

# Manuel de Formation sur le Leadership local

## Préparation du Budget Communal

Guide du Formateur

Octobre 2008



## Table des Matières

Leçon 1 .....	4
Le budget .....	4
Définition et utilité .....	4
Première partie: Définition du budget .....	5
Première activité : Le concept de budget .....	5
Deuxième activité: Définition du budget communal.....	8
Troisième activité : Quelle est l'utilité du budget communal ? .....	11
Exercice pour définir les perspectives d'amélioration de la situation budgétaire communale .....	14
Encadré 1.....	14
LEÇON 2 .....	16
Sur quoi repose la préparation du budget communal ?.....	16
Première partie: Les repères de la préparation du budget communal .	17
Première activité : Le cadre légal .....	17
Deuxième activité : Ateliers sur le cadre légal en matière de budget communal.....	18
Troisième activité : Plan de développement, Programme politique et budget .....	21
<i>Travaux en atelier</i> .....	24
<i>Thèmes : Biens et services que devraient fournir une administration communale</i> Encadré 3 .....	24
Encadré 3 .....	25
Quatrième activité : Les besoins de la communauté.....	27
Cinquième activité : Influence politique de l'Etat central sur le budget communal .	29
Sixième activité : La nécessité de la participation dans la préparation du budget communal .....	31
Encadré 4.....	34
Comment élaborer le budget communal avec la participation des services .....	34
LEÇON 3 .....	36
La prévision des recettes dans le budget communal .....	36
Première partie: Les étapes à suivre dans la prévision des recettes communales.....	37
Première activité: Les recettes prévues dans les textes légaux.....	37
Quatrième activité : Etapes à suivre dans la prévision des recettes dans la commune .....	39

Encadré 6 .....	41
Encadré 7 .....	45
<b>LEÇON 4 .....</b>	<b>47</b>
<b>La prévision des dépenses .....</b>	<b>47</b>
<b>Première partie: Comment établir la liste des dépenses communales .</b>	<b>48</b>
Première activité : Les dépenses figurant dans le budget communal .....	48
Les étapes à suivre dans la prévision des dépenses communales.....	50
<b>Deuxième partie : Quelques principes et normes en matière de</b>	
<b>prévision des dépenses communales .....</b>	<b>51</b>
Encadré 10 .....	53
<b>La présentation du budget communal.....</b>	<b>54</b>
Première activité : Rappel sur les aspects essentiels du cadre légal concernant le budget communal .....	55
Troisième activité : Structure et présentation du de budget communal.....	57
Troisième activité : Exercice pratique .....	66
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>67</b>

# Leçon 1

## Le budget

### Définition et utilité

#### OBJECTIFS

Après cette leçon, les participants seront en mesure de :

1. Connaître ce qu'est un budget et comprendre son utilité
2. Comprendre l'importance du budget communal dans l'administration de la mairie
3. Définir quelques stratégies en vue d'améliorer la situation budgétaire communale

#### DUREE

180 minutes

#### METHODOLOGIE & OUTILS

QIR, Exposé, Simulation, Brainstorming,

#### DEROULEMENT

##### *1- Définition du budget*

- 1.1- Le budget en général
- 1.2- Le budget communal

##### *2- Importance du budget dans l'administration communale*

- 2.1- Le budget en tant qu'outil de développement
- 2.2- Le budget en tant qu'outil de planification
- 2.3- Le budget en tant qu'outil de contrôle et de transparence
- 2.4- Le budget en tant qu'outil statistique

##### *3- Comment améliorer la situation budgétaire de la mairie (Atelier)*

#### MATERIELS

Flip Chart, marqueurs, manuel, projecteur, feuilles de papier blanc et cartons en couleurs, punaises et/ou masking tape.

## Première partie: Définition du budget

### Première activité : Le concept de budget

*Durée : 20 minutes*

Outils : QIR (Questionner-Interroger-Répondre), Brainstorming

Matériels : Flip Chart, Marqueurs, manuel, feuilles de papier blanc ou cartons couleurs, punaises et/ou masking tape.

Dans votre expérience, à quelle occasion avez-vous l'habitude de préparer un budget ou avez-vous vu certaines personnes ou institutions en préparer un ?

*L'animateur conduit les participants à partager leurs expériences en matière de préparation de budget:*

- *budget domestique, familial*
- *budget dans le cadre d'une activité (fête, championnat, etc.),*
- *budget de projet,*
- *budget pour préparer la rentrée scolaire, etc.*

### Qu'est-ce qu'un budget ?

*L'animateur aide les participants à trouver une définition du concept de budget.*

*Il peut demander à tour de rôle à 5-10 participants de proposer une définition du budget. Au fur et à mesure, il inscrira sur le flip chart les diverses réponses données en mettant de l'ordre dans les idées. Enfin, il regroupera les réponses qui se ressemblent ou se complètent pour arriver à une ou plusieurs définitions classiques du concept de budget.*

*L'animateur divise les participants en plusieurs groupes de 4 à 6 personnes. Il distribuera des feuilles blanches aux participants et des feuilles de différentes couleurs aux groupes. Il demandera à chaque participant de prendre 3 minutes pour trouver une réponse individuelle. Puis le groupe prendra 5 minutes pour trouver une réponse collective. Cette réponse sera inscrite sur la feuille du groupe et posée sur un mur ou un tableau. Avec l'aide des participants, l'animateur identifiera les réponses qui se ressemblent et en fera une synthèse. Ainsi arrivera-t-on à une ou plusieurs des définitions classiques du budget.*

## Quelles sont les informations nécessaires pour préparer un budget?

L'animateur aide les participants à se rendre compte ou se rappeler que les informations sur les recettes et les dépenses sont nécessaires pour la préparation d'un budget que ce soit pour une personne, un ménage ou une institution. L'animateur peut interroger 4 à 8 participants et inscrire leurs réponses en les classant suivant trois colonnes (non titrées) préalablement tracées sur un flip chart : une colonne pour les informations qui correspondent aux recettes, une pour celles qui correspondent aux dépenses et une troisième pour les autres.

## Quelles sont les différentes sources de revenus pouvant figurer dans un budget ?

Il les aide se rendre compte qu'il est avantageux d'envisager différentes sources de revenus dans la préparation de n'importe quel budget. On prendra les budgets d'activités diverses (fêtes, gestion des dépenses domestiques, fonctionnement d'une association, organisation d'un championnat de football, etc.) pour identifier collectivement les sources de revenus possibles.

## Pourquoi prépare t-on un budget ?

L'animateur aide les participants à comprendre à l'aide d'un exercice qu'un budget est un document chiffré qui établit les activités à entreprendre au cours d'une période de temps donné.

Ce que le formateur doit aider les participants à retenir

activité : lecture, présentation power point ...)

- Le budget est un outil qui permet à une personne ou une administration de prévoir et gérer ses rentrées et ses dépenses pour réaliser une ou des activités au cours d'une période bien déterminée.
- Le budget représente une estimation des dépenses nécessaires à la réalisation d'une opération financière, pour une période donnée, ainsi que les moyens prévus pour le financer
- Le budget est un document qui présente des informations chiffrées sur les recettes et les dépenses d'une entité sur une période bien déterminée

- Le budget, c'est l'acte réglementaire par lequel une entité prévoit et autorise les voies et moyens ou recettes et les dépenses pour l'exercice budgétaire
- Les revenus d'une personne ou d'une institution constituent toutes rentrées d'argent que ce soit recettes, salaires, rentes, emprunt ou don afin de réaliser cette activité.
- Les dépenses concernent tout montant d'argent affecté à l'achat d'un bien ou d'un service, pour payer un salaire ou toute autre activité prévue à financer avec les revenus.
- La période de prévision peut être une semaine, un mois (pour une famille par exemple), un trimestre (pour un projet par exemple) ou une année (budget national, budget communal).

*(Exercice 1.1 : réflexion sur le budget communal)*

*Travaux de groupe (cf. complément au guide)*

## Deuxième activité: Définition du budget communal

Durée : 40 minutes

Outil à utiliser : Le QIR (Questionner - Interroger - Répondre)

Matériel : le manuel, flip chart, marqueurs, projecteur Power Point

### *Quelle mairie ici représentée dispose d'un budget pour cette année ?*

L'animateur classe les mairies représentées dans la salle en trois colonnes : « celles disposant d'un budget », celles ne disposant pas d'un budget, « celles disposant d'un budget mais... ».

### *Qu'entend-on par budget communal ?*

L'animateur utilisera le QIR pour aider les participants à trouver une définition du budget communal à partir de leur compréhension du concept général de budget qui vient d'être retenu au cours de la première activité d'apprentissage.

Il peut demander à tour de rôle à 5-10 participants de proposer une définition du budget communal. Au fur et à mesure, il inscrira sur le flip chart les diverses réponses données en mettant de l'ordre dans les idées. Enfin, il regroupera les réponses qui se ressemblent ou se complètent pour arriver à une ou plusieurs des définitions classiques du concept de budget.

L'animateur peut diviser les participants en plusieurs groupes de 4 à 6 personnes. Il distribuera des feuilles blanches aux participants et des feuilles de différentes couleurs aux groupes. Il demandera à chaque participant de prendre 3 minutes pour trouver une réponse individuelle. Puis le groupe prendra 5 minutes pour trouver une réponse collective. Cette réponse sera inscrite sur la feuille du groupe et posée sur un mur ou un tableau. Avec l'aide des participants, l'animateur identifiera les réponses qui se ressemblent et en fera une synthèse. Ainsi arrivera-t-on à une ou plusieurs des définitions classiques du budget.

### *Quelles catégories de revenus peuvent figurer dans le budget communal?*

L'animateur oriente les participants à identifier les diverses catégories de revenus qui figurent dans le budget communal pour les mairies représentées dans la salle.

Il peut demander à chaque participant d'inscrire deux ou trois sources de revenus sur une feuille. Il demande ensuite à chaque participants de placer leurs feuilles sur un mur ou un tableau. Dans deux colonnes tracés sur un flip chart, on place respectivement les réponses qui correspondent à des revenus qui peuvent figurer dans le budget communal et ceux qui ne peuvent pas y figurer.

*Existe-t-il des revenus qui ne figurent pas dans les budgets actuels des mairies ?  
Pourquoi?*

L'animateur oriente les participants à retracer tout type de rentrées de revenus possibles qui cependant ne figurent pas dans le budget communal. Il les incite également à en trouver les raisons.

Les participants sont regroupés par mairies. Un tableau sur grande feuille, à deux colonnes, leur est remis. Une colonne pour les revenus qui ne figurent pas au budget de la commune et une colonne pour la ou les causes expliquant cette situation. Chaque groupe présente son tableau et une discussion sur la situation générale clos l'activité.

*Quelles dépenses peuvent figurer dans le budget ?*

L'animateur aide les participants à identifier les diverses dépenses qui figurent dans le budget communal.

On peut procéder comme précédemment pour l'identification des revenus

*Existe-t-il des dépenses réalisées par la mairie qui ne figurent pas dans le budget ?  
Pourquoi ?*

L'animateur oriente les participants à retracer d'autres types de dépenses qui ne figurent pas dans le budget. Il les incite également à réfléchir sur les causes possibles de cette omission.

On peut procéder comme précédemment pour les revenus

*D'après ce qui vient d'être dit, quelle mairie ici présente croit avoir un budget correct ?*

L'animateur permet aux participants d'évaluer eux-mêmes leur propre pratique en matière d'élaboration du budget communal par rapport à ce qui est présenté jusqu'ici.

(Exercice 1.3 : Réflexions sur les améliorations possibles au budget communal)  
*Travaux de groupe (cf. complément au guide)*

Ce que le formateur doit aider les participants à retenir

activité : lecture, présentation power point, réflexion critique sur le vécu

- Le budget n'est pas une liste de dépenses
- Plusieurs sources de revenus peuvent concourir au financement du budget
- Le budget communal est un document qui permet au Conseil municipal et à l'Administration de prévoir les recettes et les dépenses de la commune pendant une année.
- Il existe une situation anormale lorsqu'une mairie fonctionne sans un budget.
- Il existe une situation anormale quand des recettes et des dépenses communales ne figurent pas dans le budget.
- Il existe une situation anormale quand le budget communal ne correspond pas aux besoins de la communauté.
- Il existe une situation anormale quand la mairie ne peut pas prévoir les transferts et subventions de l'Etat central.
- Toutes les lignes de dépenses doivent figurer dans le budget
- Toutes les rentrées de fonds prévisibles doivent figurer dans le budget
- Il existe certaines mairies dont le budget ne correspond nullement à ce que doit être un budget communal.

### Troisième activité : Quelle est l'utilité du budget communal ?

Dire 60 minutes

Outils : Le QIR, court exposé

Matériel : le manuel, flip chat, bristol, projecteur Power Point

*L'animateur rappelle le rôle de différents acteurs impliqués dans la gestion financière ou dans le contrôle de l'administration communale :*

- *Les maires sont des ordonnateurs de dépenses et qui devraient avoir un programme politique avec des promesses électorales à réaliser.*
- *Le secrétaire/directeur général est l'administrateur de la mairie et le comptable le contrôleur interne de la régularité des dépenses communales. Ces deux cadres doivent viser les demandes de déboursement permettant au maire de signer tout chèque pour réaliser les dépenses.*
- *Les chefs des différents services de la mairie sont en principe responsables de la planification et de l'exécution des activités de la mairie.*
- *L'Assemblée Municipale a pour responsabilité d'approuver le budget préparé par le Conseil Municipal. Ses membres en tant que représentants de différentes Sections communales ont pour responsabilité de s'assurer de l'équité dans la répartition des services sur tout le territoire communal. Ils ont aussi pour responsabilité de contrôler la gestion de l'administration communale.*
- *La Constitution donne à plusieurs institutions nationales, dont le Ministère de l'Intérieur, le Ministère des Finances et la Cour Supérieure des Comptes, la responsabilité d'exercer un contrôle sur les finances municipales.*
- *La satisfaction des besoins de la population devrait être la finalité des Collectivités territoriales.*

***Comment le budget communal peut-il aider chacune de ces catégories de personnes et institutions à exercer leurs prérogatives par rapport à la gestion financière municipale ?***

*L'animateur divise les participants en 6 groupes correspondant aux 6 questions à traiter. Chaque groupe devra réfléchir sur une question. Il distribuera des feuilles blanches aux participants et des grandes*

feuilles aux groupes. Il demandera à chaque participant de prendre 5 minutes pour trouver une réponse individuelle. Puis le groupe prendra 15 minutes pour trouver une réponse collective. Cette réponse sera inscrite sur la feuille du groupe et posée sur un mur ou un tableau. Chaque groupe se choisira un porte parole qui devra lire le résultat de sa réflexion. L'animateur demande à 2-3 personnes de commenter les résultats d'un groupe auquel elles n'ont pas appartenu. Il produit sa propre réflexion en s'inspirant du guide et propose une synthèse.

*Groupe 1 : Quelle est l'utilité du budget communal pour le Conseil Municipal ?*

*Groupe 2 : Quelle est l'utilité du budget communal pour le Directeur Général et le Comptable de la Mairie ?*

*Groupe 3 : Quelle serait l'utilité du budget communal pour les différents services de la mairie ?*

*Groupe 4 : Quelle est l'utilité du budget communal pour l'Assemblée Municipale ?*

*Groupe 5 : Quelle est l'utilité du budget communal pour le Ministère de l'Intérieur, le Ministère des Finances et la Cour Supérieure de Comptes ?*

*Groupe 6 : Quelle est l'utilité du budget communal pour la population ?*

Ce que le formateur doit aider les participants à retenir

activité : lecture, présentation power point

- Le budget communal est l'outil financier permettant au Conseil Municipal d'orienter l'action administrative dans le sens de son programme politique ou de ses promesses électorales.
- Le budget communal est l'outil de prévision des ressources et des dépenses qui permet au secrétaire général de concert avec les différents services de la mairie d'exécuter les activités et projets à l'intérieur du programme du Conseil pendant une année.
- Le budget communal permet au Comptable de la Mairie d'identifier s'il y a des prévisions budgétaires permettant d'autoriser une dépense.
- Le budget est un outil qui permet aux membres de l'assemblée Municipale représentant plusieurs sections communales de contrôler si les dépenses sont prévues et exécutées de façon équitable par rapport aux besoins des différentes Sections communales.
- Le budget est un outil qui permet au Conseil Municipal, à l'Assemblée Municipale et aux autres instances du pouvoir central de contrôler l'utilisation des recettes pour effectuer les dépenses prévues dans le budget.
- Le budget établit la structure du rapport financier que la Mairie doit remettre aux autorités de contrôle.
- Chaque mois entre le premier et le 20, la mairie doit envoyer à la direction du Ministère des Finances la copie des pièces justificatives pour toutes les transactions effectuées le mois précédent ainsi que le relevé du compte bancaire.
- Les institutions qui doivent effectuer le contrôle du budget communal sont : le Ministère qui accorde une subvention ; pour les transfert(s), le Ministère des finances et la Cour Supérieure des Comptes.

**Exercice pour définir les perspectives d'amélioration de la situation budgétaire communale**  
Dire 60 minutes

**Outils : l'autocritique et le feedback**

**Matériel : pad, flip chart ou bristol, marqueurs**

*Les participants seront divisés en ateliers de préférence par commune dans le but d'analyser la situation budgétaire communale et de réfléchir sur les mesures à adopter par le Conseil pour pouvoir mieux préparer le budget communal.*

*Au cours de la plénière, le rapport de chaque atelier sera présenté et l'on définira les grandes lignes d'une stratégie commune.*

*(Exercice 2.1 : Réflexion sur les améliorations possibles au budget communal)*

**Encadré 1**

**Importance du budget dans l'administration communale**

**Un outil politique**

Selon les principes d'une bonne gestion, une administration doit définir ses buts avant d'entreprendre une activité quelconque. C'est ainsi que le budget constitue un guide permettant à la Commune d'exécuter les activités prioritaires pour le Conseil et pour la population. Il permet à l'administration de décider chaque année de ce qui peut être réalisé. Aussi, empêche-t-il à l'administration de manquer de fonds sans attendre. Il permet de prévoir la nature et le montant des dépenses pouvant être effectuée d'après la valeur des recettes prévues.

Le Développement communal s'appuie sur la qualité et la quantité des biens et services publics offerts par l'administration communale à la communauté. Ces biens et services doivent répondre aux besoins de la population et doivent refléter clairement le programme politique et le projet de développement local que les maires veulent mettre sur pied dans la commune.

Ainsi, la préparation du budget offre l'occasion de réfléchir et d'opérer le choix sur les activités devant être effectuées à l'intérieur du programme politique des maires ou dans le plan de développement de la commune. Ce choix est avant tout politique parce qu'il reflétera la vision de développement et les priorités des maires ainsi que celles de l'Assemblée municipale qui doit voter le budget. C'est aussi l'occasion de communiquer au public le montant d'argent nécessaire à la réalisation de ces activités et la nature des contributions des citoyens que les élus locaux comptent recevoir afin de réaliser les actions envisagées.

**Un outil de gestion**

Le budget constitue un outil efficace de gestion financière dans la commune.

Sans le budget, il est très difficile sinon impossible de contrôler la bonne utilisation ou non des fonds. *Le décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes* exige des administrations communales la présentation d'un budget annuel.

Le budget annuel permet aux contribuables et au gouvernement central de voir comment les administrations Communales vont utiliser les contributions fiscales et les autres recettes pour faire avancer la commune.

#### **Un outil statistique**

Le budget est un outil statistique. La Statistique concerne l'analyse et le classement des données chiffrées d'une manière ordonnée et méthodique. Les Statistiques ont un lien avec les archives, avec la mémoire de l'institution en question. En ce sens, le budget ainsi que les mécanismes de suivi constituent une source importante d'information (base de données) pour l'Administration Communale parce que toute l'histoire des recettes et des dépenses est inscrite dans les registres de l'institution. Cependant, ce qui est le plus important à court terme, c'est la manière dont on se sert de ces informations pour la préparation d'autres budgets et pour prendre des décisions basées sur l'expérience.

L'analyse statistique permet à l'administration d'évaluer son parcours, l'état d'avancement et le reste du chemin à parcourir dans le développement communal, puisque les statistiques concernent les archives et la mémoire de la commune.

#### **Un outil de contrôle**

Le budget est aussi un instrument de contrôle. Contrôler veut dire surveiller, vérifier et approuver. Une fois que les instances légales impliquées dans la préparation du budget ont donné leur adhésion, le budget est devenu un acte réglementaire que l'administration communale est tenue de respecter. Pour cela, le contrôle et le suivi sont nécessaires et le Conseil municipal est dans l'obligation d'adresser régulièrement son rapport à l'Assemblée sur l'exécution du budget; le secrétaire/directeur général doit faire rapport au conseil sur l'exécution des activités prévues dans le budget, le comptable doit faire rapport sur les rentrées et les sorties de fonds; la mairie est tenue de faire rapport à la Cour Supérieure des Comptes sur les dépenses effectuées dans le cadre des prévisions budgétaires; la mairie a également compte à rendre à la population sur les activités réalisées avec les recettes prélevées sur les contribuables. Le contrôle a des avantages majeurs. Il permet à tout le monde de voir clairement si le budget est respecté. Il permet de vérifier si les prévisions sont différentes de la réalité.

## LEÇON 2

### Sur quoi repose la préparation du budget communal ?

#### OBJECTIFS

Après cette leçon, les participants seront en mesure de:

1. Connaître le cadre légal concernant la préparation du budget communal ;
2. Comprendre la nécessité d'harmoniser le budget annuel de la commune avec un programme ou un plan d'investissement visant le long terme ;
3. Comprendre la nécessité d'harmoniser le budget communal avec les besoins prioritaires de la population en matière de services publics ;
4. Comprendre la nécessité d'harmoniser le budget communal avec les priorités du gouvernement dans le cadre de sa politique de développement national

#### DUREE

300 minutes

#### METHODOLOGIE & OUTILS

QIR, lecture, discussion, feedback, autocritique, brainstorming

#### DEROULEMENT

##### *1- Les repères stratégiques dans la préparation du budget communal*

- 1.1- Le cadre légal en matière de budget communal
- 1.2- Le programme du maire et ses promesses électorales
- 1.3- Les besoins de la communauté
- 1.4- L'influence politique de l'Etat

#### MATERIELS

Flip Chart, marqueurs, manuel, projecteur, extraits de textes légaux, feuilles de papiers blanches

## Première partie: Les repères de la préparation du budget communal

Première activité : Le cadre légal

Durée : 15 minutes

Matériel : feuilles de papier, flip chart

### Quelles lois réglementent la préparation du budget communal ?

L'animateur invite tous les participants à écrire sur une demi page 3 à 4 textes juridiques qui selon eux fixent les règles de la préparation du budget communal. Chaque participant est appelé après à communiquer au reste du groupe sa réponse. Chaque texte de loi évoquée est consigné sur un « flip chart » ou un tableau avec indication du nombre de fois qu'il a été mentionné. On peut utiliser des séries de 5 bâtonnets (4 verticaux et le 5<sup>e</sup> horizontal) pour faire le décompte.

Les réponses sont classées par ordre de fréquence puis l'animateur analyse leur bien fondé et le bien fondé du classement. Puis il dévoile la liste suivante préalablement préparée sur « flip chart ».

Les principaux textes juridiques qui fixent les repères de la préparation du budget sont les suivants :

- La Constitution de 1987
- Le Décret de juin 2006 définissant le cadre de la Décentralisation
- Le Décret de juin 2006 sur l'organisation et le fonctionnement de la commune
- Les lois de finances annuelles (budget annuel de l'État)
- La loi sur le budget et la comptabilité publique
- Le décret sur la CFPB
- La loi sur la Patente

L'animateur aide les participants à comprendre la situation juridique de la commune à l'époque de la formation. La plupart des normes en matière de préparation du budget communal sont contenus dans les deux décrets fixant le cadre de la décentralisation, l'organisation et le fonctionnement de la commune publiés en juin 2006.

Il existe un flou dans la perception de plusieurs personnes sur la mise en vigueur effective de ces décrets par le fait que le Premier Ministre Jacques Edouard Alexis avait annoncé leur mise en vigueur. Or l'acte de mise en vigueur d'un texte juridique n'existe pas dans la législation haïtienne. Une loi est abrogée,

*rapportée ou remplacée par une autre loi ou un autre Décret. Or près de deux ans après l'annonce, aucun projet de loi n'est encore déposé au Parlement pour rapporter ou remplacer les Décrets.*

*Certains disent qu'un décret manque de légitimité et ne peut pas remplacer une loi. Tout en déplorant le fait que le pays a connu beaucoup de régimes de transition ou des dictatures tout court ou il n'y avait pas de Parlement, la législation haïtienne est constituée d'autant de lois que de décrets. D'ailleurs, le texte de 1982 est un Décret loi pris par le Gouvernement de Jean Claude Duvalier pendant la vacance de la chambre unique des Députés.*

*Actuellement, ces décrets regroupés sous le nom de Charte des Collectivités territoriales sont en révision au niveau de la Présidence afin de devenir des Lois. Toutefois, la majorité des spécialistes approuvent en grande partie l'orientation de ces décrets en matière de budgétisation, ce qui fait présager que les règles qui y sont édictées en matière de préparation du budget communal, ne changeront pas beaucoup dans les nouvelles lois.*

*Parallèlement à l'initiative de la Présidence, le Ministère de l'Intérieur est engagé dans une réforme des finances communales. Un document d'orientation de la Réforme est en circulation. Dans ce document, des avant-projets de loi modifiant la CFPB et la Patente y sont présentés. D'autres sources de revenus auxquelles les mairies ont intérêt à accorder plus d'attention sont aussi illustrées.*

### **Deuxième activité : Ateliers sur le cadre légal en matière de budget communal**

*Atelier : 45 minutes, Plénière : 60 minutes*

**Outils : Lecture, discussion**

**Matériel : Extraits des textes légaux, feuilles de papier blanc, bristol ou flip chart et marqueurs**

*Les participants sont divisés en 3 groupes et chacun des groupes analyse et présente les résultats sur un de ces thèmes :*

- 1. Que dit le décret-cadre de la décentralisation sur le budget, sur les recettes et les dépenses des collectivités en général ?*
- 2. Que dit le Décret –cadre sur le budget, les recettes et les dépenses de la commune ?*
- 3. Que dit le Décret sur l'organisation et le fonctionnement de la commune sur le budget, les recettes et les dépenses de la commune ?*

Ce que le formateur doit aider les participants à retenir après les discussions.

Activité : lecture, présentation power point

Ce que disent les divers textes légaux sur la responsabilité des élus locaux en matière de budget communal

- **Le Conseil Municipal :**

1. Prépare le projet de budget et le communique à l'Assemblée Municipale
2. Défend et négocie l'amendement du projet de budget
3. Signe l'arrêté qui publie le budget
4. Soumet le budget au vote de l'Assemblée Municipale, au Conseil départemental, à la Cour Supérieure des Comptes et à la Délégation
5. Assure l'exécution du budget
6. Prend un arrêté sur les crédits pour corriger les écarts budgétaires
7. Soumet à l'Assemblée Municipale une note sur les emprunts nominaux

- **L'Assemblée Municipale:**

1. Vote le budget en séance publique article par article.
2. Délibère sur l'arrêté de crédits du Conseil Municipal
3. Délibère sur les emprunts du Conseil Municipal

- **Le Conseil Départemental:**

Reçoit du Conseil Municipal le budget voté par l'Assemblée Municipale.

## Encadré 2

### ORIENTATIONS LEGALES DU BUDGET COMMUNAL

#### Le décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes

En plus d'autres articles relatant la responsabilité des diverses autorités en matière budgétaire, ce décret comprend une section spéciale sur le budget communal (les articles 163 à 173). Selon ce que stipulent les articles de cette section, l'année budgétaire débute le 1<sup>er</sup> janvier et termine le 31 décembre. Ensuite, au cours de la première semaine du mois de novembre, le président du conseil communal doit présenter le projet de budget à l'assemblée municipale pour ratification. A la date du **1er décembre** le Conseil Municipal doit présenter le budget signé au Conseil Départemental, à la Cour Supérieure des Comptes et à la Délégation. Si au cours de l'année budgétaire, les ressources prévues sont insuffisantes pour financer les dépenses, le décret prévoit que le président du Conseil Municipal peut prendre un arrêté de crédit après résolution de l'Assemblée Municipale pour le montant du déficit.

#### Le décret de février 2006 sur la décentralisation

Ce décret établit les principes généraux du budget des collectivités. Selon ce décret, les finances de la République sont décentralisées et le budget national doit faire apparaître clairement la ventilation territoriale des dépenses de fonctionnement et d'investissement. Il appartient à la collectivité territoriale communale d'élaborer et de gérer le budget communal. Elle doit se doter à cette fin des moyens et capacités dans le choix des cadres que pourraient lui proposer des ministères comme les Ministères de l'Economie et des Finances, de la Planification, et de l'Intérieur. Ce même décret prévoit un fond d'appui à la gouvernance locale alimenté par une certaine contribution du montant de tous les projets de développement communautaires financés par des organismes non publics selon un pourcentage compris entre 2% et 5% de chaque projet.

Troisième activité : Plan de développement, Programme politique et budget  
Durée : 60 minutes

Outils : le QIR, le feedback et l'autocritique

Matériel : flip chart, marqueurs

**Quelles communes ici présentes disposent d'un plan de développement?**

*L'animateur transcrit sur le flip chart la liste des communes ayant un plan de développement et de celles qui n'en ont pas.*

**Combien de cartels de maires ici présents disposent d'un document donnant son programme politique?**

*L'animateur transcrit sur le flip chart la liste des communes où les maires disposent d'un programme politique et de celles qui n'en disposent pas.*

**Qu'entend-on par plan de développement?**

*L'animateur aide les participants à trouver une définition plus ou moins correcte du plan de développement en tant que vision découlant d'une concertation pour un meilleur avenir dans la commune ainsi que les actions à réaliser sur le plan social, économique et culturel. Dans ce sens, il transcrit sur le flip chart les diverses réponses, les ordonne, les compare, les renforce afin d'arriver à une définition plus proche de celle proposée.*

*L'animateur peut diviser les participants en plusieurs groupes de 4 à 6 personnes. Il distribuera des feuilles blanches aux participants et des feuilles de différentes couleurs aux groupes. Il demandera à chaque participant de prendre 3 minutes pour trouver une réponse individuelle. Puis le groupe prendra 10 minutes pour trouver une réponse collective. Cette réponse sera inscrite sur la feuille du groupe et posée sur un mur ou un tableau. Avec l'aide des participants, l'animateur identifiera les réponses qui se ressemblent et en fera une synthèse. Ainsi arrivera-t-on à une ou plusieurs des définitions du plan de développement.*

**Qu'entend-on par programme politique?**

*L'animateur aide les participants à trouver une définition plus ou moins correcte du programme politique en tant que liste d'actions proposées par un responsable politique pour résoudre une série de problèmes*

*dans la commune sur le plan social, économique et culturel dans cadre des compétences du poste occupé ou pour lequel il est candidat.*

*L'animateur peut diviser les participants en plusieurs groupes de 4 à 6 personnes. Il distribuera des feuilles blanches aux participants et des feuilles de différentes couleurs aux groupes. Il demandera à chaque participant de prendre 3 minutes pour trouver une réponse individuelle. Puis le groupe prendra 10 minutes pour trouver une réponse collective. Cette réponse sera inscrite sur la feuille du groupe et posée sur un mur ou un tableau. Avec l'aide des participants, l'animateur identifiera les réponses qui se ressemblent et en fera une synthèse. Ainsi arrivera-t-on à une ou plusieurs des définitions du programme politique.*

### **Quelles sont les étapes qu'on peut identifier dans la préparation d'un programme politique?**

*L'animateur aide les participants à découvrir que le programme politique doit commencer par l'identification des besoins, puis la prévision des moyens, en passant par la définition d'une stratégie pour terminer par la préparation d'un projet et des actions à entreprendre pour satisfaire à ces besoins. La méthodologie sera le QIR avec l'aide d'un flip chart ou l'on transcrit et organise les réponses trouvées. La réponse fournie par le guide doit être préalablement inscrite sur une feuille de flip chart de telle sorte que l'on puisse la comparer avec celles du groupe.*

### **Quel rapport existe-il entre le budget communal et le plan de développement communal?**

*L'animateur aide les participants à découvrir le rapport qui existe entre un plan de développement qui trace le chemin du changement souhaite pour la commune et le budget. Il les aide à découvrir que le budget communal devra correspondre aux orientations de ce plan de développement.*

*La méthodologie sera le QIR avec l'aide d'un flip chart ou l'on transcrit et organise les réponses trouvées. La réponse fournie par le guide doit être préalablement inscrite sur une feuille de flip chart de telle sorte que l'on puisse la comparer avec celles du groupe.*

### **Quel rapport existe-il entre le budget communal et le programme politique des maires?**

*L'animateur aide les participants à découvrir que le budget communal doit correspondre aux actions à entreprendre pendant une année parmi toutes celles prévues dans le programme politique des maires.*

La méthodologie utilisée pour approfondir la réflexion sera le QIR avec l'aide d'un flip chart où l'on transcrit et organise les réponses trouvées. L'animateur aide les participants à se rapprocher le plus que possible de la réponse fournie par le guide.

Celle-ci doit être préalablement inscrite sur une feuille de flip chart de telle sorte que l'on puisse la comparer avec celles du groupe.

(Exercice 2.2 : Fournitures de biens et services communaux)

Ce que le formateur doit aider les participants à retenir.

activité : lecture, présentation power point

- Le plan de développement est un document dans lequel sont prévus les décisions à prendre, les interventions à effectuer, les moyens à mobiliser, les projets à mettre sur pied ainsi que les actions à entreprendre pour concrétiser un rêve perçu dans le long terme.
- Le Plan de développement communal est le résultat d'une réflexion réalisée de concert avec les élus locaux, les leaders des organisations, les responsables des institutions fonctionnant dans la commune ainsi que les notables sur les changements souhaités pour la commune dans 10-15 ans environ.
- Le plan de développement devrait inspirer les élus dans l'élaboration du budget dans la mesure où il prévoit les décisions souhaitées par la population, les interventions nécessaires, les moyens à mobiliser, les projets à mettre sur pied et les actions à entreprendre pour concrétiser les rêves.
- Le Programme politique du maire ou du candidat repose sur les actions envisagées pour résoudre une série de problèmes dans la commune sur le plan social, économique, culturel et politique. Ces actions ne se concrétisent pas sans financement.
- Si le programme politique comporte des actions ne dépendant pas de la mairie, le maire doit être conscient que les démarches doivent être entreprises auprès d'autres personnes ou institutions ayant de telles responsabilités.
- Les principales étapes dans la réflexion pour préparer un plan de développement ou un programme politique sont :
  1. Identification des besoins de la population et des institutions communales
  2. Identification des ressources financières, humaines, organisationnelles, les richesses naturelles de la commune

3. Définition des priorités, puisqu'en général les problèmes sont illimités alors que les moyens sont limités
  4. Réflexion sur les différents types d'actions ou projets pouvant être réalisés par les acteurs de la commune pour satisfaire aux besoins prioritaires
  5. Identification des démarches à entreprendre auprès de l'Etat central ou d'autres institutions pour ce qui n'est pas dans les compétences des acteurs de la commune
  6. Préparation des documents de projet et des actions à entreprendre, étude de la faisabilité économique des projets
  7. Programmation du calendrier d'exécution du plan de développement ou du programme politique
- La différence entre un plan de développement et un programme politique réside dans le fait que le plan de développement concerne les contributions de tous les secteurs, public, privé ou communautaire de la commune afin de réaliser une vision d'ensemble alors que le programme politique du maire concerne les actions qui tombent sous la responsabilité de la mairie.
  - Le budget communal ne doit pas être incompatible aux orientations du plan de développement qui trace le chemin du changement souhaité pour la commune.
  - Le budget communal doit correspondre aux actions pouvant être réalisées pendant une année parmi toutes celles se trouvant dans le programme politique des maires.

*Travaux en atelier.*

*Thèmes : Biens et services que devraient fournir une administration communale*

### Encadré 3

#### Budget communal, plan de développement communal et plan national de développement

La mobilisation pour le développement communal est du ressort des élus locaux. Ainsi, la fonction de maires est étroitement liée à la responsabilité de produire et fournir les biens et services publics indispensables pour de meilleures conditions de vie de la population de la commune qui comprend la et les sections communales, selon les termes de la constitution.

En plus de l'aspect technique, le budget est un acte politique où les élus locaux vont faire passer leur vision du développement et leur programme politique pour la commune. En ce sens, un bon budget ne peut être conçu sans un chapitre sur l'investissement comprenant les projets à exécuter pour l'année selon les priorités et le montant des fonds prévus.

Le budget d'investissement communal porte l'empreinte du programme politique des élus issu lui-même de leur vision de développement pour la commune. Bien que le choix des projets à exécuter soit du ressort des élus, il convient de prendre en considération la population civile organisée, en particulier les points de vue des groupes de pression. C'est l'opportunité pour les élus de tenir leurs promesses électorales sans perdre de vue la conjoncture politique c'est-à-dire la politique générale du gouvernement et les revendications populaires.

Il est de la responsabilité des élus de chercher du financement au budget d'investissement. En ce sens, il faut considérer la situation financière de la commune lors de la préparation du budget. Les statistiques et la comptabilité peuvent fournir ces informations. Il faut analyser l'évolution des taxes communales, les tendances du niveau des recettes communales, analyser si la mairie est en situation de surplus, de déficit ou de dettes. Il faut envisager les moyens pour faire entrer de l'argent, considérer l'aide des organismes de financement tels que les ONG, les fondations, les associations citoyennes évoluant à l'extérieur, etc... il est également de l'attribution des élus locaux de proposer au Pouvoir central de nouveaux textes de lois sur de nouvelles taxes ou des augmentations de tarifs pour les taxes existantes de façon à augmenter les fonds nécessaires à l'exécution du budget d'investissement. De même, on peut créer des redevances pour financer certains services publics.

### **Plan de développement communal**

Le plan de développement est un plan à long terme pouvant excéder le mandat des élus. Cependant, chaque année, on choisira à l'intérieur de ce plan les actions à court terme qui vont figurer dans le budget communal. Une fois que le plan de développement préparé, les responsables peuvent décider sur une liste des priorités.

Etablir les priorités consiste à classer les activités selon leur importance ou selon une suite logique. C'est une étape qui demande beaucoup de discussion, la concertation et la participation de tous les secteurs dans la vie communale. Ce programme est censé évoluer avec le temps, en ce sens qu'il est sujet à révision constante afin de considérer les nouveaux besoins et éliminer les activités réalisées ou en cours de réalisation dans le cadre de la mission de la mairie ou d'autres organismes. La préparation du plan de développement communal offre l'occasion de discuter de ce qui figure dans le budget d'investissement avec le reste de la communauté.

### **Plan national de développement**

La commune n'est pas une entité isolée. Elle est une subdivision du territoire national. L'établissement d'un plan de développement communal requiert la consultation par les élus du plan national de développement établi pour tout le pays, s'il en existe un. Ceci offre l'avantage aux maires d'éliminer certains coûts imputables à la réalisation d'études et surtout le risque d'être en désaccord avec le programme de l'Etat central. Il convient enfin de noter que le décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes donne aux CM et aux AM l'attribution de préparer et ratifier le plan de développement communal.

<p><b>Quatrième activité : Les besoins de la communauté</b> Durée : 60 minutes</p>
--

**Outils : le QIR, le feedback et l'autocritique**

**Matériel : flip chart, marqueurs**

**Quelles mairies ici présentes ont l'habitude d'organiser des réunions avec les autres acteurs de la commune dans le but d'identifier les problèmes et les besoins ? A quelles occasions ?**

*L'animateur dresse une liste de mairies qui disent avoir ces pratiques de consultation.*

**Comment peut-on connaître les besoins de la commune ?**

*L'animateur aide les participants à réfléchir sur les avantages et les limites des différentes façons dont disposent les responsables pour identifier les besoins de la commune : leurs propres perceptions, les perceptions de l'Etat (DNSCRP), les perceptions des cadres administratifs de la commune, les perceptions des divers secteurs de la commune sur les problèmes.*

**Quelles sont les différences et quelles sont les relations entre les approches pour identifier les besoins ?**

*L'animateur permet aux participants de réfléchir sur les avantages et les inconvénients de chacune des méthodes vues précédemment. Il doit leur faire découvrir l'avantage de combiner ces diverses approches pour une meilleure compréhension des interventions à réaliser.*

**Quelle est la différence entre problème et besoin ?**

*L'animateur doit aider les participants à établir la différence entre problème et besoin. A cet effet, il peut préparer une liste où problèmes et besoins sont mélangés et demander aux participants de séparer les problèmes des besoins.*

*(A définir problèmes et besoins et permettre aux participants d'en faire la différence : power point ...)*

Ce que le formateur doit aider les participants à retenir après cette activité.

activité : lecture, présentation power point, utilisation de la balle parlante

Il existe approche que peut utiliser un maire pour identifier les besoins de la commune :

- La perception personnelle du maire des problèmes de la commune
- La perception de ceux qui connaissent la commune
- La perception des cadres de l'administration communale non seulement sur les problèmes de la mairie mais également sur les problèmes de la commune qui demandent des traitements particuliers.
- La perception des divers secteurs consultés sur les problèmes de la commune.
- La documentation disponible réalisée par des spécialistes sur le pays en général et sur la commune en particulier (Exemple DNSCRP)

De même, il y a plusieurs approches qu'un maire peut utiliser pour identifier les solutions capables de satisfaire les besoins de la commune:

- La perception personnelle du maire comme solution aux problèmes de la commune
- La perception des experts consultés sur les problèmes de la commune
- La documentation disponible réalisée par des spécialistes sur le pays en général et sur la commune en particulier (Exemple DNSCRP)
- La perception de solutions provenant de la consultation des cadres de l'administration communale aux problèmes non seulement de la mairie mais aussi de la commune qu'il ne faut pas confondre.
- La perception des solutions à apporter aux problèmes de la commune après consultation des différents secteurs dans la commune.

La meilleure façon d'identifier les vrais besoins et de trouver de meilleures solutions consiste à combiner ces diverses approches.

<b>Cinquième activité : Influence politique de l'Etat central sur le budget communal</b> Durée : 30 minutes
--

**Outils :** le QIR, exposé, lecture, exemples

**Matériel :** Extrait de la loi des finances, flip chart, marqueurs

**Comment le budget national traduit-il la politique du gouvernement ?**

*La méthodologie à utiliser pour approfondir la réflexion sera le QIR avec l'aide d'un flip chart ou l'on transcrit et organise les réponses trouvées. L'animateur aide les participants à se rapprocher le plus que possible de la réponse fournie par le guide.*

*Celle-ci doit être préalablement inscrite sur une feuille de flip chart de telle sorte que l'on puisse la comparer avec celles du groupe.*

*Le formateur aide les participants à comprendre l'importance du budget dans l'exécution d'une politique. L'essentiel ce n'est pas ce que le gouvernement dit vouloir réaliser mais le montant d'argent prévu pour le faire.*

*Aussi, l'Etat peut-il élaborer un budget qui ne précise nullement quelle politique il veut mener dans un domaine. Le budget peut être vague, ne précisant pas ce qui se fera pendant une année. Ainsi, sera-t-il difficile de comprendre les intentions du gouvernement.*

**Comment le budget national peut-il affecter le budget communal ?**

*La méthodologie à utiliser pour approfondir la réflexion sera le QIR avec l'aide d'un flip chart ou l'on transcrit et organise les réponses trouvées. L'animateur aide les participants à se rapprocher le plus que possible de la réponse fournie par le guide.*

*Celle-ci doit être préalablement inscrite sur une feuille de flip chart de telle sorte que l'on puisse la comparer avec celles du groupe.*

*La discussion peut prendre appui sur l'analyse de l'article 217 de la Constitution réclamant la Décentralisation des Finances publiques de la République :*

*Voici une série de questions dont les réponses peuvent aider à mieux cerner ce prescrit constitutionnel:*

- a. Qu'entend-on par Finances de la République? (La Finance concerne la gestion des recettes et des dépenses)*
- b. Que veut dire des finances décentralisées ?*
- c. Comment dans la pratique fixer la quantité d'argent à allouer aux collectivités ?*

## Quelle est la place des collectivités territoriales dans le budget 2007-2008 ?

*Le formateur demande aux participants de prendre 10 minutes pour relire rapidement l'extrait de budget de 2007-2008 pour découvrir, le cas échéant, la nature et les montants d'argent prévus pour les collectivités territoriales.*

*Quel est le montant prévu pour les Collectivités territoriales ?*

*Quel est le montant prévu pour les communes ?*

*Quel est le montant prévu pour les Sections communales ?*

**Ce que le formateur doit aider les participants à retenir**

**activité : lecture, présentation power point**

- Le budget est, pourrait-on dire, le nerf de la guerre
- Le budget de la République est l'outil le plus important qui permet au gouvernement de réaliser sa politique puisque c'est à l'intérieur du budget qu'est prévu l'argent pour réaliser tout ce qu'il veut faire.
- Ainsi, si le budget de l'Etat ne précise pas trop quelle politique il veut mener dans un domaine, si le budget est trop vague, ne précisant pas les actions pendant l'année, il est difficile au public de connaître la politique que compte mener le gouvernement.
- L'article 217 de la Constitution stipule que les Finances de la République doivent être décentralisées et un conseil interdépartemental aide l'Exécutif à préparer la loi qui fixe la nature et le montant à allouer aux collectivités territoriales.
- La finance concerne la gestion des recettes et des dépenses. Si la Constitution stipule que les finances de la République doivent être décentralisées, cela veut dire que la gestion des recettes et des dépenses doit aussi être décentralisée.
- La loi qui fixe le montant d'argent à allouer à chaque institution publique est le budget de la République. Si la Constitution demande que la portion, la nature et le montant d'argent à allouer aux collectivités territoriales doivent être précisés dans le budget. Voilà ce qui doit être réalisé.

- Si les communes peuvent prévoir la nature (transferts ou subventions), et les montants inscrits dans le budget national à leur endroit, cela peut faciliter la préparation du budget communal.

**Sixième activité : La nécessité de la participation dans la préparation du budget communal**

Durée : 30 minutes

**Outils :** brainstorming, exemples, autocritique

**Matériel :** flip chart, marqueurs

**Qu'entend-on par participation ?**

*La méthodologie à utiliser pour approfondir la réflexion peut-être le QIR avec l'aide d'un flip chart où l'on transcrit et organise les réponses trouvées. L'animateur aide les participants à se rapprocher le plus que possible de la réponse fournie par le guide.*

*Celle-ci doit être préalablement inscrite sur une feuille de flip chart de telle sorte que l'on puisse la comparer avec celles du groupe.*

*L'animateur a pour rôle d'encadrer puis d'appuyer le débat qui se déroule sur ce que pense chacun sur la Participation. Il peut demander aux participants d'essayer de se rappeler quelques exemples de participation dans leur expérience dans la vie. Il participe également au débat et il renforce les idées chaque fois qu'il veut alimenter les discussions. Chaque participant peut avoir sa propre définition de la participation, cependant, l'animateur doit trouver un consensus sur une compréhension du concept acceptable pour tous.*

**Quels sont les différents types de participation peut-on identifier ?**

*La méthodologie à utiliser peut être encore une fois le QIR. L'animateur explique la nécessité de continuer le débat sur les divers types de participation connus de chacun. Il essaie d'établir avec les participants un classement hiérarchique de tous les types de participation qui existent.*

**Quels problèmes se posent avec les différents types de participation qui existent ?**

*La méthodologie à utiliser peut être encore une fois le QIR. Pour chaque type de participation, l'animateur aide les participants à découvrir les limites qui existent et pourquoi. Chaque participant doit*

*expliquer si selon lui une forme de participation ou une autre présente un inconvénient quelconque ou si tout marche normalement, s'il n'y a pas de problème à relater.*

**Quelles catégories d'institutions et de personnes peuvent participer à l'élaboration du budget communal ?**

*La méthodologie à utiliser peut être encore une fois le QIR. Il est important à ce point pour l'animateur d'introduire l'idée de la participation communautaire dans les discussions de manière à voir le degré de sensibilité des participants sur la question. Il doit demander clairement aux participants comment d'après eux les divers secteurs la communauté peuvent participer aux actions à entreprendre pour préparer et exécuter le budget communal.*

**Ce que le formateur doit aider les participants à retenir**

**activité : lecture, présentation power point, utilisation d'images (?)**

Quand la communauté (la population) participe c'est pour prendre part aux décisions et se responsabiliser par rapport aux actions à entreprendre pour le développement de la collectivité.

La participation doit être présente à toutes les étapes, depuis la définition des priorités du budget en passant par l'exécution pour arriver à l'évaluation.

La participation consiste en une Dynamique où la population et les agents de développement (les élus, les ONG) mettent en commun leur volonté, leur connaissance, et leur expérience pratique pour améliorer leur manière d'aborder le développement. C'est un processus actif où la population prend en main l'initiative du développement.

**Il existe divers types de participation :**

- ✓ La Participation manipulatrice : la communauté subit les actions
- ✓ La Participation passive : les actions sont réalisées en sa faveur
- ✓ La Participation par action : les actions sont réalisées avec l'aide de la communauté
- ✓ La Participation coopération : les actions sont réalisées avec sa coopération
- ✓ La Participation interactive : les actions sont réalisées avec la communauté et c'est elle qui agit
- ✓ L'auto-mobilisation: c'est la population qui prend les initiatives

Tous les secteurs de la vie communale peuvent participer dans la préparation du budget communal sur une base représentative. Néanmoins tous n'ont pas les mêmes intérêts et ne sont pas intéressés par les mêmes aspects du budget. Ce sont les responsables de la Mairie (les Maires) qui choisissent la manière d'encourager la participation communautaire dans la préparation du budget communal.

**Voici une liste de personnes et de secteurs qu'il est important d'intégrer :**

- Les députés et les sénateurs
- Les Vice délégués
- Le contrôleur financier
- Les responsables de l'administration déconcentrée
- Les Casecs
- Les Asecs
- Les Délégués de ville
- Les Responsable des chambres de commerce, des chambres d'agriculture, les organisations paysannes, les organisations de femmes, les organisations de jeunes, les représentants des églises, le secteur vodou, etc.

Plusieurs réunions peuvent être organisées pour évaluer les besoins les plus urgents de la commune et pour étudier avec les secteurs présents la stratégie à mettre en place pour résoudre ces problèmes et pour trouver des financements à cet effet :

- Réunion sur les problèmes sociaux (santé, éducation, logement, etc.)
- Réunion sur les problèmes des jeunes (loisir, sport, opportunité d'emplois, etc.)
- Réunion sur les difficultés des femmes et des groupes vulnérables
- Réunion sur les problèmes et les perspectives économiques
- Réunion sur les problèmes environnementaux
- Réunion de validation du brouillon du budget cette fois avec tous les secteurs afin de le présenter et de recueillir les dernières réactions avant son adoption

## Encadré 4

### Comment élaborer le budget communal avec la participation des services

Il est nécessaire pour chaque service d'établir une planification stratégique propre et l'ensemble des services doit trouver un consensus sur ce qui est les activités identifiées par rapport aux ressources possible de réaliser parmi limites.

#### Etapes de la planification stratégique de chaque service de la mairie :

1. Diagnostic des besoins de chaque service de la mairie pour fournir les services nécessaires à la population.
2. Diagnostic des besoins internes à chaque service afin de fournir à la population les services attendus.
3. Priorisation des besoins identifiés en fonction du programme politique des maires, des ressources disponibles dans la commune ou au niveau de l'Etat central afin d'identifier les plus urgents.
4. Évaluation des moyens matériels et des ressources humaines nécessaires à la satisfaction de chacun de ces besoins, que ce soit pour le fonctionnement que pour la fourniture des services.
5. Evaluation du montant d'argent nécessaire à la satisfaction de chacun de ces besoins que ce soit pour le fonctionnement que pour la fourniture des services.
6. Identifier les sources d'argent disponibles correspondant à chacun de ces besoins.
7. Etablir une dernière priorisation dans chaque service à partir de la faisabilité de chaque action pour déterminer ce qui peut être réalisé et ce qui ne l'est pas.
8. Pendant que tous les services effectuent ce travail, le service financier établit sa propre évaluation sur la nature et le montant des ressources que la mairie peut rentrer pour l'année à venir.

#### Etapes du consensus pour finaliser le plan d'investissement communal

1. Chaque service présente un tableau comportant la liste des actions à entreprendre, soit pour le fonctionnement soit pour l'investissement, le montant d'argent nécessaire, la source de ces recettes ainsi que le

montant total pour toutes les activités à réaliser par le service.

2. Le responsable financier ou le caissier payeur présente le montant total des prévisions de ressources pour l'année à venir.
3. Le secrétaire général établit le montant total d'argent nécessaire à la réalisation de toutes les activités. Etant donné que les ressources sont limitées, on devrait discuter sur les activités pouvant être annulées ou renvoyées. Les maires auraient le dernier mot en ce qui concerne les activités à entreprendre afin de respecter l'équilibre budgétaire.

## LEÇON 3

### La prévision des recettes dans le budget communal

#### OBJECTIFS

Après cette leçon, les participants sont en mesure de :

1. Faire la différence entre recettes ordinaires et recettes extraordinaires
2. Identifier les étapes dans la prévision des recettes
3. Connaître les principes pour établir la prévision des recettes qui figurent dans le budget communal

#### DUREE

90 minutes

#### METHODOLOGIE & OUTILS

QIR, Exposé, Lecture

#### DEROULEMENT

##### 1- Les étapes à observer dans la prévision des recettes communales

- 1.1- Etablissement de la liste des recettes.
- 1.2- Analyse des budgets et des rapports financiers des années passées.
- 1.3- Prévision des transferts et des subventions de l'État.
- 1.4- Prévision de toute autre source de financement

##### 2- Des principes et des normes de la prévision des recettes

- 2.1- L'évaluation réaliste.
- 2.2- La distribution des recettes sur les 12 mois de l'année et la préparation du budget de caisse.

##### 3- Comment considérer les recettes qui ne peuvent prévues

#### MATERIELS

Flip Chart, marqueurs, manuel, projecteur, textes légaux, feuilles de papier blanc et cartons en couleurs

## Première partie: Les étapes à suivre dans la prévision des recettes communales

<p>Première activité: Les recettes prévues dans les textes légaux Durée : 60 minutes</p>
--

Outils : le QIR, lecture, exposé interactif

Matériel : Extraits des textes de lois, flip chart, marqueurs

**Quelles catégories de recettes sont prévues par la loi pour la commune ?**

*La méthodologie à utiliser pour approfondir la réflexion peut-être le QIR avec l'aide d'un flip chart ou l'on transcrit et organise les réponses trouvées. L'animateur aide les participants à se rapprocher le plus que possible de la réponse fournie par le guide.*

*Celle-ci doit être préalablement inscrite sur une feuille de flip chart de telle sorte que l'on puisse la comparer avec celles du groupe.*

*L'animateur aide les participants à énumérer les différentes catégories de recettes que prévoit la loi pour la commune telles que les recettes internes ou recettes propres, les recettes externes, les recettes ordinaires et les recettes extraordinaires.*

**Quelle est la nature des recettes pour chacune de ces catégories?**

*La méthodologie à utiliser pour approfondir la réflexion peut-être encore le QIR. L'animateur aide les participants à dresser la liste des recettes que comporte chaque catégorie.*

**Quelle est la différence entre les recettes fiscales et les recettes non fiscales ?**

*La méthodologie à utiliser pour approfondir la réflexion peut-être encore le QIR. L'animateur aide les participants à établir la différence entre recettes fiscales (Taxes et impôts) et les autres types de recettes.*

**Quelle est la différence entre transfert de l'Etat et subventions de l'Etat ?**

*La méthodologie à utiliser pour approfondir la réflexion peut-être encore le QIR. L'animateur aide les participants à établir la différence entre transferts et subvention*

*(Exercice 2.3 : Recettes / ressources dans le budget communal)*

Ce que le formateur doit aider les participants à retenir  
activité : lecture, présentation power point

- Il existe 2 grandes catégories de recettes prévues par la loi pour la commune: les recettes internes et les recettes externes.
- Les recettes internes comprennent les recettes fiscales et les recettes non fiscales
- Les recettes fiscales sont constituées des taxes et impôts prévus par la loi pour la commune. Les deux (2) principales recettes fiscales sont l'impôt locatif (CFPB) et la Patente.
- Voici une liste d'autres recettes internes que loi prévoit pour la commune:
  - ✓ Redevances
  - ✓ Licence, certificat, frais pour avoir une autorisation de la mairie
  - ✓ Amendes et pénalités
  - ✓ Bénéfices sur investissement
  - ✓ Produit de loyer ou fermage du domaine prive de l'Etat ou des biens de la mairie.
  - ✓ Centimes additionnels sur les taxes de l'Etat central
- Les Recettes externes sont :
  - ✓ Transfert de l'Etat vers les communes
  - ✓ Subventions de l'Etat aux communes
  - ✓ Dons
  - ✓ Emprunts
- Les recettes de collectivités sont également classées en deux autres catégories : les recettes ordinaires et les recettes extraordinaires.
- Les recettes ordinaires sont les recettes internes plus les transferts réguliers de l'Etat central.
- Les recettes extraordinaires sont :
  - ✓ Les subventions de l'Etat aux communes
  - ✓ Les dons
  - ✓ Les emprunts de la mairie
  - ✓ Les recettes non collectées des années passées
  - ✓ Toute autre recette non prévue
- Il y a nécessité de recouvrer les taxes non collectées des années passées dans le but d'augmenter les recettes.
- Il est indispensable d'intensifier les efforts pour collecter ces montants.

- Il y a nécessité pour les mairies d'utiliser tous les moyens légaux pour recouvrer ces recettes dans une perspective de fournir de meilleurs services à la population et d'avoir une meilleure gestion municipale.
- Il est très important d'intensifier les efforts pour arriver à faire aboutir le processus d'autonomie et la décentralisation, ce qui peut déclencher une meilleure croissance pour la collectivité. Par exemple, l'autonomie de la commune lui accorde la possibilité de contracter des emprunts à condition de démontrer clairement comment elle va s'y prendre pour rembourser l'argent.
- Il existe d'autres activités pouvant être entreprises par la mairie pour faire rentrer plus d'argent telles que les entreprises de production et de fourniture des biens et services ainsi que toute activité permettant à la mairie de faire des bénéfices.

*(Exercice 2.4 : recherche de stratégies pour optimiser les ressources municipales)*

**Quatrième activité : Etapes à suivre dans la prévision des recettes dans la commune**  
Durée : 30 minutes

**Outils : le QIR, exposé**

**Matériel : le manuel, flip chart ou projecteur Power Point**

**D'habitude, comment faites-vous pour prévoir les rentrées de la commune pour une année ?**

*L'animateur inscrit toutes les réponses fournies. Il aide les participants à réfléchir et à analyser de meilleures méthodes pour avoir des informations afin d'établir la liste des sources de revenus à inscrire dans le budget communal.*

**Pourquoi est-il important de prévoir les recettes qui seront collectées pendant l'année?**

*L'animateur peut diviser les participants en plusieurs groupes de 4 à 6 personnes. Il distribuera des feuilles blanches aux participants et des feuilles de différentes couleurs aux groupes. Il demandera à chaque participant de prendre 3 minutes pour trouver au moins deux bonnes raisons. Puis le groupe prendra 10 minutes pour faire une synthèse. Cette synthèse sera inscrite sur la feuille du groupe et posée sur un mur ou un tableau. Avec l'aide des participants, l'animateur identifiera les réponses qui se ressemblent et en fera une synthèse générale. Cette synthèse est comparée aux réponses tirées du guide.*

Quelles sont les différentes étapes à suivre dans la prévision des recettes qui figurent dans le budget communal?

*L'animateur aide les participants à se rappeler et à analyser les étapes à suivre pour prévoir les recettes communales. En utilisant la même méthode que précédemment.*

Ce que le formateur doit aider les participants à retenir activité : lecture, présentation power point
---

- Un budget devant être voté en équilibre, il n'est pas question de dresser une liste de dépenses sans déterminer d'où sortiront les fonds nécessaires pour les effectuer.
- Les étapes à suivre dans la prévision des recettes dans la commune:
  - 1) Etablir la liste des taxes et impôts et des autres revenus tels que redevances, contraventions que prévoit la loi sur les finances communales.
  - 2) Revoir le budget et les recettes des années passées afin de contrôler si tous les taxes et impôts communaux sont collectés et d'évaluer le rendement de chacun.
  - 3) Prévoir le montant des transferts et des subventions que l'Etat central met à la disposition des communes.
  - 4) Prévoir toute autre source d'argent telle que les dons des autres personnes ou institutions, les emprunts, etc....
  - 5) Préparer et remplir des fiches de prévisions de recettes pour chaque source de financement interne.
  - 6) Reconsidérer si nécessaire les recettes après avoir évalué les dépenses afin d'équilibrer le budget.

## Encadré 6

### Importance de la prévision des recettes communales

Le succès de l'exécution du budget repose sur la qualité de la prévision pour le préparer. C'est pourquoi il est important lorsqu'on effectue des prévisions de recettes d'identifier les différentes sources afin d'évaluer pour chacune le montant.

- ❖ Les recettes se divisent en deux catégories: les recettes ordinaires et les recettes extraordinaires.

Les recettes ordinaires permettent à la collectivité territoriale de faire face à ses obligations courantes. Elles proviennent des recettes fiscales, des redevances, licences, contraventions, amendes, revenus d'investissement, concessions, ou loyers, transferts de l'Etat (article 158 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement de la commune).

- ❖ Les recettes extraordinaires comprennent les subventions de l'Etat central, les dons, les emprunts de la mairie, les taxes non collectées des années passées et toutes autres non énumérées dans le décret de février 2006 et pour lesquelles la mairie peut établir une prévision, (article 160 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement de la commune).

- ❖ Il est important de signaler que les autorités communales ont le droit de proposer au pouvoir central d'autres lois permettant de créer d'autres taxes ou d'augmenter la valeur des taxes existantes afin d'augmenter la valeur des ressources communales (Article 175 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes).

- ❖ La loi accorde au conseil Municipal la prérogative d'établir des redevances et des tarifs pour quelques biens et services que la mairie doit fournir à la communauté. En ce sens, un arrêté communal devra en fixer les modalités (Article 159 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement de la commune).

Les redevances constituent des montants d'argent payés par les contribuables pour consommer un bien public ou pour utiliser un service public. Les redevances ne sont pas des revenus fiscaux comme des taxes

## Importance de la prévision des recettes communales

et impôts.

Il faut remarquer que pour les impôts et les taxes, les contribuables ne reçoivent aucun service immédiat pour la contribution payée alors que pour les redevances le service doit être offert pour l'argent versé.

Il est important de souligner que lorsqu'on collecte une redevance, cet argent ne doit pas financer d'autre activité. Le montant versé par le consommateur doit correspondre au coût de production du bien ou du service.

Voici une liste non exhaustive des services pouvant être financés par redevances :

- Transport public
- Logement
- Eau potable
- Electricité
- Assainissement
- Ramassage et traitement d'ordures
- Identification des rues et numérotation des maisons
- Entretien et gestion des marchés publics
- Entretien et gestion des gares routières
- Entretien et gestion d'équipements récréatifs, culturels, et sportifs comme : terrain de jeux, stades, piscine publique, salles de théâtre, plages publiques, parcs naturels, jardins zoologiques, jardins botaniques, etc.

L'ensemble de ces recettes peut être prévues lors de la préparation du budget communal.

### Quelles sont les étapes à suivre dans la prévision des recettes communales?

#### Etablir la liste des taxes et impôts prévus par la loi

Les taxes et impôts constituent la première source de recettes que les responsables de la mairie doivent envisager dans le processus de prévision. Les

## Importance de la prévision des recettes communales

articles 174 à 185.1 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes énumèrent une série de taxes pouvant être collectées dans la commune. A partir de ce texte légal on peut identifier lesquelles de ces taxes pouvant être collectées dans la commune. Cela dépendra aussi de l'immensité de la commune, des activités économiques qui s'y trouvent et de la capacité de la mairie à collecter les recettes fiscales.

### Etablir la liste des transferts et subventions prévus dans la ligne budgétaire de l'Etat central

Actuellement, seul le fonds de gestion est alloué aux communes. Cependant, chaque ministère doté de la compétence d'effectuer des transferts aux communes devrait prévoir le montant d'argent à allouer aux mairies.

### Connaître la démarche à suivre pour trouver les transferts et subventions de l'Etat central?

- ❖ Travailler avec les députés et les sénateurs pour inclure un chapitre sur les collectivités dans le budget national.
- ❖ Travailler avec le Ministère de l'Intérieur et les autres ministères pour négocier les transferts d'argent correspondant aux compétences légales de la commune.
- ❖ Inscrire ces rubriques dans le budget communal bien qu'il n'existe pas encore des provisions pour les financer afin de montrer à l'Etat central que les autorités communales sont conscientes de ces montants devant être mis à leur disposition.

### Etablir la liste de toute autre ressource prévisible

Dans cette liste, il y a des dons d'associations fonctionnant dans la diaspora, les dons de la coopération décentralisée, les dons de la coopération bilatérale ou multilatérale, les emprunts, etc.

### Revoir le budget de l'année passée afin d'évaluer le rendement de chaque taxe

Cette étape est censée permettre aux responsables de trouver une base de comparaison aux décisions à prendre concernant les chiffres des années passées. Il convient également d'analyser les résultats des années passées tels que présentés dans les rapports financiers de la mairie afin d'améliorer les rendements. C'est ce qu'on appelle une évaluation réaliste.

### Préparer et remplir des fiches de prévision pour chaque source de revenus

Ces fiches comportent une colonne pour le montant collecté l'année écoulée ou

## Importance de la prévision des recettes communales

la moyenne des 2 ou 3 dernières années, une colonne pour le montant prévu et une explication de la raison qui explique la prévision, qu'elle soit à la hausse, à la baisse ou qu'elle soit identique à celle de l'année écoulée. Dans le cas d'une hausse, le document doit expliciter chiffres à l'appui, les stratégies et les moyens qui vont être réalisés pour obtenir cette hausse.

### **Revoir si possible les recettes à la hausse pour équilibrer le budget**

Il y a trois façons d'équilibrer un budget : diminuer les dépenses, augmenter les recettes ou mieux faire les deux à la fois. Si la dépense est justifiée de telle sorte que la population accepte de faire l'effort nécessaire pour la réaliser, le conseil ne doit pas hésiter à poser le problème avec les membres de la communauté. Néanmoins, on doit toujours tenir compte de la capacité de payer des contribuables et considérer le contexte socioéconomique global avant de décider d'une augmentation des charges.

## Encadré 7

### Les recettes extraordinaires

#### Subventions et transferts de l'Etat central

Les responsables de la mairie doivent entreprendre des démarches auprès du CID (*pas encore mis en place*) pour négocier le montant des transferts et des subventions prévus pour les communes, conformément aux priorités établies. Le décret cadre de la décentralisation (Février 2006) prévoit que l'exécution du budget communal commence en janvier, ce qui permet aux autorités communales de connaître le montant et la nature des transferts et subventions prévus au budget national

#### Les taxes collectées des années passées

Les taxes constituent normalement les obligations des contribuables à la mairie. S'il existe des taxes non collectées au cours de l'année passée, la mairie devra les inscrire au nouveau budget comme recettes extraordinaires

#### Dons (en natures ou en espèces)

La loi permet aux instances des CT de recevoir des dons en nature ou en espèces des particuliers ou d'organisations nationales ou internationales. Toutefois, avant de figurer ces recettes dans le budget communal, il faut en avoir l'assurance (contrat signé, engagement bien justifié avec document à l'appui). Cependant, lorsque la mairie reçoit un don pour l'exécution d'un programme spécifique, ce montant ne doit pas figurer dans le budget, cette partie des recettes doit alimenter un compte bancaire particulier.

#### Emprunt de la mairie

La commune peut emprunter de l'argent d'autres organismes pour financer ses activités de développement, à condition de trouver l'autorisation de l'AM et l'aval du conseil départemental dès lors que cela va augmenter la charge des contribuables. L'emprunt est une opération qui réclame beaucoup de précaution. C'est pourquoi, cette voie doit être envisagée lorsque la mairie compte réaliser une activité essentielle pour la collectivité mais il faut en même temps prévoir les moyens de remboursement. S'il s'agit d'un montant important, il est nécessaire de faire appel à des spécialistes pour bien étudier le dossier (voir articles 191 à 197 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes).

#### Revenus provenant d'autres activités entreprises par la mairie

La mairie a la possibilité d'entreprendre toute sorte d'activités légales pour augmenter les recettes communales. Par exemple, la mairie peut organiser des rafles, des collectes de fonds, des foires artisanales ou d'autres activités ayant trait à la prévision budgétaire comme des activités agricoles, commerciales, culturelles, etc., adaptées à la zone et pouvant faire rentrer des fonds.

## QUELQUES PRINCIPES UNIVERSELS EN MATIÈRE BUDGÉTAIRE

Il existe un principe universel en matière budgétaire qui concerne la prévision des recettes en particulier. Ce principe est la règle de l'universalité budgétaire qui a deux composantes :

- La règle du "*produit brut*" qui dit qu'il faut considérer la valeur brute des recettes, c'est-à-dire qu'on doit inscrire au budget toutes les recettes et toutes les dépenses pour leur montant intégral
- La règle de la "*non affectation*" qui dit qu'une recette déterminée peut être utilisée pour couvrir une dépense particulière

Exemple: si la mairie compte organiser une foire agricole pour l'année à venir, elle doit inscrire la partie des ressources du montant total des rentrées. Puis elle inscrira dans la partie des dépenses le montant prévu pour l'organisation de la foire.

Le budget de caisse est un outil de gestion financier qui permet de faire une gestion à court terme. C'est un moyen de bien gérer les rentrées et les sorties de fonds. C'est en ce sens que le principe de douzième budgétaire est appliqué en distribuant les recettes sur les 12 mois de l'année en préparant un budget de caisse.

Le principe de douzième budgétaire dit que les activités prévues pour l'année budgétaire doivent être établies sur une base mensuelle en ce qui concerne les sorties de fonds. Ainsi, il faut adapter les dépenses à effectuer sur la séquence prévue pour les rentrées et le principe de douzième budgétaire permet un meilleur contrôle interne à court terme.

La distribution des recettes sur les 12 mois de l'année permet d'établir une planification détaillée des activités à réaliser.

On ne peut prévoir, généralement, toutes les recettes pour l'année puisque des situations imprévues peuvent amener à négocier d'autres sources de fonds pendant l'année. Ces recettes doivent être traitées dans le cadre de la loi. Leur intégration dans le budget ainsi que les changements qu'elles induisent dans les postes de dépenses impliquent l'élaboration et le vote d'un budget rectificatif. Ces recettes doivent figurer au titre des « recettes extraordinaires ».

## LEÇON 4

### La prévision des dépenses

#### OBJECTIFS

Après cette leçon, les participants sont en mesure de:

1. Connaître les étapes à suivre pour prévoir les dépenses communales pour l'année
2. Etablir la différence entre dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement
3. Etablir la différence entre dépenses obligatoires et dépenses facultatives
4. Connaître les dépenses imprévues, et comment effectuer ces dépenses

#### DUREE

60 minutes

#### METHODOLOGIE & OUTILS

QIR, Brainstorming, Exposé interactif

#### DEROULEMENT

##### 1- Comment établir la liste des dépenses communales ?

- 1.1- Demander à chaque service de la mairie d'établir sa liste des dépenses.
- 1.2- Revoir le budget et les dépenses des années passées afin de contrôler si elles étaient surestimées, suffisantes ou insuffisantes pour le développement de la commune
- 1.3- Revoir la liste des activités prévues afin de compléter la liste des dépenses pour l'année.
- 1.4- Faire le total des dépenses pour vérifier si elles correspondent aux recettes prévues.

##### 2- Quelques principes et normes en matière de prévision des dépenses.

- 2.1- Dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement.
- 2.2- Dépenses obligatoires et dépenses facultatives.
- 2.3- Comment considérer les dépenses qui ne peuvent être prévues.

#### MATERIELS

Flip Chart, marqueurs, manuel, textes légaux, projecteur, feuilles de papier blanc et cartons en couleurs,

## Première partie: Comment établir la liste des dépenses communales

Première activité : Les dépenses figurant dans le budget communal

Durée : 60 minutes

Outils : QIR, Brains Torming

Matériel nécessaire : Manuel, flip chart, marqueurs

**D'habitude, comment vous prenez-vous pour déterminer les dépenses devant figurer dans le budget communal ?**

*L'animateur peut diviser les participants en plusieurs groupes de 4 à 6 personnes. Il distribuera des feuilles blanches aux participants et des feuilles de différentes couleurs aux groupes. Il demandera à chaque participant de prendre 3 minutes pour trouver une réponse individuelle. Puis le groupe prendra 10 minutes pour trouver une réponse collective. Cette réponse sera inscrite sur la feuille du groupe et posée sur un mur ou un tableau. Avec l'aide des participants, l'animateur identifiera les réponses qui se ressemblent et en fera une synthèse.*

*L'animateur aide les participants à réfléchir et analyser diverses méthodes pour avoir les informations afin d'établir la liste des dépenses devant figurer dans le budget communal.*

**Existe-il des mairies ici présentes qui ont l'habitude de demander à chaque service d'établir la liste de leurs dépenses pour l'année ?**

*L'animateur dresse la liste des mairies qui ont l'habitude de demander à chaque service de dresser la liste de leurs dépenses prévues pour l'année avant l'élaboration du budget. Il profite pour les aider à découvrir l'intérêt pour le conseil d'adopter cette approche afin de tenir compte des perceptions de ses cadres dans la prévision des dépenses.*

**Existe-il des mairies ici présentes qui ont l'habitude de dresser la liste des activités à réaliser et des services à fournir dans le processus de prévision des dépenses ?**

*Après avoir établi sur un tableau ou sur une feuille de flip chart la liste des mairies qui disent avoir l'habitude de cette pratique, l'animateur aide les participants à saisir le rapport qui doit exister entre le fonctionnement de la mairie, la fourniture de services et l'organisation d'activités utiles pour la communauté.*

Pourquoi est-il si important d'évaluer le montant total des dépenses pour l'année ?

*L'animateur aide les participants à se rappeler le principe de l'équilibre budgétaire.*

D'habitude, comment faites vous pour que le montant des dépenses correspondent aux recettes communales qui sont prévues pour l'année ?

*L'animateur peut diviser les participants en plusieurs groupes de 4 à 6 personnes. Il distribuera des feuilles blanches aux participants et des feuilles de différentes couleurs aux groupes. Il demandera à chaque participant de prendre 3 minutes pour trouver une réponse individuelle. Puis le groupe prendra 5 minutes pour trouver une réponse collective. Cette réponse sera inscrite sur la feuille du groupe et posée sur un mur ou un tableau. Avec l'aide des participants, l'animateur identifiera les réponses qui se ressemblent et en fera une synthèse.*

<p>Ce que le formateur doit aider les participants à retenir activité : lecture, projection power point</p>
---

- Légalement toutes les dépenses de la mairie doivent relever de son budget. Effectuer une dépense ne figurant pas dans le budget peut facilement être assimilé à un détournement de fonds. Sinon, le conseil peut être obligé de recourir au budget rectificatif qui n'est pas toujours facilement réalisable.
- Il existe diverses étapes à suivre dans la prévision des dépenses communales:
  - ✓ Demander à chaque service de la mairie d'établir sa liste de dépenses.
  - ✓ Revoir le budget et les dépenses des années passées afin de contrôler si elles étaient surestimées, suffisantes ou insuffisantes pour le développement de la commune
  - ✓ Revoir la liste des activités prévues afin de compléter la liste des dépenses pour l'année.
  - ✓ Réfléchir sur la situation des ressources humaines dans la mairie
  - ✓ Trouver des formules pouvant augmenter le rendement des activités sans pour cela augmenter les dépenses. Par exemple prendre des consultants sur la base de tâches spécifiques et non sur une base permanente sans obligation de résultats.
  - ✓ Faire le total des dépenses pour vérifier si elles correspondent aux recettes prévues
- Le respect du principe d'équilibre budgétaire est important dans la préparation du budget communal. Ce principe dit qu'il faut que les dépenses engagées par les collectivités ne dépassent pas les recettes prévues pour la même année. Donc, Recettes = Dépenses.

### La planification des dépenses communales

Il est indispensable de bien établir la liste des dépenses. Le budget communal étant une autorisation de dépenses, on ne peut effectuer des dépenses que pour des postes inscrits au budget annuel. Pour toute autre dépense non prévue dans le budget, l'autorisation de l'Assemblée Municipale est nécessaire. C'est pourquoi on définit les dépenses publiques en tant qu'«utilisation des recettes publiques dans des activités d'intérêt public d'après l'autorisation du budget».

#### Les étapes à suivre dans la prévision des dépenses communales

##### 1) Demander à chaque service de la mairie d'établir la liste de ses dépenses

Cette étape est celle où l'on prévoit ce qui est nécessaire pour faire fonctionner l'Administration Communale afin de fournir à la population les services attendus. La préparation du budget communal est une activité qui doit intéresser tous les services de la Mairie, puisque c'est au niveau du budget que sont prévues les recettes et les dépenses pour les faire fonctionner. La liste des dépenses de chaque service doit être exhaustive et sans exagération des dépenses.

##### 2) Consulter les budgets des années passées

Il faut revoir le budget de l'année dernière pour contrôler si ces dépenses ont été surévaluées, justement suffisantes ou sous-évaluées. Un ancien budget, dans la mesure où il a été bien préparé, constitue la meilleure source de renseignements. Il aide dans la présentation du nouveau budget et permet de constater si les dépenses prévues ont été effectivement réalisées et si tous les services de la Mairie fonctionnaient comme prévu. Pour l'année à venir, il convient de se demander ce qui doit être fait pour fournir de meilleurs services. On doit prendre en considération divers aspects tels que : les engagements pendant l'année (les promesses d'augmentation), le niveau d'inflation, etc. La consultation de l'ancien budget permet la promptitude et donne plus de certitude sur les dépenses à effectuer. Cependant, lors d'une première expérience en matière de préparation de budget, étant privé d'un ancien budget de référence, il est requis plus d'effort dans l'évaluation des recettes et des dépenses.

##### 3) Identifier et justifier les nouvelles dépenses

Il est nécessaire de bien évaluer le bien fondé de toute nouvelle dépense, de justifier le bien fondé de l'augmentation d'une dépense et ne pas écarter la possibilité de diminuer certaines dépenses ou de les éliminer. C'est là un aspect que les appareils bureaucratiques négligent souvent.

##### 4) Effectuer le total des dépenses pour vérifier la correspondance avec le total des recettes prévues

En fin de compte, il faut effectuer le calcul du montant des dépenses. Il ne faut jamais oublier que le budget est un tableau qui établit la correspondance des recettes et des dépenses. On ne peut dépenser plus que ce dont on dispose. Cela veut dire que le total des dépenses doit être égal sinon inférieur à celui des recettes totales prévues pour l'année.

##### 5) Équilibrer le budget

Comme le veut le principe de l'équilibre budgétaire faire en sorte que les dépenses soit égales au montant total des recettes prévisibles.

## Deuxième partie : Quelques principes et normes en matière de prévision des dépenses communales

### Exposé interactif

Dans la préparation du budget communal, il faut respecter les rubriques que stipule l'article 163-1 du décret de février 2006 sur le fonctionnement de la commune. D'après cet article, les dépenses du budget communal comprennent:

- Les dépenses de fonctionnement
- Les dépenses d'investissement
- Les dépenses pour l'amortissement de la dette communale.

Le Décret-cadre sur la décentralisation pour sa part stipule qu'il existe deux types de dépenses (article 130):

- Les Dépenses obligatoires qui sont les dépenses que la loi prévoit que la collectivité doit engager ou les dépenses liées à un transfert ou à un don conditionnel.
- Les Dépenses facultatives qui sont les dépenses que la loi ne définit comme dépenses obligatoires.

L'Article 162 du décret de février\_2006 sur le fonctionnement de la commune énumère comme suit les dépenses obligatoires :

- 1) Les indemnités pour le Maire ou la Mairesse, les Maires adjoints et les appointements du personnel ;
- 2) Les frais de fonctionnement des services communaux ;
- 3) La location et l'entretien de l'hôtel communal, du mobilier et du matériel ;
- 4) Les dépenses relatives aux transferts conditionnels du Pouvoir Central ;
- 5) Les dépenses relatives aux dons conditionnels dûment approuvés par l'Assemblée Municipale ;
- 6) Les dépenses relatives à la création et à l'entretien des écoles et institutions scolaires professionnelles publiques ;
- 7) L'acquittement des dettes et des emprunts exigibles ;
- 8) Les dépenses relatives aux frais de contrôle, d'inspection, de Police et de sécurité dans les limites du territoire de la Commune ;
- 9) Les fonds de création ou d'aménagement, d'ouverture de construction, de protection, d'entretien de places, monuments publics, terrains de jeux, fontaines, réservoirs, vespasiennes, dispensaires, parcs communaux, parcs de véhicules, gares routières, lieux de promenade, forêts, stations balnéaires, établissements de pépinières, etc. ;
- 10) Les dépenses relatives aux établissements de protection civile, de bienfaisance, orphelinat, asile, etc. ;

- 11) La cantine populaire et le paiement des frais funéraires au profit des indigents décédés ;
- 12) Les frais de session et de représentation de l'Assemblée Municipale ;
- 13) La construction et l'entretien des routes vicinales l'entretien de la Voirie Communale ;
- 14) Les frais de réception et de représentation.

Cependant, obligatoires ou facultatives, le décret-cadre avance que les dépenses doivent figurer dans le budget de la collectivité. D'un autre côté, le décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement de la commune définit les dépenses exceptionnelles (article 161) :

- Les Dépenses exceptionnelles sont celles induites par des circonstances exceptionnelles
- Les dépenses facultatives sont des dépenses faisant intervenir le pouvoir discrétionnaire des dirigeants de la collectivité qui décident de l'opportunité d'effectuer ou non une dépense pour financer une activité probablement importante mais non obligatoire d'après la loi.
- Les dépenses exceptionnelles découlent du fait que des situations exceptionnelles conduisent à une intervention urgente comme dans le cas d'un désastre ou d'une catastrophe naturels où la commune est impliquée directement.

En ce sens, il serait souhaitable d'alimenter la réflexion sur ces types de dépenses et prévoir des modes d'intervention pour des cas qui nécessitent de telles dépenses. La loi devrait alors définir les marges de manœuvre dont disposent les dirigeants des collectivités pour effectuer une série d'interventions ponctuelles, et dans des circonstances bien précises.

Il existe une provision légale pour traiter les dépenses qui ne peuvent être prévues dans le budget communal. Toute dépense non prévue doit figurer au budget communal comme "*Dépense Imprévue*".

Les dépenses qui ne peuvent être prévues dans le budget communal constituent un aspect important dans la gestion des finances communales. Cet aspect doit être bien géré. En ce sens, l'article 172-1 est intéressant en stipulant que c'est le Maire qui par arrêté doit ordonner ces dépenses. Ceci permet d'avoir un contrôle plus minutieux sur les activités qui génèrent ces dépenses.

## Encadré 10

### La classification des dépenses

Il existe plusieurs méthodes pour classer les dépenses communales. Voici comment certains textes légaux abordent cette question :

**Les dépenses de fonctionnement** qui consistent en l'utilisation d'une partie des ressources disponibles pour financer les activités courantes pour faire fonctionner l'administration communale. Ces dépenses ont un caractère permanent (Article 163-1 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes).

**Les dépenses d'investissement** consistent en l'utilisation d'une partie des ressources disponibles pour l'acquisition des biens durables ou dans la production de biens et de services publics. Le budget d'investissement comprend toutes dépenses pour la construction et l'aménagement (places publiques, écoles, dispensaires, pépinières, latrines, gares routières, jardins modèles, etc.), et toutes les dépenses pour l'acquisition d'équipement et de matériel (article 163-1 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes).

#### Dépenses obligatoires et dépenses facultatives

Les dépenses obligatoires sont celles qui concernent les activités d'intérêt public. Le décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes, en son article 162, donne une liste détaillée de ces dépenses.

Les dépenses non obligatoires encore appelées dépenses facultatives consistent en toutes autres dépenses qui ne sont pas énumérées dans l'article 162. Toutefois, ces dépenses doivent être effectuées pour financer des activités à caractère légal.

#### Le traitement des dépenses imprévues

On ne peut néanmoins prévoir toutes les dépenses; il en existe une série provenant de circonstances inattendues pendant l'année. Pour éviter des situations difficiles, il est nécessaire d'ajouter au total du budget un montant pour les dépenses imprévues. Toutefois, ces dépenses doivent faire l'objet d'un arrêté municipal (article 172 alinéa 1 du décret de février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des communes).

*(Exercice 3.1 : Dépenses dans le budget communal)*

## LECON 5

# La présentation du budget communal

### OBJECTIFS

Après cette leçon, les participants sont en mesure de :

1. Distinguer les diverses parties d'un arrêté qui établit le budget communal
2. Regrouper puis codifier les recettes et les dépenses
3. Comprendre et expliquer la notion d'équilibre budgétaire
4. Préparer un modèle de budget communal

### DUREE

255 minutes

### METHODOLOGIE & OUTILS

Brainstorming, Atelier, Présentation et Discussion, exercice pratique d'élaboration de budget

### DEROULEMENT

1. Rappel des principes légaux fondamentaux en matière budgétaire
2. Bref aperçu sur la structure du budget national
3. Les principes devant être décrits dans un arrêté sur le budget municipal
4. La présentation du budget communal

### MATERIELS

Flip Chart, marqueurs, manuel, extrait de la loi sur le budget (2007-2008), projecteur, feuilles de papier blanc et cartons en couleurs, punaises et/ou masking tape.

**Première activité : Rappel sur les aspects essentiels du cadre légal concernant le budget communal**

Durée : 15 minutes

*L'animateur aide les participants à se rappeler les aspects importants du cadre légal en ce qui a trait au budget communal. Il se sert des flip charts préalablement préparés pour vérifier avec les participants qu'aucun aspect important n'a été négligé.*

**Deuxième activité : Ateliers d'analyse sur la charpente et les aspects essentiels du budget national**

Durée totale : 60 minutes; Atelier : 30 minutes ; présentation et synthèse (rapport) : 30 minutes

*A la veille, l'animateur distribue un extrait du budget national et demande à chaque participant de lire et noter l'essentiel de sa lecture.*

*Au jour de l'activité, l'animateur divise les participants en 4 ou 5 ateliers. Les membres de chaque groupe disposent chacun de 5 minutes pour dire l'essentiel de sa lecture et son analyse du budget national.*

*Chaque atelier présente un essai de synthèse à partir des éléments relevés par chacun des membres et présente ce rapport à tout le groupe.*

*Lors de la présentation des rapports d'atelier, l'animateur choisit un participant qui note les points signalés par tous les ateliers et les points soulignés par quelques uns seulement. L'animateur profite de l'occasion pour ouvrir une petite discussion afin de trouver le consensus après l'analyse de tout le groupe.*

**Ce que le formateur doit aider les participants à retenir après cette discussion**

**activité : lecture, présentation power point,....**

Il y a une loi qui consacre le budget national

La loi sur le budget national comprend l'exposé des motifs (les Visas, les considérants,) et est divisé en Titres, Chapitres et Articles

Les montants des recettes et des dépenses sont présentés dans un ensemble de tableaux soit à l'intérieur de la Loi, soit en annexes.

## Voici les diverses parties que comporte le budget national :

### Titre 1

Chapitre 1: Dispositions concernant les recettes, comportant 4 articles

Chapitre 2: Dispositions concernant les dépenses, comportant 3 articles

Chapitre 3: Dispositions concernant l'équilibre budgétaire, qui comprend un (1) article

Chapitre 5: Tableaux décrivant l'équilibre budgétaire, comprenant un (1) article et un tableau qui résume le budget

### Titre 2

Chapitre 1: Le détail des transactions est donné dans un (1) article qui introduit un tableau comportant plus de détails sur les prévisions et les fonctions des diverses institutions qui reçoivent des montants d'argent. Ce tableau montre toutes les dépenses de fonctionnement et toutes les dépenses d'investissement appelées programmes et projets, et enfin donne le montant total alloué à chaque institution et les principaux services de ces institutions.

Un deuxième article donne le montant du service de la dette et un tableau donnant les détails sur cette dette.

Un troisième article présente de façon plus détaillée les dépenses prévues dans le budget.

Un autre article précise les catégories de dépenses publiques reconnues dans le budget:

- 1- Dépenses pour le salaire des employés
- 2- Dépenses pour l'achat de services et pour payer d'autres transactions
- 3- Dépenses pour l'achat de fournitures et petit matériel
- 4- Immobilisations corporelles
- 5- Immobilisations incorporelles
- 6- Emprunts, investissements, placements
- 7- Subventions, allocations, paiement de dommage-intérêt
- 8- Paiement de la dette
- 9- Autres dépenses publiques

Chapitre 2: Dispositions relatives au contrôle des dépenses figurant dans le budget

### Titre 3

Dispositions pour faciliter le contrôle des transactions qui figurent dans le budget

### Titre 4

Dispositions finales

Les signatures des Ministres

Les signatures des membres du bureau des 2 chambres

**Troisième activité : Structure et présentation du de budget communal**

Durée totale : 60 minutes

#### Présentation

*Le budget communal doit être présenté selon une forme standard. Ce qui veut dire que tous les budgets doivent avoir la même structure de présentation. Comme pour le budget de la République qui est pris par une loi, le budget communal doit sortir sous la forme d'un arrêté communal.*

*Le budget communal est divisé en deux (2) grandes parties: les Recettes et les Dépenses, d'après l'article 163 alinéa 1, le décret loi sur l'organisation et le fonctionnement de la commune de février 2006.*

*Les dépenses sont divisées en:*

- 1.- Dépenses de fonctionnement*
- 2.- Dépenses d'investissement*
- 3.- Service de la dette communale.*

*Les recettes sont divisées en :*

- 1. Recettes ordinaires*
- 2. Recettes extraordinaires*

#### ***Les rubriques et la codification du budget communal***

*Il n'existe pas encore une nomenclature particulière aux recettes communales. Depuis toujours, les communes utilisent tant bien que mal la nomenclature des recettes de l'Etat. Cependant, dans beaucoup de cas, il y a une disharmonie et chaque commune utilise une codification différente.*

*Des propositions sont faites pour une codification standard des recettes communales en attendant la nomenclature du MEF pour les Collectivités. Cela veut dire:*

- Garder la même classification des recettes par nature. Ajouter 2 nouveaux articles qui sont: l'article 4 pour tout transfert de l'Etat et l'article 7 pour toute autre subvention. Chaque code peut comporter jusqu'à 5 chiffres pour expliquer les derniers détails de la recette comme dans la nomenclature des recettes de l'Etat.
- Utiliser 1 avec un tiret devant le code qui identifie les recettes ordinaires et 2 avec un tiret devant le code qui identifie les recettes extraordinaires.

Voici comment s'établit la classification par nature :

- 9 Recette fiscale communale
- 1 **Demander à Anglade**
- 2 Recette non fiscale
- 3 Recette en capital ou recette sur toute vente effectuée par la Commune
- 4 Tout argent provenant d'un transfert de l'administration centrale aux Communes
- 5 Don interne ou externe
- 6 Tout remboursement au profit de la Commune sur les prêts
- 7 Tout montant d'argent reçu par la Commune comme subvention
- 8 Tout montant d'argent que la mairie emprunte

On appelle *article* tout premier chiffre. Le deuxième chiffre s'appelle *paragraphe*, c'est le deuxième niveau du détail de la recette. Le troisième chiffre constitue le troisième niveau de détail, le quatrième chiffre le quatrième niveau de détail et le cinquième chiffre le cinquième niveau de détail de la recette.

En voici un exemple :

Si la commune prévoit vendre un camion au cours de l'année à venir, cette recette à l'intérieur du budget sera codifiée comme suit : 1-30101

*1-* parce que c'est une recette ordinaire

*1- 3* parce que c'est une recette en capital

*1- 30* parce que c'est une immobilisation incorporelle

*1- 301* parce que c'est une vente de matériel de transport

*1- 3010* parce que c'est une vente de matériel de transport terrestre

*1- 30101* parce que c'est un camion qui sera vendu

En suivant la logique du budget national, on dirait que la partie qui énumère les dépenses de fonctionnement de la mairie devrait être divisée en plusieurs chapitres représentant les différents services de la mairie. Voici deux (2) tableaux qui présentent ces détails:

Tableau détaillant les recettes

CODE I	RUBRIQUE (NATURE DES RECETTES)
	<b>RECETTES COMMUNALES</b>
1-	<b>Recettes ordinaires</b>
1-90	<b>Recettes fiscales</b>
1-9000	CFPB
1-9010	Patente
1-9020	Permis d'inhumer
1-9021	Concession de place dans les cimetières
1-9022	Droit d'alignement
1-9023	Etalonnage
1-9024	Taxe d'épave
1-9025	taxe sur matériaux sur la voix publique
1-9026	Certificat pour vente de bétail
1-9027	Permis de construire (taxe communale d'urbanisation)
1-9027	Echoppes, tonnelles et ajoupas
1-9029	Autres taxes et impôts communaux collectes par la DGI
1-4	<b>Transferts réguliers de l'Etat</b>
1-40	FGDCT
1-4216	Ministère de l'Intérieur
1-4311	Ministère de l'Education Nationale
1-4313	Ministère de la Santé Publique
1-4315	Ministère de la Jeunesse et des Sport
1-4113	Ministère de l'Agriculture et des Ressources Naturelles
1-4114	Ministère des Travaux Publics et des Communications
1-4111	Ministère de la Planification
1-4312	Ministère des Affaires Sociales
1-4412	Ministère de la Culture
1-4215	La Primature
1-4214	La Présidence
1-212	<b>Redevances, frais payes pour jouissance de services publics</b>
1-2121	Eau potable
1-2122	Electricité
1-2123	Marches et Laboratoires
1-2124	Ramassage et traitement d'ordures
1-2125	Numérotage de Maisons
1-2126	Attestations et Certificats
1-2127	Autres services
1-22	<b>Amendes et Contraventions</b>
1-221	Circulation
1-222	Trouble de la paix publique

<b>CODE 1</b>	<b>RUBRIQUE (NATURE DES RECETTES)</b>
1-222	Coupe des arbres sans autorisation
1-222	Production de charbon de bois sans autorisation
1-229	Autres contraventions
<b>1-20</b>	<b>Revenus sur les investissements communaux</b>
1-300	Vente de mobilier
1-301	Vente de matériel de transport
1-303	Vente de terrain
1-306	Vente de maison
1-915	Centimes additionnels sur les taxes d'Etat
1-20	Bénéfices et autres produits de fermage des biens de l'Etat et de la Commune
1-2010	Fermage des terres de l'Etat
1-2019	Fermage des biens de la Commune
<b>2-</b>	<b>Recettes extraordinaires</b>
2-5	Dons
2-500	Dons internes pour dépenses de fonctionnement
2-501	Dons externes pour dépenses de fonctionnement
2-510	Dons internes pour dépenses d'investissement
2-511	Dons externes pour dépenses d'investissement
<b>2-6</b>	<b>Recettes non collectées des années passées</b>
<b>2-7</b>	<b>Subventions de l'Etat et d'autres institutions</b>
2-700	Subventions de l'Etat pour fonctionnement
2-701	Subventions de l'Etat pour investissement
2-710	Subventions d'autres institutions pour fonctionnement
2-711	Subventions d'autres institutions pour investissement
2-79	Autres subventions
2-8	Emprunts
2-81	Emprunts internes
2-82	Emprunts externes

Tableau des dépenses de fonctionnement par Direction et par service

CODE 2	RUBRIQUE DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT
	<b>BUREAUX DES MAIRES</b>
	<b>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES OPERATIONS</b>
<b>1</b>	<b>Dépenses de personnel obligatoires</b>
112	Indemnités pour les maires
114	Salaires des conseillers et des consultants
110	Salaires des employés permanents
122	Frais pour les maires
120	Frais pour employés permanents
129	Autres frais
16	Bonus
<b>2</b>	<b>Dépenses pour le service du bureau des maires</b>
200	Télécommunications
221	Déplacements internes
222	Déplacements externes
239	Frais de formation
242	Location de véhicules
25	Entretien des biens mobiliers et immobiliers
<b>3</b>	<b>Dépenses pour achat de biens non durables et petit matériel</b>
30	Achat de fournitures et petit matériel
312	Gaz et huiles
<b>7</b>	<b>Subventions et allocations</b>
730	Allocations pour assistance sociale
<b>9</b>	<b>Autres dépenses</b>
949	Toutes autres dépenses exceptionnelles
	<b>BUREAU DU SECRETAIRE GENERAL</b>
	<b>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES OPERATIONS</b>
<b>1</b>	<b>Dépenses en salaires du personnel</b>
110	Salaires des employés
114	Salaires des contractuels
120	Frais pour employés permanents
129	Frais de réunion des assemblées
<b>2</b>	<b>Dépenses du service du bureau du secrétaire général</b>
200	Télécommunications
221	Déplacements internes
222	Déplacements externes
239	Frais de formation
242	Location de véhicules
25	Entretien des biens mobiliers et immobiliers
27	Fêtes patronales et autres événements culturels, touristiques, agricoles
<b>3</b>	<b>Dépenses pour achat de biens non durables et petit matériel</b>
30	Achat de fournitures et petit matériel
312	Gaz et huiles
<b>7</b>	<b>Subventions et allocations</b>

<b>CODE 2</b>	<b>RUBRIQUE DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>
701	Transferts aux sections communales
	<b>ADMINISTRATION</b>
	<b>DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES OPERATIONS</b>
<b>1</b>	<b>Dépenses en salaires du personnel</b>
110	Salaire des employés
114	Salaires des contractuels
16	Bonus
120	Frais des employés permanents
<b>2</b>	<b>Dépenses du service administration</b>
200	Télécommunications
221	Déplacements internes
222	Déplacements externes
239	Frais de formation
240	Loyer de l'Hôtel Communal (si le local de la mairie est en location)
242	Location de véhicules
25	Entretien des biens mobiliers et immobiliers
<b>3</b>	<b>Dépenses pour achat de biens non durables et petit matériel</b>
30	Achat de fournitures et petit matériel
312	Gaz et huiles
320	Nourritures pour bétails
<b>7</b>	<b>Dédommagements</b>
74	Dépenses pour payer les dommages et intérêts
<b>8</b>	<b>Dettes</b>
	<b>SERVICE SOCIAL</b>
	<b>DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES OPERATIONS</b>
<b>1</b>	<b>Dépenses en salaires</b>
110	Salaires des employés
114	Salaires des contractuels
120	Frais des employés permanents
<b>2</b>	<b>Dépenses courantes du service social</b>
200	Télécommunications
221	Déplacements internes
222	Déplacements externes
239	Frais de formation
240	Location d'immeubles pour loger les écoles communales, les centres de santé, les asiles communaux
242	Location de véhicules
25	Entretien des biens mobiliers et immobiliers
<b>3</b>	<b>Dépenses pour achat de biens non durables et petit matériel</b>
30	Achat de fournitures et petit matériel
312	Gaz et huiles
320	Nourritures pour les cantines, les asiles
<b>7</b>	<b>Subventions</b>
707	Subventions aux institutions privées à vocation sociale

<b>CODE 2</b>	<b>RUBRIQUE DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>
	<b>SERVICE CULTURE ET LOISIRS</b>
	<b>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES OPERATIONS</b>
<b>1</b>	<b>Dépenses en salaires</b>
110	Salaires des employés
114	Salaires des contractuels
120	Frais des employés permanents
<b>2</b>	<b>Dépenses courantes du service culturel et des loisirs</b>
200	Télécommunications
221	Déplacements internes
222	Déplacements externes
239	Frais de formation
240	Location d'immeubles pour loger les centres culturels, la bibliothèque municipale et autres espaces culturels et sportifs
242	Location de véhicules
25	Entretien des biens mobiliers et immobiliers
<b>3</b>	<b>Dépenses pour achat de biens non durables et petit matériel</b>
30	Achat de fournitures et petit matériel
312	Gaz et huiles
	<b>SERVICE ECONOMIQUE</b>
	<b>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES OPERATIONS</b>
<b>1</b>	<b>Dépenses en salaires</b>
110	Salaires des employés
114	Salaires des contractuels
120	Frais des employés permanents
<b>2</b>	<b>Dépenses courantes du service économique</b>
200	Télécommunications
221	Déplacements internes
222	Déplacements externes
239	Frais de formation
240	Loyer d'immeubles et de terrains
241	Loyer d'équipement et de matériel
242	Location de véhicules
25	Entretien des biens mobiliers et immobiliers
<b>3</b>	<b>Dépenses pour achat de biens non durables et petit matériel</b>
30	Achat de fournitures et petit matériel
312	Gaz et huiles
	<b>SERVICE TECHNIQUE</b>
	<b>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES OPERATIONS</b>
<b>1</b>	<b>Dépenses en salaires</b>
110	Salaires des employés
114	Salaires des contractuels
120	Frais des employés permanents
<b>2</b>	<b>Dépenses courantes du service technique</b>

<b>CODE 2</b>	<b>RUBRIQUE DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT</b>
200	Télécommunications
221	Déplacements internes
222	Déplacements externes
239	Frais de formation
240	Loyer d'immeubles et de terrains
241	Loyer d'équipement et de matériel
242	Location de véhicules
25	Entretien des biens mobiliers et immobiliers
<b>3</b>	<b>Dépenses pour achat de biens non durables et petit matériel</b>
30	Achat de fournitures et de petit matériel
312	Gaz et huiles
	<b>PROTECTION CIVILE ET POLICE COMMUNALE</b>
	<b>DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES OPERATIONS</b>
<b>1</b>	<b>Dépenses en salaires</b>
110	Salaires des employés
114	Salaires des contractuels
119	Salaires d'autre personnel
120	Frais des employés permanents
149	Primes pour la police communale
<b>2</b>	<b>Dépenses courantes du service de protection civile et de la police communale</b>
200	Télécommunications
239	Frais de formation
242	Location de véhicules
25	Entretien des biens mobiliers et immobiliers
<b>3</b>	<b>Dépenses pour achat de biens non durables et petit matériel</b>
30	Achat de fournitures et petit matériel
312	Gaz et huiles
<b>7</b>	<b>Dédommagements</b>
742	Dédommagements aux personnes victimes d'intempéries

## DEPENSES D'INVESTISSEMENT

CODE 3	RUBRIQUE DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT
	<b>Secteur économique</b>
400	Achat et réparation du mobilier et du matériel de bureau
410	Achat de véhicules, camions pour le ramassage d'ordures et autobus pour le transport public
432	Réparation et construction d'espaces verts, de places publiques
433	Achat, réparation et construction de cimetières
464	Amélioration et construction de marché, d'abattoirs
470	Amélioration et construction de routes, de ponts, de ports, d'aéroports
471	Amélioration et construction de réseaux et d'ouvrages électriques
	<b>Secteur social</b>
400	Achat et réparation de mobilier et du matériel de bureau
46	Amélioration et construction de centres de santé, écoles, logements sociaux, asiles communaux
	<b>Secteur culturel</b>
400	Achat de mobilier et de matériel de bureau
439	Achat et réparation de terrain pour parcs sportifs
46	Achat, réparation et construction d'immeubles pour bibliothèques, centres culturels, piscines
	<b>Secteur politique</b>
400	Achat de mobilier et de matériel de bureau
407	Achat et réparation de matériel pour la police communale et de protection civile
410	Achat de camions pompiers, d'ambulances

Pour détailler davantage le budget, il y a un annexe et plus précisément sur la section investissement qui divise les paragraphes en lignes et les lignes en alinéas.

**Troisième activité : Exercice pratique**

Les participants sont divisés en sous-groupes qui vont travailler en atelier afin de préparer un budget communal

Durée : **120 minutes** : 30 minutes en atelier, 90 minutes pour la présentation des rapports de chaque atelier et pour les discussions

Atelier 1 : Les considérants et les articles de l'arrêté du budget (Ce groupe doit disposer d'un modèle d'arrêté communal)

Atelier 2 : Prévision des recettes communales

Atelier 3 : Prévision des dépenses des Bureaux des maires, de la Direction générale et administrative

Atelier 4 : Prévision des dépenses du service social et culturel

Atelier 5 : Prévision des dépenses du service technique et du service économique

Atelier 6 : Prévision des dépenses pour risques et désastres et de la Police municipale

En plénière, chaque groupe présente ces travaux et 3 personnes joueront le rôle des maires afin trouver le consensus pour arriver à l'équilibre du budget.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARD/Projet LOKAL (mars 2008), Manuels de formation sur le leadership local : l'élu et la gestion financière municipale, Port-au-Prince
- BEAUDIN, Ronald (1998), Séminaire atelier sur la Planification Décentralisée : La fiscalité locale en Haïti. Miméo.
- GIQUEL, François (1970); La Commune, son Budget et ses Comptes. Les Éditions Ouvrières. Paris
- Gouvernement du Québec (1996); Fiscalité et Financement des Services Publics : Le Secteur Local au Québec : Organisation et Fiscalité
- KANOUTE, Bachir (mars 2008), Boîte à outils du formateur, Projet ARD/LOKAL, Port-au-Prince, Haïti
- Loi de finances 2007-2008
- MEF (Juin 2001), Nomenclature des dépenses budgétaires de l'Etat et guide d'utilisation
- MICT (2007) Guide de gestion communale
- MICT (mai 2007), La municipalité haïtienne et les entités de l'administration publique
- Moniteur (1982), Décret du 22 octobre 1982 sur la commune
- Moniteur (1985) Loi sur le budget et la comptabilité publique.
- Moniteur (juin 2006), Le décret du 1<sup>er</sup> février 2006 sur l'organisation et le fonctionnement des collectivités territoriales communales.
- Moniteur (juin 2006), Le décret du 1<sup>er</sup> février 2006 sur les principes de fonctionnement des collectivités territoriales.
- ONU-HABITAT/ENDA (Septembre 2007) Manuel du budget participatif en Afrique francophone : Concepts et principes.