



**DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR  
ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE**

**RAPPORT SUR LA GESTION FINANCIÈRE ET  
COMPTABLE DES COLLECTIVITÉS  
DÉCENTRALISÉES**

**GESTION 2019**

## SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
<b>I. LE CONTEXTE DE LA GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DES COLLECTIVITÉS DÉCENTRALISÉES EN 2019.....</b>	<b>7</b>
<b>I.1. Faits marquants au titre de l'exercice 2019.....</b>	<b>7</b>
<b>I.2. Digitalisation des procédures.....</b>	<b>8</b>
<b>II. ANALYSE DE LA GESTION 2019.....</b>	<b>9</b>
<b>II.1. Examen des prévisions budgétaires.....</b>	<b>9</b>
<b>II.2. Analyse de l'exécution .....</b>	<b>12</b>
<b>II.3. Résultats .....</b>	<b>26</b>
<b>III. DIFFICULTES ET SUGGESTIONS.....</b>	<b>31</b>
<b>III.1. Difficultés récurrentes.....</b>	<b>31</b>
<b>III.2. Des suggestions pour une gestion optimale des Collectivités Décentralisées.....</b>	<b>31</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>33</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>34</b>

## **TABLE DES ILLUSTRATIONS (en milliards de CFA)**

Tableau 1 : Situation des recettes et des charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées en dehors des apports de l'État.....	10
Tableau1A : Situation comparée des recettes propres et des dépenses de personnel en dehors des apports de l'État .....	10
Tableau1B : Situation comparée des recettes propres et recettes diverses et des dépenses de fonctionnement en dehors des apports de l'État .....	11
Tableau 2 : Évolution des recettes propres prévisionnelles des Collectivités Décentralisées de 2014 à 2019 .....	11
Tableau 3A : Situation des prévisions des recettes des Collectivités Décentralisées par nature de ressources au 31 décembre 2019 .....	12
Tableau 3B : Situation des prévisions des recettes par catégorie de Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 .....	12
Tableau 4 : Natures de recettes propres des Collectivités Décentralisées ayant enregistré un meilleur rendement .....	13
Tableau 5 : Situation comparative des recettes propres réalisées par catégorie de Collectivités Décentralisées en 2018 et en 2019 .....	14
Tableau 6 : Évolution des recettes fiscales de 2014 à 2019 .....	15
Tableau 7 : Proportion des recettes par nature de ressources .....	16
Tableau 8 : Évolution des subventions de l'État de 2014 à 2019 .....	17
Tableau 9A : Situation des dépenses des Collectivités Décentralisées par nature de charges au 31 décembre 2019 .....	18
Tableau 9B : Situation des dépenses par catégorie de Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 .....	18
Tableau 10 : Situation des mandatements par catégorie de collectivités.....	19
Tableau n°11 : Quelques postes de dépenses de fonctionnement.....	20

Tableau 12 : Évolution des charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées de 2014 à 2019 .....	21
Tableau 13 : Quelques actions sociales réalisées par les Collectivités Décentralisées en 2019.....	22
Tableau 14A : Répartition des charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées par postes de dépenses .....	23
Tableau 14B : Répartition des charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées par postes de dépenses pour chaque catégorie de collectivités.....	23
Tableau 15 : Proportion des dépenses globales des Collectivités Décentralisées par nature.....	24
Tableau 16 : Évolution comparée des charges de fonctionnement et des dépenses d'investissement des Collectivités Décentralisées.....	25
Tableau 17 A: Résultat de l'exécution du budget global des Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 .....	26
Tableau 17 B: Résultat de l'exécution du budget par catégorie de Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 .....	26
Tableau 18 : Situation comparée des recettes propres et des dépenses de fonctionnement des Collectivités Décentralisées .....	27
Tableau 19 : Évolution comparée des recettes propres et des dépenses de fonctionnement hors personnel des Collectivités Décentralisées de 2014 à 2019.....	29
Tableau 20 : Fonds de roulement des Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019.....	29

## INTRODUCTION

La Côte d'Ivoire a amorcé son processus de décentralisation dans les années 80 avec la création des Collectivités Décentralisées et l'octroi à celles-ci, des compétences élargies pour gérer leurs propres affaires. Ce processus a permis la participation des populations aux prises de décisions dans la gestion de leur localité. Ainsi, la législation sur la décentralisation en Côte d'Ivoire, va se traduire par la prise de plusieurs textes légaux et réglementaires, notamment :

- la loi n° 80-1180 du 17 octobre 1980 relative à l'organisation municipale ;
- la loi n°2003-208 du 07 juillet 2003 relative au transfert et répartition de compétences de l'Etat aux Collectivités Décentralisées ;
- la loi n° 2003-489 du 26 décembre 2003 portant régime financier, fiscal et domanial des Collectivités Décentralisées ;
- la loi n°2012-1128 du 13 décembre 2012 portant organisation des Collectivités Décentralisées ;
- la loi n° 2014-451 du 05 août 2014 portant orientation de l'organisation générale de l'Administration Territoriale ;
- la loi n° 2014-452 du 05 août 2014 portant mode de création, attributions, organisation et fonctionnement du district autonome ;
- le décret n°82-1092 du 24 novembre 1982 fixant les règles de programmation et de budgétisation des actions et des opérations de développement des communes et de la ville d'Abidjan ainsi que leur nomenclature comptable ;
- le décret n° 82-1093 du 24 novembre 1982 portant règlement financier et comptable des communes et de la ville d'Abidjan.

Au 31 décembre 2019, le nombre des Collectivités Décentralisées est de 234 réparties comme suit :

- deux (2) districts autonomes ;
- trente-et-une (31) régions ;
- deux-cent-une (201) communes.

Ces textes ci-dessus mentionnés avaient pour objet d'encadrer la personnalité morale, l'autonomie financière et la libre administration des Collectivités Décentralisées, conformément à l'article 172 de la Constitution.

L'autonomie financière se traduit par la mise en place d'un projet de budget soumis à l'approbation de la tutelle.

L'intérêt de ce mode de gouvernance est entre autres de :

- rapprocher l'administration des populations en vue de mieux répondre à leurs besoins ;
- permettre aux populations de participer directement à la gestion des affaires locales et à la prise en main de leur développement ;
- favoriser le développement local et la création de richesse ;
- promouvoir l'emploi, l'action sociale et la lutte contre la pauvreté.

Les décisions locales doivent tenir compte des réalités économiques du territoire, des attentes de la population et des ambitions de leur développement.

L'effectivité de l'exercice des compétences locales dépend de la capacité des collectivités à les financer.

Le financement de l'action sociale respecte trois (03) exigences :

- la satisfaction du bien-être du citoyen pour qui l'échelon local constitue un lien privilégié avec le service public ;
- la responsabilité des élus locaux en matière fiscale et budgétaire ;
- la transparence et la fiabilité de l'information comptable sur les politiques menées.

Le rôle du Trésor Public apparaît donc essentiel dans l'accompagnement financier des collectivités locales. Pour une saine gestion des finances locales, une relation de confiance entre l'Ordonnateur et le Comptable Public est indispensable. Toutefois en raison des exigences différentes, liées à la spécificité de chaque localité, les services du Trésor devraient pouvoir alors s'adapter et agir en toute équité.

Les données fiables fournies par le Trésor Public au Gouvernement permettent un pilotage efficace en termes de suivi et de financement, et ce, par la mise en place d'outils modernes permettant de garantir une transparence et une fluidité des opérations de gestion.

Ces outils sont :

- Le dispositif de recouvrement électronique « Net Collect Services » ;
- L'applicatif SIGCOT (Système d'Information et de Gestion des Collectivités territoriales);
- Le Compte Unique du Trésor (CUT) et de son applicatif de gestion (SyGACUT).

Cependant, malgré la consécration constitutionnelle de la libre administration des Collectivités Décentralisées, celles-ci ne semblent jouir que d'une relative autonomie financière. En effet, le pouvoir de décision de ces entités décentralisées en matière financière reste limité par une insuffisance des ressources intérieures, justifiant une intervention accrue de l'État.

Les ressources des Collectivités Décentralisées étant des deniers publics, leur gestion obéit aux règles des Finances Publiques, notamment le principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de Comptable Public. Le Ministre de l'Économie et des Finances nomme des comptables publics issus de l'Administration du Trésor Public, auprès de chaque collectivité. Ces comptables sont chargés du recouvrement des recettes et du paiement des dépenses desdites collectivités.

Le présent rapport qui vise à faire le bilan des activités Collectivités Décentralisées sur la gestion 2019, s'articule autour de trois axes majeurs :

- le contexte de la gestion financière et comptable des Collectivités Décentralisées en 2019 ;
- l'analyse de l'exécution du budget des Collectivités Décentralisées en 2019 ;
- les difficultés et les perspectives.

## **I. CONTEXTE DE LA GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES EN 2019**

La gestion financière et comptable des collectivités territoriales a été marquée par des actions visant à améliorer leur capacité et leur autonomie financière.

### **I.1 Faits marquants**

#### **I.1.1 Évolution du cadre juridique**

Le cadre juridique et institutionnel a été marqué par les événements ci-après:

- élaboration de l'avant-projet de loi portant régime financier des collectivités territoriales et des districts autonomes ;
- institution du contrôle financier auprès des Collectivités Décentralisées par décret n°2019-222 du 13 mars 2019 portant modalités de mise en œuvre des contrôles financiers et budgétaires des institutions, des administrations publiques, des établissements publics nationaux et des Collectivités Décentralisées.

#### **I.1.2. Activités de sensibilisation**

Les activités ci-dessous ont été menées :

- sensibilisation des Maires sur « le rôle du Comptable Public dans la gestion des ressources communales », à l'occasion du séminaire de formation organisé par l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI) les 07 et 08 mars 2019 au Palais de la Culture ;
- sensibilisation des Présidents de Conseils et Gouverneurs de Districts sur « le rôle du Comptable Public dans la gestion financière et comptable des Collectivités Décentralisées », dans le cadre du séminaire de formation organisé par l'Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire (ARDCI) les 03 et 04 avril 2019 à Grand-Bassam ;
- Séminaire de sensibilisation sur la gestion administrative et financière des Collectivités Décentralisées, organisé par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, le 27 juin 2019 au Sofitel Hôtel Ivoire.

#### **I.1.3 Mise en place d'un dispositif de recouvrement électronique**

Cette action a consisté en l'institution d'un dispositif de recouvrement électronique dans les Collectivités Décentralisées par décret n°2019-918 du 6 novembre 2019 fixant les modalités de perception des recettes propres des Collectivités Décentralisées et des districts autonomes.

#### **I.1.4 Création de Communes**

Quatre (4) nouvelles communes ont été érigées par décret n°2018-438 du 03 mai 2018. Il s'agit des communes de :

- Assinie Mafia, dans la Région du Sud Comoé ;

- Attiégouakro, dans le District autonome de Yamoussoukro ;
- Gbéléban, dans la Région du Kabadougou ;
- N'douci, dans la Région de l'Agnéby-Tiassa.

## **I.2 Digitalisation des procédures**

Dans le cadre de la promotion de l'économie numérique, inscrite par le gouvernement au Plan National de Développement (PND) 2016-2020, le Trésor Public a mis en place des modes opératoires dématérialisés et des outils technologiques pour soutenir les processus. Ainsi, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique s'est fortement impliquée dans le déploiement de l'outil Net Collect Services en collaboration avec la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local.

### **I.2.1. Implémentation d'un dispositif de recouvrement électronique**

Un système de collecte électronique, dénommé « Net Collect Services » a été mis en place par un opérateur privé, en l'occurrence BMI FINANCE SA. Ce produit bâti sur une plate-forme monétique avec un interface web, permet le suivi en temps réel de toutes les opérations de collecte sur le terrain et la génération de toutes les données statistiques de recouvrement.

Cet outil permet la modernisation du système en intégrant deux dimensions, les nouvelles technologies et les ressources humaines.

Le déploiement de ce dispositif dans l'ensemble des Collectivités Décentralisées est en cours conformément au décret n°2019-918 du 6 novembre 2019. Au 31 décembre 2019, « Net Collect Services » est déjà opérationnel dans 13 communes.

### **I.2.2 Lancement de la phase pilote de l'application Système Intégré de gestion des Collectivités Décentralisées (SIGESCOD)**

SIGESCOD est le système d'information budgétaire des collectivités Décentralisées mis en place par la Direction Générale du Budget et des Finances. Le déploiement de cette application a été réalisé dans une trentaine de collectivités.

### **I.2.3. Opérationnalisation d'un applicatif de gestion comptable dénommé « Système d'Information et de Gestion des Collectivités Décentralisées (SIGCOT) »**

SIGCOT est un applicatif de gestion comptable qui permet de moderniser et certifier le circuit comptable. Cet outil facilite le contrôle des opérations financières des collectivités et assure une réduction du délai de production des situations comptables.

Cependant, SIGCOT, n'est pas encore interfacé avec tous les systèmes, notamment ASTER et SYGACUT.



### **I.2.4. Intégration des Collectivités Décentralisées dans le Compte Unique du Trésor (CUT)**

Le Compte Unique du Trésor (CUT) est une structure unifiée des comptes bancaires de l'État donnant une vue d'ensemble de la trésorerie de l'État.

Fondé sur le principe de l'unité de trésorerie, le CUT vise à donner en temps réel une situation consolidée et exhaustive des avoirs de l'État. Il permet notamment :

- la réduction des délais de versement des recettes ;
- la disponibilité des ressources en temps utile ;
- le paiement rapide des dépenses publiques ;
- l'élimination de la trésorerie oisive ;
- la gestion active de la trésorerie.

L'opérationnalisation du CUT a permis la mise en place du Système de Gestion Automatisée du CUT (SYGACUT). Ainsi la prise en compte des Collectivités Décentralisées dans le SYGACUT a permis :

- la clôture des comptes ouverts au nom des Collectivités Décentralisées dans les banques commerciales ;
- le nivellement automatique des recettes recouvrées sur le CUT ;
- le paiement des dépenses.

## **II. ANALYSE DE LA GESTION 2019**

### **II.1. Examen des prévisions budgétaires**

#### **II.1.1. Équilibre budgétaire fragile**

Le budget des Collectivités Décentralisées est alimenté par :

- les recettes fiscales ;
- les recettes des prestations et services ;
- les revenus du patrimoine et de portefeuille ;
- les aides de l'État (subventions, etc.), fonds de concours, aides extérieures ;
- les recettes diverses (prêts consentis par le Fonds de Prêts aux Collectivités Locales (FPCL), etc.).

Le budget des Collectivités Décentralisées de l'exercice 2019 s'équilibre globalement en recettes et en dépenses à 309,9 milliards répartis comme ci-après :

- 178,8 milliards, soit 57,69% pour le fonctionnement
- 131,1 milliards, soit 42,31% pour l'investissement.

La composition de ce budget global se présente comme suit :

#### **✓ Prévisions de recettes**

- Subvention de l'État : 76,5 milliards, soit 24,65%
- Recettes fiscales: 159,4 milliards, soit 34,11%
- Recettes diverses: 90 milliards, soit 29,04%
- Recettes propres : 37,8 milliards, soit 12,20%

#### **✓ Prévisions de dépenses**

- Dépenses de personnel : 58,8 milliards, soit 18,97% ;

- Dépenses de fonctionnement hors personnel : 120 milliards, soit 38,72% ;
- Dépenses d'investissement : 131,1 milliards, soit 42,31%.

L'équilibre budgétaire des Collectivités Décentralisées paraît fragile au regard des prévisions de ressources propres insuffisantes pour couvrir les charges liées au fonctionnement.

**Tableau 1 : Situation des recettes et des charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées hors apports de l'État (en milliards de FCFA)**

Nature des prévisions	Communes	Régions	Districts	Total
Recettes propres	28,8	1,4	7,6	37,8
Recettes diverses	37,6	42,2	10,2	90
<b>Total Recettes propres et recettes diverses (A)</b>	<b>66,4</b>	<b>43,6</b>	<b>17,8</b>	<b>127,8</b>
Personnel	37,3	9,8	11,7	58,8
Fonctionnement hors personnel	75,8	18,8	25,4	120
<b>Total Charges de fonctionnement (B)</b>	<b>113,1</b>	<b>28,6</b>	<b>37,1</b>	<b>178,8</b>
<b>ECART (A) - (B)</b>	<b>-46,7</b>	<b>15</b>	<b>-19,3</b>	<b>-51</b>

Sources : Statistiques DGTCP

Le budget des communes présente un gap de 46,7 milliards qui est comblé par les apports de l'État.

La situation des régions paraît plus reluisante avec une marge de manœuvre d'environ 15 milliards. Cela s'explique par le fait que leurs ressources sont liées aux ressources diverses constituées essentiellement des reprises sur fonds de réserves, les recettes propres étant quasi-inexistantes.

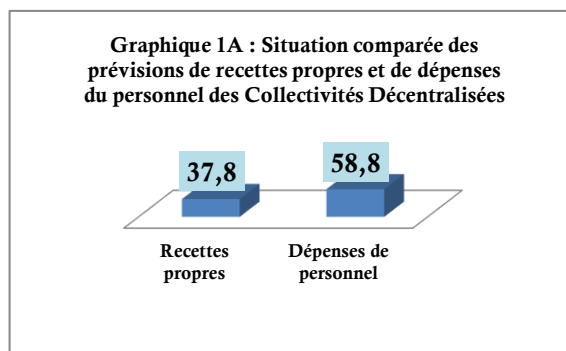
Pour les districts l'écart négatif entre les ressources et les charges de fonctionnement est de 19,3 milliards. Ce déficit est également comblé par les apports de l'État.

### II.1.2. Mise en relation des prévisions de recettes propres avec les dépenses de personnel

**Tableau 1A : Situation comparée des recettes propres et des dépenses de personnel en dehors des apports de l'État (en milliards de FCFA)**

Recettes propres	Dépenses de personnel	Écart
37,8	58,8	-21

Source statistiques : DGTCP



Les prévisions globales de recettes propres s'élèvent à 37,8 milliards tandis que les charges de personnel se chiffrent à 58,8 milliards, soit un besoin de financement de 21 milliards.

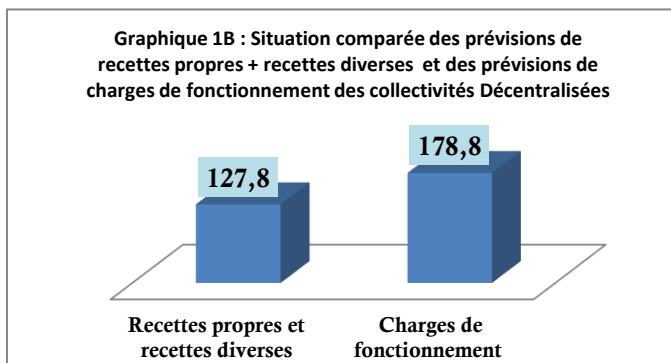
Les ressources propres des Collectivités Décentralisées n'arrivent pas à couvrir les dépenses du personnel.

### II.1.3. Mise en relation des prévisions de recettes propres et de recettes diverses avec les dépenses de fonctionnement

**Tableau 1B : Situation comparée des recettes propres et recettes diverses et des dépenses de fonctionnement en dehors des apports de l'État (en milliards de FCFA)**

Recettes propres + recettes diverses	Charges de fonctionnement	Écart
127,8	178,8	-51

Source statistiques : DGTCP

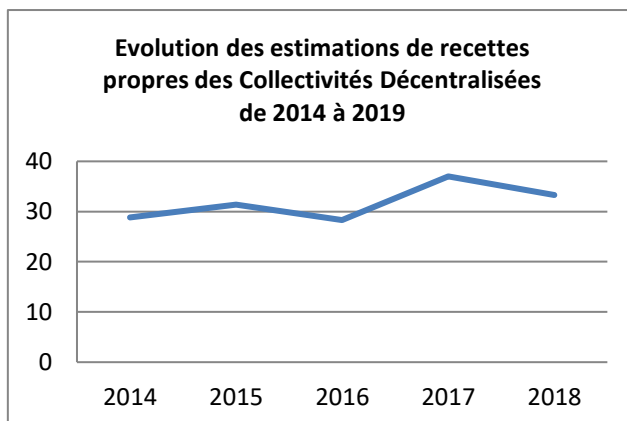
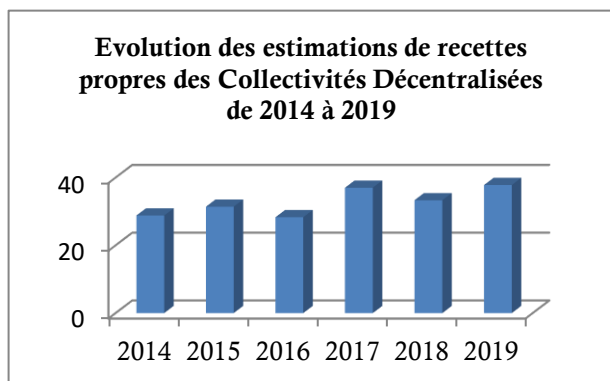


Les estimations des ressources propres ajoutées à celles des ressources diverses des Collectivités Décentralisées, restent insuffisantes pour couvrir les charges de fonctionnement.

### II.1.4. Évolution irrégulière des ressources propres

**Tableau 2 : Évolution des recettes propres prévisionnelles des Collectivités Décentralisées de 2014 à 2019 (en milliards de FCFA)**

Année	Montant (en milliards de FCFA)
2014	28,8
2015	31,4
2016	28,3
2017	37
2018	33,3
2019	37,8



Source statistiques : DGTCP

Les prévisions budgétaires des recettes propres des Collectivités Décentralisées ont connu des fluctuations de 2014 à 2019.

## II.2. Analyse de l'exécution

### II.2.1. La mobilisation des ressources

A l'exécution, les recettes ont été mobilisées à hauteur de 293,7 milliards sur une prévision de 309,9 milliards, soit un taux de réalisation de 94,77%.

**Tableau 3A : Situation des recouvrements des recettes des Collectivités Décentralisées par nature de ressources au 31 décembre 2019 (en milliards de FCFA)**

NATURE	PREVISIONS	RECOUVREMENT	TAUX DE REALISATION
SUBVENTIONS DE L'ETAT	76,5	63,4	82,98%
RECETTES FISCALES	159,4	121,75	76,38%
RECETTES PROPRES	37,8	33,4	88,36%
RECETTES DIVERSES	90,0	78,9	87,67%
<b>TOTAL</b>	<b>309,9</b>	<b>293,7</b>	<b>94,77%</b>

Sources : Statistiques DGTCP

Ces recouvrements sont évalués à 293,7 milliards qui se décomposent par nature de recettes :

- subvention de l'État : 63,4 milliards, soit 21,59% ;
- recettes fiscales : 121,7 milliards, soit 40,18% ;
- recettes propres : 33,4 milliards, soit 11,37% ;
- recettes diverses : 78,9 milliards, soit 26,86%.

**Tableau 3B : Situation des réalisations des recettes par catégorie des collectivités décentralisées au 31 décembre 2019 (en milliards de FCFA)**

COLLECTIVITES	NATURE	PREVISIONS	RECOUVREMENT	TAUX DE REALISATION
COMMUNES	SUBVENTIONS DE L'ETAT	24,6	21,1	85,77%
	RECETTES FISCALES	66,8	72,4	108,38%
	RECETTES PROPRES	28,8	28,3	98,26%
	RECETTES DIVERSES	37,6	29,1	77,39%
<b>TOTAL COMMUNES</b>		<b>157,8</b>	<b>150,9</b>	<b>95,63%</b>
REGIONS	SUBVENTIONS DE L'ETAT	45,6	36,5	80,04%
	RECETTES FISCALES	13,1	17	129,77%
	RECETTES PROPRES	1,4	1,2	85,71%
	RECETTES DIVERSES	42,2	43,9	104,03%
<b>TOTAL REGIONS</b>		<b>102,3</b>	<b>98,6</b>	<b>96,38%</b>
DISTRICTS	SUBVENTIONS DE L'ETAT	6,2	5,8	93,55%
	RECETTES FISCALES	25,8	28,6	110,85%
	RECETTES PROPRES	7,6	3,9	51,32%
	RECETTES DIVERSES	10,2	5,9	57,84%
<b>TOTAL DISTRICTS</b>		<b>49,8</b>	<b>44,2</b>	<b>88,76%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>309,9</b>	<b>293,7</b>	<b>94,77%</b>

Source : Statistiques DGTCP

La répartition par catégorie de Collectivités Décentralisées se présente comme suit :

- 150,9 milliards, soit 51,38% pour les Communes ;
- 98,6 milliards, soit 33,57% pour les Régions ;
- 44,2 milliards, soit 15,05% pour les Districts autonomes.

Le taux de réalisation global des recettes des Collectivités Décentralisées de 94,77%, enregistre une légère amélioration par rapport à celui de l'année 2018 qui était de 90,94%.

### II.2.1.1. Niveau global des réalisations des recettes en hausse

Le niveau global des recettes des Collectivités Décentralisées mobilisées, de 293,7 milliards au 31 décembre 2019, est en hausse par rapport à celui réalisé en 2018 qui était de 258,9 milliards, soit une augmentation d'environ 34,8 milliards équivalant à un taux d'accroissement de 13,44%.

Cette hausse du niveau global des recettes est liée au relèvement du niveau des recettes fiscales amorcé depuis 2018 à la faveur des actions de sensibilisation.

On note que le montant des émissions d'ordres de recettes est inférieur à celui des recouvrements effectifs. Cela s'explique par des encaissements

### II.2.1.2. Un accroissement significatif mais insuffisant du niveau des réalisations de recettes propres

Les ressources propres des Collectivités Décentralisées sont celles dont la création, la suppression, les modalités et le processus de recouvrement dépendent des décisions des autorités locales. Elles sont composées des natures de recettes listées dans le tableau ci-après :

**Tableau 4 : Quelques natures de recettes propres réalisées (en milliards de CFA)**

Nature de la recette	Montant (en milliards de FCFA)	Taux
Taxe forfaitaire des petits commerçants et artisans	7,3	21,86%
Marchés	4,9	14,67%
Taxe sur la publicité	3	8,98%
Occupations sur permissions administratives	2,2	6,59%
Droits de stationnement - Parkings	1,8	5,39%
Délivrance de livrets de famille et autres documents (duplicata)	1,7	5,09%
Légalisation de signatures et certifications	1,6	4,79%
Baux à loyer	1,4	4,19%
Taxes ou redevances de bornage	0,9	2,69%
Taxes portuaires et aéroportuaires	0,7	2,10%
Recettes d'emprunt pour l'équipement des Services Sociaux, Culturels et de Promotion Humaine	0,7	2,10%
Taxe sur les taxis	0,4	1,20%
Taxe sur les pompes distributrices de carburants	0,4	1,20%
Taxe sur les établissements de nuit	0,2	0,60%
Taxe sur les charrettes	0,2	0,60%
<b>Total</b>	<b>27,4</b>	<b>82,04%</b>

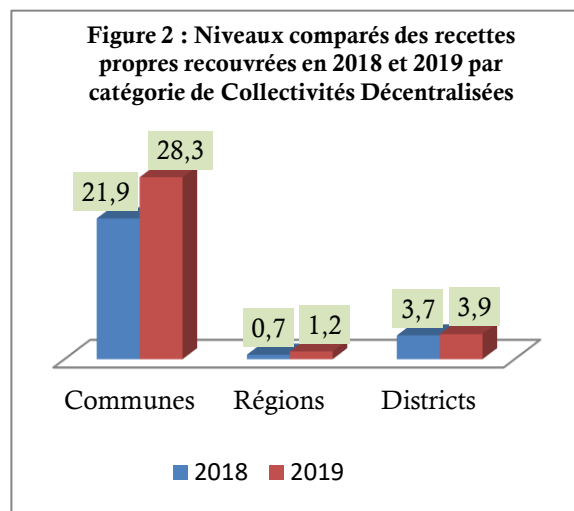
Source : Statistiques DGTCP

Le taux de réalisation global des recettes propres des Collectivités Décentralisées est de 88,36% (cf tableau 3A) au 31 décembre 2019. Il est nettement meilleur à celui enregistré en 2018 qui était de 78,98%.

Il faut remarquer que le recouvrement repose principalement sur deux natures de recettes à savoir, la taxe forfaitaire des petits commerçants et artisans et les recettes de Marchés.

**Tableau 5 : Situation comparative des recettes propres réalisées par catégorie de collectivités décentralisées en 2018 et en 2019 (en milliards de FCFA)**

	2018	2019	Écart	Taux d'accroissement
Communes	21,9	28,3	6,4	29,22%
Régions	0,7	1,2	0,5	71,43%
Districts	3,7	3,9	0,2	5,41%
Total	26,3	33,4	7,1	27,00%



Sources : Statistiques DGTCP

Le montant des recettes propres des Collectivités Décentralisées s'élève globalement à 33,4 milliards en 2019 contre 26,3 milliards en 2018, soit un taux d'accroissement de 27%.

Les régions enregistrent le meilleur rendement avec un taux d'accroissement de 71,43%. Contre 29,22% pour les Communes et 5,41% pour les districts autonomes.

Cette augmentation du niveau des recettes propres des Collectivités Décentralisées est le fruit des actions de sensibilisation et de la digitalisation du processus du recouvrement en cours.

Toutefois, les recettes propres des Collectivités Décentralisées restent insuffisantes au regard des ambitions de développement local.

Malgré une volonté affichée d'autonomie, les collectivités locales ne maîtrisent pas totalement leur potentiel de ressources propres et la majorité d'entre elles se contentent des dotations de l'État.

### II.2.1.3. Un potentiel économique insuffisamment exploité et des disparités économiques

Le potentiel économique des Collectivités Décentralisées est peu exploité. Plusieurs raisons pourraient justifier cette situation :

- insuffisance de mécanismes d'identification des activités génératrices de revenus ;
- non fiabilité de la base de données des contribuables ;
- insuffisance du potentiel économique ;
- activités économiques informelles ;

- inexistence de marché dans certaines communes ;
- quasi-inexistence de ressources propres des conseils régionaux, en raison d'un vide juridique.

L'on note donc des disparités dans la structure des recettes des collectivités, liées aux inégalités du potentiel économique. Ainsi, afin de réduire ces inégalités et équilibrer le niveau de développement, l'État a mis en place un mécanisme de péréquation à travers l'arrêté interministériel n°285 du 21 juillet 2014 portant modalité de répartition de la quote-part des impôts rétrocédés aux Collectivités Décentralisées et aux districts autonomes au titre de la gestion 2014.

La mise en œuvre des dispositions de cet arrêté devrait permettre une redistribution solidaire de la quote-part des impôts à l'ensemble des Collectivités Décentralisées.

Cependant, dans la pratique, l'application dudit arrêté a été controversée et cela a impacté négativement le recouvrement des recettes fiscales locales et le reversement de la quote-part des collectivités.

#### II.2.1.4. Une évolution instable des recettes fiscales

Les disparités entre les Collectivités décentralisées induisent des problématiques liées à l'égalité entre les territoires.

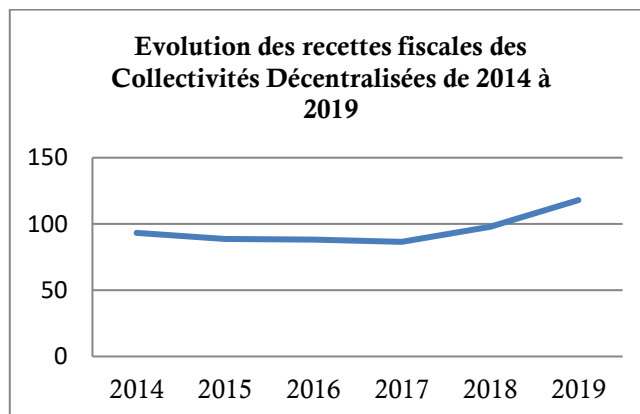
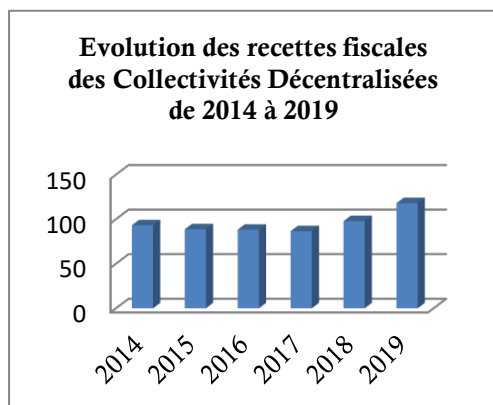
L'arrêté interministériel n°285 du 21 juillet 2014 susvisé, qui devrait permettre de réduire les inégalités tout en facilitant l'initiative locale, en vue de garantir la cohésion du territoire national, a produit un effet contraire sur le niveau des recettes fiscales des collectivités décentralisées.

En effet, depuis 2014, certaines communes, notamment les communes d'Abidjan, dont les ressources ont diminué du fait de la péréquation ont réduit leur soutien aux services des Impôts chargés du recouvrement des recettes fiscales. D'où un dysfonctionnement du processus de recouvrement et une baisse des recettes.

***Tableau 6 : Évolution des recettes fiscales de 2014 à 2019 (en milliards de FCFA)***

Année	Montant (en milliards de FCFA)
2014	93,2
2015	88,7
2016	88,2
2017	86,5
2018	97,9
2019	118,0

Sources : Statistiques DGTCP



Les recettes fiscales ont enregistré une baisse de 2014 à 2017, passant de 93,2 milliards en 2014 à 86,5 milliards en 2017.

En revanche, le niveau desdites recettes connaît une amélioration à partir de 2018 grâce aux actions conjuguées des différents acteurs.

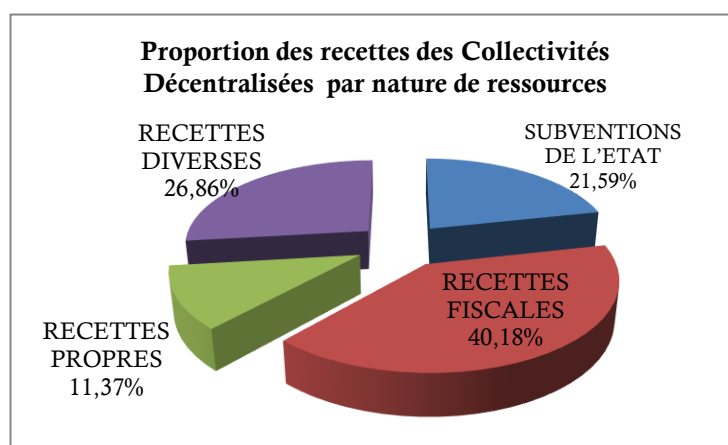
Il importe de poursuivre ces actions de sensibilisation et le cas échéant procéder à une redéfinition des modalités de répartition de la quote-part d'impôts.

#### II.2.1.5. Une dépendance persistante des allocations de l'État

La structure des recettes révèle que la majorité des Collectivités Décentralisées restent fortement dépendantes des allocations de l'État.

**Tableau 7 : Proportion des recettes par nature de ressources (en milliards de FCFA)**

	<b>MONTANT</b> (en milliards de FCFA)	<b>TAUX</b>
SUBVENTIONS DE L'ETAT	63,4	21,59%
RECETTES FISCALES	118	40,18%
RECETTES PROPRES	33,4	11,37%
RECETTES DIVERSES	78,9	26,86%
<b>TOTAL</b>	<b>293,7</b>	<b>100,00%</b>



Sources : Statistiques DGTCP

Les ressources des Collectivités Décentralisées sont composées essentiellement des recettes fiscales (118 milliards, soit 40,18%) et des subventions de l'État (63,4 milliards soit 21,59%).

Les subventions et les recettes fiscales représentent environ 181,4 milliards, soit 61,77% des recettes recouvrées contre 160,2 milliards en 2018.

La part des recettes propres dans les ressources totales est de 33,4 milliards soit 11,37%.



Il faut noter que les recettes diverses sont composées en grande partie des :

- prélèvements sur les fonds d'investissement : 42,5 milliards, soit 53,87%
- fonds affectés, destinés à des projets en cours de réalisation : 23,6 milliards, soit 29,91%
- prélèvements sur les fonds de réserves ordinaires : 11 milliards, soit 13,94%
- aides extérieures : 1,6 milliards, soit 2,03%

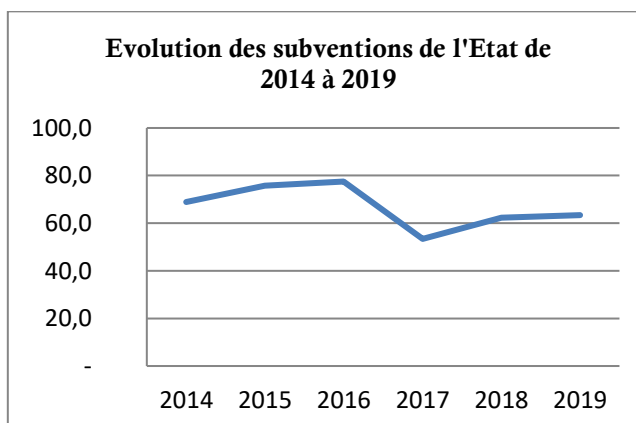
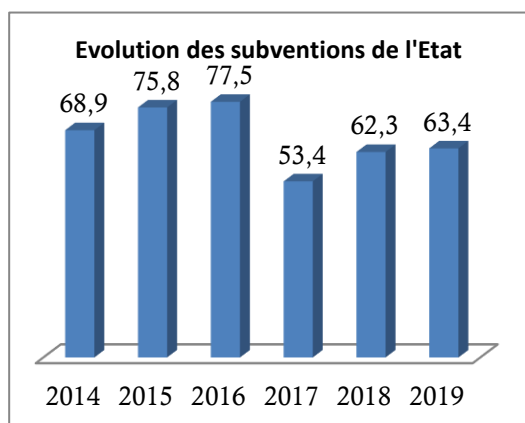
Les fonds affectés, les fonds de réserves proviennent généralement de la subvention de l'Etat.

La difficulté qui ressort de cette forte dépendance est que la réduction des subventions (ce qui est souvent le cas dans le cadre de la régulation budgétaire) par l'État entraîne un déséquilibre budgétaire au niveau des collectivités.

***Tableau 8 : Évolution des subventions de l'État de 2014 à 2019 (en milliards de FCFA)***

Année	Montant (en milliards de FCFA)
2014	68,9
2015	75,8
2016	77,5
2017	53,4
2018	62,3
2019	63,4

Source statistiques : DGTCP



Il serait souhaitable que les subventions, surtout celles relatives aux investissements soient exemptées de plafonnement et engagées avec diligence par les ministères techniques, afin de permettre aux collectivités de réaliser les travaux prévus dans le programme triennal.

### II.2.2. Exécution des dépenses

Les dépenses sont composées :

- ✓ des dépenses de fonctionnement constituées :
  - de charges de personnel
  - de charges de fonctionnement hors personnel (fournitures et matériels, abonnements, loyers, actions sociales, etc.).
- ✓ des dépenses d'investissement (travaux de construction, dépenses d'équipement, réalisation d'infrastructures, etc.).

Les tableaux ci-dessous présentent l'état d'exécution des dépenses des Collectivités Décentralisées par natures et par catégorie de Collectivités Décentralisées.

**Tableau 9A : Situation des dépenses des Collectivités Décentralisées par nature de dépenses au 31 décembre 2019 (en milliards de FCFA)**

NATURE	PREVISIONS	MANDAT.	TAUX D'EXEC.	REGLT.	TAUX DE REGLT.	RESTES A PAYER
PERSONNEL	58,8	52,1	88,61%	50,6	97,12%	1,5
FONCTIONNEMENT HORS PERSONNEL	120	112,7	93,92%	85,7	76,04%	27
INVESTISSEMENT	131,1	64,8	49,43%	23,5	36,27%	41,3
<b>TOTAL</b>	<b>309,9</b>	<b>229,6</b>	<b>74,09%</b>	<b>159,8</b>	<b>69,60%</b>	<b>69,8</b>

Sources : Statistiques DGTCP

**Tableau 9B : Situation des dépenses par catégorie de Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 (en milliards de FCFA)**

COLLECTIVITES	NATURES	PREVISIONS	MANDATEMENTS	TAUX D'EXECUTION	REGLEMENTS	TAUX DE REGLT	RESTES A PAYER
COMMUNES	DÉPENSES DE PERSONNEL	37,3	33,6	90,08%	32,5	96,73%	1,1
	DEPENSES DE FONCT. HORS PERSONNEL	75,8	68,6	90,50%	51,3	74,78%	17,3
	DÉPENSES D'INVEST.	44,7	29,2	65,32%	11	37,67%	18,2
<b>TOTAL COMMUNES</b>		<b>157,8</b>	<b>131,4</b>	<b>83,27%</b>	<b>94,8</b>	<b>72,15%</b>	<b>36,6</b>
REGIONS	DÉPENSES DE PERSONNEL	9,8	8	81,63%	7,8	97,50%	0,2
	DEPENSES DE FONCT. HORS PERSONNEL	18,8	18,7	99,47%	12,7	67,91%	6
	DÉPENSES D'INVEST.	73,7	30,2	40,98%	10,5	34,77%	19,7
<b>TOTAL REGIONS</b>		<b>102,3</b>	<b>56,9</b>	<b>55,62%</b>	<b>31</b>	<b>54,48%</b>	<b>25,9</b>
DISTRICTS	DÉPENSES DE PERSONNEL	11,7	10,5	89,74%	10,3	98,10%	0,2
	DEPENSES DE FONCT. HORS PERSONNEL	25,4	25,4	100,00%	21,7	85,43%	3,7
	DÉPENSES D'INVEST.	12,7	5,4	42,52%	2	37,04%	3,4
<b>TOTAL DISTRICTS</b>		<b>49,8</b>	<b>41,3</b>	<b>82,93%</b>	<b>34</b>	<b>82,32%</b>	<b>7,3</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>309,9</b>	<b>229,6</b>	<b>74,09%</b>	<b>159,8</b>	<b>69,60%</b>	<b>69,8</b>

Source : Statistiques DGTCP

### II.2.2.1. Une amélioration du taux d'exécution des dépenses

Le budget des Collectivités Décentralisées a été exécuté en dépenses globalement à 74,09% en termes de mandatement, soit 229,6 milliards de mandats émis sur une dotation globale de 309,9 milliards. Ce taux est en légère hausse par rapport à celui de la gestion précédente qui était de 69,72%.

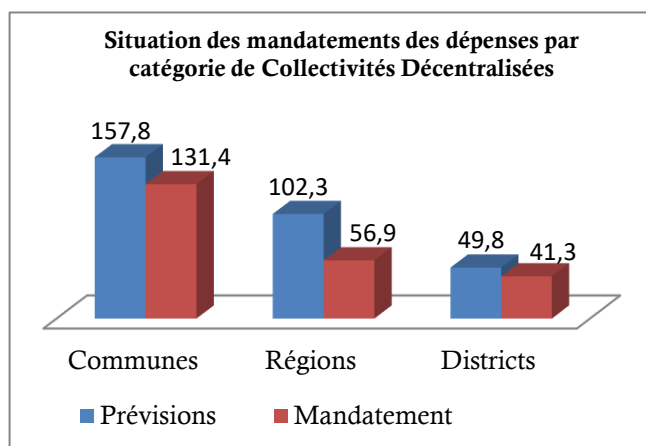
Le taux d'exécution des dépenses le plus élevé a été réalisé par les communes à hauteur de 131,4 milliards de mandatement sur 157,8 milliards de crédits budgétaires, soit 83,27%.

Les districts suivent avec 41,3 milliards mandatés sur 49,8 milliards prévus soit 82,93%. Les régions enregistrent le plus faible taux d'exécution des dépenses qui se situe à 56,9 milliards sur une dotation de 102,3 milliards, soit 55,62%.

Le faible taux d'exécution des dépenses est lié à la mise en place tardive et à des modifications budgétaires en fin d'année.

**Tableau 10 : Situation des mandatements par catégorie de collectivité (en milliards de FCFA)**

	Prévisions	Mandatements (en milliards de FCFA)	Taux d'exécution
Communes	157,8	131,4	83,27%
Régions	102,3	56,9	55,62%
Districts	49,8	41,3	82,93%
<b>Total</b>	<b>309,9</b>	<b>229,6</b>	<b>74,09%</b>



Sources : Statistiques DGTCP

Les communes détiennent le niveau de mandatements le plus élevé qui cumule à 131,4 milliards, soit 57,23% du montant total mandaté, contre 56,9 milliards pour les régions (24,78%) et 41,3 milliards pour les districts (17,99%).

### II.2.2.2.1 Une prépondérance des dépenses de fonctionnement

Les dépenses des Collectivités Décentralisées portent sur des charges ordinaires de fonctionnement qui n'ont pas un impact significatif sur le bien-être des populations.

Les charges de fonctionnement constituent l'essentiel des dépenses des Collectivités Décentralisées au détriment de l'investissement ; toute chose qui les éloigne de leur mission de développement local.

Les dépenses de fonctionnement ont été mandatées à hauteur de 164,8 milliards sur une dotation de 178,8 milliards, soit un taux d'exécution de 92,17%.

Le fonctionnement des services absorbent environ 67,4 milliards, soit 40,90% dont 26,4 milliards, soit 16,02% des dépenses de fonctionnement, pour le cabinet et la représentation des élus.

**Tableau n°11 : Quelques postes de dépenses de fonctionnement (en milliards de FCFA)**

<b>Nature</b>	<b>Montant (en milliards de FCFA)</b>	<b>Taux</b>
Administrations	41,0	24,88%
Autres dettes	19,9	12,08%
Autorités municipales	14	8,50%
Fonctionnement cabinet du maire	7,9	4,79%
Nettoisement de la voirie- Enlèvement des ordures	5,8	3,52%
Voiries-Routes-Chemins	5,5	3,34%
État civil et population	5,4	3,28%
Gardes municipaux	3,9	2,37%
Indemnités de fonction et de représentation	3,6	2,18%
Intérêts des emprunts	1,7	1,03%
Assurances du personnel	1,7	1,03%
Plantations -Espace vert- Parcs publics	1,4	0,85%
Programmes spéciaux et opérations diverses	1,3	0,79%
Propriétés communales ou de la ville (immeubles)	1,2	0,73%
Assurances des véhicules	1,2	0,73%
Services sanitaires divers	1,1	0,67%
Fonctionnement de la municipalité	0,9	0,55%
Garage départemental	0,9	0,55%
Fonctionnement du conseil et des commissions	0,8	0,49%
Frais de missions en dehors du territoire national	0,8	0,49%
Autres dépenses d'hygiène et salubrité publique- Hydraulique	0,7	0,42%
Autres assurances	0,7	0,42%
Autres dépenses relatives au domaine communal	0,6	0,36%
Autres dépenses au titre de l'urbanisme et de l'environnement	0,6	0,36%
Protection civile	0,6	0,36%
Immeubles pris en location	0,5	0,30%
Opérations d'assainissement	0,4	0,24%
Cimetières-Inhumation-Exhumations- creusements de fosses	0,4	0,24%
Frais de recouvrements et de poursuites	0,3	0,18%

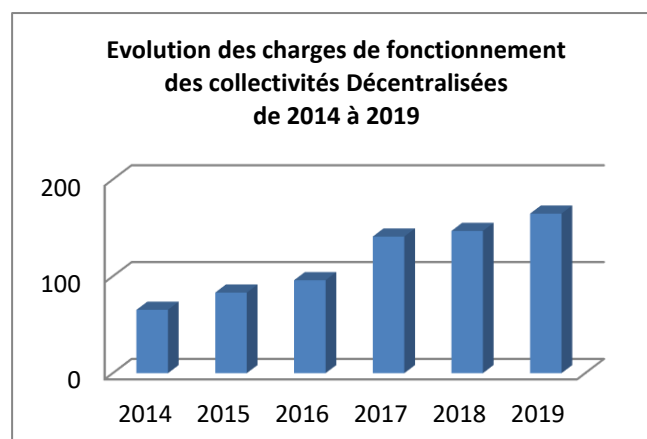
Réseaux d'assainissement et de drainage	0,3	0,18%
Autres dépenses au titre de la police et de l'ordre public	0,2	0,12%
Autres réseaux	0,2	0,12%
Responsabilité civile	0,2	0,12%
Hydraulique-Pompage-Puits-Lavoirs	0,1	0,06%
Lutte contre l'incendie	0,1	0,06%
<b>Total</b>	<b>125,9</b>	<b>76,40%</b>

*Source statistiques : DGTCP*

**Tableau 12 : Évolution des charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées de 2014 à 2019 (en milliards de FCFA)**

2014	2015	2016	2017	2018	2019
65,4	83,2	96	141,1	146,9	164,8

*Source : Statistiques DGTCP/ PGSP*



Les mandatements des Collectivités Décentralisées ont porté en grande partie sur les dépenses de fonctionnement avec 164,8 milliards, soit 71,78% des dépenses globales dont 52,1 milliards de charges de personnel, soit 22,69% et 112,7 milliards soit 49,09% pour les dépenses de fonctionnement hors personnel.

Les charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées sont passées de 96 milliards en 2016 à 164,8 milliards en 2019, soit une augmentation de 68,8 milliards en 3 ans.

Cela montre l'éloignement des Collectivités Décentralisées de leur mission initiale de création de richesse.

Les quelques actions sociales qui ont retenu l'attention des autorités locales représentent environ 9,71% des dépenses de fonctionnement.

***Tableau 13 : Quelques actions sociales réalisées par les Collectivités Décentralisées en 2019 (en milliards de FCFA)***

<b>Nature des recettes</b>	<b>Montant</b> (en milliards de FCFA)	<b>Taux</b>
Autres dépenses des Services Sociaux, Culturels et de Promotion Humaine	3,6	2,18%
Autres dépenses au titre des activités culturelles	2,6	1,58%
Autres contributions et transferts	2,3	1,40%
Cérémonies publiques	1,6	0,97%
Fêtes et réceptions officielles	1,3	0,79%
Marchés	1,2	0,73%
Autres dépenses d'assistance sociale	0,8	0,49%
Autres dépenses au titre des sports et loisirs	0,6	0,36%
Manifestations sportives	0,5	0,30%
Aide aux indigents	0,4	0,24%
Fêtes populaires	0,4	0,24%
Centres sociaux	0,3	0,18%
Aide familiale, sociale et personnes âgées	0,3	0,18%
Protection maternelle et infantile-Maternités	0,1	0,06%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>9,71%</b>

*Source statistiques : DGTCP*

Les dépenses de fonctionnement comprennent les charges salariales dont le niveau est généralement élevé.

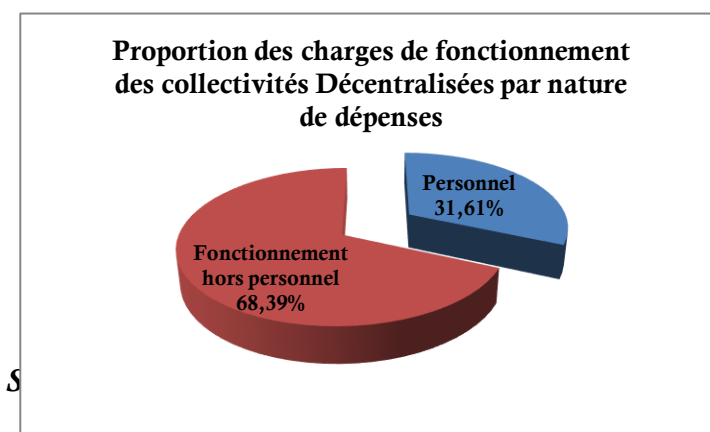
Ainsi, une sensibilisation des élus locaux en vue de la réorientation de leurs dépenses s'impose.

Les dépenses de fonctionnement comprennent les charges salariales dont le niveau est généralement élevé.

## II.2.2.2. Une masse salariale élevée

**Tableau 14A : Répartition des charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées par poste de dépense (en milliards de FCFA)**

Nature de dépenses	Montant	Taux
Personnel	52,1	31,61%
Fonctionnement hors personnel	112,7	68,39%
Total	164,8	100,00%

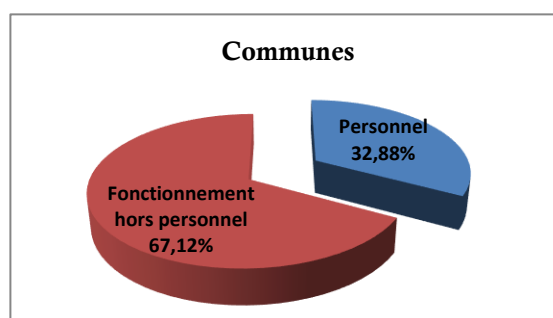


Globalement, les charges de personnel représentent environ 31,61% des dépenses de fonctionnement des Collectivités Décentralisées. Ce taux se situe au-delà de la limite de 30% fixé par la réglementation en vigueur (Décret n°2013-476 du 2 juillet 2013 fixant les modalités d'établissement du cadre organique des emplois des Collectivités Décentralisées et la circulaire n°107/MEMIS/DGDDL/CT du 31 janvier 2014 relative aux mesures à observer dans la préparation des programmes triennaux et des budgets des Collectivités Décentralisées)

**Tableau 14B : Répartition des charges de fonctionnement des Collectivités Décentralisées par catégorie de collectivités (en milliards de FCFA)**

### B-1 : Communes

	Personnel	Fonctionnement hors personnel	Total
Montant (en milliards de FCFA)	33,6	68,6	102,2
Taux	32,88%	67,12%	100,00%

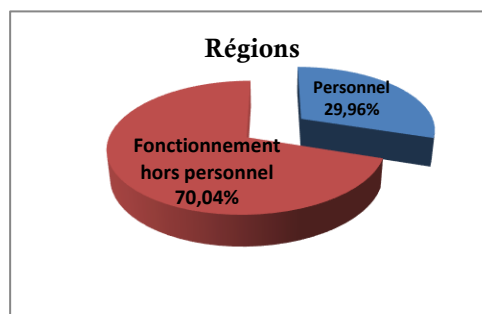


**Source : Statistiques DGTCP**

Les communes enregistrent le niveau de charge salariale le plus élevé représentant 32,88% de leurs dépenses de fonctionnement. Ce taux ne respecte pas la norme qui est de 30% des dépenses de fonctionnement.

## B-2 : Régions

	Personnel	Fonctionnement hors personnel	Total
Montant (en milliards de FCFA)	8,0	18,7	26,7
Taux	29,96%	70,04%	100,00%

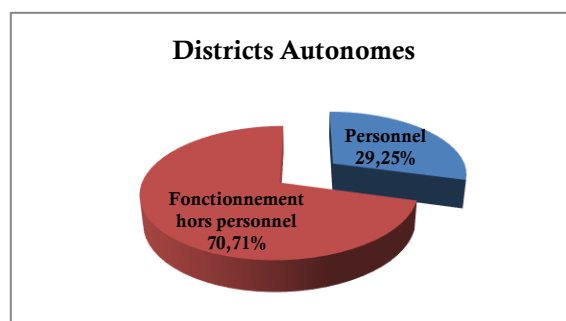


Source : Statistiques DGTCP

Les charges salariales des régions absorbent 29,96% de leurs dépenses de fonctionnement. Ce taux est acceptable par rapport à la norme réglementaire de 30% des charges de fonctionnement.

## B-3 : Districts

	Dépenses de personnel	Dépenses de fonctionnement hors personnel	Total
Montant (en milliards de FCFA)	10,5	25,4	35,9
Taux	29,25%	70,75%	100,00%



Source : Statistiques DGTCP

L'on note un meilleur encadrement des charges salariales au niveau des districts dont la masse salariale qui représente 29,25% respecte la norme de 30% des charges de fonctionnement.

Les dépenses de fonctionnement sont prioritaires au détriment des dépenses d'investissement.

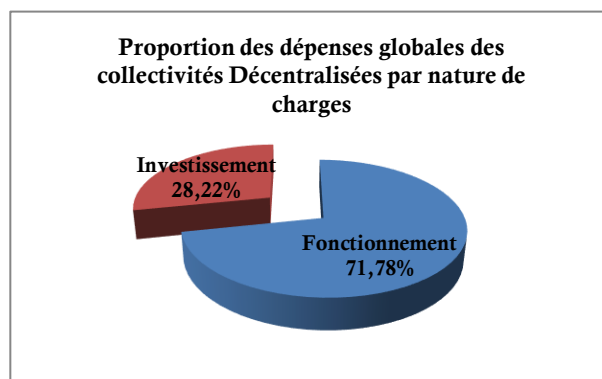
### II.2.2.3. Un niveau d'investissement insuffisant

Au 31 décembre 2019, le taux d'exécution des dépenses d'investissement se situe globalement à 49,43% pour un montant de 64,8 milliards sur une dotation de 131,1 milliards. Il est en légère hausse par rapport à celui de la gestion précédente qui était de 46,11% mais reste faible par rapport aux charges de fonctionnement qui ont été mandatées à hauteur de 71,78% pour un montant de 164,8 milliards.

**Tableau 15 : Proportion des dépenses globales des Collectivités Décentralisées par nature (en milliards de FCFA)**

Nature de dépenses	Mandatements	Taux
Fonctionnement	164,8	71,78%
Investissement	64,8	28,22%
<b>Total</b>	<b>229,6</b>	<b>100,00%</b>

Source : Statistiques DGTCP



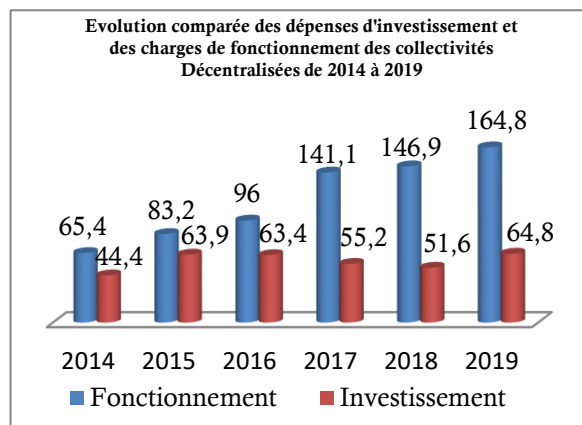


Malgré une amélioration par rapport à la gestion précédente, le niveau des dépenses d'investissement reste insuffisant au regard des objectifs de développement local. L'investissement représente seulement 28,22% des dépenses mandatées et connaît une baisse constante depuis 2015.

**Tableau 16 : Évolution comparée des charges de fonctionnement et des dépenses d'investissement des Collectivités Décentralisées (en milliards de FCFA)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Fonctionnement	65,4	83,2	96	141,1	146,9	164,8
Investissement	44,4	63,9	63,4	55,2	51,6	64,8

Sources : Statistiques DGTCP



Les mandatements au titre de l'investissement ont enregistré une baisse constante de 2015 à 2018.

Ils sont passés de 63,9 milliards en 2015 à 51,6 milliards en 2018, soit une chute de 12,3 milliards en 3 ans, contre une augmentation des charges de fonctionnement de 63,7 milliards sur la même période.

Le faible niveau de mandatement des dépenses d'investissement s'explique par la mise en place tardive des budgets, la lenteur, la non maîtrise des procédures de passation des marchés, et aussi par une épargne locale insuffisante ou inexistante.

Au niveau central, on note également l'engagement tardif des subventions octroyées par l'État. Au niveau local, l'exécution tardive du budget par les services de l'ordonnateur a également un impact négatif sur le niveau de prises en charge et de règlement des dépenses.

### II.2.2.3. Une baisse du taux de règlement et un niveau important des restes à payer

Les dépenses des Collectivités Décentralisées prises en charge par les comptables publics ont été réglées globalement à 69,60%, soit 159,8 milliards ayant fait l'objet de paiement sur 229,6 milliards de mandats pris en charge. Ce taux est en baisse par rapport à celui enregistré pour la gestion précédente qui se situe à 84,48%, pour 167,7 milliards sur 198,5 milliards pris en charge.

Cette baisse est due à l'émission tardive des mandats, liée au processus de renouvellement des organes des Collectivités Décentralisées à l'issue des élections d'octobre 2018. Cela a entraîné des émissions massives de mandats qui n'ont pas pu faire l'objet de règlement. D'où un niveau élevé de restes à payer évalués à 64,1 milliards contre 30,8 milliards de restes à payer enregistrés en fin de gestion précédente.

Nonobstant ces difficultés, l'exécution du budget des Collectivités Décentralisées au titre de la gestion 2019 a donné des résultats prometteurs qu'il importe de relever.

## II.3. LES RÉSULTATS DE LA GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DES COLLECTIVITÉS DÉCENTRALISÉES

### II.3.1. Des résultats budgétaires globalement excédentaires

La plupart des Collectivités Décentralisées ont enregistré un résultat budgétaire excédentaire. Mais ce résultat est contrasté par de nombreux passifs et des déficits enregistrés dans quelques communes.

**Tableau 17 A: Résultat de l'exécution du budget global des Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 (en milliards de FCFA)**

COLLECTIVITES	RESSOURCES	CHARGES	EXEDENT
COMMUNES	150,9	131,4	19,5
REGIONS	98,6	56,9	41,7
DISTRICTS	44,2	41,3	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>293,7</b>	<b>229,6</b>	<b>64,1</b>

Source : Statistiques DGTCP

**Tableau 17 B: Résultat de l'exécution du budget par catégorie de Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 (en milliards de FCFA)**

COLLECTIVITES	RESSOURCES			CHARGES			EXEDENT		
	Fonct.	Invest.	Total	Fonct	Invest	Total	Fonct	Invest	Total
COMMUNES	117,6	33,3	<b>150,9</b>	102,2	29,2	<b>131,4</b>	15,4	4,1	19,5
REGIONS	35,1	63,5	<b>98,6</b>	26,7	30,2	<b>56,9</b>	8,4	33,3	41,7
DISTRICTS	37,8	6,4	<b>44,2</b>	35,9	5,4	<b>41,3</b>	1,9	1	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>190,5</b>	<b>103,2</b>	<b>293,7</b>	<b>164,8</b>	<b>64,8</b>	<b>229,6</b>	<b>25,7</b>	<b>38,4</b>	<b>64,1</b>

Source : Statistiques DGTCP

Les dépenses exécutées par l'ensemble des Collectivités Décentralisées s'élèvent à 229,6 milliards pour des ressources mobilisées de 293,7 milliards, soit un résultat budgétaire excédentaire de 64,1 milliards dont :

- 19,5 milliards soit 30,42% pour les communes ;
- 41,7 milliards soit 65,05% pour les régions ;
- 2,9 milliards soit 4,53% pour les districts autonomes.

Cet excédent est en hausse par rapport à celui enregistré en fin de gestion précédente qui était de 60,4 milliards.

Toutefois, cet excédent est à prendre avec réserve car certaines collectivités enregistrent des déficits budgétaires et d'autres cumulent d'importants passifs. Cela tend à fragiliser la situation financière globale des Collectivités Décentralisées.

#### II.3.1.1. Des déficits budgétaires enregistrés dans certaines collectivités

La santé financière des Collectivités Décentralisées reste précaire en raison de nombreux cas de passifs et des déficits budgétaires enregistrés par certaines d'entre elles.

Au 31 décembre 2019, environ 40 communes (19,9% des communes), soit 17,09% des Collectivités Décentralisées, présentent un déficit budgétaire, pour un montant global de 6,01

milliards. Il s'agit de 4 communes du District d'Abidjan (10%) et de 36 communes de l'intérieur du pays (90%). (Voir annexe 1).

Le montant global du déficit est en hausse par rapport à celui enregistré en 2018 qui était de 5,52 milliards. Cela pose la problématique de la gouvernance des entités décentralisées.

Cinq (05) communes qui enregistraient un déficit en 2018 l'ont apuré et affichent une situation excédentaire en 2019.

En revanche, vingt-cinq (25) communes, soit environ 10,68% des collectivités, qui avaient une situation excédentaire en 2018 enregistrent des déficits budgétaires en 2019.

Cela pose la problématique de la gouvernance des entités décentralisées.

Il importe d'assurer un suivi rigoureux de l'exécution du budget des Collectivités Décentralisées et de mettre en place, des stratégies appropriées pour l'optimisation des ressources propres.

En outre, la quasi-totalité des collectivités enregistrent d'importants passifs.

### II.3.1.2. Une accumulation des dettes

Certaines collectivités prennent des engagements qui ne font pas l'objet de mandatement faute de couverture budgétaire. Ces dépenses non mandatées constituent des passifs pour la collectivité. Les passifs ainsi constitués sont souvent accumulés sur plusieurs années.

C'est le cas de certaines communes qui ont contracté des prêts auprès du Fonds de Prêts aux Collectivités Locales (FPCL) dont les dettes arrivées à échéance n'ont pas fait l'objet de mandatement. Ces montants restés impayés depuis plus de 10 ans constituent des passifs à apurer pour les communes concernées. (Voir Annexe 2).

Il faut noter que ces dépenses engagées mais non ordonnancées, enregistrées dans les opérations de l'Ordonnateur, échappent au Comptable Public. Ce qui ne reflète pas la réelle santé financière de la collectivité.

Quelquefois, aucune information objective ne justifie ces passifs qui font l'objet d'un plan d'apurement triennal. La tutelle n'a donc pas une bonne maîtrise de ces dépenses. A titre illustratif le tableau joint en annexe 3 présente la situation des passifs de 10 communes.

### II.3.2. Une faible capacité de financement sur fonds propres

Les Collectivités Décentralisées n'arrivent pas à couvrir leurs charges de fonctionnement sur la base des ressources propres en raison des difficultés de mobilisation de ces ressources.

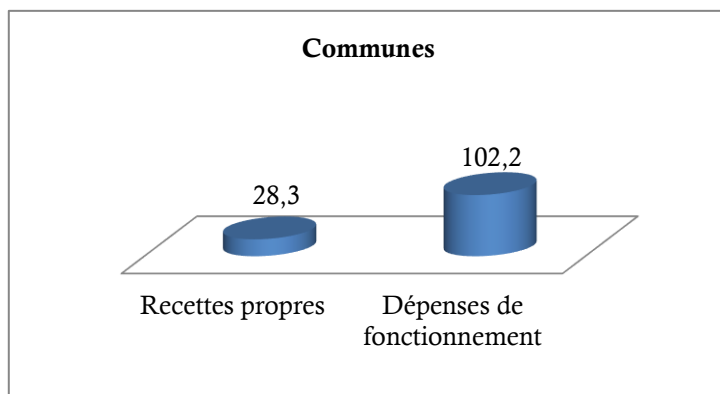
**Tableau 18 : Situation comparée des recettes propres et des dépenses de fonctionnement des Collectivités Décentralisées (en milliards de FCFA)**

Collectivités	Recettes propres	Dépenses de fonctionnement	Ecart
COMMUNES	28,3	102,2	-73,9
REGIONS	1,2	26,7	-25,5
DISTRICTS	3,9	35,9	-32
TOTAL	33,4	164,8	-131,4

**Sources : Statistiques DGTCP**

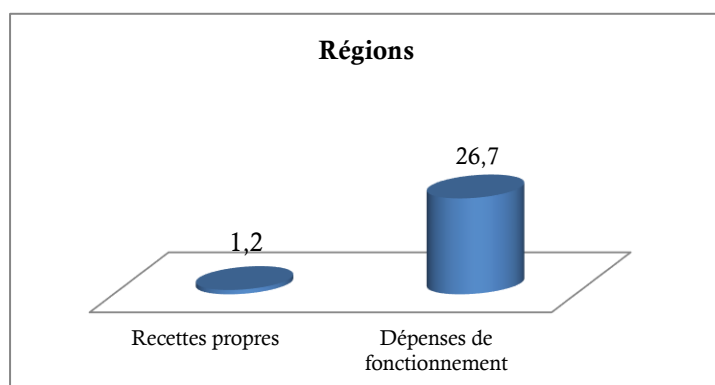
Rapport sur la gestion financière et comptable des Collectivités Décentralisées-Exercice 2019

### 18A : Communes



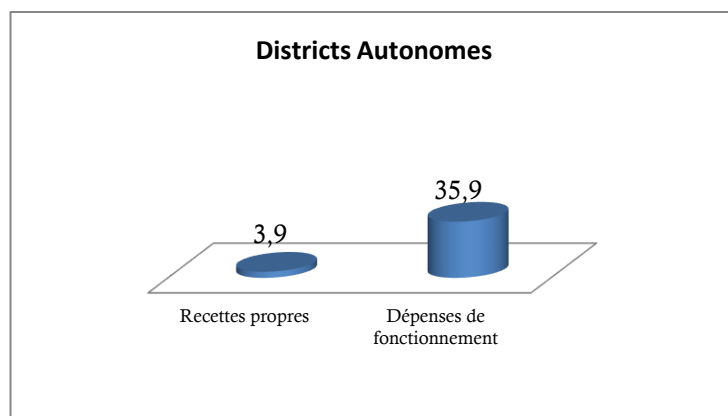
Les communes sont les plus touchées par cette situation avec un gap de 73,9 milliards entre leurs recettes internes et leurs dépenses de fonctionnement.

### 18B : Régions



Les régions sont totalement dépendantes de l'Etat en matière de recettes.

### 18C : District Autonomes

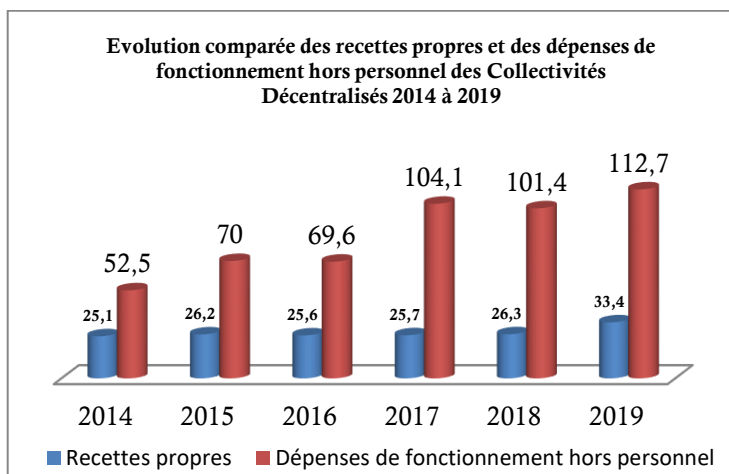


Le déficit des districts se chiffre à 32 milliards, en rapportant leurs ressources propres à leurs dépenses de fonctionnement.

Même dans l'hypothèse où l'État décide de prendre entièrement en charge les salaires du personnel des collectivités, le niveau des dépenses hors personnel reste nettement supérieur à celui des recettes propres. Cette situation est illustrée dans le graphique ci-dessous sur les six dernières années.

**Tableau 19 : Évolution comparée des recettes propres et des dépenses de fonctionnement hors personnel des Collectivités Décentralisées de 2014 à 2019**

	Recettes propres	Dépenses de fonctionnement hors personnel
<b>2014</b>	25,1	52,5
<b>2015</b>	26,2	70
<b>2016</b>	25,6	69,6
<b>2017</b>	25,7	104,1
<b>2018</b>	26,3	101,4
<b>2019</b>	33,4	112,7



*Source : statistiques DGTCP*

### II.3.3. Un fonds de roulement globalement positif mais peu pertinent

Le fonds de roulement des Collectivités Décentralisées est le résultat de la déduction de toutes les dettes (restes à payer dans les écritures du Comptable Public) de l'ensemble des disponibilités (solde des comptes de disponibilité et restes à recouvrer).

Il mesure la capacité de la collectivité à faire face à de nouveaux engagements après l'apurement de toute sa dette, à court terme.

**Tableau 20 : Fonds de roulement des Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 (en milliards de FCFA)**

Collectivités	Disponibilités	Dettes	Fonds de roulement
COMMUNES	66,8	37,8	29
REGIONS	92,4	26,1	66,3
DISTRICTS	13,2	7,3	5,9
<b>TOTAL</b>	<b>172,4</b>	<b>71,2</b>	<b>101,2</b>

*Source : Statistiques DGTCP*

Le fonds de roulement des Collectivités Décentralisées est globalement positif et se situe au 31 décembre 2019 à 101,2 milliards dont 29 milliards pour les communes, 66,3 milliards pour les régions et 5,9 milliards pour les districts autonomes. Il est en hausse par rapport à celui de la gestion précédente qui s'élevait à 66,3 milliards.

Cette hausse du fonds de roulement qui pourrait traduire une amélioration de la situation globale des Collectivités Décentralisées ne reflète pas la réalité compte tenu des passifs constitués.

Les communes sont les plus concernées par cette situation. Les 201 communes se partagent un fonds de roulement de 29 milliards, soit moins de 150 millions en moyenne par commune. Les communes du district d'Abidjan sont paradoxalement les plus fragiles financièrement, en dépit de leur potentialité économique, du fait de la proportion élevée de leurs dépenses.

En outre, 21 communes, soit 10,45% présentent un fonds de roulement négatif, pour un montant global de 3,4 milliards. Il s'en suit des difficultés à faire face à de nouveaux engagements ou à apurer leurs passifs.

(Voir annexe 4).

### III. DIFFICULTES ET SUGGESTIONS

#### III.1 Des difficultés récurrentes

Quelques difficultés entravent la bonne exécution du budget des Collectivités Décentralisées. Il s'agit notamment de :

- ✓ *l'environnement de la gestion financière et comptable des Collectivités Décentralisées se présente comme suit :*
  - un cadre juridique inadapté à l'évolution des réalités locales et des difficultés persistantes d'application de certains textes ;
  - un vide juridique en matière de recettes pour les régions ;
  - un cadre institutionnel et opérationnel inefficace caractérisé par :
    - L'exercice d'une tutelle unique et l'absence d'un corps de contrôle dans la gestion financière des Collectivités Décentralisées ;
    - L'inexistence de certaines compétences techniques et l'absence d'un système de gestion budgétaire automatisé ;
- ✓ *des prévisions budgétaires peu sincères ;*
- ✓ *une mobilisation insuffisante des ressources propres ;*
- ✓ *l'accumulation de déficits budgétaires ;*
- ✓ *une forte présence de l'État à travers :*
  - l'approbation des budgets et des différents actes au niveau central (articles 18, 19 et 20 de la Loi n° 2003-489 du 26 décembre 2003 portant régime financier, fiscal et domanial des Collectivités Décentralisées) ;
  - un pouvoir de décision quasi-inexistant des collectivités en matière de recettes fiscales et de subventions ;
  - Un pouvoir de décision non déterminant pour les ressources propres et recettes diverses ;
  - une réglementation rigide des dépenses qui engendre de nombreuses entraves à la réglementation.

## **III.2 Des suggestions pour une gestion optimale des Collectivités Décentralisées**

### **III.2.1. Au plan juridique**

- Reformuler le cadre juridique par l'actualisation des textes existants et l'édiction de textes adaptés au fonctionnement des régions ;
- Accélérer l'élaboration des différents textes (Loi, Décret, arrêtés, instructions) relatifs à la transposition de la Directive n° 01/2011/CM/UEMOA portant Régime Financier des Collectivités Décentralisées au sein de l'UEMOA dans la législation ivoirienne ;
- Réaménager la clé de répartition de la quote-part d'impôt rétrocédé aux Collectivités Décentralisées, à travers une révision de l'Arrêté interministériel n°285/MEMIS/MPMEF/MPMB du 21 juillet 2014 portant modalités de répartition de la quote-part des impôts rétrocédés aux Collectivités Décentralisées et aux districts autonomes au titre de la gestion 2014.

### **III.2.2. Au plan institutionnel**

- Rendre plus opérationnel le cadre institutionnel par la restauration de la double tutelle des Collectivités Décentralisées assurée par les ministères en charge des collectivités, du budget et de l'économie et des finances ;
- Mettre en place un cadre de formation des acteurs en vue de renforcer leurs capacités opérationnelles ;
- Créer la Fonction Publique territoriale.

### **III.2.3. Au plan financier et comptable**

- Accroître la part des ressources propres dans le budget des Collectivités Décentralisées ;
- Redynamiser les Comités de Trésorerie en vue de renforcer la collaboration des acteurs (Trésor – Impôts - Collectivité) ;
- Accélérer l'implémentation du dispositif de recouvrement électronique conformément au décret n°2019-918 du 6 novembre 2019 fixant les modalités de perception des recettes propres des Collectivités Décentralisées et des districts autonomes par voie électronique, qui recommande le déploiement d'un dispositif ;
- Veiller au strict respect du calendrier d'élaboration et d'adoption du budget des Collectivités Décentralisées ;
- Sensibiliser les services ordonnateurs des collectivités aux nouvelles procédures de passation des marchés publics ;
- Déterminer d'un taux plancher d'investissement annuel ou triennal dans les Collectivités Décentralisées à respecter lors de l'élaboration et de l'exécution du budget ;
- Encadrer la constitution de déficits et des passifs par la détermination d'un taux plafond ;
- Rendre systématique l'apurement des déficits et des passifs ;
- Instaurer la régulation budgétaire pour éviter l'accumulation des déficits ;
- Sensibiliser les ordonnateurs sur l'impact négatif de l'accumulation des passifs sur la situation financière de la collectivité ;
- Relever le seuil d'approbation du budget au niveau local ;
- Veiller au respect du principe de la sincérité budgétaire.

## CONCLUSION

La situation financière globale des Collectivités Décentralisées au 31 décembre 2019 s'est améliorée par rapport à celle de la gestion précédente.

L'on note entre autres :

- une augmentation des recettes propres ;
- une amélioration de la situation des recettes fiscales ;
- un léger relèvement du niveau de l'investissement

Cependant, cette situation reste fragile et les collectivités demeurent fortement dépendantes de l'État.

Les 31 régions sont totalement dépendantes de la subvention de l'État.

Si huit (8) communes d'Abidjan ne dépendent pas des apports de l'État, deux (2) par contre rencontrent des difficultés budgétaires et ont souvent recours à des subventions spéciales.

Les districts autonomes et certaines communes qui enregistrent un potentiel économique apparemment appréciable ont encore recours à l'aide de l'État pour équilibrer leur budget.

La grande majorité des communes dépendent totalement de la subvention de l'État.

En effet, 8 communes, soit 3,42% des collectivités sont indépendantes. Environ 50 collectivités dont les 2 districts autonomes, soit 21,37%, ont une position intermédiaire et 176 collectivités, soit 75,21% dont les 31 régions sont entièrement dépendantes des subventions de l'État.

Des efforts considérables restent à faire pour parvenir à une réelle autonomie financière de ces entités décentralisées et leur éviter de s'éloigner de leur mission première qui est le développement local.



# ANNEXES

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>I. LE CONTEXTE DE LA GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DES COLLECTIVITÉS DÉCENTRALISÉES EN 2019</b> .....	7
<b>I.1. Faits marquants au titre de l'exercice 2019</b> .....	7
I.1.1 Evolution du cadre juridique .....	7
I.1.2. Activités de sensibilisation.....	7
I.1.3 Mise en place d'un dispositif de recouvrement électronique.....	7
I.1.4 Création de Communes.....	7
<b>I.2. Digitalisation des procédures</b> .....	8
I.2.1. Implémentation d'un dispositif de recouvrement électronique.....	8
I.2.2 Lancement de la phase pilote de l'application Système Intégré de Gestion des Collectivités Décentralisées (SIGESCOD) .....	8
I.2.3. Opérationnalisation d'un applicatif de gestion comptable dénommé « Système d'Information et de Gestion des Collectivités Décentralisées (SIGCOT) » .....	8
I.2.4. Intégration des Collectivités Décentralisées dans le Compte Unique du Trésor (CUT) .....	9
<b>II. ANALYSE DE LA GESTION 2019</b> .....	9
<b>II.1 Examen des prévisions budgétaires</b> .....	9
II.1.1. Equilibre budgétaire fragile .....	9
II.1.2. Mise en relation des prévisions de recettes propres et des dépenses de personnel .....	10
II.1.3 Mise en relation des prévisions des recettes propres, diverses et des dépenses de fonctionnement.....	11
II.1.4 Des ressources propres mal évaluées.....	11
<b>II.2. Analyse de l'exécution</b> .....	12
II.2.1. Mobilisation des ressources.....	12

II.2.1.1	Un niveau global des prévisions de recettes en hausse.....	13
II.2.1.2	Un accroissement significatif mais insuffisant du niveau des prévisions des recettes propres.....	13
II.2.1.3	Un potentiel économique insuffisant ou partiellement exploité et des disparités économiques.....	14
II.2.1.4	Une évolution instable des recettes fiscales .....	15
II.2.1.5	Une dépendance persistante de l'aide de l'État.....	16
II.2.2.	Exécution des dépenses .....	17
II.2.2.1	Une amélioration du taux d'exécution des dépenses.....	19
II.2.2.2	Des dépenses a faible impact sur le développement local.....	19
II.2.2.2.1	<i>Une prépondérance des dépenses de fonctionnement</i> .....	19
II.2.2.2.2	<i>Une masse salariale élevée</i> .....	23
II.2.2.2.3	<i>Un niveau d'investissement insuffisant</i> .....	24
II.2.2.3	Une baisse du taux de règlement et un niveau important des restes à payer.....	25
<b>II.3.</b>	<b>Résultats</b> .....	<b>26</b>
II.3.1.	Des résultats budgétaires globalement excédentaires mais une situation financière précaire.....	26
II.3.1.1	Des résultats budgétaires enregistrés dans certaines Collectivités Décentralisées.....	26
II.3.1.2	Une accumulation de dettes.....	27
II.3.2.	Une faible capacité de financement sur fonds propres.....	27
II.3.3	Un fonds de roulement globalement positif mais peu pertinent.....	29
<b>III.</b>	<b>DIFFICULTES ET SUGGESTIONS</b> .....	<b>30</b>
<b>III.1</b>	<b>Difficultés récurrentes</b> .....	<b>30</b>

III.2 Suggestions pour une gestion optimale des Collectivités Décentralisées.....	31
III.2.1 Au plan juridique.....	31
III.2.2 Au plan institutionnel.....	31
III.2.3 Au plan financier et comptable.....	31
CONCLUSION.....	32
ANNEXES.....	33
TABLE DES MATIERES.....	34