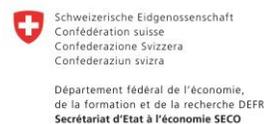


Rapport Revue

Mission d'évaluation de la performance de la gestion des finances locales à la Municipalité de SFAX selon la méthodologie PEFA

Date: 27 juillet 2015





MUNICIPALITE DE SFAX

EVALUATION DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

RAPPORT PEFA SUR LES PERFORMANCES



VERSION FINALE

Equivalence Monétaire

Unité monétaire : Dinar tunisien (24 juillet 2015)

1 Euro = 2,15940

1 US \$ = 1,96908

Exercice financier de la Ville

1 janvier - 31 décembre

Poids et mesures

Systeme métrique

Cet ouvrage est financé par le Programme d'Assistance Technique Infra-étatique (*Sub - National Technical Assistance Program, SNTA*), un programme créé pour aider les entités infra-étatiques et les entreprises publiques à améliorer leur solvabilité. SNTA fait partie du Fonds de Conseil en Infrastructure Publique-Privée (*Public-Private Infrastructure Advisory Facility, PPIAF*), un fonds d'assistance technique constitué par plusieurs bailleurs de fonds----et géré par la Banque mondiale-----créé pour assister les gouvernements qui désirent explorer des partenariats avec le secteur privé afin de développer et améliorer leurs services d'infrastructure¹.

¹<http://www.PPIAF.org>

Liste des abréviations

AFD	Agence Française de Développement
ARRU	Agence de réhabilitation et de rénovation urbaine
BCT	Banque Centrale de Tunisie
BM	Banque Mondiale
CM	Conseil Municipal
CPSCCL	Caisse des prêts et de soutien aux collectivités locales
CTMED	Coopération Transfrontalière en Méditerranée
GS	Grand Sfax
HLG	<i>High level government</i>
IEVP	Instrument européen de voisinage et de partenariat
MD	Million de dinars
MED-3R	Plateforme euro-méditerranéenne Recycler-réduire-réutiliser
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i>
PI	<i>Performance indicator</i>
PIC	Programme d'investissement communal
PPIAF	<i>Public-Private Infrastructure Advisory Facility</i>
SDGS	Stratégie de développement du grand Sfax
SONEDE	Société nationale d'exploitation et de distribution des eaux
STEG	Société tunisienne d'électricité et de gaz
TND	Dinar tunisien
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
USUDS	<i>Urban sustainable development strategies</i>

Table des matières

Equivalence Monétaire	3
Poids et mesures	3
Liste des abréviations	4
Avant - Propos	6
Synthèse de l'évaluation	8
1. Introduction	15
2. Données générales sur la Tunisie et sur la Municipalité de Sfax	17
2.1 DESCRIPTION DU CONTEXTE NATIONAL ET DU CONTEXTE DE LA VILLE DE SFAX	17
2.2 DESCRIPTION DES OBJECTIFS BUDGETAIRES.....	22
2.3 CADRE INSTITUTIONNEL ET CADRE JURIDIQUE DE LA MUNICIPALITE DE SFAX.....	23
3. Evaluation des systèmes, des processus et des institutions de gestion des finances publiques	28
HLG-1 Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central	Error! Bookmark not defined.
3.1 CREDIBILITE DU BUDGET	31
3.2 EXHAUSTIVITE ET TRANSPARENCE	41
3.3 BUDGETISATION FONDEE SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES	51
3.4 PREVISIBILITE ET CONTROLE DE L'EXECUTION BUDGETAIRE	57
3.5 COMPTABILITE, ENREGISTREMENT DES INFORMATIONS ET RAPPORTS FINANCIERS.....	80
3.6 SURVEILLANCE ET VERIFICATION EXTERNES	87
3.7 PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS	90
4. Le processus de réformes	94
4.1 DESCRIPTION DES REFORMES RECENTES ET EN COURS	94
4.2 FACTEURS INSTITUTIONNELS CONTRIBUANT A LA PLANIFICATION ET L'EXECUTION DES REFORMES	95
ANNEXES	96
ANNEXE 1 : CALCULS POUR HLG-1, PI-1& PI-2.....	97
ANNEXE 2 : CALCULS POUR LE PI-3.....	102
ANNEXE 2 : RESUME DES NOTES PAR INDICATEURS/COMPOSANTES	104
ANNEXE 3 : NOTES AVEC JUSTIFICATIONS	105
ANNEXE 4 : LISTE DE PERSONNES RENCONTREES	110
ANNEXE 5 : BIBLIOGRAPHIE.....	113

Avant - Propos

Ce rapport (version préliminaire en date du 11 mai 2015) sur la performance de la gestion des finances publiques de la Ville de Sfax a été coordonné et revu par Giovanni Caprio. Il a été rédigé par Nicolas Lokpe, Expert International Senior en Gestion des Finances Publiques et Sofiane Fakhfakh, expert international en Gestion des Finances Publiques. Il est le produit d'un exercice conjoint piloté par la ville de Sfax et les Partenaires Techniques et Financiers (PPIAF² – Banque Mondiale, Agence Française de Développement). Cette version du rapport inclut tous les commentaires reçus de la Ville de Sfax, de l'AFD (Paris et Tunis) et de la Banque Mondiale.

Le coordonnateur de même que les membres de l'équipe remercient de façon particulière le Maire de Sfax, Monsieur le Président Mabrouk Kossentini qui a donné toutes les instructions pour faciliter la tâche des consultants, ainsi que Monsieur le Secrétaire Général Monsieur Hichem Elloumi qui a lancé la procédure PEFA.

Les membres de l'équipe remercient également le Directeur Général des services techniques de la Mairie, le Contrôleur des dépenses publiques, le Directeur des affaires municipales, le Directeur des affaires foncières, le Directeur des affaires juridiques, l'Administrateur de l'arrondissement "El Bostane", le sous -directeur de l'inspection, le sous -directeur de la mise à niveau et de l'informatique et le chef de service des ressources humaines. De même, les membres de la mission remercient le représentant de la Chambre régionale des comptes de Sfax, les représentants des Ministères des finances, qui les ont reçus et leur ont fourni des informations et données utiles pour l'évaluation.

La mission exprime particulièrement sa gratitude à Monsieur Ahmed Guidara, Chargé de la Direction des Affaires Financière, et son équipe pour l'excellente qualité de l'accueil, leur grande disponibilité et l'appui logistique constant qu'ils lui ont fourni pendant la mission de terrain.

Enfin, l'équipe remercie les représentants du PPIAF, de la Banque Mondiale, du Secrétariat PEFA, de l'Agence Française de Développement et de SECO.

Le contenu de cette évaluation n'engage que le coordonnateur et les membres de l'équipe. Il n'engage ni la Ville de Sfax, ni la Banque Mondiale, ni le PPIAF, ni l'Agence Française de Développement et ni le Secrétariat PEFA à Washington DC, USA.

Le 24 juillet 2015

²Sub National Technical Assistance Program - Public –Private Infrastructure Advisory Facility



Municipalité de Sfax
Evaluation de la gestion des finances publiques
Rapport PEFA sur les performances
Version finale – Août 2015

Le processus d'assurance qualité suivi durant la réalisation de ce rapport répond à toutes les exigences du Secrétariat PEFA et reçoit en conséquence la mention « **PEFA CHECK** ».

Secrétariat PEFA, le 9 mai 2016

Synthèse de l'évaluation

Cette section vise à présenter une vision synthétique et stratégique de la performance des finances publiques en montrant notamment l'incidence du système de gestion des finances publiques sur la réalisation des objectifs de discipline budgétaire, de l'allocation stratégique des ressources et de la prestation efficace des services publics.

HLG-1 : Les transferts prévus initialement par le gouvernement au profit de Sfax ont été exécutés à 171,7% en 2011, 156,8% en 2012 et 139,5% en 2013, dégagant ainsi des écarts positifs respectifs de 71,7%, 56,8% et 39,5% pour les exercices 2011, 2012 et 2013. Pour les transferts à affectation spéciale, la variation a été de 33,1% en 2011, de 25,7% en 2012 et de 29,2% en 2013 et s'est ainsi établie pour les trois exercices à plus de 10%.

Il n'existe pas un calendrier formel de décaissement des transferts convenu entre le gouvernement et les collectivités locales. Toutefois, dans la pratique, la dotation globale de fonctionnement a été déboursée en deux tranches quasi-uniformes de 2011 à 2013. Quant à la dotation globale d'investissement, les données relatives aux dates des décaissements de 2011 à 2013 ne sont pas disponibles.

i) Évaluation synthétique de la performance de la gestion des finances publiques municipales

1. Crédibilité du budget —

Sur la période couverte par l'évaluation, les taux de réalisation des recettes intérieures se sont régulièrement améliorés en passant de 70,3% en 2011, à 96,0% en 2012 et à 108,2% en 2013, ce qui conforte la crédibilité budgétaire en matière de recette. Toutefois cette crédibilité a été affaiblie par les résultats obtenus en matière de gestion des dépenses. Les écarts entre les prévisions initiales de dépenses primaires et les réalisations ont été supérieurs à 10% sur les trois exercices. De plus, en cours d'exécution, la composition initiale des dépenses primaires n'a pas été respectée et a enregistré des écarts de plus de 20% sur la période. Enfin, l'importance du stock d'arriérés de paiement constatés à fin 2012 (32,6% des dépenses réelles) et à fin 2013 (27,9% des dépenses réelles) affecte aussi négativement la crédibilité du budget.

2. Exhaustivité et transparence —

Le budget de la Commune de Sfax est exhaustif en ce qui concerne les opérations de recettes et dépenses sur ressources intérieures. Toutefois, l'incomplétude des opérations liées aux recettes et dépenses financées sur ressources extérieures qui y sont inscrites affecte globalement l'exhaustivité du budget.

La transparence du budget de la Commune de Sfax est amoindrie par la structure de la nomenclature budgétaire qui, n'étant pas homogène, ne facilite pas la lisibilité du budget, et par le fait que la Commune de Sfax ne met à la disposition du public aucune information budgétaire. Toutefois, le contenu de la documentation budgétaire transmise au Conseil municipal en vue du vote du budget fournit quelques éléments d'information aux Conseillers, ce qui atténue un peu le manque de transparence budgétaire.

3. Budgétisation fondée sur les politiques nationales —

Le budget de la Commune de Sfax ne s'inscrit pas dans une perspective pluriannuelle. Des prévisions budgétaires pluriannuelles ne sont pas élaborées. En général, les stratégies sectorielles sont quasi-inexistantes, et pour les secteurs pour lesquels elles existent, elles ne sont pas assorties de coûts. Les charges récurrentes (des investissements programmés) ne sont pas estimées et prises en compte dans une programmation budgétaire à moyen terme. Outre les différentes échéances fixées par la loi organique du budget des collectivités locales, le processus de préparation du budget n'est pas encadré par un calendrier fixe.

Le processus de préparation du budget de la Commune de Sfax est tout de même conforté par l'approbation de tous les budgets de la période couverte par l'évaluation avant le début de l'exercice budgétaire.

4. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget —

Globalement, la législation fiscale applicable à la Commune de Sfax est assez claire et exhaustive, et accorde des pouvoirs discrétionnaires limités aux administrations fiscales. Les contribuables ont un accès facile aux informations fiscales à travers plusieurs sites web, le Journal officiel, des dépliants, un Centre d'appel et divers autres moyens de communication. Les structures mises en place pour l'instruction des recours, de par leur composition, ne sont pas susceptibles de rendre leurs décisions en toute équité.

Les assujettis à la fiscalité locale ne sont pas immatriculés dans une base de données exhaustive. Les pénalités prévues pour les cas de non respect des obligations fiscales sont si dérisoires qu'elles ne sont pas de nature à inciter les contribuables à

s'acquitter de leurs obligations fiscales. Les services fiscaux municipaux n'organisent pas des contrôles fiscaux.

Le stock des arriérés fiscaux est important relativement aux réalisations de recettes (entre 43% et 57%). Le taux de recouvrement de ces créances fiscales a été faible sur les trois exercices couverts par l'évaluation (moins de 13%). La plus grande partie des recettes fiscales recouvrées est transférée sur le compte de la Recette municipale suivant une périodicité mensuelle. Des rapprochements complets ne se font pas entre les évaluations, les recouvrements et les transferts effectifs au compte de la Recette municipale.

Des plans prévisionnels de trésorerie ne sont pas élaborés pour servir de base à un mécanisme de régulation budgétaire. Des ajustements budgétaires sont effectués en cours d'exercice de façon fréquente et assez transparente, mais modifient significativement les dotations budgétaires.

Le suivi et la gestion de la trésorerie de la Commune de Sfax est confortée par le suivi quotidien de la trésorerie assuré par le Receveur municipal. Par contre le suivi des dettes de la Commune n'est pas convenablement assuré. Le mécanisme de contraction des emprunts est clairement défini par la législation en vigueur et mis en œuvre.

L'organisation actuelle de la gestion du fichier nominatif du personnel de la Municipalité et de l'état de paie n'est pas de nature à assurer l'efficacité des contrôles des états de paie. Les deux fichiers sont distincts et mis à jour parallèlement. Aucun mécanisme de contrôle interne des modifications apportées aux deux fichiers n'est en place. Cependant, les modifications apportées à la situation administrative d'un agent au cours d'un mois donné sont prises en compte au cours du mois suivant. Les ajustements rétroactifs sont peu significatifs.

Le processus de passation des marchés publics est globalement satisfaisant. Le cadre juridique en vigueur satisfait aux six critères fixés par le cadre PEFA. Le recours aux modes faisant appel à la concurrence est la règle et un mécanisme de recours existe et fonctionne. Toutefois, le processus de passation des marchés est affaibli par le fait que le public n'a pas accès aux informations y relatives.

Le contrôle interne a priori des dépenses non salariales en place permet de limiter rigoureusement les engagements aux dotations budgétaires. Mais aucun mécanisme n'est en place pour limiter les engagements aux ressources prévisibles. La quasi-totalité des dépenses non salariales de la Municipalité de Sfax est exécutée suivant la procédure normale.

5. Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers —

Les rapprochements du seul compte postal de la Recette municipale avec le registre CCP et les extraits de compte se font plusieurs fois par mois. Quant aux comptes d'avances et d'attente, ils font l'objet d'ajustements à la clôture de chaque exercice, mais certains comptes présentent des soldes très anciens.

Les états d'exécution budgétaires sont produits mensuellement au plus dans les quatre semaines suivant la fin du mois, mais ne couvrent que le titre I du budget (les opérations de fonctionnement) et les mandatements de dépenses.

La comptabilité de la municipalité de Sfax n'est pas normalisée. Les comptes financiers sont produits annuellement par le Receveur municipal au plus tard à la fin du mois de février suivant l'exercice budgétaire concerné, mais ne rend compte que de l'exécution détaillée des recettes et des dépenses. Le compte financier de l'exercice 2013 est le dernier exercice clôturé a été transmis à la Chambre régionale des comptes dans les quinze mois suivant la clôture de l'exercice.

6. Surveillance et vérification externes —

La surveillance et la vérification externes sont assurées exclusivement par le Conseil municipal à l'occasion de l'examen du budget de la Commune. La Chambre régionale des comptes n'a pas procédé à la vérification des comptes financiers du Receveur municipal de Sfax au titre des exercices couverts par l'évaluation qui lui ont été transmis.

ii) Évaluation de l'incidence des faiblesses de la gestion des finances publiques municipales

L'évaluation de l'incidence des faiblesses constatées dans le système de la GFP est faite par rapport aux trois principaux objectifs d'un système transparent et organisé de gestion des finances publiques : la discipline budgétaire, l'allocation stratégique des ressources et la prestation efficace des services publics.

La discipline budgétaire est confortée par le vote des budgets primitifs avant le début de l'exercice budgétaire et par la production des comptes financiers au plus tard deux mois après la clôture de l'exercice concerné. Toutefois, elle est affectée par la faible crédibilité du budget en matière de dépenses, la non exhaustivité et l'insuffisante transparence du budget, la non fixation de plafonds de dépenses pour les propositions budgétaires des services, la non inscription du budget dans une perspective pluriannuelle et l'absence de lien entre les décisions d'investissement et les projections de dépenses courantes à moyen terme. La discipline budgétaire est aussi affaiblie par les insuffisances relevées dans la planification de la trésorerie et par l'absence d'un dispositif efficace de limitation des engagements de dépenses aux ressources disponibles. Enfin, les retards constatés en matière de mise en état d'examen des comptes financiers du Receveur municipal par la Trésorerie régionale et de leur

examen par la Chambre régionale des Comptes ne favorisent pas l'observance de la discipline budgétaire.

L'allocation stratégique des ressources est difficile à réaliser du fait de l'absence de documents de stratégie sectorielle, de l'existence d'un processus de préparation du budget d'investissement distinct de celui du budget de fonctionnement et de l'absence de la classification fonctionnelle dans la structure de la nomenclature budgétaire. De plus, la forte variation constatée dans la composition des dépenses en cours d'exécution affecte inévitablement l'allocation des ressources telle qu'elle a été prévue dans le budget initialement voté.

La mise à disposition efficace des services est confortée par le respect des règles de passation des marchés faisant appel à la concurrence. Cependant, elle est affectée par les faiblesses constatées en matière de contrôle interne des dépenses, notamment en matière de contrôle du service fait. En outre, les faiblesses notées en matière d'exhaustivité du budget sont de nature à limiter la fiabilité des informations disponibles sur les coûts des services.

Dans l'ensemble, la performance des systèmes de GFP ont été bien analysés, les domaines pouvant être améliorés ont été bien identifiés. Il y a un sérieux problème au niveau des arriérés de paiement, au niveau de la classification budgétaire, au niveau de la budgétisation pluriannuelle, au niveau de la prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses et au niveau de l'audit interne. Les autorités en sont conscientes et elles sont disponibles pour réaliser les interventions qui s'imposent.

iii) Perspectives concernant la planification et la mise en œuvre des réformes municipales

La Municipalité de Sfax ne dispose pas d'un plan d'actions pour la réforme des finances publiques, encore moins d'un plan global de réformes couvrant tous ses domaines de compétence. Il n'existe pas un cadre institutionnel formel de mise en œuvre des réformes. Toutefois, la Municipalité a engagé la réforme de l'organigramme de la Mairie de façon à l'adapter à ses nouvelles fonctions. En outre, au niveau national, régional et local des consultations sont envisagées en vue de redéfinir la répartition des rôles entre l'Etat et les Communes.

Enfin, il importe encore une fois de faire remarquer que le fort engagement des Autorités de la Municipalité de Sfax dans la présente évaluation de la performance du système de gestion des finances de leur Commune augure d'une bonne appropriation du diagnostic qui sera fait ainsi que des réformes à engager en vue de la correction des faiblesses du système.

TABLEAU 1 : LA SÉRIE D'INDICATEURS DE HAUT NIVEAU SUR LA GFP DE LA VILLE DE SFAJ

A. RESULTATS DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES : Crédibilité du budget		Notation
HLG-1	Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central	D+
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	C
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	D+
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	B
PI-4	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	D+
B. SPECIFICITES TRANSVERSALES: Couverture et transparence		
PI-5	Classification du budget	D
PI-6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	B
PI-7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	D+
PI-8	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	NA
PI-9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	NA
PI-10	Accès du public aux principales informations budgétaires	D
C. CYCLE BUDGÉTAIRE		
C (i) Budgétisation basée sur les politiques publiques		
PI-11	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	C+
PI-12	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	D
C (ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget		
PI-13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	B
PI-14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	D+
PI-15	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières	D+
PI-16	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	D+
PI-17	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	B
PI-18	Efficacité des contrôles des états de paie	D+
PI-19	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics	B+
PI-20	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+
PI-21	Efficacité du système de vérification interne	D
C (iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers		
PI-22	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	B
PI-23	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires	NA
PI-24	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	D+
PI-25	Qualité et respect des délais des états financiers annuels	D+
C (iv) Surveillance et vérification externes		
PI-26	Etendue, nature et suivi de la vérification externe	D
PI-27	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	B+
PI-28	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	D
D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS		
D-1	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	NA
D-2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide -projet et l'aide –programme et établissement des rapports y afférents	D
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	A

1. Introduction

L'objectif de l'exercice

Une meilleure connaissance des systèmes de gestion des finances publiques municipales est un objectif recherché par de nombreuses collectivités territoriales. Dans ce cadre, désireuse d'atteindre cet objectif, la Ville de Sfax a décidé de réaliser un exercice d'évaluation du système de gestion de ses finances se basant sur la méthodologie développée par le programme PEFA³. Cette méthodologie a déjà été appliquée au Gouvernement Central (2010) en Tunisie. Elle a été également appliquée dans de nombreuses entités infra-nationales en dehors de Tunisie. Il s'agit de permettre à la Ville (ou à l'entité infra-nationale) d'envisager un renforcement ultérieur de ses systèmes de gestion pour mieux utiliser ces ressources de même que d'éventuelles sources de financement externes. Au vu du diagnostic PEFA, et c'est un des avantages de la méthodologie, des propositions d'amélioration de la gestion pourront être faites. L'utilisation périodique (tous les trois ans, par exemple) permettra de mesurer les effets des efforts entrepris par la Ville. Le diagnostic pourra également constituer une référence pour les bailleurs désirant octroyer un financement à la ville.

Le processus de préparation du rapport

L'équipe PEFA composée d'un coordonnateur et de deux experts a réalisé une première mission de terrain à Sfax entre le 02 et le 13 février 2015 et une deuxième mission du 24 mars au 3 avril 2015. Une réunion PEFA de démarrage de l'exercice a eu lieu à la commune de Sfax le 02 février 2015 et a rassemblé près d'une quinzaine de participants. Ces derniers étaient pour la majorité des agents de la commune et des représentants de la commune de Sfax.

La Direction des Affaires Financières (DAF) a été à travers son Directeur, M. Ahmed GUIDARA, le point focal de l'exercice et a préparé dès le début de la mission de terrain une abondante documentation d'appui. Au niveau des bailleurs, les membres de l'équipe ont bénéficié pendant la mission de terrain de la collaboration de M. Il y a eu une coordination sur l'exercice eu égard aux nombreux échanges sur le sujet. Mathieu Vasseur de l'AFD Tunis a donné son avis sur la concept note de la BM. L'AFD Paris par l'intermédiaire de Jérémie Daussin-Charpentier est en échange constant avec Franck Bessette et ils ont préparé ensemble une formation même si la mission a rencontré les bailleurs séparément.

Le Secrétariat PEFA à Washington DC a été informé de l'exercice, de son déroulement progressif et a assuré avec l'AFD le processus de contrôle de la qualité

³ PEFA- *Public Expenditure and Financial Accountability* (Dépense Publiques et Responsabilité Financière). Le PEFA est un programme de partenariat entre plusieurs institutions parrainé par la BM, la CE, le FMI, le Département du Royaume-Uni pour le Développement International (DFID), le Ministère Français des Affaires Etrangères, le Secrétariat d'Etat Suisse pour les Affaires Economiques et le Ministère Norvégien des Affaires Etrangères. Voir également www.pefa.org et www.oecd.org/cad.

du rapport. Les modalités du PEFA Check seront appliquées. Des commentaires détaillés seront préparés à ce sujet. Comme les commentaires de la Mairie, ceux de l'AFD et de la Banque Mondiale seront tous été pris en compte dans la version finale du rapport

La méthodologie utilisée pour la préparation du rapport

L'équipe PEFA pour l'évaluation des finances municipales de la Commune de Sfax a utilisé le Cadre PEFA révisé pour son application au niveau décentralisé⁴. Les informations ont été recueillies auprès de diverses structures de la Commune au moyen de séances de travail. Ces informations ont été complétées par la revue des sources primaires (budgets, rapports d'exécution budgétaire en cours d'année, comptes financiers, textes de lois etc.) et par la revue d'autres sources (plans de développement, stratégies sectorielles, etc.) dans le domaine de la gestion des finances publiques de la Ville⁵. Les communications spécifiques des structures ont été utilisées et citées comme sources dans le rapport uniquement quand celles-ci n'étaient pas disponibles au niveau des sources primaires et secondaires. Dans ce cas et dans la mesure du possible, elles ont été corroborées par une communication d'une autre structure.

Le champ de l'évaluation tel qu'il ressort du rapport

Sur le plan administratif, la commune de Sfax est composée de sept (7) Arrondissements. La commune est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Ce n'est pas le cas pour les arrondissements qui ne sont pas des collectivités locales. Les arrondissements ne disposent pas de budget propre (et pas de ressources propres) et sur le plan budgétaire, ils sont traités de la même manière que les directions de la Mairie. Toutes leurs dépenses sont intégrées au budget de la Commune.

L'évaluation des finances municipales couvre la totalité (100%) du budget de la commune proprement dite et de ses 7 arrondissements. En 2011 les dépenses totales (fonctionnement et investissement) réelles de la commune se sont élevées à 25,2 millions de Dinars, et en 2012 et en 2013 elles se sont élevées à 29,1 millions de Dinars.

⁴*Guidelines for application of the PEFA performance measurement framework at Sub National Government level*, Volumes 1 & 2- annex, PEFA secretariat, mars 2008. Une version française de ce texte est maintenant disponible. Les Directives Supplémentaires de janvier 2013 ont également été utilisées. La version anglaise du Field Guide a également été utilisée.

⁵ Voir la bibliographie en annexe.

2. Données générales sur la Tunisie et sur la Municipalité de Sfax

2.1 Description du contexte national et du contexte de la Ville de Sfax

2.1.1. Le contexte politique et économique de la Tunisie

La Tunisie, depuis la période précédant l'indépendance jusqu'à aujourd'hui, est un État unitaire fortement centralisé. L'administration a toujours été dirigée à partir de la capitale. Les autorités déconcentrées ne jouissent pas de personnalité juridique propre, leur personnalité juridique est celle de l'État.

La décentralisation territoriale en Tunisie se base sur les municipalités (communes) à la tête desquelles on trouve un maire élu lors des élections municipales et les gouvernorats à travers les conseils régionaux et qui sont présidés par le gouverneur (Wali) désigné par le chef de l'État.

Les communes ne disposent actuellement d'aucune marge de manœuvre en matière de détermination des conditions générales de l'impôt local (assiette, taux appliqué, modes de recouvrement) que ce soit au niveau de la fiscalité foncière, au niveau de la fiscalité des activités économiques ou au niveau de la fiscalité indirecte. Le rôle de l'État est prépondérant et les collectivités locales ne disposent, en fait, que d'un pouvoir fiscal assez marginal. L'État crée l'impôt local, le gère et le recouvre.

La décentralisation en Tunisie demeure limitée à un concept de « déconcentration avancée » dans lequel l'État demeure, en réalité, le seul acteur public. Les dépenses publiques locales atteignent 0,9% du PIB à leur point bas de 2013, soit 3% des dépenses publiques totales.

Avant la révolution, la décentralisation prévue par la Constitution de 1959 (article 71) est restée jusqu'à présent, très peu développée. Les communes ne pouvaient exercer aucune activité de législation locale. Même si les conseillers municipaux étaient élus au suffrage direct, le contexte politique ne permettait pas une réelle gestion locale des affaires de la commune.

La période avant la révolution se caractérisait par une marginalisation de certaines zones et un déséquilibre du développement entre le littoral et l'arrière-pays, lequel déséquilibre qui s'est creusé au fil des années. Sans infrastructure adéquate, sans investissements ni création d'emplois, l'intérieur du pays était livré à la pauvreté et au chômage. Certaines régions étaient presque enclavées et ne participaient que faiblement à la vie économique du pays.

L'accumulation des problèmes économiques et sociaux a été l'étincelle qui a allumé le feu de la révolution le 17 décembre 2010, révolution qui a culminé le 14 janvier 2011 avec la chute du régime.

La Tunisie a connu avec la révolution des changements politiques majeurs qui ont provoqué un choc sur le plan économique et social. Après ces changements et l'élection de l'Assemblée Nationale Constituante (ANC), les différents gouvernements de transition et l'ANC ont engagé rapidement une réflexion sur le redéploiement de la décentralisation avec pour objectif final une nouvelle répartition des rôles et compétences respectifs de l'Etat central et des collectivités locales.

La réflexion visait :

- A court terme, à pallier aux déficiences organisationnelles des communes, et à répondre aux besoins immédiats des populations ;
- A moyen terme, à réformer les institutions, en vue de leur attribuer de nouvelles compétences, ainsi que les moyens financiers adéquats leur permettant de les mettre en œuvre ;
- A long terme, à confier aux collectivités locales l'essentiel des décisions et des responsabilités qui doivent leur permettre un développement social et économique harmonieux.

La Constitution du 27 janvier 2014 organise dans le chapitre VII intitulé «du pouvoir local» la question des collectivités territoriales, et consacre :

- Les principes de l'élection des conseils municipaux et régionaux ;
- La personnalité juridique, l'autonomie financière et administrative des collectivités publiques ;
- La libre administration ;

Par ailleurs, l'article 134 de la dernière constitution reconnaît l'existence de trois types de compétences pour les collectivités locales, des :

- Compétences propres ;
- Compétences conjointes avec le pouvoir central ; et enfin
- Compétences transférées par ce dernier ;

A la date de rédaction du présent rapport (avril 2015), on ne peut pas parler de véritable décentralisation et encore moins de régionalisation. Les collectivités locales constituent des cadres embryonnaires d'un processus de décentralisation qui connaîtra certainement une évolution rapide dans les prochaines années.

Sur le plan économique, la Tunisie possède un énorme potentiel en termes d'une main d'œuvre qualifiée, d'une administration publique bien construite, d'une bonne infrastructure, et d'un emplacement géographique stratégique qui lui donne un accès privilégié au marché européen.

Le potentiel reconnu à la Tunisie ne s'est pas encore matérialisé, et l'économie est restée stationnaire avec de faibles performances qui ont contribué à la révolution du

17 décembre 2010 – 14 janvier 2011. Le dernier rapport de la Banque Mondiale⁶ fait état de l'impasse que connaît le modèle économique tunisien. Les raisons de cette impasse sont des suivantes :

- L'environnement réglementaire protégé caractérisé par un lourd fardeau bureaucratique qui restreint la concurrence ;
- La réglementation du marché du travail qui encourage l'exploitation et l'insécurité de l'emploi ;
- Les politiques industrielle et agricole qui introduisent des distorsions et qui renforcent les disparités régionales ;
- La persistance d'une affectation inefficace de ressources ;
- La paralysie du secteur privé caractérisé par de petites sociétés, générant une faible productivité et une création d'emplois limitée ;
- L'intégration trompeuse dans la mesure où la Tunisie ne produit pas ses produits manufacturiers mais assemble des produits venant principalement de la France et à l'Italie et destinés à ces deux pays ;
- La réglementation de marché qui est devenue un écran de fumée pour l'extraction des rentes par une petite élite ;

Cette période post révolution a été marquée également par :

- L'augmentation relativement importante des dépenses de consommation de l'État ce qui a accéléré la détérioration du déficit budgétaire ;
- Une exécution budgétaire (de point de vue des investissements) moins expansionniste que prévue due aux contraintes en matière de capacités d'exécution au niveau régional et de passation de marché publics ;
- Un taux d'endettement avoisinant 52% du PIB⁷ dépassant ainsi les normes des agences de notation et des institutions internationales de 50 % du PIB pour des pays à revenu intermédiaire tel que la Tunisie ;
- Le creusement du déficit des transactions courantes, passant de 7,3 % du PIB en 2011 à environ 8,2 % en 2012, 8,3 % en 2013, et 8,9% en 2014 malgré la bonne tenue des recettes tirées du tourisme et des envois de fonds des travailleurs tunisiens à l'étranger, et la dépréciation du taux de change face à l'Euro en 2013 ;

Après la révolution, certes l'économie tunisienne a été affectée par les mouvements sociaux, par l'évolution politique et par le contexte économique international fragile. Néanmoins l'économie a fait preuve de résilience face aux deux chocs de la révolution de 2011 et de la crise de la zone Euro.

Ceci tendrait à démontrer qu'au-delà des incertitudes conjoncturelles, la Tunisie dispose toujours de bons fondamentaux économiques. Après une contraction du PIB

⁶BANQUE MONDIALE, « *La révolution inachevée, créer des opportunités, des emplois de qualité et de la richesse pour tous les Tunisiens* » Mai 2014

⁷ Compte tenu de l'emprunt obligataire de 1 milliard de dollars obtenu par la Tunisie sur le marché financier international le 27/01/2015 pour faire face aux besoins importants de financement.

de 1,9 % en 2011, l'économie tunisienne a enregistré un taux de croissance de 3,3% en 2012, de 3% en 2013, de 2,5% en 2014, il est prévu de réaliser en 2015 un taux de croissance entre 3% (Estimations BCT).

2.1.2. Le contexte de la Municipalité de Sfax (économie et administration)

L'économie du gouvernorat de Sfax connaît depuis les années soixante d'importantes mutations économiques avec la prolifération de petites et moyennes industries manufacturières, le développement rapide du secteur tertiaire et la diversification du secteur agricole par l'émergence de nouveaux créneaux d'investissement comme l'élevage bovin, le maraîchage, l'aviculture et les cultures biologiques.

L'agriculture occupe une place importante dans l'économie de la région. La superficie agricole utile représente 90 % de la superficie totale. Elle est dominée par l'arboriculture en sec notamment l'olivier et l'amandier qui s'adaptent mieux que les autres cultures au climat aride de la région. Premier producteur de Tunisie, Sfax produit en moyenne 40% d'huile d'olive et 30% d'amande par rapport au niveau national.

Le tissu industriel comporte actuellement environ 2 500 unités qui assurent 59.000 emplois soit 25 % de la population active occupée. La plupart de ces entreprises sont de petites tailles, le nombre des entreprises qui emploient 10 ouvriers est plus s'élève à 667 unités (soit 30% du tissu industriel).

Sfax est aussi la deuxième ville du pays pour les activités tertiaires. En effet, le secteur tertiaire et en particulier le commerce y a été toujours florissant. Le nombre d'emplois dans le tertiaire a été évalué à 100 mille. Sfax occupe une place prépondérante aussi bien dans le commerce intérieur qu'extérieur tunisien.

Le port commercial de Sfax est spécialisé dans l'exportation des produits qui viennent essentiellement du Centre et du Sud du pays, en plus de la production locale comme le sel marin, l'huile d'olive, les phosphates traités et divers autres produits semi-finis ou finis de certaines industries comme la confection, l'habillement, les conserves de poissons et autres. On y importe les produits alimentaires, les produits chimiques, les matériaux de construction, les céréales et tous les équipements nécessaires pour le marché du pays.

L'exploitation du pétrole constitue une autre composante de l'économie Sfaxienne dont le gisement du gaz naturel de Miskar qui s'étend sur une superficie totale de 352 km² avec une capacité de 22,7 milliards de m³.

Sfax, deuxième pôle économique de la Tunisie, est une ville portuaire du Centre-Est du pays située à environ 270 kilomètres de Tunis, la capitale. La ville est caractérisée par un climat tempéré et semi-aride. La principale saison des pluies est l'automne mais la pluviométrie est irrégulière et limitée.

L'organisation spatiale de l'agglomération de Sfax est radioconcentrique. La municipalité de Sfax se déploie en demi-cercle autour du port, sans réelle communication avec la mer. Les communes se sont développées sur l'espace des anciens vergers (jeneins). Dans les communes Nord, l'extension urbaine s'est faite principalement à la faveur de lotissements clandestins, palliant l'insuffisance de lotissements sociaux de promotion publique. De ce fait, Sfax est une agglomération éclatée, qui connaît un déséquilibre flagrant entre son centre et ses communes périphériques et un étalement urbain excessif.

Le grand Sfax souffre d'un étalement urbain démesuré diluant les efforts d'équipements et posant des problèmes de transport et de circulation. Le grand Sfax est caractérisé par une disproportion des infrastructures de base par rapport aux besoins réels et potentiels de l'agglomération, par un cadre de vie entaché par le poids des nuisances environnementales

Les services urbains de base

Les grandes composantes de la structure urbaine du grand Sfax se présentent comme suit :

- Une zone hyper centrale composée de la médina et de la ville européenne et de l'opération de la nouvelle Sfax (Sfax Jadida) ;
- Une petite couronne péricentrale composée entre autre des faubourgs populaires (r'baths) et de certaines activités industrielles ainsi que de grands équipements ;
- Une zone périurbaine qui a accueilli les principales extensions urbaines du grand Sfax ; enfin
- La zone des cultures arboricoles en sec (bouras) qui a accueilli de l'habitat spontané ;

Le programme de réformes des autorités communales

La ville de Sfax est un des plus grands pôles industriels du pays. Elle est aussi une des villes les plus polluées. Pour transformer l'image de « Sfax ville polluée » en « Sfax, ville durable » les sept communes qui composent l'agglomération de Sfax, se sont engagées en octobre 2002 dans une démarche visant à inscrire le développement de la ville dans une vision prospective.

Elles ont alors arrêté et approuvé en décembre 2010 une Stratégie de Développement du Grand Sfax (SDGS) déclinée en quatre axes stratégiques :

- Premier axe : la mutation du Grand Sfax en ville technopolitaine et promotion du développement économique et social ;
- Deuxième axe : le renforcement et le développement des infrastructures des base ;
- Troisième axe : la dépollution et l'amélioration du cadre de vie ;

- Quatrième axe : la mise à niveau de l'aménagement urbain dans une perspective de métropolisation ;

Cette SDGF devrait faire partie d'un cadre stratégique de référence et unique comprenant en plus de la vision stratégique du grand Sfax à l'horizon 2016, un cadre d'objectifs et de sous objectifs stratégiques cohérent avec cette vision, un positionnement des projets identifiés dans le cadre stratégique, et enfin un système d'indicateurs d'exécution et d'impact des projets envisagés.

La première priorité de la ville de Sfax est la dépollution et l'amélioration du cadre de vie. Une telle préoccupation est au cœur des réflexions relatives à la correction des atteintes portées à l'environnement urbain et cumulées pendant plus de cinq décades, notamment les pollutions générées par les activités industrielles littorales.

Le programme de réformes de la Gestion des Finances de la Commune

Il n'existe pas à proprement dit un programme de réforme des finances de la municipalité, mais quelques initiatives sont à évoquer et qui concernent notamment la mise en place de l'approche participative dans le processus de préparation, de formulation et de suivi de l'exécution du budget communal.

Le projet de mise en place du budget participative s'appuie sur un dispositif qui facilite la participation et le dialogue entre les élus locaux, les citoyens et la Société Civile à travers des forums de quartiers, de conseils de jeunes, de corps professionnels ou d'usagers des services publics. Ce dispositif tente de répondre aux besoins des populations les plus défavorisées ou se trouvant en difficulté.

2.2 Description des objectifs budgétaires

Etant donné qu'il n'y a pas de classification sectorielle proprement dite, il n'est pas possible de fournir des indications sur les tendances de l'allocation sectorielle des ressources de la Commune.

L'équipe a procédé toutefois à une brève analyse des dotations budgétaires par classification économique sur la période 2011-2013. Cette analyse est assez générale compte tenu de la nature des données disponibles par chapitre. Ces chapitres incluent souvent plusieurs dépenses de classification économique différente (biens et services, transferts, autres dépenses). Elle permet néanmoins d'établir quelques tendances importantes qui caractérisent les dépenses durant la période considérée. L'analyse se base sur les données du tableau suivant :

TABLEAU 2.1 : DOTATIONS BUDGÉTAIRES EFFECTIVES POUR 2011-2013
(En % des dotations budgétaires totales et enTND)

DÉPENSES	2011	2012	2013
Fonctionnement	22 671 492	24 988 575	25 550 557
- Charges de personnel	16 557 935	17 295 564	17 211 489
- Moyens des services, dont :	5 485 599	6 983 645	7 416 902
<i>Dépenses de gestion des services municipaux</i>	4 493 334	5 947 752	6 186 350
<i>Dépenses d'exploitation et d'entretien des équipements publics</i>	992 265	1 035 894	1 230 552
Investissement	2 556 105	4 164 161	3 590 760
TOTAL	25 227 597	29 152 736	29 141 317
Fonctionnement	89,7 %	85,7 %	87,7 %
- Charges de personnel	73,0 %	69,2 %	67,4 %
- Moyens des services, dont :	24,2 %	27,9 %	29,0 %
<i>Dépenses de gestion des services municipaux</i>	81,9 %	85,2 %	83,4 %
<i>Dépenses d'exploitation et d'entretien des équipements publics</i>	18,1 %	14,8 %	16,6 %
Investissement	10,3 %	14,3 %	12,3 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %

Sources : Comptes financiers 2011, 2012, 2013

Le tableau sus- mentionné met en évidence la tendance la plus accentuée qui est celle d'une augmentation significative des dépenses de gestion des services municipaux relative aux dépenses totales de gestion (moyens des services) pour la période considérée. Elles passent graduellement de 4 493 334 TND en 2011 pour atteindre 5 947 752 TND en 2012 et 6 186 350 TND en 2013.

2.3 Cadre institutionnel et cadre juridique de la municipalité de Sfax

2.3.1 Cadre institutionnel

Le découpage administratif et les organes de la municipalité

Sfax est le chef- lieu du Gouvernorat du même nom et se trouve au cœur d'une agglomération très étendue dite le Grand Sfax. Entendu comme espace couvrant la ville de Sfax et les communes de « Sakiet Eddayer », « Sakiet Ezzit », « Chihia », « Gremda », « El Aïn » et « Thyna », le Grand Sfax s'étend sur 153 km² et compte 595 728 habitants (dernier recensement 2014).

L'organigramme de la municipalité de Sfax

L'organigramme de la Mairie de Sfax en vigueur durant la période couverte par l'évaluation PEFA est défini par l'arrêté municipal n° 2007/7510/2516 du 13 décembre 2013 approuvé le 08 mars 2008. L'organigramme en vigueur est en cours de révision, mais il n'est pas pris en compte pour l'analyse. Les principaux changements à apporter par ce projet d'organigramme concernent notamment l'érection de la Direction Générale des Services Communs, de la Direction Générale de la Propreté, de la préservation de la santé publique et de l'environnement, de la Direction Générale des Etudes, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, et de la Direction Générale des Travaux.

Selon l'organigramme en vigueur, la commune de Sfax est structurée en trois niveaux :

(i) le Maire auquel sont les arrondissements municipaux, le cabinet, la sous -direction de l'inspection, le bureau d'ordre central, le bureau des relations avec les citoyens, et les formalités municipales ;

(ii) Le Secrétariat Général avec sous sa supervision la sous -direction de l'atelier et des équipements, la sous -direction de la réhabilitation et de l'informatique, et les directions suivantes :

- La direction des affaires administratives et des ressources humaines ;
- La direction des affaires financières ;
- La direction des affaires municipales ; et
- La direction du développement économique ;

(iii) La Direction Générale des Services Techniques composée de :

- La direction des études ;
- La direction des travaux ; et
- La direction de l'environnement et de la propreté ;

Chaque direction est composée de sous directions composées à leurs tours en services.

L'arrêté municipal 2007/7510/2517 en date du 13 décembre 2007 et approuvé le 08 mars 2008 pourvoit cet organigramme de 93 emplois fonctionnels à savoir :

- Un Secrétaire Général ;
- Un directeur Général ;
- Huit (8) directeurs ;
- Vingt (20) sous directeurs ;
- Quarante -neuf (49) chefs de services ;
- Sept (7) administrateurs d'arrondissements ;
- Sept (7) chefs de sections d'état civil ;

Sur les 93 emplois fonctionnels prévus seulement 39 sont pourvus. Le tableau suivant fait ressortir le nombre d'emplois fonctionnels pourvus par rapport aux emplois fonctionnels prévus dans l'arrêté municipal sus visé.

Emplois fonctionnels	Prévus	Pourvus	Vacances
Secrétaire Général	1	1	-
Directeur Général	1	1	-
Directeurs	8	5	3
Sous directeurs	20	13	7
Chefs de services	49	25	24
Administrateurs d'arrondissements	7	5	2
Chefs de sections d'état civil	7	4	3
Total	93	54	39

Etat arrêté au 30 décembre 2014

2.3.2 Le cadre juridique de la gestion des finances locales

Le cadre juridique de la gestion des finances locales est constitué de lois organiques, de lois, de décrets et d'arrêtés relatifs notamment à l'organisation et au fonctionnement des collectivités locales, à la gestion financière des communes, à la passation des marchés et à la répartition des recettes. Les principaux textes sont les suivants :

Les textes constitutionnels régissent dans leurs grandes lignes tous les textes juridiques suivants qui doivent s'y conformer :

TABLEAU 2.1 : TEXTES CONSTITUTIONNELS

1959	Constitution du 1 ^{er} juin 1959 de la République tunisienne (suspendue par la loi 6-2011 du 16 décembre 2011 et le décret 14-2011)
1997	Loi constitutionnelle 97-65 du 27 octobre 1997
2002	Loi constitutionnelle 2002-51 du 01 juin 2002
2011	Loi constituante 6-2011 du 16 décembre 2011 relative à l'organisation provisoire des pouvoirs publics (mini constitution)
2014	Constitution du 27 janvier 2014

Les textes légaux sur la décentralisation et les collectivités locales proprement dits :

TABLEAU 2.2 : PREMIERS TEXTES LEGAUX SUR LA DECENTRALISATION

1975	Loi organique 75-33 du 14 mai 1975 portant loi organique des communes
1985	LO 85-43 du 25 avril 1985 portant modification de la LO des communes
1989	Loi organique 89-11 du 04 février 1989 relative aux conseils régionaux
1991	LO 91-24 du 30 août 1991 portant modification de la LO des communes
1993	Loi organique 93-119 du 27 décembre 1993 complétant la LO relative aux conseils régionaux
1995	LO 95-68 du 24 juillet 1995 portant modification de la LO des communes
2006	LO 2006-48 du 17 juillet 2006 portant modification de la LO des communes
2008	LO 2008-57 du 04 août 2008 portant modification de la LO des communes

Les textes légaux et réglementaires sur les finances locales :

TABLEAU 2.3 : TEXTES SUR LES FINANCES LOCALES

1975	LO 75-35 du 14 mai 1975 portant sur le budget des collectivités locales
1971	Décret 71-219 du 29 mai 1971 portant sur les conditions de nomination des comptables publics
1981	Loi 73-81 du 31 décembre 1973 portant promulgation du code de la comptabilité publique
1985	LO 85-34 du 25 avril 1985 modifiant la LO 75-35
1985	Loi 85-74 du 20 juillet 1985 relative à la définition et à la sanction des fautes de gestion commises à l'égard de l'Etat, des établissements publics administratifs, des collectivités publiques locales et des entreprises publiques et à la création d'une Cour de Discipline Financière
1986	Décret 86-820 du 22 août 1986 modifiant le décret 71-219 portant sur les conditions de nomination des comptables publics
1988	Loi 88-54 du 02 juin 1988 modifiant la loi 85-74 relative à la définition et à la sanction des fautes de gestion commises à l'égard de l'Etat, des établissements publics administratifs, des collectivités publiques locales et des entreprises publiques et à la création d'une Cour de Discipline Financière
1997	Loi 97-11 du 03 février 1997 portant promulgation du code de la fiscalité locale telle que modifiée par la loi 2001-123 du 28 décembre 2001, par la loi 2002-101 du 17 décembre 2002, par la loi 2004-90 du 31 décembre 2004, par la loi 2005-106 du 19 décembre 2005, par la loi 2007-53 du 08 août 2007, par la loi 2008-77 du 22 décembre 2008, par la loi 2012-01 du 16 mai 2012, et par la loi 2012-27 du 29 décembre 2012.
2007	LO 2007-65 du 18 décembre 2007 modifiant la LO 75-35
2008	Arrêté conjoint du Ministre de l'intérieur et du développement local et du Ministre des finances du 31 mars 2008 fixant la forme et la nomenclature des budgets des collectivités locales
2012	Loi 2012-12 du 25 septembre 2012 modifiant la loi 73-81 portant promulgation du code de la comptabilité publique
2012	Décret 2012-2475 du 16 octobre 2012 fixant les conditions d'application des dispositions du 2 ^{ème} sous-paragraphe de l'article 16 de la LO 75-35

Le texte de loi sur le fonctionnement des systèmes de marchés publics :

TABLEAU 2.4 : TEXTE DE LOI SUR LES MARCHES PUBLICS

2014	Décret n°2014-1039 du 13 mars 2014, portant réglementation des marchés publics.
-------------	---------------------------------------------------------------------------------

Les divers textes de loi et règlements concernant les collectivités locales :

TABLEAU 2.5 : LES DIVERS TEXTES DE LOI ET REGLEMENTS

1975	Loi 1975-37 du 14 mai 1975 portant transformation de la caisse des prêts aux communes en une caisse des prêts et de soutien aux collectivités locales
1992	Décret 1992-688 du 16 avril 1992 portant organisation administrative et financière de la caisse des prêts et de soutien des collectivités publiques locales et les modalités de son fonctionnement
1992	Décret 1992-1092 du 06 juin 1992 fixant les conditions d'attributions des prêts et d'octroi des subventions par la caisse des prêts et de soutien des collectivités locales
1997	Décret 1997-1135 du 16 juin 1997 fixant les conditions d'attribution des prêts et d'octroi des subventions par la caisse des prêts et de soutien des collectivités locales

Divers décrets et arrêtés ministériels sur des sujets spécifiques:

TABLEAU 2.6 : DECRETS ET ARRETES MINISTERIELS SUR LES COLLECTIVITES LOCALES

1976	Décret 1976-668 du 06 août 1976 relatif au contrôle des dépenses des conseils du gouvernorat et des communes
1989	Décret 1989-1999 du 31 décembre 1989 relatif au contrôle des dépenses publiques tel que modifié et complété par le décret 1994-431 du 14 février 1994, par le décret 1998-433 du 23 février 1998 et par le décret 2012-2878 du 19 novembre 2012
2011	Décret 2011-623 du 23 mai 2011 portant dispositions spécifiques pour la réglementation des marchés publics.
2012	Décret 2012-1711 du 04 septembre 2012 fixant la nature des dépenses de fonctionnement et d'équipement à caractère régional.
2011	Arrêté du Premier Ministre du 12 janvier 2011 relatif au contrôle des dépenses des communes situées en dehors des chefs-lieux de gouvernorats

Dans l'ensemble ce cadre peut être considéré comme exhaustif dans la mesure où la plupart des domaines sont couverts souvent avec un niveau de détails satisfaisant.

3. Evaluation des systèmes, des processus et des institutions de gestion des finances publiques

L'évaluation de cet indicateur couvre la période 2011-2013 (composantes i et ii)

HLG-1 Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central

L'évaluation de cet indicateur couvre la période 2011-2013 (composantes i et ii)

Le gouvernement central alloue aux collectivités locales plusieurs types de transferts qui sont soit non affectés, soit affectés :

Les transferts non affectés sont de deux types et proviennent du Fonds commun des collectivités locales :

- Dotation globale de fonctionnement ;
- Dotation globale d'investissement allouée aux chefs-lieux de gouvernorat dont Sfax.

Les transferts affectés proviennent de :

- La subvention allouée pour le financement des investissements via la CPSCCL ;
- Les crédits transférés ;

Les transferts financiers sous forme de dotation globale sont distribués annuellement par le Fonds Commun des Collectivités Locales (FCCL) sur la base de critères clairement définis.

En plus de ces transferts, l'Etat peut allouer des subventions exceptionnelles aux collectivités locales dans des circonstances particulières. Ce fût le cas après la révolution de 2011. Ces subventions exceptionnelles peuvent être affectées ou non.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des prévisions et des réalisations de ces différents transferts de l'Etat de 2011 à 2013.

Tableau n° HLG-1-1 : Prévisions et réalisations des transferts du gouvernement central à la commune de Sfax de 2011 à 2013 (en milliers de DT)

Type de transfert	2011		2012		2013	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Dotation globale de fonctionnement	5200,0	5250,4	5850,0	6392,3	6800,0	5991,5
Dotation globale d'investissement	350,0	446,7	470,0	690,1	725,0	1009,5
Subvention via CPSCCL	1302,0	532,8	1417,0	842,4	988,0	647,7
Crédits transférés	862,6	1013,9	583,3	617,4	423,4	2318,6
Subventions exceptionnelles	0,0	6002,0	0,0	4500,0	0,0	2594,3
TOTAL	7714,6	13245,8	8320,3	13043,2	8936,4	12561,8

Sources : Direction Financière de la Mairie de Sfax

i) Variation annuelle entre le total des transferts réels du Gouvernement Central et le montant des estimations totales des transferts communiqué à la Commune pour l'élaboration de son budget

Pour la notation de la présente (i) et (ii), la feuille de calcul des indicateurs PI-1 et PI-2 a été utilisée. Les crédits transférés ont été répartis par ministère. Les subventions exceptionnelles ont été ajoutées aux deux dotations globales et le tout a été considéré comme une composante d'affectation. En raison de sa spécificité, la subvention via la CPSCL, affectée principalement à des travaux d'assainissement, de voirie et d'équipement, a été aussi considérée à part comme une composante d'affectation. Le tableau ci-dessus présente les différents taux et écarts obtenus pour chacun des trois exercices couverts par l'évaluation.

Tableau n° HLG-1-2 : Taux d'exécution globale et de variation des transferts de 2011 à 2013

Exercices	Taux d'exécution globale des transferts	Ecarts	Décomposition de la variation
2011	171,7%	+71,7%	33,1%
2012	156,8%	+56,8%	25,7%
2013	139,5%	+39,5%	29,2%

De ce tableau, il ressort que les transferts prévus initialement par le gouvernement au profit de Sfax ont été exécutés à 171,7% en 2011, 156,8% en 2012 et 139,5% en 2013, dégageant ainsi des écarts positifs respectifs de 71,7%, 56,8% et 39,5% pour les exercices 2011, 2012 et 2013. Ces forts taux de dépassement des prévisions initiales des transferts de l'Etat s'expliquent principalement par l'allocation de subventions exceptionnelles au cours de la période. En effet en 2011, après la révolution, l'Etat a alloué à la Municipalité de Sfax une subvention exceptionnelle de 6002 000 DT pour couvrir les manques à gagner fiscaux, en 2012, 4500 000 DT et en 2013, 2 500 000 DT. Cependant, ces taux élevés de réalisation des transferts gouvernementaux au profit de la municipalité de Sfax masquent la faiblesse de la subvention mobilisée via la CPSCL. En effet, cette subvention a été mobilisée à hauteur de 40,9% en 2011, 59,5% en 2012 et 65,5% en 2013. Cette situation s'explique par les retards enregistrés au niveau de l'exécution des projets d'investissement qui s'étale sur une période qui dépasse un an et dont le décaissement se fait au prorata de l'avancement des travaux.

En conclusion, de 2011 à 2013, les transferts effectifs de l'Etat au profit de la Municipalité de Sfax ont été nettement supérieurs aux prévisions initiales.

ii) Variation annuelle entre les estimations de transferts de dons et les transferts réels de dons

Le tableau qui suit présente la variation annuelle des estimations de transfert et des transferts réels calculés à partir de la feuille de calcul du PI-2.

Tableau n° HLG-1-3: Variation annuelle des estimations de transfert et des transferts réels

Exercices	Décomposition de la variation
2011	33,1%
2012	25,7%
2013	29,2%

Cette variation a été de 33,1% en 2011, de 25,7% en 2012 et de 29,2% en 2013 et s'est ainsi établie pour les trois exercices à plus de 10%.

iii) Opportunité des transferts en provenance du Gouvernement Central (conformité avec le calendrier annuel de distribution des déboursements établi un mois au plus tard après le début de l'année fiscale de la Commune)

Un calendrier formel n'est pas établi par le gouvernement pour le décaissement des différents transferts. Mais des échanges que la mission a eus avec les responsables du Ministère de l'Intérieur et du Ministère des Finances, les périodes de déboursement convenues de manière informelles sont les suivantes :

Tableau n° HLG-1-4 : Périodes de décaissement des transferts convenus

Type de transfert	Périodicité et modalités de décaissement
Dotation globale de fonctionnement	En deux tranches semestrielles au début de chaque semestre
Dotation globale d'investissement	En une seule tranche au premier semestre
Subventions via CPSCCL	Au fur et à mesure de la présentation des dossiers
Crédits transférés	Pas de calendrier

Suivant les informations recueillies auprès de la Direction Financière de la Municipalité de Sfax, la fréquence et les périodes de décaissement ont été globalement respectées en ce qui concerne la dotation globale de fonctionnement. S'agissant de la dotation globale d'investissement, la mission n'a pas pu obtenir les dates de leurs décaissements.

Indicateur	Note	Explication
------------	------	-------------

HLG-1 Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central	D+	Méthode de Notation M1
i) Déviation annuelle entre le total des transferts réels du Gouvernement Central et le montant des estimations totales des transferts communiqués à la Commune pour l'élaboration de son budget	A	Les transferts prévus initialement par le gouvernement au profit de Sfax ont été exécutés à 171,7% en 2011, 156,8% en 2012 et 139,5% en 2013, dégagant ainsi des écarts positifs respectifs de 71,7%, 56,8% et 39,5% pour les exercices 2011, 2012 et 2013.
ii) Variation annuelle entre les estimations de transferts de dons et les transferts réels de dons	D	La variation a été de 33,1% en 2011, de 25,7% en 2012 et de 29,2% en 2013 et s'est ainsi établie pour les trois exercices à plus de 10%.
iii) Opportunité des transferts en provenance du Gouvernement Central (conformité avec le calendrier annuel de distribution des déboursments établi un mois au plus tard après le début de l'année fiscale de la Commune)	D	Il n'existe pas un calendrier formel de décaissement des transferts convenu entre le gouvernement et les collectivités locales. Toutefois, dans la pratique, la dotation globale de fonctionnement a été déboursée en deux tranches quasi-uniformes de 2011 à 2013. Quant à la dotation globale d'investissement, les données relatives aux dates des décaissements de 2011 à 2013 ne sont pas disponibles.

3.1 Crédibilité du budget

L'évaluation des trois prochains indicateurs (PI-1, PI-2 & PI-3) couvre la période 2011-2013

PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé

i) Différence entre les dépenses primaires totales réelles et les dépenses primaires⁸ initialement prévues au budget

Cet indicateur évalue les dépenses primaires réelles totales (base paiements) par rapport aux dépenses primaires totales approuvées initialement telles que définies dans le budget primitif⁹ et les comptes financiers.

Les exercices budgétaires pris en compte pour l'évaluation de cet indicateur sont les exercices 2011, 2012 et 2013. Les prévisions et l'exécution des dépenses au titre de ces trois années ne comprennent pas les dépenses relatives au service de la dette et des dépenses liées aux projets financés par les Bailleurs de fonds.

⁸ Les dépenses primaires font abstraction des dépenses au titre du service de la dette et celles liées à des projets financés sur des concours extérieurs.

⁹ Le budget primitif de la ville de Sfax est le budget qui est mis en exécution au début de l'exercice.

L'évaluation de cet indicateur a porté sur l'ensemble des dépenses telles qu'elles ressortent des documents budgétaires.

Les résultats de l'exécution des dépenses sont consignés dans le tableau ci-dessous. Sur la période couverte par l'évaluation, les dépenses de fonctionnement ont été réalisées à concurrence de 94,3% en 2011, 102,5% en 2012 et 99,5% en 2013. S'agissant des dépenses d'investissement, elles ont été exécutées à hauteur de 42,5% en 2011, 47,8% en 2012 et 44,8% en 2013. Globalement, les taux d'exécution des dépenses budgétaires de la Commune de Sfax se sont établis à 83,9% en 2011, 88,1% en 2012 et 86,5% en 2013.

TABLEAU 3.1: ÉCARTS ENTRE LES DÉPENSES PRIMAIRES RÉELLES & LES DÉPENSES PRIMAIRES PRÉVUES AUX BUDGETS PRIMITIFS (DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENTS)(En TND et en %)

EXERCICES	DÉPENSES	BUDGETS PRIMITIFS (I)	RÉALISATIONS (II)	TAUX DE RÉALISATION (II)/(I)	ÉCARTS VALEUR ABSOLUE %
2011	Dépenses de fonctionnement (Hors intérêts sur la dette)	24051660	22 671 492	94,3%	5,7%
	Dépenses d'Investissements (Hors prêts et dons externes)	6 016 745	2 556 105	42,5 %	57,5 %
	TOTAL	30068405	25 227 597	83,9%	16,1%
2012	Dépenses de fonctionnement (Hors intérêts sur la dette)	24370580	24 988 575	102,5%	2,5%
	Dépenses d'Investissements (Hors prêts et dons externes)	8 712 287	4 164 161	47,8%	52,2%
	TOTAL	33082867	29 152 736	88,1 %	11,9%
2013	Dépenses de fonctionnement (Hors intérêts sur la dette)	25 682 655	25 550 557	99,5 %	0,5 %
	Dépenses d'Investissements (Hors prêts et dons externes)	8007000	3 590 760	44,8%	55,2%
	TOTAL	33 639 655	29 141 317	86,5%	13,5%

Sources : budgets et comptes financiers 2011, 2012, et 2013

L'exercice PEFA mesure la crédibilité du budget en calculant l'écart entre les dépenses primaires totales réelles et les dépenses primaires initialement prévues au budget primitif. Au cours des trois exercices considérés (2011-2013) cet écart a été respectivement de 16,1%, de 11,9% et de 13,5%. Il apparaît donc que cet écart pour l'année 2011 a été supérieur à 15%, et supérieur à 10% pour les années 2012 et 2013.

L'année 2011 constitue une année exceptionnelle sur le plan de la gestion des finances locales de manière globale et sur le plan de la perception des recettes et de l'exécution des dépenses.

Durant l'année de déclenchement de la Révolution les activités des services de l'Etat ainsi que celles des services municipaux (notamment les recettes des finances et des recettes municipales) ont connu des interruptions successives qui ont fait que de tels résultats au niveau de l'exécution des dépenses et la perception des recettes en rapport avec le budget primaires enregistrent des écarts importants.

Indicateur	Note	Explication
PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	C	Méthode de notation M1
(i) Différence entre les dépenses primaires totales réelles et les dépenses primaires initialement prévues au budget	C	Au cours des trois exercices objet de l'évaluation, les dépenses effectives n'ont qu'une seule année (2011) enregistrés un écart correspondant à un montant équivalent à plus de 15% des dépenses prévues au budget.

PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé

i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels.

Cet indicateur décrit la mesure dans laquelle les réaffectations entre chapitres ont contribué à la variation de la composition des dépenses au-delà de la variation consécutive aux modifications du niveau global des dépenses. La variation est calculée comme étant la valeur moyenne pondérée de l'écart entre les dépenses effectives primaires et les dépenses initialement primaires prévues au budget primitif. Pour le budget de la Commune de Sfax, les principaux comptes par nature de dépenses qui servent à la présentation des dépenses budgétaires et qui sont codifiés sur deux caractères sont les sections.

La variation de la composition des dépenses a été élevée pour la période considérée de 2011-2013, ce qui affaiblit la crédibilité du budget en dépenses: sur les trois années, cette variation a été largement supérieure à 15% (23,9% en 2011, 25,0% en 2012, et 26,1% en 2013) comme le montre le tableau ci-dessous. La forte variation de la composition des dépenses notée résulte du fait que les budgets primitifs des trois exercices couverts par l'évaluation ont été modifiés en cours d'année. Ces réaménagements des budgets primitifs ont entraîné une augmentation des dotations initiales de tous les chapitres.

L'analyse des comptes financiers de la Commune pour les trois années révèle que pour certains chapitres les dépenses réelles sont largement supérieures aux prévisions initiales tout en restant dans les limites des crédits révisés, et pour d'autres, elles sont nettement en dessous des dotations des budgets primitifs.

TABLEAU 3.2: ÉCARTS DE L'EXECUTION BUDGETAIRE DE LA DEPENSE PRIMAIRE GLOBALE ET DE SA COMPOSITION EN POURCENTAGE DE LA DEPENSE PREVUE INITIALEMENT AU BUDGET

	2011	2012	2013
Écart global de la dépense primaire hors financement extérieur (a)	16,1 %	11,9 %	13,5 %
Variation de la composition de la dépense primaire hors financement extérieur ¹⁰	23,9 %	25,0 %	26,1 %

Sources : Voir calculs détaillés tableaux A1-1, 1-2, 1-3 en Annexe 1.

ii) Montant moyen des dépenses imputées en fait à la réserve provisionnelle au cours des trois dernières années.

La constitution d'une réserve provisionnelle dans les budgets communaux n'est pas règlementée. Sur les trois exercices couverts par l'évaluation, les crédits ouverts au titre des dépenses de fonctionnement ou d'investissement exceptionnelles et non réparties ont été inférieurs en moyenne à 3% du budget initial.

Indicateur	Note	Explication
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	D+	Méthode de notation M1
(i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels.	D	La composition des dépenses s'est écartée de plus de 15 % du budget initial pendant les trois années 2011, 2012, et 2013
(ii) Montant moyen des dépenses imputées à la réserve provisionnelle au cours des trois dernières années.	A	Les dépenses réelles imputées à la réserve provisionnelles ont été inférieures, en moyenne, à 3 % du budget initial.

PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé

¹⁰ La variation est calculée comme étant la valeur moyenne pondérée de l'écart entre les dépenses effectives et les dépenses initialement prévues au budget, exprimé en pourcentage des dépenses prévues dans le budget sur la base de la classification par nature des dépenses, en utilisant la valeur absolue de la déviation (Source : Cadre de mesure de la performance PEFA, juin 2005, page 16)

i) Recettes intérieures réelles par rapport aux recettes intérieures initialement inscrites au budget.

Cet indicateur analyse de façon comparative les recettes internes prévues dans le budget primitif et les recettes internes effectivement réalisées afin d'apprécier la qualité des prévisions des recettes municipales.

Dans le budget de la Commune de Sfax, on distingue les recettes de la section de fonctionnement et les recettes de la section d'investissement. Les recettes de la section de fonctionnement sont constituées de recettes fiscales et non fiscales ordinaires. Les recettes de la section d'investissement sont aujourd'hui formées essentiellement des subventions d'équipement, de réserves et ressources diverses, des ressources d'emprunt et des crédits transférés.

La création des impôts et taxes au bénéfice des collectivités locales relève du domaine exclusif de la loi. Aucune collectivité locale ne peut créer d'impôt ou de redevance qui ne soit autorisé par la loi. Les impôts et taxes prévus par la loi au bénéfice des collectivités locales sont d'application obligatoire et aucune collectivité ne peut s'y soustraire en droit

Les ressources peuvent être classées en trois catégories :

Les impôts locaux :

Il s'agit ici des prélèvements désignés comme des « taxes » par le Code de la fiscalité locale mais qui ont les caractéristiques des impôts. Il s'agit de prélèvements obligatoires, sans contreprestation directe et dont le produit est affecté au compte général de la CT. Il s'agit des taxes :

- Sur les établissements à caractère industriel, commercial ou professionnel (TCL) ;
- Sur les immeubles bâtis (TIB) ;
- Sur les terrains non bâtis (TNB) ;
- Hôtelière (TH) ;
- Sur les spectacles (TS) ;
- Sur le chiffre d'affaires des commissionnaires agréés et approvisionneurs des marchés de gros ;

Les taxes locales :

Ce sont des prélèvements qui ont les caractéristiques de taxes qui sont perçus à l'occasion de la fourniture ou du droit de bénéficier d'une prestation. Ces taxes sont :

- Les droits de licence sur les débits de boissons ;
- Les permis de bâtir ;
- Les droits exigibles à l'intérieur des marchés ;

- Les permis de circulation des voitures de transport public et des voitures équipées de taximètres ;
- Les droits de stationnement des véhicules sur la voie publique ;

Les redevances :

Sont classées dans cette catégorie un ensemble de prélèvements qui ont en commun de trouver leur origine dans la fourniture d'une prestation individualisée. Ces redevances sont :

- Les redevances sur les formalités administratives ;
- Les redevances (« taxes ») sur les autorisations administratives ;
- Les redevances (« taxes ») pour concession, occupation ou usage du domaine communal ou régional public ou privé ;
- La contribution des propriétaires riverains aux dépenses de premier établissement et aux grandes réparations des voies, trottoirs et conduites d'évacuation des matières liquides ;
- Les redevances pour prestations publiques payantes ;

Pour l'évaluation de cet indicateur et en conformité avec la méthodologie du cadre PEFA, toutes les recettes fiscales et non fiscales ont été prises en considération à l'exclusion des dotations de l'administration centrale et des appuis extérieurs. Les données utilisées sont celles des comptes financiers des trois exercices 2011, 2012 et 2013. Les recettes fiscales et non fiscales non couverts dans l'évaluation de cet indicateur sont :

- La quote-part de la commune dans le fond commun des collectivités locales;
- Les subventions d'équipement;
- Les excédents des années antérieures (appelés communément fonds de réserve);
- Les ressources d'emprunt (intérieur et extérieur);
- Les ressources provenant des crédits transférés

En plus, et dans le cadre de l'appui exceptionnel du gouvernement central aux collectivités locales durant les années post Révolution, il a été transféré à la commune de Sfax les sommes de 6,0 MD au titre de l'année 2011, 4,5 MD au titre de l'année 2012 et 2,5 MD au titre de l'année 2013. Ces subventions exceptionnelles de gestion n'ont pas été prises en compte dans le calcul des recettes réalisées durant ces trois années.

L'année 2011 constitue une année atypique étant donnée qu'il s'agit de l'année de la Révolution qui a pris le pays et au cours de laquelle les recettes des finances et les recettes municipales ont fermé leurs portes pendant quelques temps. Par ailleurs, les porteurs de contraintes, les agents chargés des poursuites en cas de

défaut de paiement des impôts et taxes, n'ont quasiment pas exercé leurs fonctions en raison de la situation sécuritaire.

Les taux de réalisation des recettes intérieures (hors dotations et subventions) qui servent de base à l'évaluation de l'indicateur PI-3 se sont établis à 70,3% en 2011, 96,0% en 2012 et 108,2% en 2013. Il apparaît donc que durant deux des trois années couvertes par l'évaluation, les recettes réelles ont été comprises entre 94% et 112% des recettes inscrites au budget ce qui traduit une assez bonne crédibilité du budget.

TABLEAU 3.3: RECETTES RÉELLES (REALISEES) EN POURCENTAGE DES RECETTES PRÉVUES DANS LE BUDGET PRIMITIF

Exercices	Budget primitif	Réalisations	Taux de réalisation
2011	24 362 750	17129693	70,3 %
2012	23 760 350	22823155	96,0 %
2013	23 959 655	25919115	108,2 %

Sources : comptes financiers 2011, 2012, 2013¹¹

Indicateur	Note	Explication
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	B	Méthode de notation M1
(i) Recettes intérieures réelles par rapport aux recettes intérieures initialement inscrites au budget	B	Au cours des 3 années (2011-2013), les recettes intérieures réelles ont été comprises entre 94% et 112% des recettes inscrites au budget durant les années 2012 et 2013.

PI-4 Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses

L'évaluation de cet indicateur couvre la fin des deux années fiscales (2012 & 2013) avant l'évaluation

i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses

Les arriérés de paiement devraient pouvoir être générés par la procédure règlementaire suivie pour l'exécution des dépenses budgétaires de la Commune de Sfax. Suivant cette procédure, les dépenses sont exécutées en

¹¹ Voir détail à l'annexe 2

deux phases : la phase administrative et la phase comptable. La phase administrative incombe au Maire, Ordonnateur du budget de la Commune et se déroule en trois étapes : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement. La phase comptable est du ressort du Receveur municipal, comptable de la Commune et consiste en la prise en charge des ordonnancements émis par l'ordonnateur et au paiement de la dépense.

L'exécution des dépenses budgétaires de la Commune de Sfax est informatisée et se fait dans le système informatique ADEB(Aide à la Décision Budgétaire)MUNICIPALITES installé au niveau de la Direction des affaires financières de la Mairie une application pour la gestion des dépenses de la commune et qui permet le suivi de l'exécution du Budget communal.

Sur le plan de réglementation tunisienne, il n'y a pas une définition claire de la notion d'arriérés mais des éléments peuvent néanmoins permettre de déterminer à quel moment les factures qui demeurent impayées sont considérées comme des arriérés. Les entretiens effectués avec les services centraux du MEF ainsi que les services du contrôle des dépenses publiques font ressortir que:

1. le délai légal pour le mandatement qui est de 30 jours;
2. le délai légal pour les émissions de chèques qui est de 15 jours;
3. le délai légal à partir duquel tout fournisseur peut tenter une action en justice pour défaut de paiement, qui est de 45 jours à partir de la date de réception de la facture par l'administration;

TABLEAU 3.4 : CATEGORIES D'ARRIERES (EN DINARS)

Catégorie d'arriérés	Au 31/12/2012	Au 31/12/2013
Arriérés envers des fournisseurs (au titre de l'achat de biens et services)		
Sous total 1	1 831 361	1 524 917
Arriérés envers les entreprises publiques, dont :		
STEG	1 700 000	1 365 231
SONEDE	2 317 784	1 796 320
TUNISIE TELECOM	2 063 477	2 215 092
Sous total 2	7 446 721	6 470 444
Autres arriérés		
Sous total 3	226 820	141 961
Total général	9 504 902	8 137 322

Les états fournis par la DAF font ressortir l'état des arriérés au 31/12/2012, au 31/12/2013 et au 31/12/2014. Les arriérés contenus dans ces états représentent les factures parvenues à la Municipalité et qui demeurent non payées dans le délai de 45 jours. Ces arriérés, sont dus essentiellement envers des fournisseurs privés de biens et services et à des entreprises publiques et concernent en quasi-totalité des dépenses de fonctionnement (biens et services).

Au total les arriérés de paiement de la Commune de Sfax envers la STEG, la SONEDE et TUNISIE TELECOM qui sont connus et vérifiés se montent au 31/12/2013 à 5 376 643TND. A eux seuls, ces arriérés représentent 18,4% des dépenses totales réelles de la Commune de Sfax pour l'exercice 2013 qui se chiffrent à 29 141 317TND.

TABLEAU 3.5 : STOCK DES ARRIERES (EN DINARS)

	Au 31/12/2012	Au 31/12/2013
Réalisation	29 152 736	29 141 317
Stock des arriérés	9 504 902	8 137 322
% des arriérés	32,6 %	27,9 %

ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses

Toutes les phases de la dépense (l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement) sont prises en charge par ce système informatique. Tel qu'organisé, le système d'exécution des dépenses budgétaires de la Commune de Sfax devrait permettre de déterminer facilement les restes à payer par différence entre les ordonnances prises en charge par le Comptable et les paiements. Ces restes à payer ne constituent pas forcément des arriérés et ne peuvent être considérés ainsi.

Mais la DAF de la Commune de Sfax a développé depuis quelques temps en interne une application (sur tableur Excel) qui permet de saisir et de faire le suivi des factures parvenues à la commune et non payée dans le délai de 45 jours. Cette petite application permet de ressortir l'état des arriérés à la fin de chaque année par fournisseur et par prestataire de service, et, par catégorie de fournisseurs ou de prestataire de service (public ou privé).

Cette application ne peut pas, à l'inverse, donner une description du profil des arriérés pendant ou à la fin de l'année. Cette application a servi néanmoins pour mettre à la disposition de la mission des données sur le stock des arriérés et son évolution d'une année à une autre.

PI-4. Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	D+	Méthode de notation M1
(i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses et toute variation récente du stock	D	Le stock des arriérés de paiement sur les dépenses dépasse 10% des dépenses réelles totales
(ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses	B	Les données sur le stock d'arriérés sont générées chaque année, mais peuvent être incomplètes pour un petit nombre de catégories de dépenses identifiées ou de certaines institutions budgétaires.

3.2 Exhaustivité et transparence

PI-5 Classification du budget

i) Le système de classification utilisé pour l'établissement, l'exécution et l'établissement de rapports sur le budget de la Municipalité

La classification budgétaire utilisée à Sfax, n'est pas une classification maison. Cette classification s'applique à toutes les municipalités de Tunisie. Elle couvre la dernière année fiscale avant l'évaluation (2013)

Les ressources sont classées par titres :

- Les ressources du titre I comprennent les recettes fiscales ordinaires dont la taxe foncière, les taxes sur les activités, les revenus d'occupation, les redevances pour formalités administratives, etc. les recettes non fiscales ordinaires sont constituées des revenus ordinaires du domaine municipal et des revenus financiers ordinaires.
- Les ressources du titre II qui sont constituées des ressources propres dédiées à l'investissement, des ressources d'emprunt intérieur et extérieur ainsi que des ressources sur les crédits transférés.

Les dépenses sont classées en :

- Dépenses du titre I : comprenant les dépenses de fonctionnement (rémunération, moyens des services, interventions publiques) et les dépenses relatives au remboursement des intérêts de la dette ;
- Dépenses du titre II : constituées des dépenses d'investissement (investissements directs et financement public), des dépenses de remboursement du principal de la dette et des dépenses sur crédits transférés ;

RESSOURCES		DEPENSES	
Titre I			
Section 1 : Recettes fiscales ordinaires		Section 1: Dépenses de fonctionnement	
Catégorie 1	Taxes foncières Taxes sur les activités	Partie 1	Rémunération publique
Catégorie 2	Revenus d'occupation Concessions de services publics dans le domaine municipal (ou régional)	Partie 2	Moyens des services
Catégorie 3	Redevances pour formalités administratives Droits perçus en atténuation de services rendus	Partie 3	Interventions publiques
Catégorie 4	Autres recettes fiscales ordinaires	Partie 4	Imprévues et non ventilées
Section 2 : Recettes non fiscales ordinaires		Section 2: Intérêts de la dette	
Catégorie 5	Revenus ordinaires du domaine municipal (ou régional)	Partie 5	Intérêts de la dette
Catégorie 6	Revenus financiers ordinaires		
Titre II			
Section 3: Ressources propres pour l'investissement		Section 3 : Dépenses d'investissement	
Catégorie 7	Subventions d'équipement	Partie 6	Investissements directs
Catégorie 8	Réserves et ressources diverses	Partie 7	Financement public
		Partie 8	Imprévues et non ventilées
		Partie 9	Liées à des ressources extérieures affectées
Section 4: Ressources d'emprunt		Section 4 : Remboursement du principal de la dette	
Catégorie 9	Emprunt intérieur	Partie 10	Remboursement du principal de la dette
Catégorie 10	Emprunt extérieur		
Catégorie 11	Emprunt extérieur affecté		
Section 5: Ressources provenant des crédits transférés		Section 5: Dépenses sur crédits transférés	
Catégorie 12	Crédits transférés	Partie 11	Dépenses sur crédits transférés

Les sections et les parties pour différentes catégories de dépenses constituent partiellement un embryon de classification économique. Les parties contiennent les articles et les paragraphes, et les paragraphes permettent d'affiner la classification économique spécifique qui ressort des parties regroupées en sections (5 parties) et deux titres (titre I et titre II).

La nomenclature budgétaire actuelle au niveau des communes est organisée hiérarchiquement selon les niveaux suivants (dépenses du titre I, et dépenses du titre II). Le titre et la partie qui correspondent à la nature de la dépense (par exemple, titre I, section I "rémunération publique"). La section qui permet tantôt de préciser la nature de la dépense (par exemple, titre I, section I, partie I "rémunérations publiques), tantôt d'identifier la source de financement (par exemple, titre II, partie 3 section 9 "dépenses de développement sur ressources extérieures").

L'article correspond: (i) pour les dépenses de fonctionnement à la nature économique détaillée de la dépense et; (ii) pour les dépenses d'investissement soit à la nature économique soit au croisement de la nature économique et de la destination, soit à des destinations ou à des fonctions

Le paragraphe et le sous paragraphe détaillent l'article et correspondent: (i) pour certaines dépenses de fonctionnement à la nature économique (par exemple, "indemnité kilométrique de grade"); (ii) pour d'autres dépenses de fonctionnement à un croisement de la nature économique et du service bénéficiaire; (iii) pour les transferts et subventions, au bénéficiaire ou à la catégorie de bénéficiaire; (iv) pour les dépenses d'investissement au projet.

La nomenclature actuelle se caractérise par l'absence d'homogénéité de ses différents segments. L'article est de nature hétérogène, correspondant tantôt à une classification économique tantôt à une classification par destination.

Indicateur	Note	Explication
PI-5. Classification du budget	D	Méthode de notation M1
(i) Le système de classification utilisé pour l'établissement, l'exécution et l'établissement de rapport sur le budget de la Municipalité.	D	La préparation et l'exécution du budget reposent sur une classification hétérogène non compatible avec le GFS

PI-6 Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire

Le cadre PEFA évalue l'exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire sur la base de neuf (9) critères. L'évaluation couvre le dernier budget approuvé par el Conseil (2015)

La Loi n° 75-35 du 14 mai 1975 portant loi organique du budget des collectivités locales dispose en son article 13 (nouveau) que le projet de budget doit être accompagné d'un rapport analytique des caractéristiques du nouveau budget et tout documents explicatifs jugés nécessaires.

La documentation budgétaire transmise au Conseil Municipal à l'occasion du vote du budget primitif comprend outre le projet de budget primitif (élaboré selon un modèle préétabli) , une note de présentation préparée par le Directeur des Services Financiers, cette note décrit les orientations qui ont dicté l'élaboration du projet de budget, une présentation sommaire des ressources et des dépenses, et données relatives à d'endettement (dont le stock de la dette et son évolution durant les années antérieures, le stock au début de l'exercice en cours et le stock prévisionnel pour l'année N+1), à l'effort d'épargne, du taux de rigidité des dépenses, de l'indice d'autonomie et l'évolution de la masse salariale.

La documentation budgétaire transmise au Conseil Municipal comprend également des états de suivi d'exécution des dépenses (dont un état d'exécution au titre de l'exercice précédent), d'exécution au titre de l'exercice en cours arrêtée jusqu'à la date de présentation du projet de budget, et comprend enfin une analyse d'impact budgétaire des nouvelles mesures de recettes et de dépenses. Le tableau ci-dessous résume la situation de l'ensemble des critères d'information :

TABLEAU 3.6: INFORMATIONS CONTENUES DANS LA DOCUMENTATION BUDGÉTAIRE

Critères d'information	Applicabilité à la Ville de Sfax	Situation	Satisfaction
1. Les hypothèses macroéconomiques, comprenant au moins les estimations de croissance totale, et les taux d'inflation et de change	Concernent dans une certaine mesure le budget de l'administration centrale	Ne concerne pas la municipalité	N/A
2. Le déficit budgétaire, défini selon les normes GFS ou toute autre norme internationalement reconnue	Le budget devant être rigoureusement voté en équilibre.	Ne concerne pas la municipalité	N/A
3. Le financement du déficit, y inclus la description de la composition prévue	Le budget devant être rigoureusement voté en équilibre.	Ne concerne pas la municipalité	N/A
4. Le stock de la dette, y compris des informations détaillées au moins pour le début de l'exercice en cours.	Concernent la municipalité de Sfax	Les services présentent dans la note de présentation du projet de budget une situation du stock de la dette et son évolution durant les années antérieures, le stock au début de l'exercice en cours et le stock prévisionnel pour l'année N+1	OUI

<p>5. Les avoirs financiers, y compris des informations détaillées au moins pour le début de l'année en cours</p>	<p>Concerne la municipalité de Sfax</p>	<p>Les prises de participation de la municipalité dans les entreprises publiques se situent aux alentours de 5% et les produits des prises de participation sont dérisoires par rapport aux recettes totales réelles. La municipalité ne présente pas, par conséquent un état détaillant sur les avoirs financiers découlant de ces prises de participation</p>	<p>NON</p>
<p>6. L'état d'exécution du budget au titre de l'exercice précédent, présenté selon le même format que la proposition de budget</p>	<p>Concerne la municipalité de Sfax</p>	<p>Le projet de budget comprend un état d'exécution au titre de l'exercice précédent</p>	<p>OUI</p>
<p>7. Le budget de l'exercice en cours (soit la loi de finances rectificatives ou le résultat estimé), présenté sous le même format que la proposition de budget.</p>	<p>Concerne la municipalité de Sfax</p>	<p>Le projet de budget comprend un état d'exécution au titre de l'exercice en cours arrêtée jusqu'à la date de présentation du projet de budget</p>	<p>OUI</p>
<p>8. Le résumé des données sur le budget pour les recettes publiques et les dépenses selon les principales rubriques des classifications utilisées (se reporter à l'indicateur PI-5), y compris des données pour l'exercice en cours et l'exercice précédent</p>	<p>Concerne la municipalité de Sfax</p>	<p>La municipalité produit le résumé des données sur le budget pour les recettes et les dépenses selon les principales rubriques des classifications utilisées mais ce résumé concerne les données de l'exercice précédent et les données de l'exercice N+1 (pas de données pour l'exercice en cours dans le résumé) Nota : Les rubriques ne correspondent pas à la classification COFOG</p>	<p>NON</p>
<p>9. L'explication des conséquences des nouvelles initiatives des pouvoirs publics sur le budget, assorties des estimations de l'impact budgétaire des principales modifications de la politique fiscale et douanière et/ou de certaines modifications majeures des programmes de dépense</p>	<p>Concerne la municipalité de Sfax</p>	<p>La municipalité ne produit pas des analyses expliquant les conséquences des nouvelles initiatives des pouvoirs publics sur le budget</p>	<p>NON</p>

j) Part des informations citées ci-dessus dans la documentation budgétaire

La documentation budgétaire satisfait à 3 critères sur les 6 qui sont applicables à la Commune de Sfax, 3 des 9 critères du cadre PEFA ne concernant pas la Commune de Sfax. Sur la base des directives supplémentaires pour l'application du cadre PEFA aux administrations infranationales, et dans le cas où 6 des 9 critères cadre PEFA sont applicables, pour obtenir la note A il faut satisfaire 4 à 5 critères, pour obtenir la note B il faut satisfaire 2 à 3 critères, pour obtenir la note C il faut satisfaire 1 à 2 critères, et la note D est attribuée lorsqu'aucun critère n'est satisfait. Le score obtenu par la Commune de Sfax au terme de l'évaluation de cet indicateur est B.

Indicateur	Note	Explication
PI-6. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	B	Méthode de notation M1
(i) Part des informations parmi les 9 citées dans la documentation budgétaire la plus récemment émise par la Ville (pour être prise en compte dans l'évaluation, les informations requises pour chaque critère doivent être remplies)	B	La documentation budgétaire satisfait à 3 critères sur les 6 qui sont applicables à la Commune de Sfax,

PI-7 Importance des opérations non rapportées de la Ville

Pour l'évaluation des deux composantes de cet indicateur, la dernière année fiscale complétée a été prise en considération (2013)

Les dispositions de la loi organique n° 75-35 du 14 mai 1975 portant loi organique du budget des collectivités locales énoncent que le budget des collectivités locales comprennent:

- Les dépenses de gestion et les dépenses des intérêts de la dette qui constituent le Titre premier, réparties en cinq parties:
 - 1^{ère} Partie : rémunération publique;
 - 2^{ème} Partie : moyens des services;
 - 3^{ème} Partie : interventions publiques;
 - 4^{ème} Partie : dépenses de gestion imprévues et non ventilée;
 - 5^{ème} Partie : intérêts de la dette;

- Les dépenses de développement, les dépenses de remboursement du principal de la dette et les dépenses payées sur les crédits transférés qui constituent le Titre II, réparties en six parties:
 - 6^{ème} Partie : investissements directs;
 - 7^{ème} Partie : financement public;
 - 8^{ème} Partie: dépenses de développement imprévues et non ventilées;

- 9^{ème} Partie: dépenses de développement liées à des ressources extérieures affectées;
- 10^{ème} Partie: remboursement du principal de la dette;
- 11^{ème} Partie: dépenses sur crédits transférés;

Conformément à la méthodologie PEFA, les opérations non rapportées peuvent être les suivantes :

- Les dépenses et les recettes connues mais non intégrées dans le budget (opérations extra-budgétaires au sens propre ou opération financées par des bailleurs de fonds mais qui ne sont pas intégrées dans le budget) ;
- dépenses qui échapperaient au circuit « normal » de la dépense de la ville parce que ne respectant pas le principe d'universalité, des recettes étant utilisées directement pour des dépenses sans passer par le service comptable ; dans ce cas, il existerait deux variantes :
 - o les recettes sont connues mais pas les dépenses qui n'apparaissent pas au budget,
 - o les recettes et les dépenses ne sont pas comptabilisées ;
- des dépenses sont partagées avec d'autres entités administratives et la ville n'exerce son contrôle que sur une partie de l'activité.

i) Niveau des dépenses extrabudgétaires non rapportées

La mission n'a pas identifié de dépenses extrabudgétaires non rapportées tels que définies au manuel PEFA

ii) Les informations sur les recettes/ dépenses les projets financés par les bailleurs de fonds, qui sont incluses dans les rapports budgétaires

Les informations sur les recettes et les dépenses liées aux projets financés par les bailleurs de fonds qui sont inclus dans les rapports budgétaires sont insuffisantes (aucune exhaustivité). Dans la pratique les rapports budgétaires correspondants ne sont d'aucune utilité.

Indicateur	Note	Explication
PI-7 Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale de la Ville	D+	Méthode de Notation M1
i) Niveau des dépenses extra- budgétaires non rapportées (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds, qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires	A	Le niveau des dépenses extra-budgétaires non rapportées (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds), est peu significatif (inférieur à 1% des dépenses totales)
ii) Les informations sur les recettes/ dépenses les projets financés par les bailleurs de fonds, qui sont incluses dans les rapports budgétaires	D1	Les informations incluses dans les rapports budgétaires sur les projets financés par les bailleurs de fonds laissent sérieusement à désirer et ne couvrent même pas toutes les

		opérations financées grâce à des emprunts et/ou des dons
--	--	----------------------------------------------------------

PI-8 Transparence des relations budgétaires intergouvernementales

La Commune de Sfax est divisée en 7 arrondissements, qui ne jouissent ni de la personnalité juridique, ni de l'autonomie financière. Les arrondissements ne disposent pas de budget propre. Au plan budgétaire, ils sont considérés comme des directions de la Commune. Ils ne disposent pas de ressources propres et toutes leurs dépenses sont intégrées au budget de la Commune.

Le système de classification utilisé pour la présentation du budget de la Commune de Sfax ne permet pas d'individualiser les opérations de dépenses réalisées pour le compte des arrondissements dans le budget communal. Toutefois, les Chefs d'arrondissement participent à tout le processus de préparation et de vote du budget communal. Ils expriment leurs besoins au même titre que les chefs des services centraux de la Mairie, participent aux discussions budgétaires et participent à la session budgétaire du Conseil municipal en qualité de membre à part entière.

i) Transparence et objectivité dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées

NA

ii) Communication en temps voulu d'informations fiables aux administrations décentralisées sur leur allocation

NA

iii) Degré de consolidation des données budgétaires de l'administration générale selon les catégories sectorielles

NA

Indicateur	Note	Explication
PI-8 Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	NA	Méthode de Notation M2
i) Transparence et objectivité dans la répartition horizontale des affectations entre les administrations décentralisées	NA	Non applicable
ii) Communication en temps voulu d'informations fiables aux administrations décentralisées sur leur allocation	NA	Non applicable

iii) Degré de consolidation des données budgétaires de l'administration générale selon les catégories sectorielles	NA	Non applicable
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	----------------

PI-9 : Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public

Pour l'évaluation des deux composantes de cet indicateur, la dernière année fiscale complétée a été prise en considération (2013)

i) Etendue de la surveillance exercée par la commune sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques

La commune de Sfax n'a ni agences publiques autonomes, ni établissements publics, ni entreprises publiques. Cette composante n'est donc pas applicable à la municipalité de Sfax.

ii) Etendue du contrôle de la commune sur la situation budgétaire des administrations décentralisées

Les arrondissements qui composent la commune de Sfax n'étant pas des administrations décentralisées, mais des services déconcentrés non dotés de personnalité morale et d'autonomie financière, et bénéficiant de crédits budgétaires inscrits au budget de la commune de Sfax, la surveillance de leur situation budgétaire en vue de prévenir les risques budgétaires de leur gestion pour la Municipalité est inopportune. Aussi, cette deuxième composante n'est-elle pas applicable à la Commune de Sfax

Indicateur	Note	Explication
PI-9 Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	N/A	Méthode de Notation M1
(i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration de la Commune de Pointe Noire sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques.	N/A	La municipalité de Sfax n'a ni agences publiques autonomes, ni établissements publics, ni entreprises publiques.
(ii) Étendue du contrôle de l'administration de la Commune de Pointe Noire sur la situation budgétaire des administrations décentralisées	N/A	Il n'existe pas au niveau inférieur à celui de la Commune des administrations décentralisées en Tunisie. Les arrondissements sont des services déconcentrés non dotés de personnalité morale et d'autonomie financière.

PI-10 Accès du public aux principales informations budgétaires

Pour l'évaluation cet indicateur, la dernière année fiscale complétée a été prise en considération (2014)

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les principales informations budgétaires de la Commune de Sfax sont accessibles au public. Pour noter cet indicateur, le cadre PEFA se base sur sept (7) éléments d'informations auxquels il est essentiel que le public ait accès.

La documentation budgétaire présentée au Conseil municipal à l'occasion du vote du budget de la Commune de Sfax n'est pas mise à la disposition du public.

Les budgets votés de la Commune de Sfax ne sont pas mis à la disposition du public. De plus, les débats des sessions budgétaires du Conseil municipal ne sont pas publics. La Mairie ne dispose pas d'une bibliothèque ou d'un centre de documentation aménagé pour faciliter la consultation de ces documents.

Par ailleurs, la Commune de Sfax dispose d'un site web¹², mais les documents budgétaires n'y sont pas postés. Pour faciliter l'accès du public aux informations budgétaires, les autorités de la Mairie ont pris des dispositions pour que les délibérations du Conseil municipal ainsi que les grandes lignes des budgets votés soient portées à la connaissance de la population par affichage sur des supports prévus à cet effet dans les locaux de la Mairie de Sfax.

Le tableau suivant présente les 6 critères et l'appréciation de la situation compte tenu des documents mis à disposition lors de la mission à Sfax et des entretiens effectués.

TABLEAU 3.7 - DISPONIBILITE ET PUBLICATIONS DE DOCUMENTS		
Document/information	Moyen de publication	Critère satisfait?
<i>i) Documents de budget annuel présenté au Conseil municipal.</i>	La documentation budgétaire présentée au Conseil municipal à l'occasion du vote du budget communal n'est pas rendue publique.	NON
<i>ii) Rapports intra -annuel sur l'exécution du budget</i>	La municipalité ne produit pas de rapports infra-annuels d'exécution du budget communal et donc ne sont pas accessibles au public	NON
<i>iii) États financiers de fin d'exercice</i>	Les états financiers de fin d'exercice (les comptes de gestion et annexes) dûment vérifiés par la chambre des comptes ne sont pas mis à la disposition du public	NON

¹²<http://www.commune-sfax.gov.tn/>

iv) Rapports de vérification externe	Durant le dernier exercice il n'y a pas eu de missions de vérification externe	NON
v) Attribution des marchés	Les attributions des marchés sont ne sont pas rendues publiques	NON
vi) Ressources mises à la disposition des unités de service de base	La commune n'a pas d'unités chargées de la prestation des services de base (écoles ou centres de santé)	N/A
vii) Les données concernant les droits et les redevances collectés sur les principaux services fournis	Ces données ne sont pas accessibles au public	NON

(i) Nombre de critères relatifs à l'accès du public aux informations qui sont remplis

La Ville ne met à disposition du public aucun des 6 éléments d'information cités. L'élément d'information aux unités de services de base n'est pas applicable.

Indicateur	Note	Explication
PI-10 Accès du public aux principales informations budgétaires	D	Méthode de Notation M1
(i) Nombre de critères relatifs à l'accès du public aux informations qui sont remplis (pour être pris en compte, il faut que le critère relatif soit entièrement spécifié)	D	La municipalité ne met à la disposition du public aucun élément d'information sur les six qui sont applicables à la commune.

3.3 Budgétisation fondée sur les politiques publiques

PI-11 Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget

Pour l'évaluation des deux composantes (i, ii) de cet indicateur, le dernier budget approuvé par le Conseil (2015) a été pris en considération. Pour iii les budgets des trois derniers exercices ont été pris en considération.

(i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier

L'élaboration du budget de la Commune est une prérogative du Maire. Pour ce faire, le Maire dispose de structures d'appui pour gérer le processus de préparation, d'examen et de vote du budget communal. Le Maire dispose, outre les directions techniques de la commune en l'occurrence la direction des affaires financières, des commissions sectorielles d'examen des du projet du budget communal et du bureau Municipal qui coordonne les travaux des commissions et le calendrier d'examen du projet de budget par le CM.

Huit commissions permanentes sont créées au sein de la commune de Sfax, ces commissions sont chargées des attributions suivantes :

- les affaires administratives et financières ;
- les travaux et aménagement urbain ;
- la santé, l'hygiène et la protection de l'environnement ;
- les affaires économiques ;
- les affaires sociales et la famille ;
- la jeunesse, le sport et la culture ;
- la coopération et les relations extérieures ;
- les actions volontaristes ;

Les commissions du CM n'ont pas de pouvoir propre et ne peuvent exercer aucune des attributions du CM, même par délégation, et leurs travaux doivent être soumis au CM qui doit prendre leur avis chaque fois que le CM délibère sur une question quelconque, en l'occurrence l'examen du projet de budget.

Le bureau municipal se compose du premier adjoint, des adjoints, des vice-présidents et des présidents des commissions, ainsi que du secrétaire général de la municipalité. Il se réunit au moins une fois par mois, il est présidé par le président du CM ou en cas d'empêchement par celui qui le remplace.

Suivant les dispositions de la Loi organique n° 75-35 du 14 mai 1975 portant loi organique du budget des collectivités locales, "*le projet de budget est préparé et proposé par le Président de la collectivité locale avant la fin du mois de mai de chaque année pour être examiné en commissions puis voté par le conseil de la collectivité obligatoirement à l'occasion de la troisième session de chaque année*"¹³.

TABLEAU 3.8 : CALENDRIER BUDGÉTAIRE

PÉRIODES	ACTIVITÉS
Avant la fin du mois de mai de chaque année	Le projet de budget est préparé et proposé par le président de la collectivité locale pour être examiné en commissions
A l'occasion de la troisième session de réunion du CM (mois de mai)	Vote du projet de budget
Dans un délai ne dépassant pas la fin du mois d'août	En cas de défaut de proposition par le président de la municipalité du projet de budget devant le conseil municipal à l'occasion de la troisième session, le gouverneur lui adresse un préavis au Président de la municipalité pour qu'il convoque le CM en vue de délibérer sur le projet de budget
Dans un délai ne dépassant pas le 31/10 de chaque année	Le projet de budget est transmis pour approbation aux autorités de tutelle compétentes
Dans un délai ne dépassant pas la fin du mois de novembre	En cas de défaut de transmission du projet de budget à l'autorité de tutelle, cette dernière doit adresser au Président de la municipalité un préavis pour qu'il transmette le projet de budget.

¹³ Article 13 (nouveau)

	En cas de non transmission, l'autorité de tutelle arrête le budget d'office.
Durant le mois de novembre	L'autorité de tutelle compétente discute le projet de budget en présence des parties concernées
Dans un délai de quinze jours à compter de la date de la réunion de discussion	Le Président de la municipalité procède, éventuellement, à l'actualisation du projet de budget au vu de la réunion de discussion et le transmet pour approbation à l'autorité de tutelle.
Dans un délai de trois mois	Les autorités de tutelle (Ministère de l'intérieur et le Ministère des finances) doivent donner leur avis à partir de la date de réception du projet. Dans le cas où la réponse n'intervient pas dans ce délai, le projet de budget est considéré comme approuvé.

Source : Loi Organique du budget des collectivités locales

Le budget communal voté par le Conseil municipal doit être approuvé par l'autorité de tutelle avant d'être exécutoire et ceci au plus tard trois mois de la date de réception du projet de budget. L'approbation est réputée acquise si passé ce délai de trois mois, aucune suite n'est donnée par l'Autorité de tutelle.

(ii) Directives concernant la préparation des propositions budgétaires

La circulaire budgétaire du Maire de préparation du budget s'appuie sur le calendrier arrêté au niveau de loi organique n° 75-35 du 14 mai 1975 portant loi organique du budget des collectivités locales et présente les caractéristiques et les choix propres à la municipalité de Sfax : grandes lignes des dépenses de fonctionnement, en matière d'investissement, la poursuite et l'achèvement des projets en cours, les constructions nouvelles à étudier et lancer, les objectifs pour les unités socio-économiques, etc.

Il est à noter que la circulaire de préparation du budget émise par le Ministère de l'intérieur et des collectivités locales intervient chaque année et annonce les grandes orientations pour le budget N+1, les orientations spécifiques pour la préparation des dépenses de fonctionnement et des dépenses d'investissement, ainsi que les modalités de vote et d'approbation du projet de budget de l'année N+1.

Les circulaires émises par la tutelle interviennent tellement tard dans le processus de préparation du budget que les services financiers de la commune de Sfax anticipent pour lancer le processus de préparation du budget au niveau des services et des arrondissements avant même l'émission des circulaires par la tutelle.

	Date de la circulaire de l'autorité de tutelle sur la préparation du budget	Date de la circulaire du Maire de Sfax sur la préparation du budget
2011	17/06/2010	10/06/2010
2012	08/08/2011	24/05/2011
2013	28/07/2012	19/06/2012

Les circulaires qui marquent réellement le processus de préparation du budget au niveau de la commune de Sfax sont celles édictées par le Maire aux

différents services et arrondissements, et, elles ont été prises en compte dans la notation de l'indicateur.

(iii) Approbation du budget par les autorités législatives dans les délais prévus

L'approbation du budget dépend de des autorités de tutelle (le Ministère de l'intérieur et des collectivités locales et le Ministère de l'économie et des finances) qui prennent leurs décisions en janvier-février. Pour ce qui concerne la municipalité de Sfax, sa responsabilité relève de la date du vote du budget.

Comme il a lieu, comme stipulé dans la loi organique sus visée lors de la tenue de troisième session du CM, entre fin juillet et fin septembre de l'année N-1 pour les trois exercices concernés par l'évaluation, on peut considérer que « l'autorité législative » a approuvé le budget avant le début de l'exercice budgétaire, pour les années 2011 et 2012 et 2013.

En fait la tutelle a l'autorité de rejeter ou modifier le budget mais cette possibilité est purement théorique et ça n'a jamais eu lieu dans la pratique car la procédure a toujours été suivie.

TABLEAU 3.9 : DATES DE VOTE ET D'APPROBATION DES BUDGETS 2011, 2012 et 2013

Exercices	Dates de tenue de la session budgétaire	Dates d'approbation du budget par le CM ¹⁴	Dates d'approbation du budget par les autorités
2011	07/07/2010	30/07/2010	10/01/2011
2012	15/07/2011	08/08/2011	26/01/2012
2013	02/07/2012	27/09/2012	04/02/2013

Indicateur	Note	Explication
PI-11 Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	C+	Méthode de Notation M2
(i) Existence d'un calendrier budgétaire fixe et respect du calendrier	C	Il existe un calendrier budgétaire annuel, mais il est rudimentaire et des retards importants peuvent être constatés dans sa mise en œuvre. Il accorde si peu de temps aux collectivités locales pour établir des estimations.
(ii) Directives concernant la préparation des propositions budgétaires	D	Une circulaire budgétaire est émise à l'intention, des arrondissements et des services mais ne contient presque aucune donnée chiffrée et ne fixe pas des plafonds applicables à chaque unité

¹⁴ Les dates mentionnées correspondent aux dates des PV de délibération des CM

(iii) Approbation du budget par les autorités législatives dans les délais prévus	A	Le conseil municipal a approuvé le budget avant le début de l'exercice budgétaire pendant les trois derniers exercices.
-----------------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PI-12 Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques

Pour l'évaluation de la première composante de cet indicateur, les deux dernières années fiscales complétées ont été prises en considération (2013-14) ; pour la deuxième composante, les trois dernières années avant l'évaluation (2012-2014) ; pour iii et iv, le dernier budget complété (2013) a été le budget de référence.

La ville de Sfax s'est dotée d'une stratégie de développement (Stratégie de développement du grand Sfax) qui vise à promouvoir le développement local et la bonne gouvernance, le développement durable de la ville de Sfax en agissant dans l'intercommunalité pour une vision prospective et évolutive du Grand Sfax (sept communes). Cette stratégie de développement a été arrêtée de manière participative par l'implication : de la société civile, de l'université, et du secteur privé.

Le processus d'élaboration de la stratégie de développement du grand Sfax a été réalisé en 4 phases: (i) une phase de diagnostic stratégique de développement du Grand Sfax, (ii) une phase d'identification des perspectives de développement de la ville, (iii) une phase de sélection des priorités de développement, et enfin (iv) une phase de définition de la stratégie et d plan d'actions correspondant.

La SDGS est un processus d'élaboration d'une politique de développement local incluant une forte dimension de développement durable. La SDGS s'est tenue, pour sa première phase entre 2002 et 2006. L'objectif était d'élaborer une vision stratégique de Sfax et de sa région à l'horizon 2016 et, dans une deuxième étape, à long terme (horizon 2030).

Quant à l'investissement communal, il est organisé sous la forme de programmes d'investissements communaux (PIC) qui représentent des programmes quinquennaux que les communes sont appelées à planifier, avec un rôle important ici des services centraux qui assurent l'encadrement et l'arbitrage.

Ils concernent les projets que les communes désirent réaliser dans le cadre de leurs prérogatives. Le schéma classique de financement de ces projets se base sur trois composantes : (i) un autofinancement que les communes se doivent d'assurer, et dont le montant est variable selon la nature du projet, (ii) une subvention de l'Etat, et (iii) un prêt que les communes contractent auprès de la Caisse de Prêt et de Soutien aux Collectivités Locales (institution sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur et des collectivités locales est chargée de l'examen financier des projets déposés par les communes et de l'étude du schéma de financement)

Au PIC s'ajoutent d'autres programmes soutenus par le Gouvernement, dont les deux principaux sont les investissements dits Hors-PIC et dont le financement est également assuré par la CPSCL, et les investissements dans les quartiers précaires réalisés dans le cadre du programme national de réhabilitation des quartiers populaires et dont le chiffrage est centralisé au niveau de l'ARRU et du Ministère de l'Équipement.

Dans le cadre de chaque PIC le gouvernement fixe la liste des opérations compte tenu des priorités du plan de développement économique et social et de la contrainte budgétaire qui plafonne le montant des subventions accordées. Il en résulte une évaluation du montant total des investissements à financer et par ricochet des prêts à accorder.

(i) Prévisions budgétaires et allocations fonctionnelles pluriannuelles

L'horizon temporel du PIC est fixe de cinq ans et le dernier en date celui couvrant les années 2010 à 2014. Le PIC détaille la liste des investissements à réaliser durant la période selon la source et la structure de financement. Les dépenses de fonctionnement ne sont pas incluses. Le PIC est un document extrabudgétaire mais les projets à réaliser dans le cadre de ce programme sont inscrits au fur et à mesure dans les budgets annuels.

(ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette

Aucune analyse de soutenabilité de la dette n'a été effectuée par la commune de Sfax au cours des années 2011-2013.

(iii) Existence de stratégies sectorielles assorties d'états de coût

Des stratégies sectorielles existent et découlent de la SDGS, ces stratégies sont:

- La stratégie d'amélioration de l'attractivité et de la compétitivité des la région;
- La promotion de l'économie du savoir et le développement des ressources humaines;
- La réhabilitation de l'espace urbain du grand Sfax et le développement des délégations de la région;
- Le développement de la logistique et du transport;
- L'amélioration de la qualité de vie;
- Le développement du secteur;

Ces stratégies ne sont pas assorties de coûts

(iv) Relations entre les budgets d'investissement et les estimations des dépenses à moyen terme

L'élaboration du budget de fonctionnement et du budget d'investissement constitue deux exercices distincts. Le budget de fonctionnement et le budget d'investissement sont annuels et n'ont pas de perspective pluriannuelle, exception faite du PIC qui détaille les investissements et leurs modalités de financement. Le

PIC n'est pas le budget d'investissement, ce dernier renferme en plus de la tranche annuelle des investissements du PIC d'autres programmes ou projets à vocation annuelle.

Le budget de fonctionnement est préparé pour une année, et la commune ne programme pas à moyen terme, par exemple, les charges récurrentes des projets d'investissement. Le processus formalisant les relations entre les budgets d'investissements et les estimations des dépenses à moyen-terme n'est pas documenté lors de la préparation et vote des budgets annuels.

Ceci a pour conséquence que dans la pratique la budgétisation des dépenses d'investissement et les estimations de dépense à moyen terme sont des processus distincts.

Indicateur	Note	Explication
PI-12 Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques	D	Méthode de Notation M2
(i) Prévisions budgétaires et allocations fonctionnelles pluriannuelles	D	Aucune prévision budgétaire globale pluriannuelle n'est établie
(ii) Portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette	D	Aucune analyse de soutenabilité n'a été effectuée au cours des trois dernières années
(iii) Existence de stratégies sectorielles assorties d'états de coût	D	Des stratégies sectorielles ont peut-être été préparées pour certains secteurs, mais aucune d'elles n'établit un état suffisamment précis des coûts liés aux investissements et aux dépenses de fonctionnement
(iv) Relations entre les budgets d'investissement et les estimations des dépenses à moyen terme	D	La budgétisation des dépenses d'investissement et de fonctionnement sont des processus distincts et ne donnent pas lieu à l'échange des estimations relatives aux charges récurrentes.

3.4 Prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaire

PI-13 : Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables

L'information pour l'évaluation de cet indicateur est celle disponible au moment de l'évaluation

i) *Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales et douanières*

La création des impôts et taxes qui alimentent le budget des collectivités locales en Tunisie est du domaine exclusif de la loi. Aucune collectivité locale ne peut créer d'impôts, taxes ou redevances qui ne soient prévus par la loi. Le cadre juridique actuel de la fiscalité locale est constitué principalement du code de la fiscalité locale (Loi n° 97-11 du 03 février 1997 portant promulgation du code de la fiscalité locale) et de ses textes d'application et modificatifs, notamment les lois de finances. Les impôts et taxes locaux sont collectés par les services fiscaux déconcentrés de l'Etat. L'établissement des assiettes fiscales locales relève selon le cas des collectivités locales ou de l'Etat.

Les principales natures d'impôt et de taxe perçues au profit de la commune de Sfax sont :

- La taxe sur le chiffre d'affaires des établissements industriels (encore appelée taxe des collectivités locales (TCL) ;
- La taxe sur les immeubles bâtis (TIB) ;
- La taxe sur les terrains non bâtis (TTNB) ;
- La taxe hôtelière (TH) ;
- Les droits et licences sur les débits de boisson ;

Pour chacune de ces taxes, le code ou le texte qui l'institue précise le champ d'application, l'assiette et le taux, les modalités de recouvrement, les obligations du contribuable, les sanctions en cas de non-respect des obligations fiscales, et la procédure à suivre en cas de recours des contribuables en cas de contestation de l'imposition ainsi que le mécanisme d'instruction de ces recours.

La législation et la réglementation fiscales sont suffisamment précises et offrent peu de pouvoirs discrétionnaires aux services fiscaux en charge de l'administration des impôts et taxes. Les cas dans lesquels des exonérations ou des dégrèvements peuvent être accordés sont limitativement énumérés pour chaque impôt ou taxe par le code fiscal ou autres textes. L'octroi des exonérations fait intervenir selon le cas, le Conseil municipal, les services fiscaux déconcentrés, et/ou les deux autorités de tutelle (Ministre en charge de l'Intérieur et le Ministre en charge des Finances). De plus, un système de contrôle interne dans l'application RAFIC, basé sur le numéro matricule du contribuable, permet de contrôler le respect de la législation en matière d'exonération.

Les dispositions juridiques qui régissent la fiscalité locale sont aujourd'hui éparpillées dans multitude de textes, ce qui ne rend pas aisée leur connaissance. Cette opinion est partagée par les responsables des services fiscaux déconcentrés et de la municipalité de Sfax que la mission a

rencontrés. Toutefois, cette pluralité des textes n'affecte pas la clarté des dispositions fiscales locales.

ii) *Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales et douanières, et aux procédures administratives y afférentes*

Tous les textes constitutifs du cadre juridique de la fiscalité en Tunisie en général, et ceux relatifs à la fiscalité locale notamment le Code de la Fiscalité Locale, le Code de l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) et de l'impôt sur les sociétés (IS), et le code de l'enregistrement sont publiés au Journal Officiel de la République Tunisienne (JORT), ainsi que les textes qui les modifient. De plus, tous ces textes sont accessibles au public sur plusieurs sites web du gouvernement: Il s'agit notamment des sites : www.fin.gov.tn, www.fin.impôts.com, www.jurysite.com, www.législation.tn. Par ailleurs, pour faciliter la compréhension et l'application des dispositions fiscales, des Notes communes sont régulièrement élaborées et postées sur ces sites. Des dépliants sont également préparés et mis à la disposition du public. Il importe de préciser que la Tunisie étant un pays arabophone, tous les textes et supports de communication sont en arabe. Toutefois, certains textes fondamentaux tel le code de la fiscalité locale et certains dépliants sont édités aussi en français. En outre, un Centre d'information fiscale à distance doté d'un numéro téléphonique (81 100 400) a été mis en place pour renseigner tout contribuable désireux d'avoir des informations sur toute la fiscalité tunisienne y compris la fiscalité locale. La mission a testé de façon satisfaisante le fonctionnement de ce centre d'appel en obtenant en ligne des informations sur l'assiette, les taux, les modalités et les échéances de paiement de la TCL avec indication des références des dispositions légales y relatives. De plus, un spot télévisé animé par un acteur connu et célèbre produit par la fédération nationale des villes tunisiennes est diffusé à grande échelle pour sensibiliser les citoyens à leurs droits et obligations fiscaux. Cependant, il est important de faire remarquer que la Municipalité de Sfax fait elle-même très peu d'actions de communication sur la fiscalité locale. Des campagnes de sensibilisation ne sont pas souvent organisées.

iii) *Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscales et douanières*

La législation fiscale en vigueur prévoit des mécanismes de recours en cas de contestation par le contribuable des impôts mis à sa charge. Le code fiscal a institué auprès de chaque collectivité locale une Commission de révision chargée de l'instruction des recours en opposition faits par les contribuables relativement aux impôts ou taxes mis à leur charge. Cette commission est composée ainsi qu'il suit :

- Président de la collectivité ou son représentant ;
- Deux conseillers municipaux désignés par le Président du Conseil ;
- Le Receveur municipal ou son représentant ;

- Le Secrétaire général de la municipalité ou son représentant.

Le contribuable peut prendre part aux assises de la commission de révision ou s'y faire représenter.

Il importe de faire remarquer que la commission ainsi constituée exclusivement de représentants de l'administration municipale n'est pas indépendante et, de ce fait, ce qui n'est pas de nature à garantir l'équité dans l'instruction des plaintes.

Les décisions de la commission de révision sont prises à la majorité des voix, et la voix du Président est prépondérante en cas d'égalité des voix. A noter que le Secrétaire général de la Municipalité n'a pas le droit de vote.

Les délais à observer aussi bien par le contribuable que par la commission de révision, ainsi que la procédure d'instruction des recours sont précisés par le code fiscal des collectivités locales.

En dehors de cette possibilité de recours qu'offre la législation fiscale en vigueur devant la commission de révision, les contribuables peuvent également introduire un recours devant le tribunal cantonal territorialement compétent s'il n'est pas satisfait de la décision de la commission de révision.

Le mécanisme de recours ainsi prévu fonctionne. En 2013, la commission de révision a reçu et instruit 12 recours.

Pour ce qui est des contestations pouvant naître suite à des contrôles fiscaux déconcentrés de l'Etat qui administrent une partie de la fiscalité locale, le recours introduit par le contribuable est instruit par une commission composée de :

- Le Chef du centre régional de contrôle des impôts (Président);
- Le chef du service contentieux du centre ;
- Le chef de l'encadrement du centre ;
- Le chef du service ayant liquidé l'impôt.

Les différents délais de dépôt, d'instruction et de notification des résultats de l'instruction sont précisés par les textes en vigueur. Ce mécanisme de recours fonctionne, mais la mission n'a pas pu obtenir les statistiques des recours déposés relativement à l'imposition à la fiscalité locale. Tout comme pour la commission de révision, cette commission est composée exclusivement des agents des services fiscaux déconcentrés de l'Etat, ce qui ne garantit son indépendance et l'équité dans les décisions rendues.

Indicateur		Note	Explication
PI-13	Transparence de	B	Méthode de Notation M2

l'assujettissement et des obligations des contribuables		
(i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales	B	La législation et les procédures relatives à toutes les principales catégories d'impôts et taxes qui alimentent le budget de Sfax sont exhaustives, accordent des pouvoirs discrétionnaires limités aux administrations fiscales. L'éparpillement des dispositions fiscales dans une multitude de textes n'affecte pas la clarté.
(ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales, et aux procédures administratives y afférentes	B	Toutes les informations relatives à la fiscalité locale sont disponibles en arabe et certaines en français. Les contribuables y ont un accès facile à travers le JORT, plusieurs sites web et un centre d'appel, mais des campagnes de sensibilisation ne sont pas souvent organisées par la Municipalité de Sfax à leur intention.
(iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscale et douanière	C	Des mécanismes de recours existent. Mais ils ont besoin d'être remaniés pour assurer plus d'équité et de transparence.

PI-14 : Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, taxes et droits de douane

L'information pour l'évaluation de cet indicateur est celle disponible au moment de l'évaluation

i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables

Tous les assujettis à la fiscalité locale administrée par les services déconcentrés de l'Etat (TCL, TH) sont immatriculés au travers de l'application RAFIC dans une base de données. Il leur est attribué dans RAFIC un numéro matricule unique à sept (7) caractères (6 chiffres et 1 lettre) pour tous les impôts recouvrés par l'Etat. Cette base de données est partagée avec les autres applications, telle que l'application ADEB qui sert à l'exécution des dépenses du budget de Sfax. Mais cette base de données n'est reliée à aucun autre fichier tel que le fichier des opérateurs économiques de Sfax. Quant aux assujettis aux autres impôts et taxes, ils ne sont pas immatriculés dans une base de données. Il existe pour certaines catégories d'impôt ou de taxe un système de codification de la matière imposable, mais pas du contribuable. C'est le cas des immeubles servant de base à l'imposition à la TIB et à la TTNB qui sont codifiés au niveau des services fiscaux de la Mairie de Sfax sous huit (8) caractères. La Recette municipale tient un fichier manuel où les contribuables sont codifiés sous six (6) caractères (5 chiffres et 1 lettre).

ii) *Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non- respect des obligations d'immatriculation et de déclaration*

Le code de la fiscalité locale prévoit pour chaque catégorie d'impôt ou de taxe des pénalités en cas de non -respect des obligations de déclaration ou de déclarations insuffisantes ou inexactes. Mais ces pénalités sont si dérisoires qu'elles ne sont pas de nature à inciter le contribuable à respecter ses obligations en la matière. Par exemple en ce qui concerne la TIB, la pénalité prévue est de 25 dinars¹⁵, soit environ 12 euros.

iii) *Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal et d'enquête sur les fraudes*

Le Centre de contrôle des impôts de Sfax qui est un service déconcentré de l'Etat, compétent pour les impôts et taxes recouvrés par les services déconcentrés de l'Etat aussi bien au profit de l'Etat que des collectivités locales, organise régulièrement des contrôles fiscaux, mais n'élabore pas un programme annuel de vérification. Ces vérifications qui portent notamment en ce qui concerne les impôts locaux sur la TCL et la TH, permettent de détecter les fraudes et les évasions et aboutissent à des taxations d'office assorties de pénalités. Quant au service des taxes de la Mairie de Sfax, il n'élabore pas de programme de contrôle fiscal et ne réalise pas d'enquête sur les fraudes fiscales pour ce qui est des impôts et taxes qu'il administre.

Indicateur	Note	Explication
PI-14 Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane	D+	Méthode de Notation M2
(i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables	C	Il n'existe pas une base de données exhaustive des contribuables assujettis à la fiscalité locale. Elle n'est pas systématiquement liée aux autres fichiers
(ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration fiscale	D	Les pénalités prévues par le code de la fiscalité locale sont si dérisoires qu'elles ne sont pas susceptibles d'inciter les contribuables à respecter leurs obligations en matière de déclaration.
(iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal	D	Les contrôles fiscaux sont effectués régulièrement par les services fiscaux déconcentrés de l'Etat pour ce qui est des impôts et taxes qu'ils administrent (TCL et TH), mais pas suivant programme. Quant à la fiscalité locale administrée par les services municipaux, des contrôles fiscaux ne sont organisés.

¹⁵ Alinéa II de l'article 10 du code de la fiscalité locale promulgué par la loi n° 97-11 du 3 février 1997.

PI-15 : Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières

L'information pour l'évaluation de i de cet indicateur est celle des deux dernières années fiscales complétées (2013-2014). Pour ii et iii l'information est celle disponible au moment de l'évaluation

- i) *Le taux de recouvrement des arriérés d'impôt/taxes bruts, calculé en pourcentage des arriérés d'impôt au commencement de l'exercice budgétaire, qui ont été recouverts au cours de l'exercice donné (moyenne des deux derniers exercices budgétaires)*

Tableau n° 3.10 : Evolution du stock d'arriérés fiscaux (TIB et TTNB) de 2012 à 2014

(En dinars)

Désignation	2012	2013	2014
Stock d'arriérés fiscaux en début d'année (1)	11319238	12730795	14585845
Droits constatés au cours de l'année (2)	3174338	3539068	3761420
Dégrèvements accordés au cours de l'année (3)	141873	4862	50867
Total à recouvrer (4)=(1)+(2)-(3)	14351703	16265001	18296398
Recouvrements de l'année (5)	1620908	1679156	1993353
Stock d'arriérés en fin d'année (6)=(4)-(5)	12730795	14585845	16303045
Taux (5)/(1) en %	14,31%	13,18%	13,66%

Source : Direction Financière de la Municipalité de Sfax

Les données disponibles qui sont présentées dans le tableau ci-dessus ne permettent pas de distinguer les recouvrements faits au titre des arriérés fiscaux constatés en début de période des recouvrements au titre des émissions de la période. Toutefois, en rapportant le total des recouvrements aux stocks d'arriérés fiscaux en début de période pour chacun des trois exercices budgétaires considérés, on note que le taux moyen de recouvrement est de quelque 13,42%. Si ce ratio avait été calculé à partir des seuls recouvrements des arriérés fiscaux au cours de la période, ce taux aurait été nettement inférieur à la moyenne de 13,42%.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous compare le stock des arriérés fiscaux à la fin de chaque exercice aux réalisations totales de recettes (hors transferts de l'Etat) de l'exercice considéré.

Tableau n° 3.11: Comparaison des stocks d'arriérés fiscaux aux réalisations de recettes hors transferts De l'Etat. (En DT)

Années	Arriérés fiscaux en fin d'exercice (1)	Réalisations (2)	Ratio (1)/(2)
2012	12 730 795	22 823 185	56,78%
2013	14 585 845	25 919 115	56,27%
2014	16 303 045	37 829 589	43,09%

Source : Calculs faits par la mission à partir des données obtenues de la Direction Financière de la Municipalité de Sfax

Il ressort de ce tableau que le stock des arriérés fiscaux constatés à la fin de chacun des exercices considérés est très significatif relativement aux recettes annuelles hors subventions de l'Etat. Le ratio arriérés fiscaux/recettes réelles annuelles hors transferts de l'Etat s'est établi en 2012 à 56,78%, en 2013 à 56,27% et en 2014 à 43,09%.

Au total, le taux de recouvrement des arriérés fiscaux est très bas (moins de 13%) et les arriérés fiscaux ont représenté entre 43% et 57% des recettes annuelles réelles hors transferts de l'Etat de chaque exercice.

ii) *Efficacité du transfert sur les comptes du Trésor des montants d'impôt, taxes et droits de douane recouverts par les administrations fiscales et douanières*

Les impôts, taxes et droits qui alimentent le budget de municipalité de Sfax sont recouverts soit par les régies de recettes pour ce qui est des recettes administrées par la municipalité, soit par les services fiscaux de l'Etat pour les impôts et taxes collectés par l'administration centrale. Pour ce qui est des droits et taxes recouverts par les régisseurs de recette de la municipalité, leurs produits sont transférés à la Recette municipale deux fois par semaine. S'agissant des impôts et taxes recouverts par les services fiscaux centraux, les recettes sont reversées sur le compte de la Recette Municipale suivant une fréquence mensuelle. Ces dernières constituent la plus grande partie des recettes de la Municipalité de Sfax.

Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor.

Les services de la Direction Financière de la Municipalité procèdent mensuellement au rapprochement des émissions et des réalisations de recettes et dégagent ainsi les restes à recouvrer pour ce qui est des taxes et droits dont la collecte incombe à la municipalité. Mais ces rapprochements ne portent pas sur les montants collectés et effectivement transférés à la Recette municipale. S'agissant des impôts et taxes recouverts par les services fiscaux centraux, les rapprochements entre les émissions, les recouvrements et les transferts sur les comptes de la Recette municipale ne se font pas.

Indicateur	Note	Explication
PI-15 Efficacité du recouvrement des contributions fiscales	D+	Méthode de Notation M1
(i) Taux de recouvrement des arrières d'impôt/taxes bruts, calculé en pourcentage des arrières d'impôt au cours de l'exercice donné	D	Le taux de recouvrement des arriérés fiscaux est bas (moins de 13%) et le stock d'arriérés fiscaux rapporté aux recettes annuelles réelles hors transferts de l'Etat est élevé (entre 43 et 57%).

(ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt et taxes recouverts par les administrations fiscales	C	Le transfert sur les comptes de la Recette municipale de la grande partie des montants des impôts, taxes et droits recouverts se fait suivant une fréquence mensuelle.
(iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor	D	Les rapprochements qui se font ne portent que sur les évaluations des impôts et taxes et les recouvrements pour certains impôts et taxes, et ne concernent pas les montants transférés à la Recette municipale

PI-16 : Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses

Pour l'évaluation de cet indicateur (i, ii & iii) l'information est celle disponible au moment de l'évaluation

- i) *Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie*
 Les services financiers de la Mairie n'élaborent pas des plans de trésorerie. La planification des flux de trésorerie n'est donc pas effectuée. Toutefois, les flux de trésorerie sont suivis quotidiennement au moyen de l'application d'Aide à la Décision Budgétaire (ADEB).

- ii) *Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux MDA sur les plafonds d'engagement des dépenses*
 En l'absence d'une planification de la trésorerie, un mécanisme de régulation budgétaire n'est pas mis en œuvre. En conséquence, des plafonds ne sont pas fixés périodiquement pour les engagements de dépenses. Les informations partagées entre les trois principaux acteurs de l'exécution des dépenses concernent la situation consolidée de la trésorerie qui sert de plafond pour les mandatements de dépenses, mais pas pour les engagements de dépenses.

- iii) *Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la direction des MDA*
 Aux termes des dispositions des articles 25 et suivants de la loi organique relative au budget des collectivités locales en vigueur, le budget d'une collectivité locale peut être modifié à la hausse ou à la baisse suivant le rythme de réalisation des recettes, et des virements de crédits peuvent être opérés pour modifier les dotations budgétaires initiales. La législation en vigueur précise clairement les conditions et modalités de réalisation des virements de crédits. Les virements de crédits de section à section à l'intérieur du Titre I, entre les sections III et IV du Titre II, et de partie à partie au sein de chacune de ces sections doivent faire l'objet d'une délibération du Conseil de la collectivité locale et soumis à l'approbation

préalable des autorités de tutelle. Quant aux virements de crédits à l'intérieur d'un même article ou d'un même paragraphe, ils peuvent être effectués par arrêté du Maire.

En 2013, quatorze (14) virements de crédits ont été opérés dont 12 par arrêté du Maire et 02 par délibération du Conseil municipal et soumis à l'approbation des Autorités de tutelle et ont induit une incidence financière de 410 000 dinars. En 2014, onze (11) virements ont été effectués par arrêté du Maire avec pour incidence financière 1 183 000 dinars. De plus, des autorisations spéciales ont été accordées (4 fois en 2013 et 5 fois en 2014) par délibération du Conseil municipal dûment approuvées par les Autorités de tutelle pour intégrer dans les budgets en cours d'exécution de nouvelles ressources ainsi que leurs emplois, notamment les subventions exceptionnelles accordées par l'Etat à la Municipalité de Sfax en 2013 et en 2014. Ces autorisations spéciales ont entraîné l'augmentation des dotations budgétaires initiales de 3 228 000 dinars en 2013 et de 1 164 000 dinars en 2014.

Tableau n° 3.12 : Comparaison de l'incidence des modifications budgétaires aux prévisions du budget primitif de 2013 et de 2014 (en dinars)

Rubriques	2013	2014
Virements de crédits	410 000	1 183 000
Autorisations spéciales	3 228 000	1 164 000
Montant total des modifications (1)	3 638 000	2 347 000
Prévisions du budget primitif (2)	33 639 655	50 992 439
Ratio (1)/(2)	10,81%	4,60%

Rapportées aux prévisions de dépenses du budget primitif, l'incidence financière des modifications budgétaires effectuées au cours des années 2013 et 2014 ont représenté respectivement 10,81% et 4,60%.

Indicateur	Note	Explication
PI-16 Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	D+	Méthode de Notation M1
(i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie	D	Des plans prévisionnels de trésorerie ne sont pas élaborés.
(ii) Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux services sur les plafonds d'engagement de dépenses.	D	Des plafonds ne sont pas fixés pour les engagements de dépenses et communiqués aux gestionnaires.
(iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires, dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la direction des services	C	Des ajustements budgétaires sont effectués en cours d'exercice de façon fréquente et de manière assez transparente, mais modifient significativement les dotations budgétaires initiales.

PI-17 : Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties

Pour l'évaluation de cet indicateur (i & ii) l'information est celle disponible au moment de l'évaluation. Pour iii l'information est celle disponible au moment de l'évaluation

i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports s'y rapportant

La dette de la Municipalité de Sfax est constituée exclusivement de la dette intérieure contractée auprès de la Caisse de Prêts et de Soutien aux Collectivités Locales (CPSCL) et de la dette vis-à-vis du Trésor Public en 2010. En effet en 2010, la Municipalité de Sfax a contracté auprès du Trésor Public un emprunt de 3 500 000 DT remboursable en cinq annuités avec un différé d'un an. Mais les données relatives à cette dette ne sont pas enregistrées et suivies au niveau ni des services de la municipalité, ni

de la Recette municipale. La CPSCL communique périodiquement à la Municipalité un tableau d'amortissement de cette dette à laquelle se fient la Direction Financière de la Municipalité et la Recette Municipale. Des rapprochements ne s'effectuent pas entre les services financiers de la Municipalité et la CPSCL. Les services financiers municipaux suivent le niveau d'endettement de la Commune au moyen de deux ratios qu'ils calculent de temps en temps (Annuité de la dette/recettes de fonctionnement et encours de la dette/recettes de fonctionnement), mais aucun rapport n'est produit relativement à la dette de la Municipalité de Sfax n'est produit.

ii) Etat de consolidation des soldes de trésorerie

Toute la trésorerie de la Municipalité de Sfax est déposée soit dans le seul compte courant postal de la Recette municipale, soit dans ses caisses. La trésorerie de la Municipalité est suivie et connue tous les jours.

iii) Mécanisme de contraction des emprunts et d'octroi des garanties

Les collectivités locales tunisiennes peuvent contracter des emprunts dans des conditions prévues par la législation en vigueur. Aux termes des dispositions de l'article 66 du Code de la comptabilité publique promulguée par la loi n° 73-81 du 31 décembre 1973 et modifié par la loi n° 85-47 du 25 avril 1985, aucune collectivité locale ne peut contracter d'emprunt sans autorisation préalable donnée par décret, sauf si elle le fait auprès de l'un des organismes publics tunisiens de crédit créés à cet effet. Dans ce cas, elle doit y être autorisée par arrêté conjoint du Ministre de l'Intérieur et du Ministre des Finances. Les limites des emprunts à contracter par la collectivité locale sont fixées aussi bien le budget, donc autorisée par le Conseil municipal, que par le décret ou l'arrêté conjoint ministériel l'autorisant. Les ressources d'emprunt constituent des recettes du Titre II destiné aux investissements.

Les collectivités locales ne sont pas autorisées à octroyer des garanties.

Indicateur	Note	Explication
PI-17 Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	B	Méthode de Notation M2
(i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports afférents	D	La Commune de Sfax ne tient pas des statistiques relatives à sa dette vis-à-vis de la CPSCL et du Trésor Public, ne produit pas de rapports périodiques relatifs à la dette et ne fait pas de rapprochement avec la CPSCL et le Trésor Public.
(ii) Degré de consolidation des soldes de trésorerie	A	Le Receveur municipal de Sfax ne dispose que d'un seul compte courant postal où sont déposées toutes les ressources de la Mairie. La situation de la trésorerie de la Mairie est calculée et suivie

		quotidiennement par le Receveur municipal.
(iii) Mécanisme de contraction des prêts et d'octroi des garanties	A	Les conditions et le mécanisme de contraction d'emprunt par les collectivités locales sont définis par le code de la comptabilité publique. Les emprunts servent à financer les opérations d'investissement et son prévus au budget municipal et autorisés selon le cas par arrêté conjoint du Ministre des Finances et du Ministre de l'Intérieur, ou par décret. Les collectivités locales ne sont pas autorisées à accorder des garanties.

PI-18 : Efficacité des contrôles des états de paie

Pour l'évaluation de cet indicateur (i, ii & iii) l'information est celle disponible au moment de l'évaluation. Pour iv les 3 dernières années fiscales avant l'évaluation (2012-2014)

i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif

A la Municipalité de Sfax, le fichier nominatif du personnel et les états de paie sont tenus à partir de deux bases de données distinctes générées par deux applications distinctes : une application de gestion des ressources humaines dénommée « Wadhifa » et une application « Paie » pour la gestion de la paie. L'application « Paie » a été développée en interne et l'application « wadhifa » par un opérateur externe. Les deux applications sont toutes logées à la Direction des Ressources Humaines et des Affaires Administratives (DRHAD) de la Municipalité et gérées la première par le Service des ressources humaines et la seconde, par le Service de la paie. Le serveur est installé au niveau de la Sous-direction de l'informatique de la DRHAD Les deux bases de données ne sont pas intégrées, les deux applications n'étant pas interconnectées. Les modifications sont apportées parallèlement aux deux fichiers sur la base des actes pris en vue de la constatation des modifications de la situation administrative du personnel et qui sont transmis parallèlement aux deux services chargés de la tenue des deux fichiers. Des rapprochements ne sont pas effectués périodiquement entre le fichier nominatif du personnel et les états de paie.

ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie

Les modifications de la situation administrative du personnel concernent principalement les avancements d'échelons ordinaires et les promotions sur concours. Avant d'être prise en compte sur aussi bien le fichier nominatif que l'état de paie, toute modification doit être dûment constatée par un acte. Les formalités administratives à accomplir en vue de la décision et de la signature de l'acte constatant la modification fait intervenir

généralement la Direction des Ressources Humaines de la municipalité, des commissions, le Maire et les Autorités de tutelle. L'accomplissement de ces formalités administratives dure généralement deux (02) à six (06) mois selon le cas. En ce qui concerne les modifications pouvant résulter des cas de recrutement, de détachement ou d'admission à la retraite, elles donnent également lieu à la prise d'acte administratif qui sert de base aux rectifications des deux fichiers. Les cas de décès et d'abandon notifiés sont aussi pris en compte pour modifier les deux fichiers.

Quelle que soit leur nature, les modifications de la situation administrative du personnel dûment constatées un mois donné sont traitées de façon à être prises en compte sur le salaire du mois suivant de l'agent concerné. Les rappels de salaires découlant de ces modifications sont aussi payés au même moment que le nouveau salaire. Mais ces rappels ne sont pas importants relativement au montant des salaires. En 2014 par exemple, le montant total des rappels liquidés et payés s'élève à 128 425 dinars pour un montant total des salaires évalué à 16 452 000 dinars, soit environ 0,78%.

iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie

Les modifications sont apportées au fichier nominatif et à l'état de paie respectivement par les responsables en charge de chacun de ces fichiers sur la base de la documentation qui leur est transmise. C'est le même agent qui saisit les modifications dans le système et les valide. Aucun système de contrôle interne n'est en place pour minimiser les risques d'erreur ou de fraude. Des règles et des procédures ne sont pas clairement définies dans un manuel ou par un acte réglementaire.

iv) Existence de mesures de vérification de l'état de paie pour déceler les failles du système de contrôle interne et/ou les employés fantômes

Le fichier nominatif et l'état de paie du personnel de la Mairie de Sfax n'ont pas fait l'objet, au cours des trois dernières années (2012-2014), de vérification en vue d'identifier les failles du système de contrôle interne ou d'identifier les agents fantômes.

Indicateur	Note	Explication
PI-18 Efficacité des contrôles des états de paie	D+	Méthode de Notation M1
i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif	D	Le fichier nominatif et les états de paie ne sont pas reliés, sont tenus parallèlement au moyen de deux applications distinctes non interfacées et ne font pas l'objet de rapprochements périodiques.
ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à	A	Les modifications apportées à la situation administrative d'un agent et dûment

Indicateur	Note	Explication
l'état de paie		constatées au cours d'un mois donné sont traitées de façon à être prises en compte sur la paie du mois suivant avec les rappels découlant de ces modifications. Toutefois, ces rappels de salaire ne sont pas significatifs (0,78% d du montant des salaires en 2014).
iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie	D	Aucun système de contrôle interne n'est place pour minimiser les risques d'erreur et de fraude lors des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie.
iv) Existence de mesures de vérification de l'état de paie pour déceler les failles du système de contrôle interne et/ou des employés fantômes	D	Le fichier nominatif et l'état de paie du personnel n'ont pas fait l'objet, au cours des trois dernières années, de vérification en vue d'identifier les failles du système de contrôle interne ou identifier les agents fantômes

PI-19 : Passation des marchés publics : transparence, mise en concurrence et mécanismes de dépôt de plaintes.

Pour l'évaluation de la première composante cet indicateur (i), l'information disponible lors de la première année fiscal a été utilisée. Pour (ii, iii & iv) l'information est celle disponible au moment de l'évaluation

Le cadre juridique de passation des marchés publics en vigueur en Tunisie est applicable à la fois à l'État et aux collectivités locales. Il est relativement récent et est constitué du décret n°2014-1039 du 13 mars 2014, portant réglementation des marchés publics.

(i) Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire.

Le nouveau décret régissant les marchés public marque une évolution en comparaison avec l'ancien décret en matière de promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence.

TABLEAU 3.13: Critères d'évaluation du cadre juridique des marchés publics

N°	Critères	Satisfaction	Justificatifs
(i)	Être organisé suivant une hiérarchie avec un ordre de préséance clairement défini	OUI	Décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014 et guide général des marchés publics ¹⁶

¹⁶<http://www.marchespublics.gov.tn/onmp/documents/document.php?id=456&lang=fr>
http://www.marchespublics.gov.tn/onmp/upload/fck/File/projet_guide_acheteur_public/Guide_2015_francais_v3.pdf

(ii)	Être librement et facilement accessible au public par des moyens adaptés	OUI	Décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014, le guide général des marchés publics, les arrêtés d'application peuvent être achetés dans certaines librairies. Ils peuvent également être librement consultés dans les bibliothèques publiques. En outre, ils peuvent être consultés sur le site de l'observatoire des marchés publics ¹⁷ ou ils sont disponibles and français et en arabe
(iii)	S'appliquer à toutes les opérations de passation de marchés faisant intervenir des fonds publics	OUI	Articles 41 à 51 du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014
(iv)	Faire de l'appel d'offres par mise en concurrence la méthode normale de passation des marchés et définir clairement les situations dans lesquelles il est possible d'utiliser d'autres méthodes et comment cela doit être justifié	OUI	Articles 41 à 51 du décret n°2014-1039 du 13 mars 2014
(v)	Mettre à la disposition du public la totalité des informations ci-après concernant la passation des marchés (plans de passation des marchés publics, opportunités de soumission, attributions des marchés et les informations sur le règlement des plaintes concernant la passation des marchés)	OUI	Article 8, 41, 51, 73, et 184 du décret n°2014-1039 du 13 mars 2014
(vi)	Prévoir un processus d'examen administratif indépendant de la passation des marchés pour répondre aux plaintes déposées en ce domaine par des participants avant la signature des marchés	OUI	Article 182 du décret n°2014-1039 du 13 mars 2014

(ii) Recours à des méthodes de passation des marchés faisant appel à la concurrence.

En 2014, dernière année pour laquelle des données complètes sont disponibles, 53,3% en valeur de la totalité des achats publics de la commune ont été réalisés selon la procédure d'appel d'offres, 24,3% en procédure de consultation et 22,4% par bon de commandes.

Pour ce qui est des marchés publics, 93,% de la totalité des marchés a été passée selon la procédure de l'appel d'offre ouvert. Pour 1,1% en valeur de la totalité des marchés, la procédure de l'appel d'offre par voie de négociation directe a été utilisée, seul un marché a été conclu en conformité à la procédure négociée. Ce marché (achat de deux camionnettes à bennes basculantes) selon cette procédure de négociation directe a été passé suite à trois appels d'offres

¹⁷<http://www.marchespublics.gov.tn/onmp/content/index.php?lang=fr>

ouverts infructueux, après avis et approbation de la commission des marchés publics compétente.

Table 3.14 : Marchés et procédures correspondantes en 2014

(En Dinars et en %)

Procédure	Nombre	Montant du marché	Pourcentage (%)
Appel d'Offre	35	7 380 870	53,3%
Appels d'offre ouvert	33	6 866 870	93,1%
Appels d'offres à procédure simplifiée	1	430 000	5,8%
Appels d'offres par voie de négociation directe	1	84 000	1,1%
Consultations	154	3 359 782	24,3%
Consultations dans le cadre des commissions d'achat	24	1 734 799	51,6%
Consultations réalisées par la commune	130	1 624 983	48,4%
Bon de commande	970	3 102 322	22,4%
Total	1159	13 842 974	100%

Source : Service des Marchés Publics

Pour les marchés passés selon la procédure simplifiée, les documents de la mise en concurrence déterminent les modalités et les procédures de passation. L'appel à la concurrence est obligatoirement publié et cette procédure n'exonère pas l'acheteur public d'observer les principes régissant la commande publique.

(iii) Accès du public à des informations sur la passation des marchés complètes, fiables et en temps opportun.

La nouvelle réglementation des marchés publics impose aux acheteurs publics de préparer et de publier leurs plans de passation des marchés publics. La municipalité de Sfax a préparé son plan de passation des marchés pour 2015 depuis mars de la même année, mais ne l'a pas publié. Les opportunités de soumission sont, quant à elles, systématiquement publiées, par contre les attributions des marchés ne le sont pas. En ce qui concerne, enfin, les plaintes pour la totalité des marchés passés par la commune, celles-ci doivent être portées auprès du comité de suivi et d'enquête des marchés publics qui est tenue (selon les dispositions de l'article 184 du code des marchés publics) de publier régulièrement ses avis sur le site web des marchés publics.

(iv) Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics.

Le chapitre 8 du décret n°2014-1039 du 13 mars 2014 est consacré au recours gracieux et au règlement des litiges. L'article 180 dispose que "toute personne ayant intérêt dans l'attribution ou la procédure de passation des marchés publics peut introduire **un recours gracieux** à l'encontre des décisions rendues, leur causant préjudice, devant l'acheteur public". En cas de décision de rejet, celles-ci peuvent faire l'objet d'un recours devant le "comité de suivi et d'enquête des marchés publics"

Ce comité est composé de :

- Un représentant du chef du Gouvernement : président;
- Un conseiller à la cours des comptes : membre;
- Un représentant du contrôle général des services publics : membre;
- Un représentant du contrôle général des finances : membre;
- Un représentant de l'organisation professionnelle selon l'objet du marché : membre;

En outre, le comité peut se faire assister par un expert le cas échéant. Les membres de ce Comité son représentants d'institutions de contrôle externe et des organisations de la société civile, qui ne participent pas aux opérations de passation des marchés publics. Les procédures de recours devant ce comité sont régies par les articles 181 à 184 du décret des marchés publics. En cas de saisine du Comité de suivi et d'enquête des marchés publics, "l'Acheteur public suspend les procédures de passation ou de notification du marché jusqu'à la réception de l'avis du comité" (article 181).

"Le comité de suivi et d'enquête des marchés publics rend sa décision dans un délai maximum de 20 jours ouvrables à compter de la date de la réception de la réponse de l'acheteur public accompagnée de tous les documents et éclaircissements demandés, ..., et en cas de décision constatant l'illégalité des procédures, l'acheteur public doit s'y conformer en prenant, dans les plus brefs délais, les mesures de nature à remédier aux défaillances constatées" (article 181). "L'avis du comité de suivi et d'enquête a force de décision à l'égard de toutes les parties" (article 184)

Le décret des marchés publics n'exclut pas, enfin, toute possibilité d'un éventuel recours ultérieur auprès d'une autorité supérieure externe.

TABLEAU 3.15: CRITÈRE À REMPLIR PAR L'ORGANE CHARGÉ DE L'INSTRUCTION DES PLAINTES

N°	Critères	Satisfaction
(i)	Composé de professionnels expérimentés ayant une bonne connaissance du cadre juridique régissant la passation des marchés publics et comprend des représentants du secteur privé, de la société civile, ainsi que des pouvoirs publics	OUI
(ii)	Ne participe à aucun titre aux opérations de passation des marchés publics ou au processus décisionnel concernant l'attribution des marchés	OUI
(iii)	Ne facture aucune charge interdisant l'accès des parties concernées	OUI
(iv)	Suit des procédures de dépôt et de règlement des plaintes clairement définies et mises à la disposition du public	OUI
(v)	A le pouvoir de suspendre le processus de passation des marchés	OUI
	Rend des décisions dans les délais spécifiés par les règles/règlementation	OUI

(vi)		
(vii)	Rend des décisions ayant force exécutoire pour toutes les parties (sans exclure la possibilité d'un éventuel recours ultérieur auprès d'une autorité supérieure externe)	OUI

Indicateurs	Note	Explication
PI-19 : Passation des marchés publics : transparence, mise en concurrence et mécanismes de dépôt de plaintes.	B +	Méthode de Notation M2
(i) : Promotion de la transparence, de l'exhaustivité et de la concurrence par le cadre juridique et réglementaire.	A	Le cadre juridique remplit les six conditions énoncées.
(ii) : Recours à des méthodes de passation des marchés faisant appel à la concurrence.	A	Lorsque des marchés ont attribués par des méthodes autres que celles qui font appel à la libre concurrence, ils sont justifiés conformément aux obligations juridiques dans tous les cas
(iii) : Accès du public à des informations sur la passation des marchés complètes, fiables et en temps opportun.	D	La commune ne met pas systématiquement à la disposition du public les principaux éléments d'information relatifs à la passation des marchés publics
(iv) : Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics.	A	Le système d'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics remplit les sept critères énoncés.

PI-20 : Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales

Pour l'évaluation de cet indicateur (i, ii & iii) l'information est celle disponible au moment de l'évaluation

Sont prises en compte pour l'évaluation de cet indicateur toutes les dépenses autres que les dépenses salariales, et les dépenses de la main d'œuvre temporaire. Dans le cas de la Municipalité de Sfax, il s'agit des agents temporaires, vacataires ou occasionnels.

L'exécution des dépenses non salariales des collectivités locales en Tunisie suit les étapes classiques d'engagement, de liquidation, de mandatement et de paiement, et fait intervenir le Maire (ordonnateur du budget de la collectivité et les services municipaux), le Contrôleur des dépenses publiques (rattaché au Comité général de contrôle des dépenses publiques relevant de la présidence du Gouvernement), les commissions mises en place pour le contrôle du processus de passation des marchés publics, et le Receveur Municipal (comptable de la municipalité). L'exécution

du budget se fait au travers de l'application ADEB qui est partagée par les trois principaux acteurs.

i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses

Le contrôle des engagements de dépenses est exercé par le Contrôleur Régional des Dépenses Publiques (CRDP) qui est rattaché au Comité Général de Contrôle des Dépenses Publiques. Suivant la procédure en vigueur, toute proposition d'engagement doit être soumise au visa préalable du CRDP. Les contrôles effectués par le CRDP à cette occasion portent notamment sur la disponibilité des crédits, ce qui permet de limiter les engagements de dépenses aux dotations budgétaires. En ce qui concerne particulièrement les dépenses exécutées par voie de marchés publics, elles font l'objet de réservation des crédits avant le lancement du processus. Toutefois, tous les actes d'engagement juridique de dépense ne sont pas toujours soumis au visa préalable du CRDP avant leur signature par le Maire. C'est par exemple le cas des arrêtés de recrutement des agents temporaires. Les avances faites aux régisseurs des caisses d'avance font l'objet d'un blocage de crédit sur les lignes budgétaires concernées.

Au total, des mesures existent et sont mises en œuvre pour limiter les engagements de dépenses aux dotations budgétaires. Cependant, aucune mesure n'est en place pour limiter les engagements de dépenses aux ressources disponibles. Suivant l'organisation en place, le contrôle de la disponibilité des ressources dans la chaîne de la dépense n'intervient qu'au stade du mandatement, c'est-à-dire après l'engagement et la réalisation des prestations. Il s'agit donc d'une régulation des dépenses à la dernière étape de la phase administrative de l'exécution de la dépense, donc postérieure à la naissance de la dette de la Municipalité.

ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne

Les autres contrôles effectués dans la chaîne de la dépense sont exercés par les services de la Municipalité, le Receveur municipal et la commission de passation des marchés publics.

Les services de la Mairie en charge de la réception des prestations commandées effectuent en principe une vérification de la conformité des livraisons par rapport aux commandes avant de prononcer la réception et d'établir les procès-verbaux de réception. Toutefois, étant donné que ce sont les mêmes services qui ont initié la commande qui réceptionnent seuls les prestations en l'absence du Contrôleur des dépenses publiques, cette pratique comporte inévitablement des risques.

Avant de procéder au paiement de la dépense, le receveur municipal, comptable de la Commune, s'assure de la régularité du titre de paiement

reçu de l'ordonnateur. Ainsi, il effectue une série de contrôles portant notamment sur l'objet et l'imputation de la dépense, la disponibilité des crédits, le visa du contrôleur des dépenses publiques sur l'engagement et le service fait sur pièce.

Les marchés publics de la Municipalité de Sfax sont, conformément à la réglementation en vigueur, soumis à des contrôles a priori exercés par des commissions de marchés en fonction de leurs montants estimatifs qui déterminent la compétence de la commission. Le cadre juridique des marchés publics a prévu quatre commissions de marchés et spécifié les seuils de compétence de chacune d'elle. Il s'agit (i) de la commission supérieure de contrôle et d'audit des marchés, (ii) la commission départementale des marchés, (iii) la commission régionale des marchés et, (iv) la commission communale des marchés. Conformément aux dispositions du cadre juridique de passation des marchés publics, il est institué à la municipalité de Sfax une commission des marchés présidée par le Secrétaire général de la municipalité et qui comprend le Contrôleur régional des dépenses publiques, le Receveur municipal, un représentant de la Direction régionale des équipements, un représentant de la Direction régionale du commerce et un membre du Conseil municipal. Cette commission examine les rapports d'évaluation et de jugement des offres et s'assure particulièrement de la régularité de la procédure de passation des marchés, de la disponibilité des crédits (réservation des crédits) et effectue un contrôle de l'économie du marché. Au-delà du seuil de compétence de la commission communale des marchés, ce sont les commissions de niveau supérieur qui effectuent ces contrôles a priori pour les marchés de la municipalité.

iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions

Les dépenses de la municipalité de Sfax sont exécutées suivant la procédure normale (engagement, mandatement et paiement) sauf en ce qui concerne les dépenses effectuées par les régies d'avance. Une régie d'avance est créée à la municipalité de Sfax conformément aux textes régissant l'exécution des budgets des collectivités locales, mais son fonctionnement déroge aux procédures normales de fonctionnement des régies d'avance. En effet, les opérations effectuées sur cette régie ne sont pas toutes apurées à la clôture de l'exercice. L'avance consentie à la régie au début de l'année qui devrait être régularisée à la clôture de l'exercice est reportée d'un exercice à un autre. Ainsi, le compte avance au régisseur dans les livres de la recette municipale a d'un exercice à l'autre un solde de 86 000 dinars correspondant à cette avance au lieu d'être nul.

Le tableau ci-dessous présente les dépenses exécutées en régie de 2011 à 2013 et les compare aux dépenses réelles totales exécutées.

Tableau n° 3.16 : Dépenses exécutées en régie de 2011 à 2013 comparées aux dépenses réelles totales

Annés	Dépenses régie d'avance (1)	Dépenses réelles totales (2)	Ratio (1)/(2)
2011	34 097	25 227 597	0,13%
2012	28 029	29 152 736	0,09%
2013	24 425	29 141 317	0,08%

Sources : Direction Financière de la Municipalité de Sfax

Il ressort de ce tableau que les dépenses exécutées par la régie d'avance au cours des années couvertes par l'évaluation sont insignifiantes par rapport aux dépenses budgétaires réelles totales de ces trois années, soit entre 0,08% et 0,13%.

Indicateur	Note	Explication
PI-20 Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+	Méthode de Notation M1
i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses	C	Au total, des mesures existent et sont mises en œuvre pour limiter les engagements de dépenses aux dotations budgétaires. Cependant, aucune mesure n'est en place pour limiter les engagements de dépenses aux ressources disponibles.
ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne	C	Les autres règles et procédures de contrôle interne de l'exécution des dépenses non salariales qui existent sont claires et mises en œuvre par les structures compétentes. Toutefois la règle applicable au contrôle du service fait n'est pas de nature à garantir son effectivité.
iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions	A	La quasi-totalité des dépenses non salariales de la Municipalité de Sfax est exécutée suivant la procédure normale, les dépenses exécutées par la régie d'avance ne représentant que quelque 1% des dépenses budgétaires réelles totales.

PI-21 Efficacité du système de vérification interne

Pour l'évaluation de cet indicateur (i, ii & iii) l'information utilisée est l'information financière et opérationnelle celle disponible au moment de l'évaluation

i) Couverture et qualité de la vérification interne

A part le service de l'inspection (qui dépend directement du Secrétaire Général) il n'existe à la Mairie de SFAX un service ou une cellule d'audit. L'activité d'audit fait défaut à la Mairie.

ii) Fréquence et diffusion des rapports

N/A

iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne

N/A

PI-21 Efficacité du système de vérification interne	D	Méthode de Notation M1
i) Couverture et qualité de la vérification interne	D	Il n'y a aucune vérification interne axée sur le suivi des systèmes. La fonction d'audit est inexistante à la municipalité.
ii) Fréquence et diffusion des rapports	N/A	Non applicable
iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne	N/A	Non applicable

3.5 Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers

Pour l'évaluation de cet indicateur (i & ii) l'information utilisée est celle disponible au moment de l'évaluation

PI-22 : Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes

i) Régularité du rapprochement bancaire

La Recette municipale de Sfax ne dispose que d'un seul compte courant postal (CCP) ouvert dans les livres de la Poste. Elle va récupérer régulièrement, au moins deux fois par semaine, auprès de la Poste des extraits de ce compte qui détaillent les opérations effectuées sur ce compte jusqu'à la date de leur établissement. La Recette municipale tient à son niveau un registre CCP où sont enregistrées toutes les opérations qu'elle effectue sur son compte CCP. A la réception de chaque extrait de compte, les services de la Recette municipale procèdent à un rapprochement avec le registre CCP. Ces rapprochements se font plusieurs fois par mois. De plus, le Receveur municipal peut consulter la situation de son compte CCP dans RAFIC, ce qui lui permet d'avoir en temps réel les mouvements de ce compte et de les rapprocher du registre CCP tenu par la Recette municipale.

ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances

Les comptes d'avance et d'attente identifiés par la mission de concert avec le receveur municipal sont : (i) Avances aux régisseurs ; (ii) Dépôts divers ;

(iii) Cautionnements ; et (iv) Produits encaissés (sur titres provisoires). Les soldes de ces comptes à fin 2013 et fin 2014 sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 3.17 : Evolution des soldes des comptes d'avance et d'attente de 2013 à 2014 (en dinars)

Comptes	Solde fin 2013	Solde fin 2014
Avances aux régisseurs	86 000	86 000
Dépôts divers	147 000	407 000
Cautionnements	94 921	221 406
Produits encaissés sur titres provisoires	403 329	265 248

Source : Recette municipale de Sfax

Le compte « avances aux régisseurs » qui enregistre les avances allouées aux régisseurs à la création de la régie d'avance ne fait pas l'objet d'ajustements en cours d'exercice. Ces avances sont reportées d'un exercice à un autre et ne sont apurées qu'à la fermeture des régies.

Quant aux comptes d'attente, leurs ajustements se font au fur et à mesure de la réception des pièces ou de la survenue des événements. Mais il importe de faire remarquer que certains de ces comptes tel le compte « Produits encaissés sur titres de recettes provisoires » présentent des soldes importants alors qu'ils devraient être nuls à la clôture de chaque exercice.

Dans tous les cas les soldes des comptes d'avance et d'attente sont arrêtés tous les ans à l'occasion de la préparation et de la présentation des comptes financiers de la Municipalité qui ont toujours été finalisés avant la fin du mois de février de l'année suivant la clôture de l'exercice.

Indicateur	Note	Explication
PI-22 Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes	B	Méthode de Notation M2
i) Régularité du rapprochement bancaire	A	Le rapprochement du seul compte CCP de la Recette municipale se fait plusieurs fois par mois avec le registre CCP et de façon détaillée dès la réception des extraits de compte.
ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances	C	Les ajustements des comptes d'avance et d'attente interviennent généralement avant la présentation des comptes financiers de la municipalité qui sont toujours finalisés au plus tard deux mois après la clôture de l'exercice. Mais ces comptes présentent des soldes reportés anciens.

PI-23 : Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation des services primaires

- i) *Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues par la plupart des unités de prestation de service de première ligne par rapport à l'ensemble des ressources affectées au(x) secteur(s) quel que soit le niveau d'administration chargé de la gestion et du financement de ces unités*

La Commune de Sfax ne met pas à la disposition des unités de prestation de services primaires (écoles et des dispensaires) des ressources. En conséquence, cet indicateur n'est pas applicable.

Indicateur	Note	Explication
PI-23 Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation des services primaires	N/A	Méthode de Notation M1
i) Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues (en espèce et en nature) par la plupart des unités de prestation de services de première ligne	N/A	Indicateur non applicable à la Commune Sfax

PI-24 : Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année

Pour l'évaluation de cet indicateur (i, ii & iii) l'information utilisée est celle disponible au moment de la dernière année fiscale complétée (2014)

- i) *Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires*

La Direction Financière de la Municipalité élabore et présente aux réunions mensuelles du Bureau de la Municipalité des états d'exécution budgétaire. Jusqu'en juin 2014, ces états ne portaient que sur l'exécution détaillée des recettes du titre I (fonctionnement) par rapport aux prévisions suivant la nomenclature budgétaire. A partir de juin 2014, y sont également développés les prévisions et les mandatements des dépenses du titre I (dépenses de fonctionnement) suivant la nomenclature budgétaire. Ces états d'exécution budgétaire ne couvrent donc pas (i) toutes les étapes de l'exécution des recettes et des dépenses et (ii) toutes les opérations budgétaires de la Municipalité, les opérations relatives aux investissements n'étant pas rapportées.

- ii) *Emission dans les délais des rapports*

Comme indiqué ci-dessus, les états d'exécution budgétaire sont produits mensuellement et sont présentés aux réunions mensuelles du Bureau

municipal. D'une manière générale, les réunions du Bureau municipal se tiennent au cours de la seconde quinzaine de tous les mois et les états d'exécution budgétaire présentés sont arrêtés à la date 15 du mois considéré. De ce fait, les dates prises en compte pour la notation de cette composante sont celles de la production des états d'exécution budgétaire au :

- 15 avril 2014 pour le premier trimestre;
- 15 juillet 2014 pour le deuxième trimestre;
- 15 octobre 2014 pour le troisième trimestre;
- 31 décembre 2014 pour le quatrième trimestre.
-

C'est par rapport à ces dates que la mission a déterminé les délais de production des différents rapports trimestriels. Par ailleurs, les états d'exécution budgétaire n'étant pas datés, la mission a retenu comme dates de leur émission les dates de tenue des réunions du Bureau municipal au cours desquelles ils sont présentés.

Le tableau ci-dessous présente pour chaque trimestre les dates et les délais d'émission des états d'exécution budgétaire en 2014.

Tableau n° 3.18 : Dates d'émission des états d'exécution budgétaire trimestriels en 2014

Période	Dates d'émission	Délais d'émission
1 ^{er} trimestre	30 avril 2014	15 jours (du 15 au 30 avril)
2 ^{ème} trimestre	08 août 2014	24 jours (du 15 juillet au 08 août)
3 ^{ème} trimestre	23 octobre 2014	08 jours (du 15 au 23 octobre)
4 ^{ème} trimestre	28 janvier 2015	28 jours (du 31 décembre au 28 janvier 2015)

Source : Direction Financière de la Municipalité de Sfax

Il ressort de ce tableau que les délais d'émission des états trimestriels varient entre 08 jours et 28 jours, soit au plus dans les 4 semaines suivant la date d'arrêté des situations d'exécution budgétaire du trimestre.

iii) Qualité de l'information

Les données sur l'exécution des opérations de recettes et de dépenses du titre I du budget qui sont rapportées dans les états d'exécution budgétaire produits peuvent être jugées fiables car elles sont issues de l'application ADEB qui sert à l'exécution et au suivi de l'exécution du budget. Toutefois, du fait que ces données n'intègrent pas l'exécution des opérations du titre II du budget, les situations rapportées sont incomplètes, donc inexactes.

Indicateur	Note	Explication
PI-24 Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	D+	Méthode de Notation M1
i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires	D	Les rapports d'exécution budgétaire produits portent sur les recettes et les dépenses et sont détaillés suivant la nomenclature budgétaire, mais ne couvrent que les opérations du Titre I du budget. De plus, seuls les mandatements de dépenses de ce titre sont rapportés.
ii) Emissions dans les délais des rapports	A	Les états d'exécution budgétaire sont préparés tous les mois par la Direction Financière et présentés aux réunions du Bureau municipal. En 2014, les états des quatre trimestres ont été émis dans des délais allant de 08 jours à 28 jours, soit au plus 4 semaines après la fin du trimestre.
iii) Qualité de l'information	D	Les données rapportées dans les états d'exécution budgétaire produits sont incomplètes car ne couvrent qu'une partie du budget, donc sont inexactes.

PI-25 : Qualité et respect des états financiers annuels

Pour l'évaluation de la première composante de cet indicateur, le dernier état financier a été pris en considération (2013). Pour ii le dernier état présenté pour audit (2013). Pour iii les trois derniers états (2011-2013)

i) Etat complet des états financiers

Le receveur municipal établit après la clôture de l'exercice budgétaire un compte financier qu'il cosigne avec le Maire, ordonnateur du budget de la commune. Ce compte présente de façon détaillée suivant la nomenclature budgétaire l'exécution des recettes et des dépenses de la municipalité. Y sont retracés en matière de recette les prévisions, les émissions et les recouvrements, et en matière de dépense, les crédits ouverts, les paiements et les crédits non consommés à la clôture de l'exercice. Les documents suivants sont annexés au compte financier:

1. La liste détaillée des restes à recouvrer de l'exercice ;
2. La liste détaillée des dégrèvements de recettes ;
3. La liste détaillée des recettes non encore imputées aux articles ;
4. L'état des avances non régularisées ;
5. La liste des virements de crédits et autres amendements budgétaires effectués au cours de l'exercice ;

Le solde du compte CCP de la Recette municipale et la situation des encaisses à la clôture de l'exercice concerné ne sont pas annexés au compte financier.

Les comptes financiers produits par le receveur municipal sont transmis à la Trésorerie régionale qui se charge de leur mise en état d'examen et soumission à la Chambre régionale des comptes.

ii) Soumission dans les délais des états financiers

Les comptes financiers des exercices 2011, 2012 et 2014 ont été transmis par le Receveur municipal à la Trésorerie régionale respectivement le 27 février 2012, le 28 février 2013 et le 27 février 2014. Après vérification, ils ont été soumis à la Chambre régionale des comptes aux dates indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 3.19 : Dates de soumission des comptes de gestion de 2011 à 2013

Années	Dates de soumission	Délais de soumission
2011	14 septembre 2012	09 mois 14 jours
2012	04 octobre 2013	10 mois 04 jours
2013	05 janvier 2015	12 mois 05 jours

Sources : Trésorerie régionale de Sfax

Le dernier compte financier de la Municipalité de Sfax, celui de l'exercice 2013, a été soumis à la Chambre régionale des comptes le 05 janvier 2015, soit douze (12) mois et cinq (05) jours après la clôture de l'exercice.

iii) Les normes comptables utilisées

La comptabilité des communes n'est pas normalisée ; elle est plutôt axée sur les aspects budgétaires, c'est une comptabilité tenue en partie simple et ne permet pas de faire le suivi des éléments du patrimoine, n'appréhende pas les charges et les produits, ne dégage pas les dettes et les créances de la commune.

Indicateur	Note	Explication
PI-25 Qualité et respect des délais des états financiers annuels	D+	Méthode de Notation M1
i) Etat complet des états financiers	D	Les comptes financiers produits par le receveur municipal détaillent l'exécution de toutes les recettes et les dépenses budgétaires, mais la situation du compte CCP de la Recette municipale n'y est pas présentée
ii) Soumission dans les délais des états financiers	C	Le compte financier de l'exercice 2013 a été soumis à la Chambre régionale des comptes le 05 janvier 2015, soit dans les 15 mois suivant la clôture de l'exercice.
iii) Les normes comptables utilisées	D	La comptabilité des communes n'est pas normalisée ; elle est plutôt axée sur les aspects budgétaires, c'est une comptabilité tenue en partie simple et ne permet pas de faire le suivi des éléments du patrimoine, n'appréhende pas les charges et les produits, ne dégage pas les dettes et les créances de la commune.

3.6 Surveillance et vérification externes

PI-26. Etendue, nature et suivi de la vérification externe

Pour l'évaluation de la i composante de cet indicateur la dernière année auditée a été prise en considération. Pour ii le dernier rapport d'audit présenté au Conseil a été la référence. Pour iii la dernière année fiscale auditée a été prise en considération

Cet indicateur évalue les activités de vérification externe à la commune de Sfax telle qu'exercée par la Cour des Comptes ou l'une de ses représentations régionales à savoir les chambres régionales des comptes. La commune n'a pas de contrôle sur ces activités.

Les Chambres Régionales des comptes sont compétentes pour examiner les comptes et apprécier la gestion des collectivités locales, et fonctionnent exclusivement sous le système de l'auto saisine.

i) Etendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit)

Aucune vérification n'a été faite des comptes et/ou de la gestion de la commune de Sfax depuis l'année 2009.

ii) Présentation dans les délais des rapports de vérifications au Parlement

N/A

iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs

N/A

Indicateur	Note	Explication
PI-26 Etendue, nature et suivi de la vérification externe	D	Méthode de Notation M1
i) Etendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit)	D	Aucune vérification externe n'est intervenue lors de trois années couvertes par l'évaluation
ii) Présentation dans les délais des rapports de vérifications au Parlement	N/A	Non applicable
iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs	N/A	Non applicable

PI-27 Examen du budget annuel par le pouvoir législatif

Pour l'évaluation de cet indicateur l'information pour la dernière année fiscale complétée été considérée (2013)

"Le projet de budget est préparé et proposé par le Président de la collectivité locale avant la fin du mois de mai de chaque année pour être examiné en commissions puis voté par le conseil de la collectivité obligatoirement à l'occasion de la troisième session de chaque année" (article 13 de la loi 75-35 du 14 mai 1975 portant loi organique du budget des collectivités locales).

i) Portée de l'examen par l'organe délibérant

Au niveau de la commune de Sfax, le projet de budget annuel élaboré par la Direction des affaires financières est remis, sous couvert du Secrétaire Général de la Commune, au bureau du Conseil Municipal. Les membres des différentes Commissions du Conseil font la revue du projet de budget et interagissent avec plusieurs membres de la DAF pendant cet exercice. Le contrôle exercé par le Conseil Municipal porte sur les orientations budgétaires et les agrégats pour l'année à venir ainsi que les estimations détaillées des dépenses et des recettes.

ii) Mesure dans laquelle les procédures de l'organe délibérant sont bien établies et respectées

Les procédures générales de fonctionnement du Conseil Municipal sont prévues par la loi n°75-33 du 14 mai 1975 portant loi organique des communes. Les procédures spécifiquement reliées au budget de la collectivité locale sont prévues par la loi organique du budget des collectivités locales. Dans l'ensemble, il s'agit de procédures simples qui sont respectées.

iii) L'adéquation du temps imparti à l'organe délibérant pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes)

En ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes) et au regard de la législation en vigueur, la session budgétaire du Conseil Municipal peut durer 90 jours

iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex-ante par l'organe délibérant

Le budget de la collectivité locale peut être modifié à la hausse ou à la baisse suivant le rythme de réalisation des recettes

Pour les dépenses du Titre I, des virements de crédits de paragraphe à paragraphe à l'intérieur d'un même article et d'un sous-paragraphe à un autre sous-paragraphe au sein d'un même paragraphe peuvent être opérées par arrêté du Président de la collectivité locale sans autorisation préalable, notification en est faite sans délai aux parties intéressées.

Pour les dépenses du Titre II, des virements de crédits de paragraphe à paragraphe et de sous-paragraphe à sous-paragraphe à l'intérieur de chacun des articles de la section trois peuvent être opérées par arrêté du Président de la collectivité locale sans autorisation préalable.

Les collectivités locales peuvent également opérer des virements de crédits à l'intérieur de chacun des articles de la onzième partie par arrêté du Président de la collectivité locale concernée après accord de l'organisme ayant transféré les crédits.

Indicateur	Note	Explication
PI-27 Examen du budget annuel par le pouvoir législatif	B+	Méthode de Notation M1
i) Portée de l'examen par l'organe délibérant	B	Le contrôle du Conseil Municipal porte sur les politiques budgétaires et les agrégats pour l'année à venir ainsi que les estimations détaillées des dépenses et des recettes
ii) Mesure dans laquelle les procédures de l'organe délibérant sont bien établies et respectées	B	Des procédures simples existent pour l'examen du budget par le Conseil Municipal et sont respectées
iii) L'adéquation du temps imparti à l'organe délibérant pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes)	A	Le parlement dispose d'au moins deux mois pour examiner les projets de budget
iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex-ante par l'organe délibérant	B	Il existe des règles claires pour la modification du budget en cours d'exercice par la Municipalité, qui sont généralement respectées, mais elles autorisent des réallocations administratives très importantes

PI-28 Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif

i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par l'organe délibérant (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années)

Aucune vérification n'a été faite des comptes et/ou de la gestion de la commune de Sfax depuis l'année 2009.

ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions

N/A

iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif

N/A

Indicateur	Note	Explication
PI-28 Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	D	Méthode de Notation M1
i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par le parlement (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années)	D	Le dernier rapport de vérification n'a pas été examiné par le CM.
ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions	N/A	Non applicable
iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif	N/A	Non applicable

3.7 Pratiques des bailleurs de fonds

Le Chargé de la direction de la mise à niveau et de l'informatique de la Municipalité de Sfax sous la supervision du Secrétaire Général a la responsabilité du suivi des affaires de coopération internationale et des dossiers de coopération décentralisée. Il contribue également au suivi de la réalisation des programmes de coopération.

COOPERATION MULTILATERALE

Le projet MED-3R

Le projet MED-3R (Plateforme Stratégique euro-méditerranéenne pour une gestion adaptée des déchets) est un projet stratégique du Programme IEVP (Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat) CTMED (Coopération Transfrontalière en Méditerranée) dans le cadre de la thématique « Traitement et recyclage des déchets ». Ce projet de 4.787.062 Euros est financé à 90 % par le programme et 10% par d'autres organisations, rassemble 15 partenaires directs et 7 partenaires associés.

Le Programme multilatéral CTMED fait partie de la nouvelle Politique Européenne de Voisinage et de son instrument financier IEVP pour la période 2007-2013, et vise à renforcer la coopération entre les régions de l'Union Européenne et celles des pays partenaires situées le long des côtes de la mer Méditerranée.

14 pays participants, qui représentent 76 territoires et près de 110 millions de personnes, sont éligibles au programme à savoir les Autorité palestinienne, Chypre,

Egypte, Espagne, France, Grèce, Israël, Italie, Jordanie, Liban, Malte, Portugal, Syrie et Tunisie (Municipalité de Sfax et la municipalité de Sousse).

Le programme opérationnel du projet MED-3R établit un cadre stratégique de quatre priorités définies conjointement par les pays participants, à savoir la promotion :

1. du développement socio-économique et renforcement des territoires;
2. de la durabilité environnementale au niveau du bassin;
3. de meilleures conditions et modalités de circulation des personnes, des marchandises et des capitaux;
4. du dialogue culturel et de la gouvernance locale.

13 actions pilotes sur 7 thèmes seront mises en œuvre localement dans les 8 territoires du projet. Elles permettront d'évaluer leur efficacité opérationnelle et leur adaptabilité aux conditions locales, ainsi que de disséminer des bonnes pratiques et de réaliser des opérations de sensibilisation et de communication.

La municipalité de Sfax est concernée par le thème "compostage des déchets organiques" avec comme résultat attendu l'intégration des déchets urbains organiques dans la composition du compost. Pour les deux villes tunisiennes (Sfax et Sousse) concernées, il est attendu la production de 1180T de compost sur les deux pilotes et baisse de 30% du coût de production. Ce résultat doit être réalisé en collaboration avec l'ANGED (L'Agence Nationale pour la Gestion des Déchets), l'OIEAU (Office international de l'eau) et le SEMIDE (Système Euro-méditerranéen d'Information sur les savoir-faire dans le Domaine de l'Eau)

Le projet USUDS

USUDS est une initiative de MedCities¹⁸, un réseau de villes méditerranéennes créé en 1991. USUDS rassemble les villes méditerranéennes intéressées par l'élaboration et le développement de stratégies pour le développement urbain durable.

Le réseau USUDS d'origine comptait une ville dans chaque pays, avec une préférence pour les villes autres que les capitales. Les membres (fondateurs) étaient en nombre de 17 dont la ville de Sousse avant d'élargir le réseau avec l'entrée des nouvelles villes parmi lesquelles la ville de Sfax.

Le Projet a été réalisé avec le soutien du Programme de l'Union Européenne ENPI-CBCMED pour la Coopération transnationale de la Méditerranée, titre de la priorité 1 pour la Promotion du développement socio-économique et renforcement des territoires. L'objectif essentiel du projet USUDS est de promouvoir le développement

¹⁸ Med Cités est un réseau de villes méditerranéennes créé à Barcelone en novembre 1991, à l'initiative du Programme d'assistance technique environnemental méditerranéen (METAP). Le METAP, dont l'objectif était d'améliorer l'environnement dans la région méditerranéenne, a été mis en place en 1990 par la Banque mondiale, la Banque européenne d'investissement, la Commission européenne et l'ONUDP (le Programme de développement des Nations Unies).

durable et la cohésion sociale dans les villes méditerranéennes grâce à l'utilisation de stratégies de développement urbain durable (SDU) et le réseau.

Le budget du projet s'élevait à 2 863,011 €, a été cofinancé à 1 783,742 € par le Programme de l'Union européenne ENPI-CBCMED pour la Coopération transnationale de la Méditerranée. Les autres donateurs ont été l'Agence Espagnole de Coopération pour le Développement Programme (AECID), le Conseil Provincial de Barcelone, la Municipalité de Barcelone et la Fondation Hariri pour le Développement Humain Durable.

Le projet USUDS a établi dans les trois villes qui avaient déjà développé leur Stratégie de développement des villes, et qui ont une longue expérience dans la planification stratégique en Méditerranée trois Centres de Transfert de Connaissances dont celui de Sfax.

La mission principale des Centres de Transferts de Connaissances (et parmi lesquels le centre de Sfax) est d'étendre et de diffuser la vision stratégique des villes dans la région et de soutenir les processus de mise en œuvre grâce à un accompagnement méthodologique et l'identification des bonnes pratiques dans le développement urbain durable.

Parmi les attributions du centre de Transfert de Connaissances de Sfax est de gérer l'antenne Maghreb, de prendre en charge les nouvelles expériences sur USUDS à Sousse et à Larnaka, d'organiser deux réunions régionales au Maghreb sur USUDS, et d'exécuter des missions dans les villes ciblées pour diffuser les valeurs USUDS, etc.

D-1. Prévisibilité de l'appui budgétaire direct

Il n'y a pas d'aide budgétaire à la commune de Sfax. Cette composante n'est pas applicable (NA)

D-2. Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide -projet et de l'aide -programme et l'établissement des rapports y afférents

Pour l'évaluation de cet indicateur, l'information disponible pour la dernière année fiscale complétée a été considérée (2013)ⁱ *Etat complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions budgétaires à l'appui des projets*

La plupart des informations concernant l'aide projet financée par les bailleurs de fonds ne sont pas communiquées en conformité avec les délais.

ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets

Les rapports sur l'exécution de l'aide-projet ne sont pas élaborés par les bailleurs de fonds (et par conséquent pas communiqués à la Mairie).

Indicateur	Note	Explication
D-2 Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et de l'aide-programme et l'établissement de rapports y afférents	D	Méthode de Notation M1
i) Etat complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions budgétaires à l'appui des projets	D	Tous les principaux bailleurs de fonds ne fournissent pas d'estimations sur les décaissements de l'aide-projet au moins pour l'exercice budgétaire à venir ou au moins trois mois avant le démarrage de l'exercice
ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets	D	Les bailleurs de fonds ne fournissent pas de rapports trimestriels portant sur les décaissements effectués pour au moins 50% des prévisions de financement extérieurs des projets inscrites au budget dans les deux mois qui suivent la fin de la période.

D-3 Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales

i) La proportion globale des fonds versés à la commune au titre de l'aide qui est gérée sur la base des procédures nationales

Toutes les ressources des bailleurs de fonds destinées à la commune de Sfax en 2012 et 2013 pour le financement des projets susvisés ont été exécutées suivant les procédures nationales de passation des marchés publics.

Indicateur	Note	Explication
D-3 Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	A	Méthode de Notation M1
i) La proportion globale des fonds versés à la commune au titre de l'aide qui est gérée sur la base des procédures nationales	A	Plus de 90% des fonds versés à la Commune de Sfax au titre de l'aide projet sont gérés conformément aux procédures nationales.

4. Le processus de réformes

4.1 Description des réformes récentes et en cours

La Ville de Sfax n'a pas un plan d'actions de réformes de la gestion des finances publiques proprement dit. Les quelques actions entreprises jusqu'à présent ne relèvent par conséquent d'aucune stratégie dans ce domaine. Ces interventions ont été ponctuelles et se sont essentiellement concentrées sur la révision de l'organigramme de la commune et la promotion de la transparence des finances publiques et la participation citoyenne.

La révision de l'organigramme de la commune de Sfax

L'exercice de révision de l'organigramme s'inscrit dans l'objectif d'organiser la commune de manière à l'adapter aux besoins de mettre en place de nouvelles fonctions. Cette révision en cours de l'organigramme de la commune se fait sur plusieurs étapes qui consistent à (i) faire un état des lieux des faiblesses de l'organigramme en vigueur, à (ii) engager au niveau des services une consultation pour identifier les besoins, à (iii) déterminer ensuite le nouvel organigramme avant de (iv) l'approuver et le (v) diffuser.

Le budget participatif

La Révolution et la nouvelle Constitution, qui stipule dans son article 139 que "*les collectivités locales adoptent les mécanismes de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin de garantir la plus large participation des citoyens et de la société civile à la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, conformément à la loi*", ont poussé les communes tunisiennes dont notamment celle de Sfax à emprunter la voix de la participation citoyenne aux affaires municipales notamment au budget municipal.

Plusieurs initiatives ont d'ores et déjà été prises au niveau de la commune de Sfax en vue de promouvoir la participation citoyenne dans le processus de préparation et d'exécution du budget communale. Ces actions se résument en des sessions de formation et de sensibilisation aux différentes composantes de la société civile¹⁹

¹⁹ Dont celles organisées le 13, le 14 et le 15 mars 2015

4.2 Facteurs institutionnels contribuant à la planification et l'exécution des réformes

Le chapitre sept de la nouvelle Constitution consacre le principe de la décentralisation autour de régions et de districts mais aussi de communes, comme échelon local sur laquelle pourront s'appuyer les politiques publiques de développement régional et local. Elle prévoit l'octroi d'une autonomie administrative et financière aux collectivités locales.

Plusieurs consultations seront engagées au niveau national, régional et local afin d'engager la réflexion sur le redéploiement de la décentralisation dans l'optique d'une nouvelle répartition des rôles entre l'Etat central et les communes. Ces consultations porteront également sur la réforme des institutions locales et régionales, en l'occurrence les collectivités locales, en vue de leur attribuer de nouvelles compétences avec les moyens financiers correspondants.

L'objectif ultime est de mettre en place des collectivités locales de libre administration, de promouvoir une démocratie locale participative où les citoyens et les composantes de la société civile participent à la prise de décisions dans tout ce qui touche leur environnement quotidien. Ceci devrait se traduire par le renforcement de la gouvernance politique et budgétaire décentralisée qui se traduirait par une autonomie décisionnelle, une responsabilité et une reddition des comptes dans la gestion des finances locales. Cette gouvernance politique devrait se traduire également par la promotion de la transparence dans le processus décisionnels et l'efficacité dans la production et la prestation des services locaux.

ANNEXES

Annexe 1 : Calculs pour HLG-1, PI-1& PI-2

	HLG-1	2011
		2012
		2013

Tableau HLG-1.1

Données pour l'exercice = 2011						
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
Dotations non affectées	5,550.0	11,697.1	9,527.9	2,169.2	2,169.2	22.8%
Subvention via CPSCL	1,302.0	532.8	2,235.2	-1,702.4	1,702.4	76.2%
Présidence	0.0	10.0	0.0	10.0	10.0	#DIV/0!
Equipements et Habitat	139.3	139.3	Exercice 1 =	-99.8	99.8	41.7%
Environnement	20.3	30.3	Exercice 2 =	-4.5	4.5	13.1%
Tourisme	0.0	0.0	Exercice 3 =	0.0	0.0	#DIV/0!
Culture	23.8	23.8		-17.1	17.1	41.7%
			Dans l'exemple proposé, le budget n'a que 14 chapitres, donc les six dernières lignes ne sont pas renseignées. S'il y a plus de 20 chapitres, regrouper les			
Sport	175.0	312.0		11.6	11.6	3.9%

			chapitres excédentaires dans la ligne 21.			
Jeunesse	285.6	285.6	490.3	-204.7	204.7	41.7%
Divers	218.4	212.7	374.9	-162.2	162.2	43.3%
Dépense allouée	7,714.4	13,243.6	13,243.6	0.0	4,381.6	
Imprévus						
Dépense totale	7,714.4	13,243.6				
Variation globale (PI-1)						71.7%
Décomposition de la variation (PI-2)						33.1%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0.0%

Tableau HLG-1-2

Chapitre administratif ou fonctionnel	Données pour l'exercice = 2012		budget ajusté	différence	valeur absolue	Pourcentage
	prévu	réalisé				
Dotations non affectées	6,320.0	11,583.3	9,907.5	1,675.8	1,675.8	16.9%
Subvention via CPSCL	1,417.0	842.4	2,221.4	-1,379.0	1,379.0	62.1%
Présidence	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	#DIV/0!
Equipements et Habitat	120.4	120.4	188.7	-68.3	68.3	36.2%
Environnement	30.3	30.3	47.5	-17.2	17.2	36.2%
Tourisme	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	#DIV/0!
Culture	23.8	23.8	37.3	-13.5	13.5	36.2%
Sport	254.2	289.2	398.5	-109.3	109.3	27.4%
Jeunesse	102.1	102.1	160.1	-58.0	58.0	36.2%
Divers	52.2	51.3	81.8	-30.5	30.5	37.3%
Dépense allouée	8,320.0	13,042.8	13,042.8	0.0	3,351.6	
Imprévus						
Dépense totale	8,320.0	13,042.8				
Variation globale (PI-1)						56.8%
Décomposition de la variation (PI-2)						25.7%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0.0%

Tableau HLG-1.3

Données pour l'exercice = 2013						
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	Pourcentage
Dotations non affectées	7,525.0	9,595.3	10,577.7	-982.4	982.4	9.3%
Subvention via CPSCCL	988.0	647.7	1,388.8	-741.1	741.1	53.4%
Présidence	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	#DIV/0!
Equipements et Habitat	120.4	120.4	169.2	-48.8	48.8	28.9%
Environnement	30.3	35.2	42.6	-7.4	7.4	17.4%
Tourisme	0.0	570.0	0.0	570.0	570.0	#DIV/0!
Culture	23.8	23.8	33.5	-9.7	9.7	28.9%
Sport	112.6	964.0	158.3	805.7	805.7	509.1%
Jeunesse	100.1	584.0	140.7	443.3	443.3	315.0%
Divers	36.0	21.0	50.6	-29.6	29.6	58.5%
Dépense allouée	8,936.2	12,561.4	12,561.4	0.0	3,638.0	
Imprévus						
Dépense totale	8936.2	12561.4				
Variation globale (PI-1)						40.6%
Décomposition de la variation (PI-2)						29.0%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0.0%

Données pour l'exercice 2011 (PI-1 & PI—2)

Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
Section 1: rémunération publique	15942000	16557935	13 546 647,3	3 011 287,7	3 011 287,7	22,2%
Section 2: moyens des services	6741360	5485599	5 728 442,2	-242 843,2	242 843,2	4,2%
Section 3: Interventions publiques	988300	627958	839 803,8	-211 845,8	211 845,8	25,2%
Section 4: Dépenses de fonctionnement imprévues	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 5: intérêts de la dette	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 6: Investissements directs	5154071	2109583	4 379 650,1	-2 270 067,1	2 270 067,1	51,8%
Section 7: Financement public	0	0	0,0	0,0	0,0	

- Evaluation de la gestion des finances publiques de la Ville de Sfax -

Section 8: Dépenses d'investissement imprévues	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 9: Dépenses d'investissement sur ress. Ext.	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 10: paiement du principal de la dette	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 11: Dépenses sur crédits transférés	862674	446522	733 053,6	-286 531,6	286 531,6	39,1%
Dépense allouée	29688405	25227597	25 227 597,0	0,0	6 022 575,4	
Imprévus	380000	0				
Dépense totale	30068405	25227597				
Variation globale (PI-1)						16,1%
Décomposition de la variation (PI-2)						23,9%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%

Données pour l'exercice 2012 (PI-1 & PI—2)						
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
Section 1: rémunération publique	16556000	17295564	14 849 542,3	2 446 021,7	2 446 021,7	16,5%
Section 2: moyens des services	6456580	6983645	5 791 088,3	1 192 556,7	1 192 556,7	20,6%
Section 3: Interventions publiques	978000	709366	877 195,7	-167 829,7	167 829,7	19,1%
Section 4: Dépenses de fonctionnement imprévues	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 5: intérêts de la dette	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 6: Investissements directs	7928920	3944386	7 111 671,5	-3 167 285,5	3 167 285,5	44,5%
Section 7: Financement public	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 8: Dépenses d'investissement imprévues	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 9: Dépenses d'investissement sur ress. Ext.	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 10: paiement du principal des dettes	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 11: Dépenses sur crédits transférés	583367	219775	523 238,3	-303 463,3	303 463,3	58,0%
Dépense allouée	32502867	29152736	29 152 736,0	0,0	7 277 156,9	
Imprévus	580000	0				
Dépense totale	33082867	29152736				
Variation globale (PI-1)						11,9%
Décomposition de la variation (PI-2)						25,0%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%

Données pour l'exercice 2013(PI-1 & PI—2)						
Chapitre administratif ou fonctionnel	prévu	réalisé	budget ajusté	différence	valeur absolue	pourcentage
Section 1: rémunération publique	17584000	17211489	15 232 644,9	1 978 844,1	1 978 844,1	13,0%
Section 2: moyens des services	7011000	7416902	6 073 480,0	1 343 422,0	1 343 422,0	22,1%
Section 3: Interventions publiques	1087655	922166	942 212,4	-20 046,4	20 046,4	2,1%
Section 4: Dépenses de fonctionnement imprévues	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 5: intérêts de la dette	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 6: Investissements directs	7471248	2747943	6 472 183,1	-3 724 240,1	3 724 240,1	57,5%
Section 7: Financement public	62300	0	53 969,2	-53 969,2	53 969,2	100,0%
Section 8: Dépenses d'investissement imprévues	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 9: Dépenses d'investissement sur ress. Ext.	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 10: paiement du principal de la dette	0	0	0,0	0,0	0,0	
Section 11: Dépenses sur crédits transférés	423452	842817	366 827,5	475 989,5	475 989,5	129,8%
Dépense allouée	33639655	29141317	29 141 317,0	0,0	7 596 511,3	
Imprévus	50000	0				
Dépense totale	33689655	29141317				
Variation globale (PI-1)						13,5%
Décomposition de la variation (PI-2)						26,1%
Affectation proportionnelle des imprévus budgétés						0,0%

Annexe 2 : Calculs pour le PI-3

Principales recettes	2011		2012		2013	
	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé
Taxes foncières et sur les activités, dont:	11 600 000	9 343 807	11 240 000	13 160 806	12 583 000	14 460 258
TIB	1 950 000	704 173	1 800 000	1 203 246	1 400 000	1 065 553
TTNB	300 000	250 750	320 000	417 663	450 000	613 604
TCL	9 200 000	8 296 758	9 000 000	11 314 878	10 500 000	12 513 596
Taxes et redevances pour concession, occupation ou usage du domaine communal public ou privé, dont	6 793 000	4 704 739	6 639 600	5 233 597	6 161 000	5 952 683
Droit général de stationnement	1 440 000	1 384 839	1 500 000	1 429 088	1 600 000	1 414 710
Droit de criée	1 500 000	1 460 522	1 500 000	1 483 821	1 600 000	1 483 321
Droit de publicité	1 000 000	383 551	900 000	734 536	850 000	762 743
Droits exigibles sur les autorisations administratives et pour prestation de services publics payants, dont:	2 810 000	1 546 010	2 708 000	2 735 198	2 670 000	2 948 169
Redevance supplémentaire sur le prix du KWH	1 300 000	605 537	1 300 000	1 771 737	1 400 000	1 854 147
Ressources provenant des propriétés municipales	1 851 750	791 672	2 174 750	1 118 234	1 933 000	2 028 188
Ressources provenant des propriétés agricoles	584 000	186 473	1 000 000	372 037	1 000 000	1 040 905
Ressources provenant des propriétés commerciales	950 000	317 370	850 000	440 191	600 000	714 635
Total recettes	24 362 750	17 129 693	23 760 350	22 823 155	23 959 655	25919 115

Annexe 2 : Résumé des notes par indicateurs/composantes

A. RESULTATS DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES : Crédibilité du budget					
Indicateur	Notes	(i)	(ii)	(iii)	(iv)
HLG-1/M1	D+	A	D	D	--
PI-1 /M1	C	C	--	--	--
PI-2 /M1	D+	D	A	--	--
PI-3 /M1	B	B	--	--	--
PI-4 /M1	D+	D	B	--	--
B. SPECIFICITES TRANSVERSALES: Couverture et transparence					
PI-5 /M1	D	D	--	--	--
P-6 /M1	B	B	--	--	--
PI-7 /M1	D+	A	D	--	--
PI-8 /M2	NA	NA	NA	NA	--
PI-9 /M1	NA	NA	NA	--	--
PI-10 /M1	D	D	--	--	--
B. CYCLE BUDGÉTAIRE					
C (i) Budgétisation basée sur les politiques publiques					
PI -11 /M2	C+	C	D	A	--
PI -12 /M2	D	D	D	D	D
C (ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget					
PI -13 /M2	B	B	B	C	--
PI -14 /M2	D+	C	D	D	--
PI -15 /M1	D+	D	C	D	--
PI -16 /M1	D+	D	D	C	--
PI -17 /M2	B	D	A	A	--
PI -18 /M1	D+	D	A	D	D
PI -19 /M1	B+	A	A	D	A
PI -20 /M2	C+	C	C	A	--
PI -21 /M1	D	D	NA	NA	--
C (iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers					
PI -22 /M2	B	A	C	--	--
PI -23 /M1	NA	NA	--	--	--
PI -24 /M1	D+	D	A	D	--
PI -25 /M1	D+				--
C (iv) Surveillance et vérification externes					
PI -26 /M1	D+	D	NA	NA	--
PI -27 /M1	B+	B	B	A	B
PI -28 /M1	D	D	NA	NA	--
D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS					
D-1	Ne s'applique pas à la Commune	--	--	--	--
D-2	D	D	D	--	--
D-3	A	A	--	--	--

Annexe 3 : Notes avec justifications

	A. RESULTATS DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES : Crédibilité du budget	Note	EXPLICATIONS SUCCINCTES ET DONNEES IMPORTANTES UTILISEES
HLG-1	Prévisibilité des transferts du Gouvernement Central	D+	<p>Les transferts prévus initialement par le gouvernement au profit de Sfax ont été exécutés à 171,7% en 2011, 156,8% en 2012 et 139,5% en 2013, dégageant ainsi des écarts positifs respectifs de 71,7%, 56,8% et 39,5% pour les exercices 2011, 2012 et 2013. La variation a été de 33,1% en 2011, de 25,7% en 2012 et de 29,2% en 2013 et s'est ainsi établie pour les trois exercices à plus de 10%.</p> <p>Il n'existe pas un calendrier formel de décaissement des transferts convenu entre le gouvernement et les collectivités locales. Toutefois, dans la pratique, la dotation globale de fonctionnement a été déboursée en deux tranches quasi-uniformes de 2011 à 2013. Quant à la dotation globale d'investissement, les données relatives aux dates des décaissements de 2011 à 2013 ne sont pas disponibles.</p>
PI-1	Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	C	Au cours des trois exercices objet de l'évaluation, les dépenses effectives n'ont qu'une seule année (2011) enregistrés un écart correspondant à un montant équivalent à plus de 15% des dépenses prévues au budget.
PI-2	Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé	D+	La composition des dépenses s'est écartée de plus de 15 % du budget initial pendant les trois années 2011, 2012, et 2013. Les dépenses réelles imputées à la réserve provisionnelles ont été inférieures, en moyenne, à 3 % du budget initial.
PI-3	Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	B	Au cours des 3 années (2011-2013), les recettes intérieures réelles ont été comprises entre 94% et 112% des recettes inscrites au budget durant les années 2012 et 2013.
PI-4	Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses	D+	Le stock des arriérés de paiement sur les dépenses dépasse 10% des dépenses réelles totales. Les données sur le stock d'arriérés sont générées chaque année, mais peuvent être incomplètes pour un petit nombre de catégories de dépenses identifiées ou de certaines institutions budgétaires.
B. SPECIFICITES TRANSVERSALES: Couverture et transparence			
PI-5	Classification du budget	D	La préparation et l'exécution du budget reposent sur une classification hétérogène non compatible avec le GFS
P-6	Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire	B	Les documents récents du budget (projet de budget pour l'année 2015) satisfont à 3 critères sur les 6 applicables à la municipalité de Sfax

PI-7	Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale	D+	Le niveau des dépenses extra- budgétaires non rapportées (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds), est peu significatif (inférieur à 1% des dépenses totales). Les informations incluses dans les rapports budgétaires sur les projets financés par les bailleurs de fonds laissent sérieusement à désirer et ne couvrent même pas toutes les opérations financées grâce à des emprunts et/ou des dons
PI-8	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	NA	Ne s'applique pas à la commune de Sfax
PI-9	Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public	NA	Ne s'applique pas à la commune de Sfax
PI-10	Accès du public aux principales informations budgétaires	D	La municipalité ne met à la disposition du public aucun élément d'information sur les six qui sont applicables à la commune.
C. CYCLE BUDGÉTAIRE			
C (i) Budgétisation basée sur les politiques publiques			
PI-11	Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget	C+	<p>Il existe un calendrier budgétaire annuel, mais il est rudimentaire et des retards importants peuvent être constatés dans sa mise en œuvre. Il accorde si peu de temps aux collectivités locales pour établir des estimations.</p> <p>Une circulaire budgétaire est émise à l'intention, des arrondissements et des services mais ne contient presque aucune donnée chiffrée et ne fixe pas des plafonds applicables à chaque unité.</p> <p>Le conseil municipal a approuvé le budget avant le début de l'exercice budgétaire pendant les trois derniers exercices.</p>
PI-12	Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques		<p>Aucune prévision budgétaire globale pluriannuelle n'est établie et aucune analyse de soutenabilité n'a été effectuée au cours des trois dernières années</p> <p>Des stratégies sectorielles ont peut-être été préparées pour certains secteurs, mais aucune d'elles n'établit un état suffisamment précis des coûts liés aux investissements et aux dépenses de fonctionnement.</p> <p>La budgétisation des dépenses d'investissement et de fonctionnement sont des processus distincts et ne donnent pas lieu à l'échange des estimations relatives aux charges récurrentes.</p>

C. CYCLE BUDGÉTAIRE			
C (ii) Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget			
PI -13	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables	B	La législation et les procédures relatives à toutes les principales catégories d'impôts et taxes sont exhaustives et accordent des pouvoirs discrétionnaires limités aux administrations fiscales. Les contribuables ont accès aux informations fiscales à travers divers canaux de communication. Des mécanismes de recours existent et fonctionnent, mais de par leur organisation, ne sont pas de nature à assurer l'équité dans les décisions rendues.
PI -14	Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des	D+	Il n'existe pas une base de données exhaustive des contribuables assujettis à la fiscalité locale. Mais quelques liens avec les autres bases de données. Le taux de pénalité prévue en cas de non -respect des obligations fiscales est dérisoire et donc n'est pas susceptible d'inciter au civisme fiscal. Des contrôles fiscaux ne sont pas organisés par les services de la Municipalité.
PI -15	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières	D+	Le stock des arriérés fiscaux est important et leurs taux de recouvrement, faibles. Le transfert sur les comptes de la Recette municipale de la grande partie des montants des impôts, taxes et droits recouverts se fait suivant une fréquence mensuelle. Les rapprochements qui se font ne portent que sur les évaluations des impôts et taxes et les recouvrements pour certains impôts et taxes.
PI -16	Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	D+	Des plans prévisionnels de trésorerie ne sont pas élaborés et aucun mécanisme de régulation budgétaire n'est en place. Des ajustements budgétaires sont effectués en cours d'exercice de façon fréquente et de manière assez transparente, mais modifient significativement les dotations budgétaires initiales.
PI -17	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	B	Des rapports sur la dette de la Commune de Sfax ne sont pas produits et les rapprochements ne se font pas avec les créanciers. La situation de la trésorerie de la Mairie est calculée et suivie quotidiennement par le Receveur municipal. Les conditions et les modalités de recours à l'emprunt sont définies par la législation en vigueur et respectées.
PI -18	Efficacité des contrôles des états de paie	D+	Le fichier nominatif et les états de paie ne sont pas interconnectés et sont tenus de façon parallèle. Les modifications apportées à la situation administrative d'un agent et dûment constatées au cours d'un mois donné sont traitées de façon à être prises en compte sur la paie du mois suivant. Les rappels de salaire ne sont pas significatifs. Le système de contrôle interne en place n'est pas de nature à assurer l'intégrité des deux fichiers. Aucune vérification ponctuelle n'a été réalisée au cours des trois années couvertes par l'évaluation.

PI -19	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics	B+	<p>Le cadre juridique des marchés publics remplit les six conditions énoncées. Lorsque des marchés ont attribués par des méthodes autres que celles qui font appel à la libre concurrence, ils sont justifiés conformément aux obligations juridiques dans tous les cas.</p> <p>La commune ne met pas systématiquement à la disposition du public les principaux éléments d'information relatifs à la passation des marchés publics</p> <p>Le système d'instruction des plaintes liées à la passation des marchés publics remplit les sept critères énoncés.</p>
PI -20	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+	<p>Des mesures pour limiter les engagements de dépenses aux dotations budgétaires existent et sont observées. Mais aucun mécanisme n'est en place pour limiter les engagements de dépenses aux ressources disponibles.</p> <p>Les autres règles et procédures de contrôle interne de l'exécution des dépenses non salariales qui existent sont claires et mises en œuvre par les structures compétentes. Toutefois la règle applicable au contrôle du service fait n'est pas de nature à garantir son effectivité.</p> <p>Les autres règles et procédures de contrôle interne de l'exécution des dépenses non salariales qui existent sont claires et mises en œuvre par les structures compétentes. Toutefois la règle applicable au contrôle du service fait n'est pas de nature à garantir son effectivité.</p>
PI -21	Efficacité du système de vérification interne	D	Il n'y a aucune vérification interne axée sur le suivi des systèmes. La fonction d'audit est inexistante à la municipalité.90

C. CYCLE BUDGÉTAIRE			
	C (iii) Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers		
PI -22	Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes	B	Le rapprochement du seul compte CCP de la Recette municipale se fait plusieurs fois par mois avec le registre CCP et de façon détaillée dès la réception des extraits de compte. Les ajustements des comptes d'avance et d'attente interviennent généralement au plus tard deux mois après la clôture de l'exercice. Mais ces comptes présentent des soldes reportés anciens
PI -23	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires	NA	Ne s'applique pas à la commune de Sfax

PI -24	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	D+	Les rapports d'exécution budgétaire sont produits au plus tard quatre semaines après la fin du trimestre, portent sur les recettes et les dépenses de fonctionnement, et sont détaillés suivant la nomenclature budgétaire, mais ne contiennent pas des données sur les paiements. Les informations rapportées sont donc incomplètes.
PI -25	Qualité et respect des délais des états financiers annuels	D+	Les comptes financiers produits par le receveur municipal détaillent l'exécution de toutes les recettes et les dépenses budgétaires, mais la situation du compte CCP. n'y est pas présentée. Le dernier compte financier (2013) a été soumis à la Chambre régionale des Comptes dans les 15 mois suivant la fin de l'exercice. La comptabilité de la Commune de Sfax n'est pas normalisée.
	C (iv) Surveillance et vérification externes		
PI -26	Etendue, nature et suivi de la vérification externe	D	Aucune vérification externe n'est intervenue lors de trois années couvertes par l'évaluation
PI -27	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	B+	<p>Le contrôle du Conseil Municipal porte sur les politiques budgétaires et les agrégats pour l'année à venir ainsi que les estimations détaillées des dépenses et des recettes</p> <p>Des procédures simples existent pour l'examen du budget par le Conseil Municipal et sont respectées</p> <p>Le parlement dispose d'au moins deux mois pour examiner les projets de budget</p> <p>Il existe des règles claires pour la modification du budget en cours d'exercice par la Municipalité, qui sont généralement respectées, mais elles autorisent des réallocations administratives très importantes</p>
PI -28	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	D	Le dernier rapport de vérification n'a pas été examiné par le CM.
D. PRATIQUES DES BAILLEURS DE FONDS			
D-1	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	NA	NA
D-2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide - projet et l'aide -programme et établissement des rapports y afférents	D	<p>Tous les principaux bailleurs de fonds ne fournissent pas d'estimations sur les décaissements de l'aide-projet au moins pour l'exercice budgétaire à venir ou au moins trois mois avant le démarrage de l'exercice.</p> <p>Les bailleurs de fonds ne fournissent pas de rapports trimestriels portant sur les décaissements effectués pour au moins 50% des prévisions de financement extérieurs des projets inscrites au budget dans les deux mois qui suivent la fin de la période.</p>
D-3	Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales	A	Plus de 90% des fonds versés à la Commune de Sfax au titre de l'aide projet sont gérés conformément aux procédures nationales.

Annexe 4 : Liste de personnes rencontrées

Noms et prénoms	Fonction	Institution/Structure
Mazigh Mohamed Lazhar	Directeur	direction des finances locales
Guesmi Ahmed	Sous Directeur	Comité Général du Budget
Kazez Faycal	Directeur	Direction Général des collectuities locales
Vasseur Mathieur		Agence française de développement
Monnier Valentine		Agence française de développement
Abdelkader Barkouti	Contrôleur des dépenses	Direction générale du contrôle des dépenses
Bessette Franck		Banque Mondiale
Mabrouk Kessentini	Maire	Municipalité de Sfax
Kamel Gargouri	1er adjoint du Maire	Municipalité de Sfax
Elloumi Hichem	SG	Municipalité de Sfax
Riadh Haj Taieb	DG des services techniques	Municipalité de Sfax
Guidara Ahmed	Directeur	Direction de Finance
Rahmouni Hédi	Attache d'administration	Direction des ressouces humaines
Mdhaffer Med ali	Technicien	Direction des ressouces humaines
Chtourou Ilhem	Attache d'administration	Direction des ressouces humaines
Mkaouar Amel	Administrateur	Direction des ressouces humaines
Frikha Sajiaa	Administrateur	Direction des ressouces humaines
Ali Bellaaj		Etudiant
Sana Taktak Keskes		Présidente ACG
Keskes Sabrine		resposable de communication ACG
Jouini yosra		Etudiante
Ben Chiha Mohsen		Etudiant
Jridi Fatma		Association (tabaa elkhir)
Ben Arab Olfa		Pole civil pour le développement et des droits de l'homme
Hmani Jihed		Association (Sfax tehlem)
Fakhfakh Saida		Association (Sfax tehlem)
Hsairi Ghaith		Association (Sfax tehlem)
Hentati Hafedh		FTED

Bejaoui Mounira	Administrateur	service de presse
Gargouri Kamel		premier adjoint Maire
Gdoura Abdeljalil		Président (bait elkhibra)
Ben Hamouda Ibtissem		(Taouassel et ibdeaa)
Gharbia Sessi		Saout tunisien
Loukil hayet	Sous Directeur	Trésorier regionale Sfax2
Ghorbel Fatma	Receveur Municipal	Recette Municipale
Beltaif Moez	Administrateur	Arrondissement Cité Elhabib
Bouain Moohamed	Sous Directeur	Service d'inspection
Ben Ahmed Ridha	Chef centre	centre de contrôle des impôts Sfax 1
Baklouti Med oussema	Inspecteur Central	Recette Municipale
Ayadi Mongi	Ingénieur en chef	
Trabelsi Lina	Ingénieur chercheur	
Souissi Henia	Technicien principal	direction de finances
Sellami Fekria	Administrateur	direction de finances
Abid Basma	Administrateur	direction de finances
Ben Nsir Habib	Attaché d'administration	direction de finances
Ben ameur Jamila	Administrateur Conseiller	direction de finances
Ghrouda Hédia	Commis D'administration	direction de finances
Mezghani Fatma	Administrateur	direction de finances
Masmoudi Taher	Technicien en chef	Arrondissement Sidi Mansour
Boukhdir Omar	Technicien	Arrondissement Elmadina
Ben Milad Nejeh	Attaché d'administration	Arrondissement Sfax-Nord
Samet Lotfi	Président	Commission de Relation externe
Abid Kamel	Sous Directeur	Direction de développement Economique
Fekria Ghorbel	Receveur municipal	Recette municipale
Anouar TRIKI	Président	UTICA
Mohamed Naoufel Sahli	Sous Directeur	CPSCL
Ben Arab Olfa		Agence de bureau service commercial
Hadji Mondher		Association AL AMAL
Jaoua Samir	Président	Association Tunisienne des Orphelin Relevation
Salma KHELIF	Chargée des taxes	Municipalité de Sfax (DAF)

Hamda BEN ABDELAH		Chargé de la base de données des taxes foncières
Aida Gadhoun	Administrateur	Arrondissement El Bostane
Zakaria Hamouda	Juge des comptes	Chambre régionale des comptes
Sabeh Abdelmoula		
Mounir Rekik	Responsable système d'information	Municipalité de Sfax
Jamila Ben Aneur	Cellule des marchés	Municipalité de Sfax
Chokri Ellouze	Directeur des affaires municipales	Municipalité de Sfax
Rafik Walha	Sous directeur de la planification	Municipalité de Sfax
Mohamed Bouain	Sous directeur inspection	Municipalité de Sfax
Saloua Fekih	Chef de service planification	Municipalité de Sfax

Annexe 5 : Bibliographie

SFAX,

- Budgets des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015;
- Comptes Administratifs des exercices 2011, 2012 et 2013 ;
- Lettres circulaires pour la préparation des budgets.

Secrétariat PEFA

- Dépenses Publiques et Responsabilité Financière, *Cadre de Mesure de la Performance, Secrétariat PEFA*, Washington DC, USA, janvier 2011 ;
- Lignes directrices et sources d'information pour faciliter la notation des indicateurs 2007 ;
- *Field guide, for undertaking an assessment using the PEFA performance measurement framework* May, 2012;
- Directives supplémentaires pour l'application du Cadre PEFA aux administrations infranationales, janvier 2013.

PPIAF,

- Evaluation la Gestion des Finances Publiques Municipales de la Commune de Ouagadougou (PEFA), par G. Caprio et V. Chomentowski, mai 2010 ;
- Evaluation de la Gestion des Finances Publiques Municipales – Rapport PEFA sur les Performances de la ville de Cotonou par Giovanni Caprio, Nicolas Lokpe et Félicien Akaba, février 2012.

Sites Web consultés

Gouvernement de Tunisie : www.pm.gov.tn

Banque Centrale de Tunisie: www.bct.gov.tn

Ministère des Finances : www.finances.gov.tn

Ministère de l'Intérieur: www.intérieur.gov.tn

Secrétariat PEFA: www.pefa.org