



**Norad**



**TAX JUSTICE  
NETWORK  
AFRICA**

# **NOTE POLITIQUE**

**ETUDE SUR L'EQUITE FISCALE ET LE FINANCEMENT DU  
DEVELOPPEMENT LOCAL AU CAMEROUN**

# **SOMMAIRE**

## **Introduction**

### **I- Résumé de la note**

### **II- Analyse de la politique de financement de la décentralisation : enjeux et défis pour le développement local**

#### **1- Recettes fiscales : les impôts locaux/fiscalité locale**

#### **2- Ressource budgétaire : dotation générale de la décentralisation**

#### **3- Autres**

### **III- Recommandations**

## **Conclusion**

# INTRODUCTION

Comment atteindre l'autonomie financière des collectivités territoriales décentralisées (CTD) en actionnant les leviers de la fiscalité locale au moyen de l'équité et de l'efficacité fiscales d'une part et des autres sources de financement (emprunt, don, leg, etc.) d'autre part ?

Une question difficile à répondre, que l'on peut déjà appréhender en examinant la structure des ressources financières d'une CTD.

Une **CTD** est considérée comme une personne morale de droit public jouissant de l'autonomie administrative et financière pour gérer les affaires locales dans les six domaines ci-après : social, éducation, santé, économie, culture et sport. La CTD (commune, région) administre ses affaires par des organes élus (l'organe délibérant et l'organe exécutif).

Le partage des compétences entre l'Etat et les CTD a pour objectif de promouvoir le développement à la base, favoriser l'implication des populations à la gestion locale, promouvoir la démocratie et la bonne gouvernance. Ce partage du pouvoir décongestionne l'Etat et améliore la célérité de la gestion des affaires publiques. Par souci de cohérence la stratégie de développement communal est aligné sur la stratégie de développement régional, laquelle s'harmonise avec la stratégie de développement national. C'est pourquoi les mêmes problématiques gérées au niveau national se retrouvent dans les mêmes termes mais à un niveau plus réduit au niveau régional et communal : budget programme, budget sensible au genre, budget participatif, l'environnement, etc. Les stratégies de ces trois échelons du territoire s'appuient respectivement sur le PCD (plan communal de développement), le PRD (plan régional de développement) et la SND30 (Stratégie Nationale de Développement 2020-2030). Chacun de ces documents est un cadre de référence pour toutes les actions de développement. Un des quatre piliers de la SND30 est ***La gouvernance, la décentralisation et la gestion stratégique de l'Etat***. **Le pays considère donc comme prioritaire l'accélération de la décentralisation et du développement local.**

La mise en œuvre des compétences d'une CTD passe par la mobilisation des ressources. Ces ressources sont issues de la fiscalité locale, des dotations et subventions ainsi que d'autres ressources

(emprunt, don, leg, ressources issues du partenariat public-privé (PPP), etc.). La finalité en est l'autonomisation financière de la CTD, c'est-à-dire la capacité de financer elles-mêmes ses politiques publiques locales avec un recours minimal aux autres entités.

Nous analysons d'abord les difficultés rencontrées sur le terrain dans le cadre de la fiscalité locale, comme modalité de financement de la décentralisation dans une perspective d'équité et d'efficacité fiscales. Nous analysons ensuite les difficultés liées aux autres sources de financement du développement local.

## I- RESUME DE LA NOTE

La présente étude porte sur **l'équité fiscale et le financement du développement local au Cameroun**. L'objectif général de l'étude est d'identifier les problématiques liées à la mobilisation des ressources locales en mettant en relief l'équité et l'efficacité fiscales. L'équité fiscale renvoie à l'obligation de payer l'impôt à tout citoyen pour contribuer aux charges publiques. Elle se divise en équité verticale et en équité horizontale. Concernant l'équité verticale, chacun doit payer l'impôt en fonction de ses capacités contributives. Parlant de l'équité horizontale, chacun doit payer l'impôt certes en fonction de ses capacités contributives, mais aussi en tenant compte de la considération personnelle de l'individu. L'efficacité fiscale est le fait de recouvrer les recettes fiscales prévues par les lois et règlements tout en respectant les droits des contribuables. Financer le développement local au Cameroun revient à financer les communes et les régions. Ces deux entités sont des personnes morales de droit public jouissant de l'autonomie financière et administrative pour gérer librement les affaires locales dans les domaines ci-après : santé, social, éducation, économie, culture et sport. Il n'y a jamais suffisamment d'argent pour financer des politiques publiques tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle locale, de surcroît dans un contexte de pays en voie de développement.

**Notre démarche consiste à identifier les problèmes que soulèvent l'équité et l'efficacité fiscales** dans un contexte de mobilisation des ressources locales. Nous examinons aussi **les problèmes des autres sources de financement comme par exemple la dotation générale** de la décentralisation. Car nous nous souvenons que le transfert de compétences se finance au moins par la fiscalité locale et la dotation. Dans le cadre de notre questionnaire nous vérifions comment l'équité est appliquée sur le terrain, notamment l'équité verticale, plus facilement mesurable dans le contexte de notre étude.

L'équité verticale connecte directement la municipalité à son contribuable. Par exemple selon la catégorie d'imposition du contribuable, ce dernier peut payer plus ou moins d'impôts. Cette notion d'équité verticale a donc un lien direct avec les recettes fiscales et donc le financement du développement local. Par contre la notion d'équité horizontale entretient un rapport très indirect avec la mobilisation des recettes fiscales. La situation personnelle de l'individu induit un certain niveau de pouvoir d'achat vis-à-vis du commerçant contribuable, qui lui-même paye finalement l'impôt

De plus nous appréhendons l'efficacité fiscale au travers de trois dimensions tant du point de vue de l'administration fiscale de la CTD et que des contribuables : la simplicité des impositions, la simplicité des procédures et le respect du droit des contribuables. En d'autres termes, nous questionnons le degré de compréhension chez l'employé de la CTD et chez le contribuable ; nous interrogeons également le degré d'adaptation de la dématérialisation des procédures fiscales chez l'employé de la CTD et chez le contribuable ; enfin nous questionnons le degré de respect des droits du contribuable. Les difficultés des sources de financement local autres que la fiscalité locale sont aussi passées en revue.

Nous aboutissons aux constatations et recommandations pour atteindre ou approcher l'autonomie financière. La **recommandation majeure** est de donner à l'organe délibérant la latitude de destituer l'ensemble de l'organe exécutif (chef de l'exécutif et ses adjoints) en cas de résultats insuffisants. Il s'agit d'une sorte de contrat à durée déterminée (CDD) renouvelable chaque année au moment du bilan (compte administratif et rapport annuel de performance). Il sera aussi question d'améliorer la collaboration avec l'Etat (critère de péréquation, concertation avec les services fiscaux de l'Etat, reversement périodique des impôts locaux). Dans la plupart des CTD, la fiscalité représente une part assez faible des recettes. La route vers l'autonomisation financière demande de l'ingéniosité. Ainsi, les autres recommandations visent à produire et à encourager la création des richesses et des emplois sur le territoire de la CTD : par exemple la création des sociétés d'économie mixte (SEM), attirer les investisseurs. Bien entendu, il n'est pas question de négliger les infrastructures socio de base comme l'accès à l'eau potable, à l'électricité, aux soins de santé...

## **II- ANALYSE DE LA POLITIQUE DE FINANCEMENT DE LA DECENTRALISATION : ENJEUX ET DEFIS POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL**

*La loi 2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale détermine les impôts, taxes et redevances prélevés au profit des CTD. La fiscalité locale est l'ensemble des prélèvements obligatoires effectués par l'Administration fiscale de l'Etat ou par les services de recouvrement des CTD au profit de celles-ci. Ce texte autorise la CTD à collecter les « impôts locaux ». La fiscalité locale est contenue dans le Code Général des Impôts (CGI).*

Nous analysons la fiscalité locale comme modalité du financement de la décentralisation, sous le prisme de l'équité et de l'efficacité fiscale. Nous analysons également les autres ressources de financement de la décentralisation. Ces analyses émanent des constatations de terrain.

## **1- Recettes fiscales : les impôts locaux/fiscalité locale**

### **Analyse de l'équité fiscale**

Nous rappelons que le concept d'équité est décliné en deux dimensions, équité verticale et équité horizontale. Nous retenons la dimension équité verticale concernant les contribuables du régime de l'impôt libératoire. En effet, cette équité a un lien direct avec la mobilisation des ressources locales, et donc le financement du développement local.

Cette modalité vérifie l'effectivité de l'application de la contribution aux charges publiques des individus en fonction de la capacité contributive

77,77% des contribuables affirment qu'ils n'ont pas été associés dans le classement en diverses catégories A, B, C, D. seulement 41,66% des contribuables affirment que ce classement ne reflète pas leur réel niveau d'activité, et par conséquent devaient être classés dans des catégories inférieures. Si l'évaluation de la situation fiscale du contribuable n'est pas objective, le risque est de l'affecter dans une catégorie ne correspondant pas à sa réalité économique.

Un contribuable surclassé vivra en permanence un sentiment d'injustice fiscale. Pour se rendre justice un tel contribuable aura tendance à minorer l'impôt à payer. Il aura le sentiment que l'Etat lui vole le fruit de ses efforts; bref il pourra développer tout genre de comportement déviant. D'où la fameuse formule de l'économiste américain Arthur LAFFER « trop d'impôt tue l'impôt ». La formule sous-entend qu'un taux de prélèvement dépassant un certain niveau devient contre-productif, entraînant la baisse des recettes fiscales de l'Etat. Ce contribuable percevra l'Etat non comme un partenaire fiscal mais comme un prédateur. Tout ceci est néfaste pour la mobilisation des ressources locales.

Le classement en diverses catégories est influencé par le savoir-faire de l'agent chargé du classement et de son éthique. Il existe des cas où le contribuable tente de corrompre cet agent pour le sous-classer, afin de payer moins d'impôts par la suite ; on rencontre le cas inverse où la proposition émane de l'agent chargé du classement. Dans tous les cas, le contribuable doit être classé dans la catégorie qui lui convient le mieux en fonction de ses caractéristiques vérifiables.

La faible collaboration mairie/CDI est aussi un frein à la bonne application de l'équité verticale. 71,4% des municipalités affirment n'avoir pas accès au fichier du contribuable de la CDI. Pour le même objet, l'IL par exemple, chacune de ces administrations peut mener des actions parallèles qui peuvent soit se contredire, se superposer. Le contribuable reçoit alors plusieurs sons de cloche et a le sentiment de n'être qu'une victime.

### **Analyse de l'efficacité fiscale**

L'efficacité fiscale est analysée sous trois prismes : la simplicité des impositions, la simplicité des procédures, le renforcement des garanties du contribuable.

Les constatations de terrain exposées ci-après indiquent que le potentiel d'amélioration de l'efficacité fiscale demeure élevé. Ainsi la mobilisation des ressources fiscales est encore loin d'être optimale, ce qui a un effet défavorable sur le financement du développement local.

#### **- La simplicité des impositions**

54,3% des municipalités considèrent que les différentes impositions de la fiscalité locale sont assez simples à appréhender. Mais 37,1% estiment que la compréhension des impositions n'est pas aisée. Ainsi la détermination de l'impôt à payer est difficile. Les risques de surimposition ou de sous-imposition ou d'imposition arbitraire sont probables. Ce qui peut expliquer que 54,3% considèrent moyen le niveau de compétences du service d'assiette et de recouvrement, tandis que 40% jugent leur niveau insuffisant.

12,76% de contribuables ont encore une compréhension aisée des impositions et 10,20% trouvent leur mode de calcul aisé. Ces contribuables déplorent la multiplicité des interlocuteurs fiscaux. En revanche 100% déclarent n'avoir pas reçu d'information quant à la nature des impôts auxquels ils sont assujettis.

#### **- La simplicité des procédures**

64% des municipalités affirment que le personnel de recouvrement et par extension celui de l'assiette n'est pas en mesure d'effectuer une déclaration et un paiement de l'IL en ligne. Ceci est dû à l'insuffisance de compétences techniques. De même 35,41% trouvent difficiles de déclarer leurs impôts, donc éprouvent les mêmes difficultés pour les mêmes raisons techniques. Par conséquent, certains contribuables continuent d'acquitter cet impôt en espèces.



Il y a peu, l'IL se réglait encore en espèces. L'évolution de la réglementation dans son processus de dématérialisation fiscale exige désormais la déclaration et le paiement de l'IL en ligne.

### - **Renforcement des garanties des contribuables**

La charte du contribuable est un document qui informe le contribuable sur ses droits et devoirs à l'égard du devoir fiscal.

41,7% des municipalités trouvent que leur personnel en charge du recouvrement ont une connaissance insuffisante de la charte du contribuable. Pour 52,8% de municipalité, le personnel en charge du recouvrement possède juste une connaissance moyenne de la charte. La pratique prend donc le dessus sur la réglementation. Par ignorance, se prévalant de prérogatives de puissance publique la relation administration municipale/contribuable peut devenir une relation d'opresseur/opprimé.

La méconnaissance des textes n'arrange pas la situation des contribuables. 81,63% de ceux-ci déclarent ignorer l'existence de la charte de contribuable. De plus en cas de litige fiscal, 73,46% ne tenteraient pas valoir leurs droits au motif que :

- Non seulement ce serait une perte de temps,
- Mais qu'on n'obtient jamais gain de cause face à l'administration,

Enfin se faire remarquer « négativement » de la sorte, c'est s'attirer ultérieurement et inutilement des ennuis. De toutes les façons l'administration possède tous les moyens pour les nuire. Certains commerçants déplorent l'obligation de la municipalité de leur faire payer les droits d'occupation temporaire de la voie publique (OTVP). Et dans le même temps, il leur est interdit d'exposer leurs marchandises sous peine de confiscation. La constatation est que la relation contribuable/municipalité n'est pas une relation partenariale comme c'est annoncé dans le discours officiel.

## **2- Ressource budgétaire : dotation générale de la décentralisation**

La dotation générale de la décentralisation (DGD) représente une fraction des recettes de l'Etat qui est transférée aux CTD pour financer partiellement la décentralisation. Elle est divisée en DGD en investissement et en DGD en fonctionnement. La DGD en investissement comprend l'ensemble de ressources transférées au titre de l'investissement public. Elle est de loin la première source de financement des investissements des CTD; Le transfert de la DGD aux CTD est fonction de la projection du développement équilibré et harmonieux de l'Etat.

85,3% des CTD pensent qu'il n'y a pas d'équité dans la répartition des ressources transférées ; 71,4% la considèrent même cette répartition arbitraire.

Le montant des dotations octroyées aux CTD est déterminé par l'Etat. Les clés de répartition de ces dotations ne sont pas clairement définies. De fortes disparités peuvent donc apparaître. Durant trois exercices budgétaires (2019, 2020, 2021) quatre communes ont reçu plus d'un milliard chacune au titre des ressources transférées :

- Commune d'arrondissement de Garoua 1 : 2 017 565 000 (deux milliards dix-sept millions cinq cent soixante-cinq mille) FCFA,
- Commune d'arrondissement de Yaoundé 4 : 1 800 224 163 (un milliard huit cent millions deux cent vingt-quatre mille cent soixante-trois) FCFA,
- Commune de Kaélé : 1 791 801 950 (un milliard sept cent quatre-vingt-onze millions huit cent un mille neuf cent cinquante) FCFA,
- Commune de Meyomessala : 1 721 739 038 (un milliard sept cent vingt et un millions sept cent trente-neuf mille trente-huit) FCFA.

Sur la même période 2019-2021, quatre communes reçoivent moins de 500 millions de FCFA : commune d'arrondissement de Douala 1, commune de Dja, commune de Darak, commune d'Akoeman.

### **3- Autres**

#### **- Rentabilité des projets financés par le FEICOM**

Le FEICOM n'est pas seulement un organisme de péréquation des recettes de l'Etat en vue de leur répartition aux CTD. Mais elle apparaît aussi comme la « banque des communes ». Le financement des projets communaux et intercommunaux ainsi que son financement propre proviennent des 20% des CAC. Le FEICOM finance entre autres les équipements utilitaires, les infrastructures génératrices

---

<sup>1</sup>MINDEVE/PNUD, Rapport national sur l'état du développement local au Cameroun, page 148

de revenus, etc. Ces infrastructures sont financées par le guichet dénommé « Guichets projets générateurs de revenus ».

80% des municipalités estiment que les projets générateurs de revenus financés par le FEICOM dégagent des recettes insuffisantes pour rembourser l'emprunt du FEICOM. Celui-ci récupère son emprunt au moyen des retenues à la source. Or les activités d'exploitation de tels projets devraient générer des revenus suffisants pour rembourser le service de la dette (principal et intérêts).

- **Financement alternatif : Emprunt-don et leg-partenariat public privé (PPP)-Ressources issues de la coopération décentralisée**

85,7% des mairies n'ont pas contracté d'emprunt ces trois dernières années. Les mairies n'auraient pas encore l'expérience nécessaire pour gérer le niveau élevé des exigences et contraintes d'un emprunt d'une banque commerciale. Ce qui est cohérent avec l'incapacité des projets à sécréter suffisamment de cash-flow (trésorerie) pour faire face au service de la dette consignée dans le tableau d'amortissement de l'emprunt FEICOM.

Sur les 28,6% des municipalités qui reçoivent régulièrement les dons, 52,9% seulement les intègrent au budget. Les 47,1% restants des mairies qui n'incorporent pas les dons au budget oublient ou n'ont pas conscience de l'obligation légale de le faire.

En réalité, un don reçu doit être intégré au budget en prenant soin de joindre les pièces suivantes :

- Ordre de recette,
- Acte de donation,
- Délibération approuvée,
- Fiche de recette/avis de crédit.

La CTD gagnerait à informer ses citoyens sur la possibilité de leur léguer leurs biens. Ce peut être des biens en argent, des biens en nature (terrain, équipement informatique...) comme cela se fait en Occident.

72,7% des CTD affirment n'ont pas engagé une démarche PPP pour financer un projet d'envergure. Les contrats PPP sont des projets complexes qui nécessitent d'être accompagnés par un organisme

expert comme le CARPA. Même au niveau de l'Etat les contrats peinent encore à être pleinement maîtrisés et implémentés sur le terrain.

66,7% des CTD déclarent n'avoir pas financé un projet avec des ressources de la coopération décentralisées ces trois dernières années. Cette source de financement est visiblement inexploité. Les CTD gagneraient à se doter de compétences en relations internationales pour travailler plus efficacement dans le domaine de la coopération internationale

#### - **CTD possédant une forêt communale**

Cette rubrique vérifie le respect de la loi 94/01 du 20 janvier 1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche.

La forêt communale est une ressource naturelle pour laquelle la CTD tente de tirer le plus grand profit. De nombreux problèmes minent la pleine jouissance de cette richesse, notamment la compréhension par les acteurs des règles régissant son fonctionnement.

D'après les articles 48, 52,79 et 80 de la loi forestière, l'exploitation de la forêt communale se fait pour le compte de la commune :

- soit par régie ;
- soit au moyen des *titres d'exploitation* dont les modalités d'attribution sont définies par la commune. Ces titres sont : vente de coupe, permis d'exploitation, autorisation personnelle de coupe.

Les titres mentionnés ci-dessus sont délivrés par le Maire. Toutefois, l'exploitation d'une forêt communale se fait au moyen d'un *plan d'aménagement* élaboré par la commune et approuvé par le Ministre des Forêts et de la Faune (MINFOF).

Pour 45,5% des mairies, le DDMINFOF territorialement compétent réalise encore le plan d'aménagement des forêts communales ; et pour 30% des mairies, le DDMINFOF approuve le plan d'aménagement ; et pour 70% des mairies, le DDMINFOF délivre les titres d'exploitation.

En réalité, le plan d'aménagement doit être élaboré par le personnel qualifié de la mairie et approuvé par le MINFOF. Le Maire délivre les titres d'exploitation.

### III- RECOMMANDATIONS

- **Reddition des comptes des chefs des exécutifs des CTD avec possibilité de destitution par l'organe délibérant en fonction des performances annuelles**

Nous recommandons que l'organe délibérant soit en mesure de **se réserver le droit de destituer l'ensemble de l'exécutif en fonction de ses résultats annuels**. L'assemblée délibérante peut utilement s'appuyer sur l'article 172 (1) du CGCTD. Elu en 2020, un maire dans la région du Nord a été destitué en 2022. La plupart des conseillers municipaux lui reprochaient une gestion défailante de la municipalité.

**L'organe exécutif devient signataire en quelque sorte d'un contrat à durée déterminée (CDD) d'une année renouvelable en fonction des résultats** consignés dans le compte administratif et le rapport annuel de performance (RAP).

- **Améliorer l'équité et l'efficacité fiscales**

L'amélioration de la gestion des impôts et taxes passent par les actions suivantes :

- Créer un cadre de concertation CTD/CDI en vue de la création d'un fichier de contribuables unique
- Actualiser conjointement (CTD/services fiscaux de l'Etat) le fichier de contribuables ;
- Effectuer un plaidoyer permanent auprès des services fiscaux de l'Etat pour obtenir le reversement périodique de montants prévisibles ;
- Associer le contribuable lors du classement en diverses catégories A, B, C, D de l'IL ;
- Informer et sensibiliser les contribuables sur leurs droits et obligations fiscales ;
- Respecter la procédure d'exécution du budget en recette (émission préalable du titre de recette par l'ordonnateur puis transmission au comptable pour recouvrement).

- **Renforcer la culture de la gestion axée sur les résultats (GAR)**

La GAR est une approche basée sur la performance et l'obtention des résultats. Chacun a son niveau, du chef de l'exécutif à l'employé le moins gradé de la CTD, doit avoir le sentiment au quotidien de relever un défi ou de remplir une mission noble. Chacun doit interroger en permanence la pertinence des actes qu'il pose. Par exemple, en délivrant rapidement un acte d'état civil (acte de naissance, acte de mariage, acte de décès), l'unité d'état civil a conscience de poser un acte en rapport avec l'objectif de qualité du service aux usagers.

Le service d'audit interne et de contrôle de gestion de la CTD ou ce qui en tient lieu contribue à atteindre les trois familles d'objectif permettant d'apprécier l'efficacité du service public :

- Les objectifs d'efficacité socio-économique (du point de vue du citoyen),
- Les objectifs de qualité de service (du point de vue de l'utilisateur),
- Les objectifs d'efficacité de la gestion (du point de vue du contribuable).

L'audit interne aide à maîtriser les activités tandis que le contrôle de gestion aide à piloter la performance.

#### - **Mettre l'accent sur l'acquisition du foncier**

En vue de réaliser les équipements collectifs (espaces socio-culturels, infrastructures socio-sportives...), la CTD doit acquérir du foncier. Le domaine privé de l'Etat peut être cédé à la CTD ; ce domaine peut aussi faire l'objet de convention en vue de son utilisation (articles 29 et 30 du CGCTD). En outre, la CTD peut immatriculer les terrains relevant du domaine national (article 36 du CGCTD).

Comme élément d'actif immobilisé, le terrain peut servir pour la construction diverses infrastructures. De plus, dans le cadre de la formation du capital social d'une société d'économie mixte (SEM), une CTD peut procéder à un apport en nature sous forme de terrain. *L'apport en nature est le transfert de propriété (de droits) des biens mis en disposition à la société commerciale dans le cadre de la formation du capital social de celle-ci.*

#### - **Mettre l'accent sur la création des richesses au travers de la création des SEM**

Une SEM est une société anonyme de droit privé dont le capital social est partagé entre les personnes publiques et les personnes privées. L'article 56 du CGCTD autorise la CTD à détenir un maximum de trente-trois pour cent (33%) du capital social de la SEM.

Nous recommandons d'investir en priorité dans le domaine agricole à l'instar, du matériel végétal. Produire et commercialiser les semences en quantité et en qualité rendraient énormément service aux agriculteurs et futurs entrepreneurs agricoles. Par exemple, les avantages tirés de la seule de production et commercialisation des plants de palmiers à huile sont nombreux :

- Encourager les producteurs locaux à s'investir dans la filière ;

- Structurer les producteurs en coopératives pour mieux maîtriser la production ;
- Réduire le coût de production des planteurs ;
- Spécialiser les planteurs (cela évite aux planteurs de créer aussi des pépinières pour lesquelles ils n'ont pas d'expertise) ;
- Renforcer les capacités des acteurs locaux ;
- Développer rapidement un bassin de production ;
- Induire un marché connexe (marché des produits phytosanitaires avec la vente des engrais, des insecticides...).
- ***Mettre l'accent sur la création des richesses au travers de l'attractivité territoriale***

Cette attractivité territoriale ou marketing territorial est toute action visant à présenter la CTD dans ses meilleurs atouts en vue d'attirer une cible préalablement définie. Une CTD mettra en avant :

- un sous-sol riche,
- une proximité aux grandes villes
- un ou des sites industriels aménagés,
- un bassin de production,
- etc.

L'objectif principal doit être d'attirer l'installation des entreprises nationales et étrangères sur le territoire de la CTD. Une autre cible peut être l'attrait des touristes en fonction de ses atouts.

- ***La Coopération décentralisée***

La coopération décentralisée s'appréhende comme toute *relation de partenariat entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ou leurs regroupements, en vue de réaliser des objectifs communs*. Dans le cas où la CTD entre en relation avec une CTD étrangère, la CTD locale peut attirer des flux de capitaux ou bénéficier d'un savoir-faire particulier valorisable plus tard. Par exemple, nous pouvons bénéficier d'une assistance technique pour affiner nos montages de projet. Nous nous garderons de leur afficher une image misérabiliste. Mais au contraire, leur montrer qu'une telle coopération est mutuellement gagnante.

- ***Démarche partenariat public privé (PPP)***

Nous recommandons aux CTD de se faire assister dans la démarche PPP, et d'orienter les projets y afférents dans le secteur économique car créateur de richesses et d'emplois.

- ***Améliorer la répartition par le FEICOM des impôts communaux soumis à péréquation (ICSP)***

- Ouvrir la réflexion sur une péréquation (comme déjà pratiqué en France) qui renferme les critères ci-après pour une CTD : la population, la superficie, les charges et ressources, le potentiel fiscal ;
- Diffuser les critères de péréquation.

- ***Explorer le financement des fonds verts par les CTD***

Le fonds vert finance les projets contribuant à réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les pays en développement.

Les formes de financements du fonds vert sont : subventions, de prêts, d'investissements en capitaux propres ou de garanties.



## CONCLUSION

Aux termes de notre étude, nous rappelons que la décentralisation est un transfert de compétences et de ressources de l'Etat vers les CTD. Celles-ci se composent de région et commune. Ce sont des personnes morales de droit public jouissant de l'autonomie financière et administrative pour gérer les affaires locales. Financer ces affaires locales revient à financer la décentralisation. **L'enjeu des CTD est d'atteindre l'autonomie financière, c'est-à-dire à financer la décentralisation.** Pour ce faire, les CTD s'appuient sur la fiscalité locale et sur les autres sources de financement pour faire face à leurs engagements.

Mais les attentes des populations demeurent insuffisamment satisfaites en termes d'accès aux services sociaux de base et de catalyseur de créateur d'emplois et de richesse. Les CTD gagneraient :

- A s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue de leur gouvernance financière (élargissement et sécurisation des recettes fiscales) ;
- A améliorer significativement les rapports avec l'Etat (cadre de concertation, partage de fichiers, reversement périodique des recettes fiscales, amélioration et diffusion des critères de péréquation) ;
- A créer des sociétés d'économie mixtes (SEM) ;
- A encourager et faciliter l'installation des sociétés commerciales et/ou industrielles.

La reddition des comptes ne doit pas être un simple exercice de respect du calendrier légal. Ainsi, nous recommandons fortement que **l'organe délibérant soit en mesure de se réserver le droit de destituer l'ensemble de l'exécutif en fonction de ses résultats annuels.** L'assemblée délibérante peut utilement s'appuyer sur l'article 172 (1) du CGCTD. Elu en 2020, un maire dans la région du Nord a été destitué en 2022. La plupart des conseillers municipaux lui reprochaient une gestion défailante de la municipalité.

**L'organe exécutif devient signataire en quelque sorte d'un contrat à durée déterminée (CDD) d'une année renouvelable en fonction des résultats** consignés dans le compte administratif et le rapport annuel de performance (RAP).