs des recettes budgétaires et ceux des dépenses budgétaires ; Bordereaux récapitulatifs des recettes de trésorerie et ceux des dépenses de trésorerie ;

Annexe n°11 : Eléments pour le diagnostic de l'environnement organisationnel et comptable

Le diagnostic consiste dans cette démarche à faire l'état des lieux pour identifier les forces et les faiblesses afin de proposer une démarche d'accompagnement des services financiers et comptables de l'ordonnateur et du comptable.

1 – Diagnostic des services de l'ordonnateur

Le diagnostic des services de l'ordonnateur va permettre de dégager les forces et les faiblesses.

1 - Comptabilité administrative

	Rubriques	Oui	Non	Observations
Généralités	La personne chargée de la comptabilité est telle en charge de toute la comptabilité administrative ? La procédure des dépenses est telle clairement arrêtée ? La procédure des émissions des recettes est telle clairement arrêtée ? La fréquence d'édition des documents comptables est elle arrêtée ? Les mandats de paiements transmis à la recette sont ils accompagnés de leurs pièces justificatives et signés de l'ordonnateur ? L'archivage des documents comptable (registre des engagements, registre des mandatements, état des émissions et les bordereaux de transmission des documents à la recette municipale) ? Des contrôles périodiques ou inopinés sont ils effectués ?			
Examens périodiques	Registre de suivi des engagements Registre de suivi des mandatements Etat des émissions Compte administratif Certificat de concordance des comptes			

2 - Organisation des services financiers

- La question ici est de savoir si l'organisation est conforme à l'arrêté n°00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009 ?
- La définition des tâches est-elle par centre opérationnel ?

2 – Diagnostic des services du comptable

Afin de définir des objectifs opérationnels et le programme d'action propre à chaque poste comptable, il convient de mener un diagnostic qui va permettre d'identifier les forces et faiblesses du poste comptable.

Ce diagnostic se décline selon les activités du poste comptable : La description des activités

- Organigramme fonctionnel
- Comptabilité générale
- Recouvrement
- Dépenses
- Régie
- Caisse – valeurs
- Objets confectionnés
- Comptabilité matière

a– Organigramme fonctionnel

Activités	Receveur Municipal Délégation de signature		Observation
	Oui	Non	
Suivre la trésorerie : Tenue de la caisse Suivi des comptes banques Suivi des chèques impayés Rapprochement bancaire Suivi des régies Suivi des valeurs inactives			
Payer : Prise en charge des mandats Régies d'avances Prise en charge et paiement Délais de paiement ordonnateur et comptable Classement des pièces			
Recouvrement : Prise en charge des ordres de recettes Encaissement et suivi des dossiers : amiable et contentieux Admission en non valeur/remise gracieuse Préparation des justificatifs pour recettes avant ordonnancement Régie de recettes Prise en charge et validation			

<p>Classer - archiver</p> <p>Classement des documents de la comptabilité générale :</p> <p>Documents liés à la trésorerie : de paiement, d'encaissements</p> <p>Mandats de paiement</p> <p>Notifications</p> <p>Documents comptables en fonction de la périodicité des validations comptables :</p> <p>Fiches d'imputation comptable</p> <p>Journal</p> <p>Grand livre</p> <p>Balance générale des comptes</p> <p>Conservation des documents extra comptable.</p>			
<p>Informer / rendre compte</p> <p>Registre de transmission des documents comptable</p> <p>Développement des soldes et des états de reste</p> <p>Elaboration et tenue de tableaux de bords :</p> <p>Consommation des crédits</p> <p>Délais de paiements</p> <p>Situation de trésorerie</p>			
<p>Conseiller</p> <p>Mise en place des procédures interne</p> <p>Explication et suivi des tableaux de bord pour l'ordonnateur</p> <p>Explication et suivi des consommations de crédits pour l'ordonnateur</p> <p>Explication des soldes et des états de reste pour l'ordonnateur</p> <p>Formations spécifiques au poste comptable</p> <p>GRH : emploi et mise à niveau des compétences</p>			

b- Comptabilité générale

	Rubriques	Oui	Non	Observations
Généralités	<ul style="list-style-type: none"> La procédure de validation des écritures est elle clairement arrêtée (justificatifs, précision du libellé, traitement des écritures particulières etc...)? La validation des écritures est t'elle quotidienne? Une procédure de passation des écritures de rectification est elle arrêtée? Des contrôles périodiques ou inopinés sont ils effectués? La fréquence d'édition des documents comptables est elle arrêtée? L'archivage des documents comptables est il organisé et accessible? L'archivage des PJ des écritures extrabudgétaires est il défini? La procédure aboutissant à l'affectation du résultat est elle arrêtée (justificatif par acte du CA exécutoire, délai)? Les mandats de paiements sont ils accompagnés de leurs pièces justificatives et des coordonnées bancaires de la partie bénéficiaire et signés par le receveur municipal et l'ordonnateur éventuellement? 			
Contrôles arithmétiques	<ul style="list-style-type: none"> Le contrôle de l'équilibre (somme débits = somme crédits et somme soldes débiteurs = somme soldes créditeurs) est il effectué? Le contrôle de la cohérence balance / journal (somme débit journal = somme débit balance et somme crédit journal = somme crédit balance) est il réalisé? 			
Information ordonnateur	<ul style="list-style-type: none"> Une explication mensuelle des soldes de classe 4 est elle effectuée et transmise à l'ordonnateur? Une vérification des créances ou encaissements susceptible de faire l'objet d'un ordre de recette est elle réalisée et transmise à l'ordonnateur? 			

<p>Caisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le montant de la caisse maximum à ne pas dépasser a-t-il été défini ? • La numérotation ou le foliotage du quittancier sont ils vérifiés et visés en début et en fin de période par le receveur municipal ? • Existe-t-il des créneaux horaires d'ouverture de caisse ? • Le cumul des quittanciers sont ils vérifiés par le receveur municipal ? • La caisse est elle arrêtée quotidiennement ? • Le livre de caisse, le registre de trésorerie sont ils tenus quotidiennement ? • Le receveur vise t il régulièrement la conformité d'arrêt de caisse et les registres ? • Un rapprochement régulier du montant de la caisse et du débit du compte caisse en comptabilité générale est il effectué ? • Un rapprochement des différents registres et quittancier avec le montant mensuel des encaissements est il effectué ? • Le receveur effectue t il des contrôles inopinés de la caisse ? • Un procès verbal de vérification est il dressé ? 			
<p>Chèques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les personnes habilitées à recevoir les chèques sont elles identifiées ? • Les vérifications de libellé et visa des chèques sont elles effectuées ? • En cas d'erreur, une procédure est elle arrêtée ? 			
<p>Régies d'avances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La création de régies sont elles retracées en comptabilité générale au moment de la délégation de l'avance ? • Cette écriture est elle systématiquement justifiée par l'arrêté d'institution de régie et l'arrêté de nomination du régisseur ? • La prise en charge des dépenses du régisseur est elle systématiquement justifiée ? • Le compte régie d'avance est il systématiquement soldé en fin d'exercice par restitution de l'avance ? 			
<p>Régies de recettes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les versements du régisseur sont ils retracés en comptabilité générale ? • Le régisseur produit il des pièces justificatives expliquant ces versements ? 			

c– Recouvrement

	Rubriques	Oui	Non	Observations
Pilotage du recouvrement par le RM	<p>Des objectifs ont-ils été définis en matière de recouvrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les virements font ils l'objet d'un enregistrement immédiat ? • L'imputation des virements est elle immédiate ? • L'enregistrement des virements issus des régies est il au moins hebdomadaire ? <p>Ces objectifs sont ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adossés à des indicateurs de performance ? (lesquels) • Suivis à partir de tableaux de bord ? (lesquels) <p>Ces tableaux de bord sont ils exploités régulièrement par le receveur municipal ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour analyser les résultats • Pour mesurer l'impact des mesures • Pour corriger ou poursuivre les mesures 			
	<p>Le receveur municipal assure-t-il une information régulière de l'ordonnateur sur les recettes potentielles pouvant donner lieu à l'émission d'un ordre de recette ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sous forme écrite ? 			

d- Dépenses

	Rubriques	Oui	Non	Observations
Opérations de gestion	<p>Prévision budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les budgets sont-ils intégrés automatiquement dans les applications informatisées ? • Des contrôles de cohérence sont-ils effectués à l'issue des opérations d'intégration ou de saisie, en cours d'exécution budgétaire (rapprochement comptabilité ordonnateur / comptabilité générale) ? • Un ajustement budgétaire est il organisé au moins une fois par trimestre avec l'ordonnateur ? (pour permettre l'intégration de nouveaux crédits, reports, subventions spécifiques et faire face aux dépenses imprévues en cours d'année). • Une politique de contrôle pour le visa des factures est elle en œuvre ? • Existe-t-il un dispositif spécifique pour le suivi des marchés publics ? ✓ Caractère exécutoire : présence des pièces nécessaires ✓ Contrôle sur les prix facturés par rapport à l'offre du fournisseur ✓ La notion de marché formalisée est elle correctement appréhendée ? 			
	<p>Paye</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une politique de contrôle pour le visa de la paye est elle mise en œuvre ? • Y a-t-il un contrôle de manière exhaustive des dossiers entrants ? <p>Paiement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le receveur municipal s'assure t il que le paiement des charges sociales est réalisé dans les délais impartis ? 			

e- Trésorerie

	Rubriques	Oui	Non	Observations
	<ul style="list-style-type: none"> La concordance livre de caisse, compte caisse de la balance et caisse proprement dite est elle vérifiée régulièrement ? Le rapprochement quittancier et livre de caisse, compte caisse de la balance est il fait régulièrement ? Existe-t-il une formalisation des contrôles de trésorerie par le receveur ? Un plan de trésorerie existe-t-il ? La concordance entre le solde des comptes de trésorerie et les relevé bancaires est elle vérifiée périodiquement ? La situation générale de trésorerie est elle vérifiée mensuellement ? 			
Valeurs inactives	<ul style="list-style-type: none"> Qui est habilité à commander et à vendre les valeurs inactives ? Les valeurs inactives sont elles comptabilisées à la réception de commande ? Le stock des valeurs inactives et le stock à la balance sont ils rapprochés ? Toutes les valeurs inactives détenues par les agents intermédiaires de recettes sont comptabilisées en comptabilité générale ? 			

f- Patrimoine

	Rubriques	Oui	Non	Observations
	<ul style="list-style-type: none"> Existe-t-il une gestion informatisée des immobilisations ? Sinon, existe-t-il une gestion papier des immobilisations ? Existe-t-il des immobilisations incorporelles ? Existe-t-il des immobilisations non financières ? Existe-t-il des immobilisations financières ? La dépréciation des immobilisations est elle faite annuellement et à jour ? Les durées d'amortissement des différentes catégories d'immobilisation ont été fixées conformément à la loi des finances ? Existe-t-il un inventaire du patrimoine ? 			

Annexe 12 : Fiches d'évaluations (à mi-parcours et finale)

Evaluation à mi-parcours des accompagnements : Comptabilité du Receveur

Municipal

Commune de :

Accompagnateur :

Date du jour :

Au plan collectif (fonctionnement de la structure)

Faiblesses de la structure avant l'accompagnement	Améliorations déjà survenues suite à l'accompagnement	Facteurs favorisant de ces changements	Rencontrez vous des difficultés, si oui lesquelles	Si rien n'a changé ou très peu, pourquoi ?	Ce qu'il faut faire pour améliorer ou consolider et pérenniser les changements

Au plan individuel (renforcement des capacités propres)

Vos faiblesses avant l'accompagnement	Changements positifs avec l'accompagnement	Facteurs favorisant de ces changements	Si rien n'a changé ou très peu, pourquoi ?	Ce qu'il faut faire pour améliorer ou consolider et pérenniser les changements

Références bibliographiques

■ Ouvrages -----

1. Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local/GTZ, 2008. Le coaching des communes dans l'amélioration de la gestion des finances communales : guide à l'usage des prestataires de services.
2. KUATE Jean-Pierre, 2007. Les collectivités territoriales décentralisées : recueil des textes, quatrième édition.

■ Lois -----

3. *Loi n°2003/005 du 21 avril 2003* fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême
4. *Loi n°2009/019 du 15 décembre 2009* portant fiscalité locale
5. *Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004* fixant les règles applicables aux communes
6. *Loi n°2004/017 du 22 juillet 2004* portant orientation de la décentralisation
7. *Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009* portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées

■ Décrets -----

8. *Décret n° 2008/377 du 12 novembre 2008* fixant les attributions des chefs de circonscriptions administratives et portant organisation et fonctionnement de leurs services
9. *Décret n°98/266/PM du 21 août 1998* portant approbation du plan comptable sectoriel communal et adoption de la nomenclature budgétaire communale
10. *Décret n°2010/1734/PM du 01 juin 2010* fixant le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales décentralisées
11. *Décret n°2010/1735/PM du 01 juin 2010* fixant la nomenclature budgétaire des collectivités territoriales décentralisées

■ Arrêtés -----

12. *Arrêtés n°00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009* rendant exécutoire les tableaux-types des emplois communaux

■ Instructions -----

13. *Instruction conjointe n°000366/IC/CNIL/MINATDMINFI du 15 février 2006 d'application du décret 98266/PM du 21 août 1998* portant approbation du plan comptable sectoriel des communes et adoption de la nomenclature budgétaire comptable
14. *Instruction n°00000214/I/MINFI du 17 septembre 2010* sur la reddition des comptes de gestion des Collectivités territoriales décentralisées
15. *Instruction conjointe N°00079/IC/MINATD/MINFI du 10 janvier 2012*, relative à la tenue de la comptabilité des Collectivités Territoriales Décentralisées

■	DEUXIEME PHASE : Exécution proprement dite de la mission	27
■	QUATRIEME MISSION : Le séminaire de mise à niveau des agents communaux impliqués dans l'activité	28
	4.1 Objectifs et résultats attendus	28
	4.2 Acteurs impliqués	28
	4.3 Les responsabilités des intervenants	28
	4.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission	28
	4.5 Les techniques de travail	29
	4.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission	29
	4.7 Durée de la mission	29
■	CINQUIÈME MISSION : L'exécution pratique de l'assistance	29
	5.1 Objectifs et résultats attendus	30
	5.2 Acteurs impliqués	31
	5.3 Les responsabilités des intervenants	31
	5.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission	31
	5.5 Les techniques de travail	31
	5.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission	31
	5.7 Durée de la mission	31
■	SIXIEME MISSION: L'évaluation a mi-parcours de l'assistance pratique	32
	6.1 Objectifs et résultats attendus	32
	6.2 Acteurs impliqués	33
	6.3 Les responsabilités des intervenants	33
	6.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission	33
	6.5 Techniques de travail	33
	6.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission	33
	6.7 Durée de la mission	33
■	TROISIEME PHASE : Evaluation de l'activité	35
■	SEPTIEME MISSION : Evaluation finale de l'assistance	36
	7.1 Objectifs et résultats attendus	36
	7.2 Acteurs impliqués	36
	7.3 Travail à faire par les acteurs	37
	7.4 Outils nécessaires à l'exécution de la mission	37
	7.5 Techniques de travail	37
	7.6 Indicateurs de suivi de l'exécution de la mission	37
	7.7 Durée de la mission	37
■	DOCUMENTS ANNEXES	39
■	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	59

Edité par

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

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

B.P. 7814, Yaoundé-Cameroun
T + 237 22 21 29 29 / 22 21 36 71
F + 237 22 21 29 29
E contactpaddl@giz.de
I www.giz.de