



**cifal**  
*Ouagadougou*

**AUTONOMIE FINANCIERE DES  
COLLECTIVITES LOCALES  
D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA  
MOBILISATION DES RESSOURCES  
LOCALES**



**MODULE D'INTERVENTION**  
LE FINANCEMENT DES COLLECTIVITES  
LOCALES : TYPOLOGIE DES  
FINANCEMENTS (PRETS, SUBVENTIONS,  
ETC.), CONDITIONS D'ACCES, MOYENS DE  
MOBILISATION

**INTITULE**

Financement des collectivités locales :  
expérience du FEICOM au Cameroun



**INTERVENANT**

Mouhamadou AWAL



Du 08 au 12 Juin 2009 à Douala (Cameroun)

A L'HOTEL SOMATEL



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

I – PRESENTATION GENERALE

A – STATUT DE L'ENTREPRISE

B – MISSIONS

II – RESSOURCES, MODALITES DE FINANCEMENT

A – RESSOURCES

B – DOMAINES D'INTERVENTION

C – TYPES DE FINANCEMENT

III – DIFFICULTES ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DU MODELE

FEICOM

A – DIFFICULTES RENCONTREES PAR LE FEICOM

B - PERSPECTIVES



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



**AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES**



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## I – PRESENTATION GENERALE

- A – STATUT DE L'ENTREPRISE
- Établissement public doté d'un statut juridique et de l'autonomie financière.
- Créé le 05 décembre 1974 et opérationnel depuis 1977
- Au départ une direction technique au sein du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
- Depuis 2000, une entreprise autonome gérée par un conseil d'administration et un directeur général



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## I- PRESENTATION GENERALE

### B – MISSIONS

- L'entraide entre les communes à travers les contributions de solidarité
- Le financement des travaux d'investissement communaux et intercommunaux
- Le financement de la formation du personnel communal et du personnel d'état civil
- La centralisation et la redistribution des centimes additionnels communaux



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



**AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES**



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## II – RESSOURCES, MODALITES DE FINANCEMENT

### A – RESSOURCES

- Les ressources du FEICOM sont d'origine essentiellement fiscale.
- Il s'agit d'une quote part sur certaines taxes locales ou sur certains impôts affectés aux communes.
- Il s'agit de 10% de : l'impôt libératoire; les patentes et licences; la taxe sur le bétail. 20% des centimes additionnels communaux. 50% de: la taxe de stationnement; la taxe de transhumance du bétail; la taxe de transit du bétail.
- La particularité du système réside en ce que le recouvrement de ces ressources se fait directement, par un réseau d'agents de recouvrement, seule une part de ces ressources transite par le trésor public.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## II – RESSOURCES, MODALITES DE FINANCEMENT

- B – DOMAINES D'INTERVENTION
- - les projets Sociaux (travaux hydrauliques et énergétiques, travaux de voirie, aménagements urbains, écoles, centres de santé, etc)
- - les projets d'Equipements Collectifs (bâtiments abritant les services, équipements culturels)
- - les projets d'Equipements Marchands (marchés, gares routières, auberges municipales, abattoirs, salles de fêtes,, unités de transformation, lotissements).
- - les projets d'Equipements Utilitaires (véhicules de liaison, camions, petits équipements ruraux, engins de travaux publics),



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



**AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES**



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

-II – RESSOURCES, MODALITES DE FINANCEMENT

B – DOMAINES D'INTERVENTION

- Les prêts au fonctionnement (études diverses, apports en ressources définitives, contrepartie communale des projets financés par d'autres programmes
- les avances de trésorerie (arriérés de salaires, voyages de coopération ou d'études des maires)



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## II – RESSOURCES, MODALITES DE FINANCEMENT

- B – DOMAINES D'INTERVENTION
- Le dossier est constitué de:
- Une demande de financement motivée, présentée par le Maire ou les maires quand il s'agit 'un groupement de communes
- Un formulaire de demande dûment rempli par le maire ou les maires
- Une/des délibération(s) du/des conseil(s) municipal(aux) autorisant le (s) maire (s) à solliciter le financement;
- Une étude de faisabilité du projet réalisée par la commune ou le groupement de communes
- Des pièces additionnelles sont exigées selon le type de projet sollicité (devis, facture pro forma pour les achats, situation juridique du terrain pour les constructions, etc...)



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## II – RESSOURCES, MODALITES DE FINANCEMENT

- C – TYPES DE FINANCEMENT
- Le FEICOM est tenu de consacrer  $\frac{2}{3}$  de ses ressources au financement des investissements communaux et  $\frac{1}{3}$  à son fonctionnement.
- Toutefois, le financement accordé à une commune ne peut excéder 10% du montant réservé aux investissements communaux au cours d'un exercice
- Un apport personnel de la commune de 20% ou de 10% est nécessaire, selon que le projet sollicité est générateur de revenus ou non.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## II – RESSOURCES, MODALITES DE FINANCEMENT

- C – TYPES DE FINANCEMENT
- Les financements peuvent ainsi prendre la forme soit d'un prêt, soit d'une subvention ou alors d'une combinaison des deux (financements mixtes).
- Les prêts : ils sont de deux types :
- Les prêts à l'équipement à moyen et long terme pour les projets générateurs ou non de revenus.
- Les prêts à court terme ou avances de trésorerie, qui sont des financements entièrement remboursables.
- Les contributions de solidarité
- Il s'agit de la part non remboursable des financements à caractère social.
- Les financements mixtes. A l'exception des avances de trésorerie, tous les autres financements sont mixtes.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

TYPE DE PROJET	Apport De La Commune en%	Subvention en %	Prêt en %	Frais Financiers	Durée maximum du prêt
Équipements marchands	10	30	60	6%	10 ans
Équipements utilitaires	-	-	100	7%	4 ans
Projets sociaux générateurs de revenus	10	60	30	6%	10 ans
Prêts au fonctionnement	-	-	100	9%	2 ans
Projets sociaux non générateurs de revenus	10	90	-	-	
Équipements collectifs	10	60	30	6%	10 ans
Avances de Trésorerie	-	-	100	9%	2 ans



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## LES CENTIMES ADDITIONNELS COMMUNAUX

- Il s'agit de 10% de certains impôts de l'Etat affectés aux communes. Ces centimes portent sur : l'IRPP; l' Impôt sur les sociétés; la TVA; la taxe sur les jeux.
- Ces centimes sont repartis de la manière suivante:
  - 10% destinés aux services fiscaux au titre de frais d'assiette;
  - 28% pour la commune du lieu de situation du contribuable, encaissés directement par le receveur municipal
  - 20% destinés au FEICOM pour alimenter son budget, encaissés directement par un réseau de recouvrement propre au FEICOM.
  - 42% destinés à l'ensemble des communes camerounaises. ces ressources sont encaissées et centralisées par le FEICOM et réparties trimestriellement au prorata de la population de chaque commune.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## LES CENTIMES ADDITIONNELS COMMUNAUX

- Les centimes additionnels centralisés au FEICOM constituent une garantie pour le remboursement de la dette contractée.
- Les retenues sur les cac s'opèrent sur autorisation de la commune. Une convention entre le FEICOM et la commune permet de fixer les droits et les obligations de chaque partie



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### III – DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

- A – LIMITES AU DEPLOIEMENT OPTIMAL DU FEICOM
- 1 – Insuffisance des ressources
- les recettes des communes représentent moins de 1% du Produit Intérieur Brut et environ 4% des recettes budgétaires de l'Etat.
- Ces ressources limitées empêchent à l'entreprise de financer des projets lourds, susceptibles d'impulser le développement économique d'une commune.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### III- DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

- A – LIMITES
- 2 – Insuffisance de technicité de la part des communes.
- Incapacité des communes à monter des projets fiables;
- Difficultés à sortir des subtilités de la réglementation camerounaise en matière de marchés publics
- Conséquence: certains projets financés se révèlent inutiles pour les populations.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### III – DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

- B – PERSPECTIVES
- 1 – Le recours aux financements extérieurs.
- Depuis mai 2006, possibilité pour le FEICOM de faire appel à des ressources extérieures, aussi bien nationales qu'internationales.
- Mise en place d'une division d'audit interne, d'un manuel de procédures et d'un code d'intervention.
- Lancement d'un processus de certification la norme ISO 9001 version 2000.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### III – DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

- B – PERSPECTIVES
- 2 - La garantie des communes auprès des banques et autres institutions financières
- Assurer la garantie des prêts des communes auprès des banques commerciales.
- Mettre en place des systèmes de bonification d'intérêt
- Lever des fonds pour des financements lourds.
- Promouvoir avec les communes des projets en partenariat Public – Privé sur le modèle B.O.T ( Build, Operate, Transfer)



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### III – DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

- B – PERSPECTIVES
- 3 - La création d'une filiale bancaire
- Mobiliser des ressources importantes d'origine diverses pour financer des projets particulièrement rentables.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### III – DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

- B – PERSPECTIVES
- 4 – L'extension des missions du FEICOM aux régions, en cours d'institutionnalisation au Cameroun.
- L'accueil et la répartition des dotations à la décentralisation et des fonds de péréquation.



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



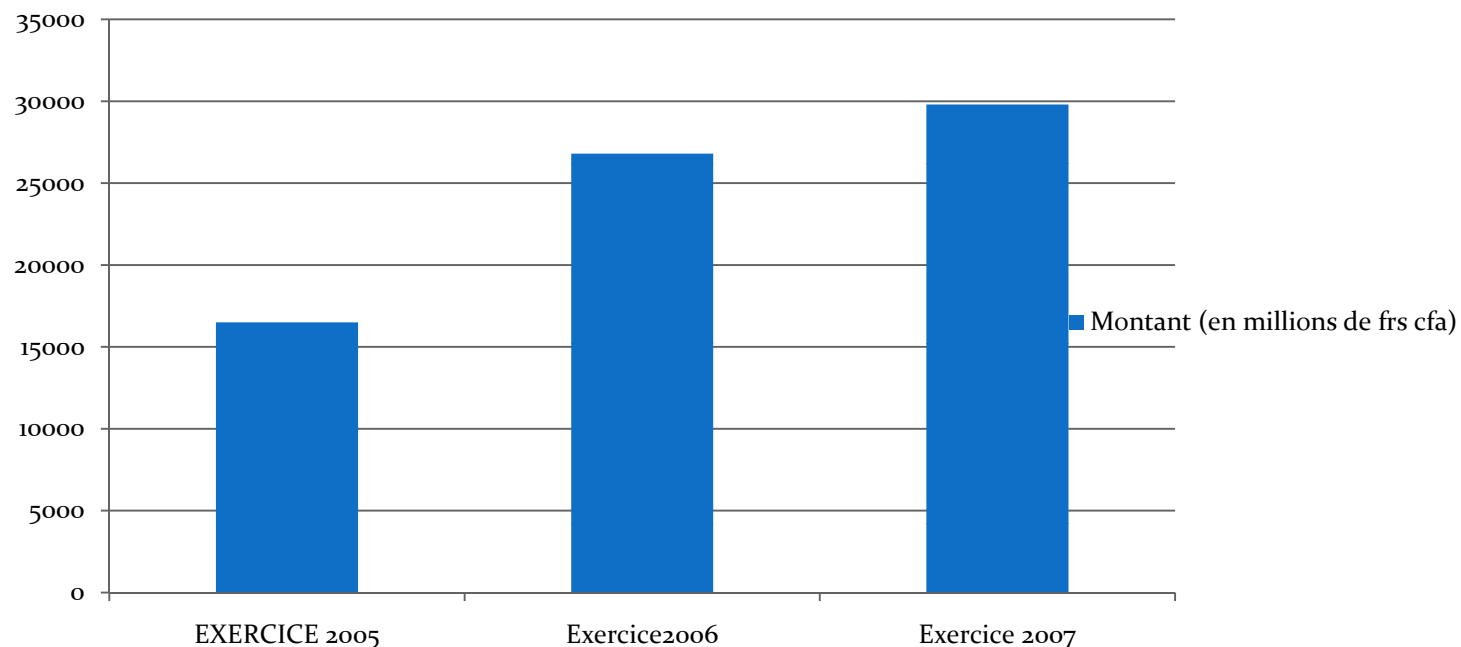
Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### REPARTITION DES CAC AUX COMMUNES



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

***Tableau : Nombre et valeurs des financements octroyés au cours de l'exercice 2006***

Type de projet	Nombre	Pourcentage	Quote-part FEICOM	Pourcentage	Coût d'objectif projet
Adduction d'eau	3	10,71%	12 750 000 Fcfa	4,82%	255 000 000 Fcfa
Electrification	4	14,29%	33 406 228 Fcfa	12,62%	668 124 560 Fcfa
Equipements commerciaux	9	32,14%	111 045 940 Fcfa	41,94%	740 306 267 Fcfa
Equipements éducatifs	6	21,43%	48 605 000 Fcfa	18,36%	486 050 000 Fcfa
Micro projets	4	14,29%	42 697 738 Fcfa	16,13%	426 977 380 Fcfa
Routes et ponts	2	7,14%	16 250 000 Fcfa	6,14%	325 000 000 Fcfa
Total	28	100,00%	264 754 906 Fcfa	100,00%	2 901 458 207 Fcfa



Du 08 au  
12/06/09  
Douala

(Cameroun)



**AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES**



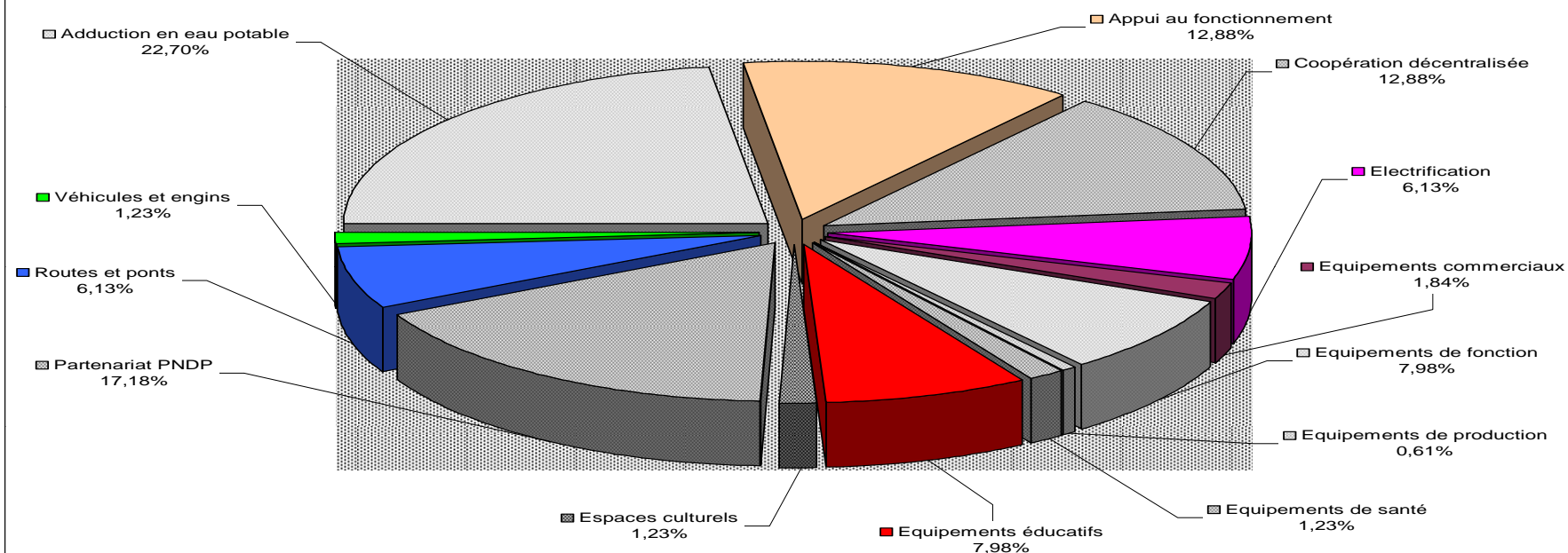
Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### REPARTITION DES FINANCEMENTS OCTROYES PAR LE FEICOM AU COURS DE L'EXERCICE 2006



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

Tableau 7 : Typologie des nouveaux projets financés en 2007

Type de projets	Nombre	Montant		Répartition
		Millions FCFA	Milliers Euro	
AEP	12	553,22	844,62	19%
Appui à la coopération	18	79	120,61	3%
Appui au fonctionnement	3	19,46	29,71	1%
Electrification	4	108,45	165,57	4%
Equipements culturels	1	20	30,53	1%
Equipements de fonction	9	503,23	768,29	18%
Equipements de production	1	57,73	88,13	2%
Equipements de santé	2	18	27,48	1%
Espaces commerciaux	5	230,77	352,33	8%
Infrastructures/équipements d'éducation	15	522,35	797,49	19%
Partenariat PNDP	9	98,27	150,03	4%
Routes et ponts	5	415,44	634,26	15%
Véhicules	3	127,28	194,32	5%
TOTAL	87	2753,2	4203,37	100%



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



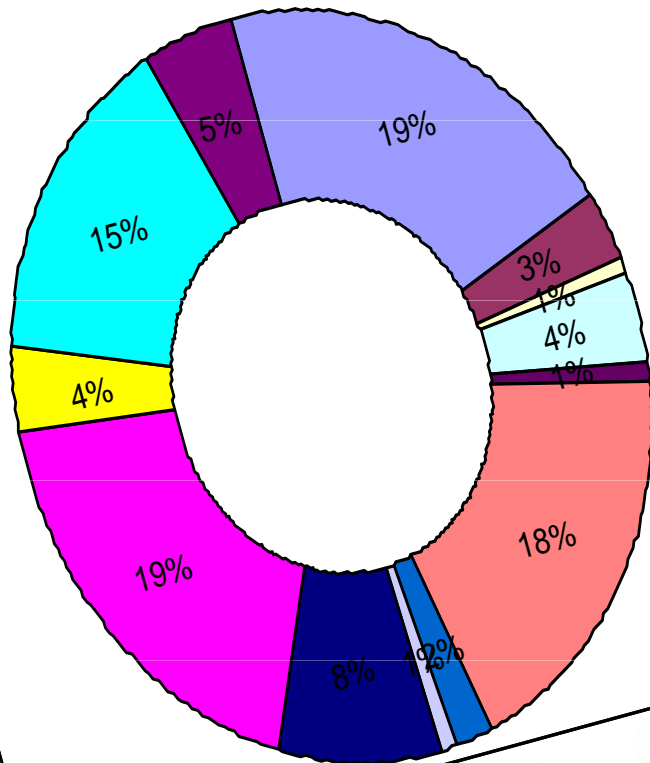
Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

### Typologie des nouveaux projets financés au cours de l'exercice



- AEP
- Appui à la coopération
- Appui au fonctionnement
- Electrification
- Equipement culturels
- Equipements de fonction
- Equipements de production
- Equipements de santé
- Espaces commerciaux
- Infrastructures et équipements d'éducation
- Partenariat PNDP
- Routes et ponts
- Véhicules



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



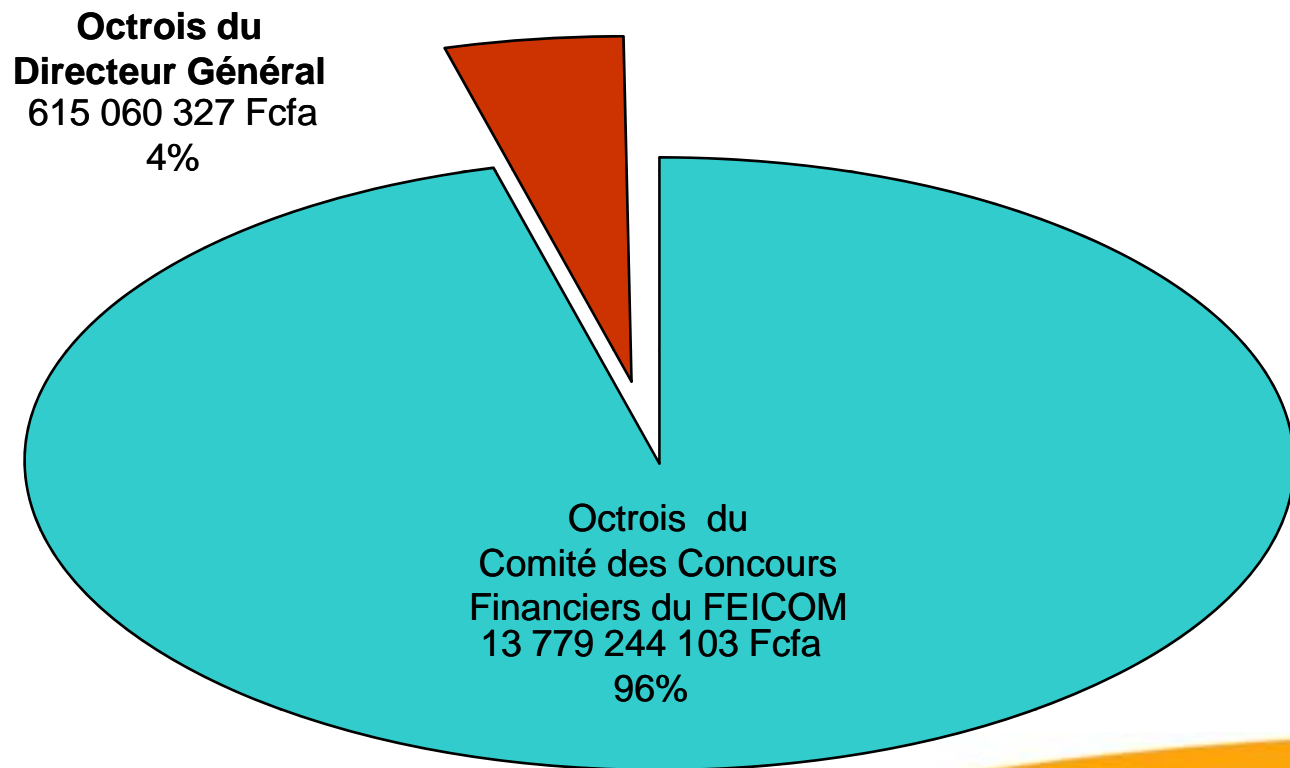
Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

## REPARTION DES FINANCEMENTS EN 2008



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES



Mouhamadou AWAL

CAMEROUN



Version électronique  
réalisée par CIFAL  
Ouagadougou

# JE VOUS REMERCIE



Du 08 au  
12/06/09  
Douala  
(Cameroun)



AUTONOMIE FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES D'AFRIQUE :  
STRATEGIES ET OUTILS D'AIDE A LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES