



Norad



TAX JUSTICE
NETWORK
AFRICA

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

**RAPPORT
GENERAL**



Sommaire

LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES ABREVIATIONS	5
Abstract.....	7
Résumé	9
I. Introduction /Cadre général de la mission.....	11
1. Contexte et justification de la mission.....	11
2. Objectifs de la mission	12
3. Résultats/Livrables attendus	17
II. Méthodologie	17
1. Activités préliminaires-recherches documentaires	17
2. Collecte, traitement et analyse des données.....	18
III. Etat des lieux du financement du développement local au Cameroun.....	20
1. Situation actuelle de la fiscalité locale au Cameroun.....	20
2. La présentation des autres sources de financement.....	24
IV. Analyse de l'efficacité et de l'équité fiscales et des autres ressources locales	28
1. Analyse de l'efficacité fiscale	28
2. Analyse de l'équité fiscale	30
3. Organisation interne de la CTD en lien avec la fiscalité locale.....	31
4. L'efficacité dans le recouvrement fiscal.....	32
5. Les autres ressources de financement du développement local	33
V. Propositions pour renforcer l'autonomisation financière des CTD	36
1. Reddition des comptes des chefs des exécutifs des CTD avec possibilité de destitution par l'organe délibérant en fonction des performances annuelles.....	36
2. Renforcer la culture de la gestion axée sur les résultats (GAR)	36
3. Améliorer le recouvrement des impôts et taxes	37
4. Mettre l'accent sur l'acquisition du foncier	37
5. Mettre l'accent sur la création des richesses au travers de la création des SEM	38

6. Mettre l'accent sur la création des richesses au travers de l'attractivité territoriale	39
7. La Coopération décentralisée	39
8. Démarche partenariat public privé (PPP).....	39
9. Améliorer la répartition par le FEICOM des impôts communaux soumis à péréquation (ICSP)	40
10. Explorer le financement des fonds verts par les CTD.....	40
VI. Recommandations pour renforcer les capacités des acteurs locaux et des CTD dans la mobilisation des ressources	41
BIBLIOGRAPHIE.....	42
ANNEXES.....	43
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX REGIONS.....	44
ANNEXE 2- QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX COMMUNES (COMMUNAUTES URBAINES, COMMUNES D'ARRONDISSEMENT, COMMUNE).....	46
ANNEXE 3- QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX CONTRIBUABLES	51
ANNEXE 4 : ANALYSE DES REPONSES DU QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX REGIONS.....	53
ANNEXE 5 : ANALYSE DES REPONSES DU QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX COMMUNES (COMMUNAUTES URBAINES, COMMUNES D'ARRONDISSEMENT, COMMUNE).....	59
ANNEXE 6-ANALYSE DES REPONSES DU QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX CONTRIBUABLES	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les tarifs de l'impôt libérateur suivant les catégories

LISTE DES ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
BIP	Budget d'Investissement Public
C2D II	Deuxième Contrat Désendettement Développement
CAC	Centimes Additionnels Communaux
CARPA	Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Centre Divisionnaire des Impôts
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CGCTD	Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées
CGI	Code général des Impôts
CIME	Centre des Impôts des Moyennes Entreprises
CNDP	Comité National de la Dette Publique
CUD	Communauté Urbaine de Douala
DDMINFOF	Délégué Départemental du Ministère de la Forêt et de la Faune
DGD	Dotation Générale de la Décentralisation
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DGI	Direction Général des Impôts
FEICOM	Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention Intercommunale
FMO	Forces de Maintien de l'Ordre
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
ICSP	Impôts Communaux Soumis à Péréquation
IRPP	Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
IS	Impôt sur les Sociétés
IL	Impôt Libérateur
MINSANTE	Ministère de la Santé Publique
MINAS	Ministère des Affaires Sociales
MINEDUB	Ministère de l'Education de Base

MINEE	Ministère de l'Eau et de l'Energie
MINPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFOF	Ministère des Forêts et de la Faune
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique
MINSEP	Ministère des Sports et de l'Education Physique
MINTP	Ministère des Travaux Publics
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OI	Organisation Internationale
OTVP	Occupation Temporaire de la Voie Publique
PFBC	Partenariat pour les Forêts du Bassin du Congo
PCD	Plan Communal de Développement
PRD	Plan Régional de Développement
PIF	Plant issu de la Fragmentation
PPA	Projet de Performance Annuel
PPP	Partenariat Public Privé
PTF	Partenaire Technique et Financier
PPUGDT	Plan d'Utilisation et de Gestion Durable des Terres
RAP	Rapport Annuel de Performance
SEM	Société d'Economie Mixte
SMID	Société Métropolitaine d'Investissement de Douala
SND30	Stratégie Nationale de Développement 2020-2030
TDL	Taxe de Développement Local
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

Abstract

This study focuses on tax equity and the financing of local development in Cameroon. The general objective of the study is to identify the issues related to the mobilization of local resources by highlighting equity and tax efficiency. Tax equity refers to the obligation to pay tax to all citizens to contribute to public expenses. It is divided into vertical equity and horizontal equity. Regarding vertical equity, everyone must pay the tax according to their ability to pay. While horizontal equity, everyone must pay the tax certainly according to their contributive capacities, but also taking into account the personal consideration of the individual. Tax efficiency is the fact of collecting the tax revenue provided for by the laws and regulations while respecting the rights of taxpayers. Financing local development in Cameroon amounts to financing municipalities and regions. These two entities are legal persons under public law enjoying financial and administrative autonomy to freely manage local affairs in the following areas: health, social, education, economy, culture and sport. There is never enough money to finance public policies both nationally and locally, especially in a developing context.

Our approach consists in identifying the problems raised by equity and tax efficiency in the context of the mobilization of local resources. We also examine the problems of other sources of funding, such as the general allocation for decentralization. Because we remember that the transfer of skills is financed at least by local taxation and staffing. As part of our questioning, we check how equity is applied in the field, in particular vertical equity, which is more easily measured in the context of our study. In addition, we understand tax efficiency through three dimensions both from the point of view of the CTD's tax administration and that of taxpayers: the simplicity of taxation, the simplicity of procedures and respect for taxpayers' rights. In other words, we question the degree of understanding among the CTD employee and the taxpayer; we also question the degree of adaptation of the dematerialization of tax procedures by the CTD employee and by the taxpayer; finally, we question the degree of respect for taxpayers' rights. The analysis focuses mainly on municipalities. Because the tax transfer is not yet effective in the regions. These are mainly financed by endowments. The difficulties of local funding sources other than local taxation are also reviewed.

We end up with findings and recommendations to achieve or approach financial autonomy. The major recommendation is to give the deliberative body the latitude to dismiss the entire executive body (chief executive and his deputies) in the event of insufficient results. The starting point of the evaluation being the main forecasting documents which are the CTD budget and the annual performance plan (PPA); the final point of the evaluation being the implementation documents that are the administrative account and the annual performance report (RAP). This recommendation is a sort of fixed-term contract (CDD) renewable each year at the time of the balance sheet. This recommendation has a triple advantage: to oblige the

executive body to work tirelessly and to earn the confidence of the deliberative body; ensure that the executive body and especially its head are truly the emanation of the deliberative body; keeping the deliberative body awake/in a state of alert, which is sometimes content or forced by the executive to limit itself to signing the deliberations and collecting the related fees; this will allow the deliberative body to be the pivot for the promotion of development, democracy and good governance at the local level (paragraph 2 of article 5 of the CGCTD). For most CTDs, taxation accounts for a fairly small share of revenue. The road to financial empowerment takes ingenuity. Thus, the other recommendations aim to produce and encourage the creation of wealth and jobs on the territory of the CTD: for example the creation of mixed economy companies (SEM), attracting investors. Of course, there is no question of neglecting basic social infrastructure such as access to drinking water, electricity, health care, etc.

Résumé

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 prévue 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 questionnement nous vérifions comment l'équité est appliquée sur le terrain, notamment l'équité verticale, plus facilement mesurable dans le contexte de notre étude. 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. L'analyse porte essentiellement sur les communes. Car le transfert de fiscalité n'est pas encore effectif dans les régions. Celles-ci se financent surtout par les dotations. 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. Le point de départ de l'évaluation étant les principaux documents de prévision que sont le budget de la

CTD et le projet de performance annuel (PPA) ; le point final de l'évaluation étant les documents d'exécution que sont le compte administratif et le rapport annuel de performance (RAP). Cette recommandation est une sorte de contrat à durée déterminée (CDD) renouvelable chaque année au moment du bilan. Cette recommandation a un triple avantage : obliger l'organe exécutif à travailler sans relâche et à mériter la confiance de l'organe délibérant ; s'assurer que l'organe exécutif et surtout son chef sont véritablement vraiment l'émanation de l'organe délibérant ; tenir en éveil/en état d'alerte l'organe délibérant qui parfois se contente ou est contraint par l'exécutif de se limiter à signer les délibérations et à encaisser les droits y afférents ; cela permettra à l'organe délibérant d'être le pivot de la *promotion du développement, de la démocratie et de la bonne gouvernance au niveau local* (alinéa 2 de l'article 5 du CGCTD). 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...

I. Introduction /Cadre général de la mission

1. Contexte et justification de la mission

Comment atteindre l'autonomie financière des CTD en actionnant les leviers de la fiscalité locale au moyen de l'équité et de l'efficacité fiscale 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.

La décentralisation a un ancrage dans la Constitution de la République du Cameroun. On peut lire dans celle-ci que le « *Cameroun est un Etat unitaire décentralisé* ». La **décentralisation** est un processus de transfert de compétences et de ressources aux CTD. L'existence de la commune est plus ancienne, bien avant l'accession du Cameroun à l'Indépendance le 01^{er} janvier 1960. La région fonctionne depuis environ trois ans soit 2020.

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.

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 administre ses affaires par des organes élus (l'organe délibérant et l'organe exécutif).

Le champ d'intervention d'une CTD est circonscrit selon le cas :

- Au territoire de l'arrondissement pour ce qui est de la commune et de la commune d'arrondissement,
- Au territoire du département pour ce qui est de la communauté urbaine,
- Au territoire de la région pour ce qui est de la région.

Contrairement au champ d'action de la CTD qui est **local** (arrondissement, département ou région), celui de l'Etat est **national**. Les décisions prises par l'Etat ont donc une portée nationale tandis que les décisions de la CTD sont non seulement de portée locale mais ses décisions essentielles sont soumises au **contrôle de légalité** par l'Etat.

Les CTD sont les communes et les régions. Le vocable « commune » regroupe la communauté urbaine, la commune d'arrondissement et la commune.

Le Cameroun compte à ce jour **384 CTD** :

- 10 régions dont 2 à compétence spéciale, celle du Nord-Ouest et celle du Sud-Ouest ;
- 14 communautés urbaines
- 44 communes urbaines d'arrondissement
- 316 communes.

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.). L'analyse va porter essentiellement sur les communes. Car le transfert de la fiscalité dans les régions n'est pas encore effectif ; les régions se financent surtout par les dotations. 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.

2. Objectifs de la mission

a- Objectif général

La mission vise à réaliser une étude approfondie et une note politique sur l'équité fiscale et le financement du développement local au Cameroun, afin d'identifier les problématiques liées à la mobilisation des ressources locales pour le développement, ainsi que les mécanismes à mettre en place pour améliorer l'efficacité et l'équité du système fiscal. Par conséquent, nous pouvons affirmer que la mission porte sur l'étude du financement du développement local dans un contexte d'équité et d'efficacité fiscales.

Il convient de clarifier les concepts clés de notre thématique à savoir : équité fiscale, efficacité fiscale et développement local.

La **fiscalité locale** est un ensemble de *prélèvements effectués par les services fiscaux de l'Etat et/ou les services compétents des collectivités territoriales pour le compte de ces dernières*. Dénommés impôts locaux, ces prélèvements sont subdivisés de la façon suivante

L'**équité fiscale** renvoie à un principe qui stipule que chaque contribuable contribue aux dépenses publiques à hauteur de sa capacité contributive. L'équité fiscale se subdivise en trois modalités : l'équité générale, l'équité verticale, l'équité horizontale.

D'après l'**équité générale**, tout le monde doit payer l'impôt. L'**équité verticale** chacun paye l'impôt en fonction de sa capacité contributive. L'**équité horizontale** va plus loin du précédent en ceci que non seulement chacun paye l'impôt en fonction de ses capacités contributives mais aussi en considération de sa situation personnelle.

Le système fiscal camerounais privilégie l'équité verticale, mais applique indirectement l'équité horizontale (exemple d'instauration de certains avantages/exonérations sur certains produits de première nécessité comme la viande produite localement, les médicaments...). Une famille consommant six kilogrammes hebdomadaires de viande retire un bénéfice plus grand d'une telle exonération qu'un individu qui en consomme deux.

Ainsi, dans la suite de notre étude, nous mettrons l'accent sur l'équité verticale.

Cette notion 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.

Chaque système fiscal dans le monde recherche le bon équilibre entre équité fiscale et **efficacité fiscale**. Concernant l'efficacité fiscale, il est question pour un Etat ou une collectivité territoriale de recouvrer les recettes fiscales prévues par les lois et règlements tout en respectant les droits des contribuables.

L'efficacité fiscale renvoie à la capacité d'une administration fiscale à élargir son assiette fiscale et à sécuriser ses recettes fiscales. Plus concrètement l'efficacité fiscale renvoie également à:

- la **simplicité des impositions**. Le contribuable doit avoir le sentiment que l'impôt auquel il est assujéti est simple à comprendre/appréhender et que son mode de calcul l'est aussi ;

- la **simplification des procédures** qui s'appréhende par la facilité pour le contribuable de déclarer et de payer ses impôts.
Certains contribuables ont encore en mémoire l'époque où payer son impôt relevait du parcours du combattant : il fallait remplir sa déclaration manuellement, s'aligner pour se faire enregistrer ; viser la déclaration ; devant le caissier pour payer et recevoir une quittance provisoire ; revenir quelques jours ou semaines après s'aligner pour retirer la quittance originale. Parfois la quittance se trouve dans un lot de quittances et l'agent des impôts vous invite à la retrouver vous-même.
- et au **renforcement des garanties du contribuable**. Un contribuable doit connaître ses droits. A tout le moins l'agent des impôts doit l'en informer ou le lui rappeler. Car le contribuable devrait payer ses impôts en connaissance de cause.

Le **développement local** est une modalité de développement d'un Etat au travers de ses collectivités territoriales décentralisées (CTD). En d'autres termes, l'Etat transfère une partie de ses compétences et ressources aux CTD pour développer un espace géographique dans les domaines suivants : économie, social, santé, éducation, culture et sport (*article 17 du Code Général des CTD* ou CGCTD).

Le **Financement du développement local** s'opère au moyen de la fiscalité locale, des dotations et subventions ainsi que d'autres ressources. Cette mobilisation des ressources des CTD soulève divers problèmes relevant de :

- la faiblesse des recettes fiscales recouvrées,
- critères peu clairs des recettes recouvrées par péréquation,
- montant recouverts
- périodicité non connue de reversement des impôts recouverts par l'Etat (impôt libératoire) de reversement par péréquation
- critères non définies des ressources transférées,
- l'évasion fiscale.

Ces difficultés ne permettent pas de bonnes prévisions annuelles lors de l'élaboration du budget ainsi qu'une bonne prévision de gestion de la trésorerie en cours d'année.

b- Objectifs spécifiques

Analyser la situation fiscale actuelle du Cameroun et les différents mécanismes de financement du développement local ;

Analyser la situation fiscale actuelle consiste à dresser un état des lieux de la fiscalité en rapport avec la CTD ; en d'autres termes il s'agit de dresser l'état des lieux de la fiscalité locale au Cameroun. Le texte à commenter est la *loi 2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale*. Cette loi est bien entendu mise à jour chaque année au travers des lois de finances du Cameroun. Concrètement, il est question de commenter la *Fiscalité locale* contenue dans Code Général des Impôts du Cameroun de l'exercice 2023.

Il conviendra d'aborder les **autres financements**, notamment les dotations et subventions, les autres ressources (emprunt, don et leg, etc.)

Identifier les contraintes et les défis rencontrés par les collectivités territoriales décentralisées (CTD) dans leurs possibilités et capacités à mobiliser des ressources propres pour le développement local

Les **ressources propres** sont des ressources générées par la CTD. Ce sont des ressources d'origine interne générées par la CTD. **Comme le CGCTD ne donne pas une définition précise de ressource propre**, il conviendra de la définir.

Mais en pratique, les ressources propres d'une CTD semblent circonscrites aux éléments ci-après :

- Recettes fiscales,
- Centimes additionnels communaux (CAC),
- Taxe de développement local (TDL),
- Taxes communales,
- Produit de l'exploitation du domaine et des services.

Les contraintes et défis rencontrés dans la mobilisation des ressources propres sont généralement liées à :

- l'élargissement de l'assiette fiscale,
- la sécurisation des recettes fiscales,
- la fraude et l'évasion fiscales,
- la résistance des contribuables au changement,
- la formation initiale et continue ainsi qu'à l'éthique des agents de recouvrement,
- aux ressources transférées arbitrairement réparties entre les CTD,

- une difficile collaboration entre les CTD et les services fiscaux de l'Etat.

Proposer des solutions innovantes pour améliorer l'efficacité et l'équité du système fiscal et de financement du développement local, en mettant l'accent sur l'autonomisation financière des CTD ;

Pour trouver des solutions innovantes, nous partirons d'abord des difficultés rencontrées par les CTD à mobiliser les ressources conformément à la réglementation en vigueur. Puis nous interrogerons les acteurs d'exécution du budget en recettes, notamment l'ordonnateur, le contrôleur financier et le comptable. Concrètement, nous nous limiterons à l'ordonnateur qui prescrit l'exécution des recettes (recettes fiscales par exemple) et le comptable public qui recouvre ces recettes (recettes fiscales par exemple).

En outre nous questionnerons aussi d'autres parties prenantes, notamment :

- l'Administration fiscale de l'Etat dans sa collaboration avec les CTD ainsi qu'une éventuelle évolution/amélioration de cette collaboration,
- Les contribuables, véritables contributeurs aux charges publiques.

Nous envisagerons également le cas des autres ressources de financement comme :

- les dons et legs,
- les ressources de la coopération décentralisée,
- les ressources provenant du partenariat public/privé,
- les emprunts. Les missions du Comité National de la Dette Publique (CNDP) pourraient être étudiées dans le sens de faciliter aux CTD la possibilité d'endettement efficace et prudente.

Enfin, nous étudierons les bonnes pratiques (benchmarking) dans d'autres environnements (comme l'Afrique de l'Ouest et l'Europe occidentale) pour envisager leur adaptation dans notre contexte camerounais.

Notons qu'une CTD est une personne morale de droit public jouissant de l'autonomie administrative et financière pour gérer les affaires locales dans les domaines économique, sanitaire, social, éducatif, culturel et sportif. Nous pouvons affirmer avec peu de risques de nous tromper qu'au moins 70% des CTD ne sont pas encore autonomes financièrement ; la plupart des CTD vivent encore « sous perfusion » des ressources de l'Etat, pour financer leurs projets d'investissement ainsi que leurs dépenses élémentaires de fonctionnement comme les salaires. Le défi des CTD est l'atteinte de l'autonomie financière.

Élaborer des recommandations pratiques et concrètes pour renforcer les capacités des CTD et des acteurs locaux à mobiliser des ressources pour le développement local, en garantissant l'équité fiscale et la participation citoyenne

Il s'agit de proposer un **plan de formation** des acteurs des CTD permettant d'assurer une transition réussie dans la mobilisation efficace du financement du développement local.

3. Résultats/Livrables attendus

Aux termes de cette étude, nous proposerons des recommandations pour améliorer la fiscalité locale dans ses aspects d'équité et d'efficacité fiscales ainsi que les autres sources de financement du développement local.

II. Méthodologie

1. Activités préliminaires-recherches documentaires

En nous appuyant sur l'objectif général de l'étude, nous proposons nous recherchons un questionnement de départ, structurant pour la suite. La question de départ suggéré est : comment se manifeste le problème de l'équité et de l'efficacité fiscale ainsi que d'autres ressources dans la mobilisation des ressources de financement du développement local ?

Puis nous avons continué avec des lectures exploratoires sur l'équité fiscale, l'efficacité fiscale ainsi que les autres sources de financement du développement local. Diverses lectures nous ont aidés à mieux cerner le problème et à identifier un ancrage théorique nous permettant de mieux rendre compte du phénomène étudié. En sociologie fiscale, la théorie de la bureaucratie étudie la mise en œuvre de l'impôt par l'administration. Pour Max Weber, *le modèle bureaucratique est un idéal-type reposant sur une organisation générale caractérisée par la prédominance des règles et procédures appliquées de façon impersonnelle par des employés*. Cette théorie nous aide à comprendre comment une organisation capte l'impôt. Nous en faisons une extension pour appréhender comment une CTD capte la ressource pour financer le développement local.

Nous nous appuyons donc sur la théorie bureaucratique pour identifier les problèmes de mise en œuvre de l'équité fiscale, de l'efficacité fiscale ainsi que d'autres ressources dans le financement du développement local. Nous vérifions la mise en œuvre de l'équité au travers de sa dimension d'équité verticale (l'équité horizontale est moins aisée à observer dans le cadre de notre étude) ; l'efficacité fiscale est appréhendée au travers des dimensions simplicité des impositions, simplicité des procédures, respect des garanties du contribuable ; nous complétons ce panorama par les problèmes soulevés par les financements autres que la fiscalité locale à savoir, la dotation, la subvention, l'emprunt, le don/leg...

2. Collecte, traitement et analyse des données

Les enquêtes de terrain consistent à collecter les données sous forme de questionnaire auprès de nos cibles : région, commune, contribuable. Les questions posées sont en rapport avec les différentes dimensions qui éclairent le mieux les problèmes de financement du développement local en lien avec l'équité et l'efficacité fiscales ainsi que d'autres ressources.

Nous rédigeons un questionnaire pour chaque catégorie de cible. Puis nous le testons auprès des cibles et l'ajustons pour enfin retenir un questionnaire prêt à être administrer. Trois questionnaires sont donc rédigés :

- Un questionnaire pour la région ;
- Un questionnaire pour la commune (englobant communauté urbaine, commune d'arrondissement, commune ;
- Un questionnaire pour les contribuables.

Les questionnaires des communes sont administrés par voie électronique. Le questionnaire est envoyé par WhatsApp et directement rempli à partir du téléphone. Les répondants sont essentiellement les secrétaires généraux de mairie, principaux collaborateurs des chefs des exécutifs des CTD.

Nous sommes partis sur projet très ambitieux de collecter les données auprès des CTD de la façon ci-après

- 3 régions sur un total de 10, soit 30%
- 5 communautés urbaines sur un total de 14, soit 36%
- 13 communes d'arrondissement sur 44, soit 30%
- 31 communes sur un total de 316, soit 10%

Mais compte tenu de certaines contraintes, nous avons envoyé les questionnaires à plus de 70 CTD, et malgré les relances, nous avons reçu des réponses réparties de la façon suivante :

- 1 région,
- 4 communautés urbaines,
- 6 communes d'arrondissement,
- 26 communes.

Les répondants à ces questionnaires dans les CTD sont les secrétaires généraux et receveurs de mairie. Ce sont donc des employés ayant les fonctions les plus élevées.

Cinquante contribuables relevant de l'impôt libérateur (IL) constituent notre cible, c'est-à-dire des personnes réalisant chacun un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur à 10 000 000 FCFA. Ces contribuables sont situés dans deux communes d'arrondissement de la ville de Douala et deux communes d'arrondissement de la ville de Yaoundé.

Notre cible assez hétérogène est composée de : « motoman » (moto-taxi), gérant d'échoppe/alimentation, de prêt-à-porter, de salon de coiffure, de parfumerie/cosmétique, de vins & spiritueux, de brocante. Les contribuables de l'IL sont répartis en quatre catégories suivant le tableau 1 ci-après. Mais les motoman interrogés ne sont pas classés dans une catégorie. La CTD leur exige de s'acquitter des frais de chasuble et de s'acquitter d'un forfait au titre de l'impôt exigible.

Tableau 1: Les tarifs de l'impôt libératoire suivant les catégories

Catégorie	Caractéristique	Tarif de l'impôt
A	Les producteurs, prestataires de services et commerçants réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 2 500 000 FCFA	de 0 F CFA à 20 000 F CFA
B	Les producteurs, prestataires de services et commerçants réalisant un chiffre d'affaires annuel égal ou supérieur à 2 500 000 FCFA et inférieur à 5 000 000 FCFA	de 20 001 F CFA à 40 000 F CFA
C	Les producteurs, prestataires de services et commerçants réalisant un chiffre d'affaires annuel égal ou supérieur à F CFA 5 000 000 et inférieur à F CFA 7 500 000.	de 40 001 F CFA à 50 000 F CFA ;
D	Les producteurs, prestataires de services et commerçants réalisant un chiffre d'affaires annuel égal ou supérieur à F CFA 7 500 000 et inférieur à F CFA 10 000 000	de 50 001 F CFA à 100 000 F CFA
	Les exploitants de <i>babyfoot</i> dont le nombre de machines est inférieur à 10	
	les exploitants de flippers et jeux vidéo dont le nombre de machines est inférieur à 5	
	les exploitants de machines à sous dont le nombre de machines est inférieur à 3	

Source : CGI 2023

Les questionnaires sont transmis par voie électronique (sur WhatsApp) et les réponses sont collectées, traitées et analysées sur la plateforme Google forms du géant informatique Google.

De même, les questionnaires sont administrés aux contribuables par la voie classique : l'enquêteur interviewe l'enquêté, puis l'enquêteur remplit le questionnaire sur la base des réponses obtenues.

III. Etat des lieux du financement du développement local au Cameroun

1. Situation actuelle de la fiscalité locale au Cameroun

Deux textes structurent le système fiscal des CTD : la loi portant fiscalité locale et la loi des finances de la république du Cameroun.

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).

La *loi de finances de la République du Cameroun* présente le budget du Cameroun. Le budget est un acte d'autorisation de prévision des ressources et des emplois pour un exercice budgétaire. La loi de finances étant votée et promulguée chaque année, actualise annuellement la loi portant fiscalité locale. Celle-ci est contenue dans le Code Général des Impôts. L'**actualisation** porte sur une suppression éventuelle d'un impôt et/ou taxe, d'un relèvement ou d'un abaissement d'un taux d'imposition.

D'une manière générale, l'impôt comme prélèvement obligatoire est du ressort de la loi. C'est au Parlement composé de deux chambres, Assemblée Nationale et Sénat, que revient la lourde responsabilité de définir la nature des impositions ainsi que les montants à déboursier pour s'acquitter de son devoir fiscal. Les projets de loi relatifs aux impôts sont préparés et consolidés par le Direction Générale des Impôts du Ministère des Finances avant d'être envoyés au Parlement.

Une fois votée au Parlement et mis à jour par la loi de finances, la loi fiscale doit être mise en application par l'Etat et les CTD. Cette loi donne la latitude aux organes délibérants des municipalités de fixer les taux d'imposition à l'intérieur des fourchettes définies par la loi. Les taux fixés tiennent compte des objectifs de recette et de la solvabilité des contribuables.

Les exécutifs sont bien conscients que « trop d'impôt tue l'impôt » : un niveau d'imposition trop élevé décourage l'initiative privée et favorise l'économie souterraine. Les entrepreneurs ont le sentiment d'être spoliés au profit d'une catégorie de la population pas prête à consentir les mêmes efforts qu'eux. Ces entrepreneurs ont tendance à se tourner vers des environnements fiscalement plus attrayants, tant du point de vue de leur patrimoine personnel que de leurs investissements productifs.

Le Centre Divisionnaire des Impôts (CDI) est un principal partenaire de la municipalité en matière de fiscalité locale. Il collecte les impôts locaux et les reversement à la CTD territorialement compétente. De même le Centre des Impôts des

Moyennes Entreprises(CIME) et la Direction des Grandes Entreprises (DGE) de la DGI collectent et reversent les impôts aux CTD. Le reversement à la CTD des impôts communaux recouverts par les services fiscaux de l'Etat peut être **total** ou **partiel**.

Le Reversement en totalité signifie que la CDI, la CIME ou la DGE reverse la totalité de ces impôts recouverts à la CTD, bien entendu en retirant 10% au titre des frais d'assiette et de recouvrement. Par exemple la CDI qui recouvre 1 000 000 FCFA relatif à la taxe foncière, retient 10% soit 100 000 FCFA et réverse 90% à la CTD, soit 900 000 FCFA.

Reversement en partie, exemple de la taxe de séjour. Une CIME qui recouvre 1 000 000 FCFA relatif à la taxe de séjour, retient 70% soit 700 000 FCFA et réverse 30% à la CTD, soit 300 000 FCFA.

a- Les impôts communaux

D'après le CGI, on dénombre dix (10) impôts communaux : contribution des patentes, contributions des licences, l'impôt libérateur, taxe foncière sur les propriétés immobilières, la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement, les droits de mutation d'immeubles, droit de timbre automobile, la redevance forestière, le droit de timbre sur la publicité et la taxe de séjour.

Ces impôts communaux sont recouverts par l'Administration fiscale de l'Etat et reversés à la commune :

- **En totalité** suivant que le fait générateur de l'impôt est situé dans la commune (taxe foncière, droit de mutation d'immeuble, taxe sur les jeux de hasard et de divertissement, l'impôt libérateur) ;
- **En partie** suivant que le fait générateur de l'impôt est situé dans la commune (la taxe de séjour) ;
- **Pour partie** à la commune du lieu du fait générateur et **pour partie** aux autres communes par le canal de la péréquation (redevance forestière, droit de timbre sur la publicité) ;

La *péréquation* est une forme de répartition des impôts et taxes des communes les plus nanties aux communes les moins nanties sur le fondement du développement équilibré et harmonieux des territoires.

- **en totalité** aux communes par le canal de la péréquation (droit de timbre automobile) ;
- **en totalité** aux communautés urbaines (contribution des patentes et des licences).

Au total les impôts communaux se subdivisent donc en :

- impôts communaux à reversement direct (voir plus haut),
- impôts communaux soumis à péréquation (voir plus haut),
- impôts communaux au profit de l'intercommunalité (article C117 alinéa 2 du CGI 2023).

b- Les centimes additionnels communaux (CAC)

Les CAC ne sont pas les impôts à proprement parler. Ce sont des suppléments d'impôts obtenus par application d'un taux de 10% et de 3% sur les impôts ci-après : impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP), impôt sur les sociétés (IS), taxe sur la valeur ajoutée (TVA), patente et licence. De façon plus précise, les CAC sont calculés sur la base de :

- 10% du principal et des majorations des impôts comme l'IRPP, l'IS, la TVA; Les CAC ci-dessus sont répartis entre l'Etat, le FEICOM et les communes par le canal de la péréquation.
- 3% du principal de la contribution des patentes et de la contribution des licences. Le produit des CAC ci-dessus revient aux chambres consulaires (Chambre de Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat et Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Elevage et des Forêts).

De janvier 2006 à juin 2020, 848 102 542 225¹ (huit cent quarante-huit milliards cent deux millions cinq cent quarante-deux mille deux cent vingt-cinq) FCFA ont été redistribués à l'ensemble des CTD au titre des CAC et autres ICSP.

c- Les taxes communales

Elle se composent de 21 taxes parmi lesquelles : *taxe de développement local (TDL)*, taxe d'abattage du bétail, taxe communale sur le bétail, taxe sur les armes à feu, taxe d'hygiène et de salubrité, droits de fourrière, droits de place sur les marchés, droits sur les permis de bâtir ou d'implanter, droit d'occupation temporaire de la voie publique, taxe de stationnement, droits d'occupation des parcs de stationnement, tickets de quai, taxe sur les spectacles, droits de stade, taxe sur la publicité, droit de timbre communal, redevance pour dégradation de la chaussée, taxe communale de transit ou de transhumance, taxe sur le transport des produits de carrière, droits de parking, taxe sur les produits de récupération.

La TDL est la seule taxe émise et recouvrée par l'Etat pour le compte de la commune. Mais la commune détermine l'assiette, émet et recouvre elle-même les vingt autres taxes communales. La TDL est payée en contrepartie des services rendus aux populations, notamment : éclairage public, assainissement, **enlèvement**

¹ FEICOM (2020), Les Cahiers de l'Observatoire N°13, page 8

des ordures, adduction d'eau, etc. Dans la pratique, certaines communes émettent et recouvrent directement la TDL.

Le décret N°2023/04186 du 24 juillet 2023 fixant les modalités de recouvrement, de centralisation, de répartition et de reversement du produit du droit d'accises spécial destiné au financement de l'enlèvement et du traitement des ordures au bénéfice des collectivités territoriales décentralisées évoque une nouvelle taxe : **droit d'accises spécial**. Comme la TDL, il sert à financer l'enlèvement et le traitement des ordures. Il est prélevé sur la base d'un taux appliqué sur les marchandises importées, puis centralisé et réparti par péréquation par le FEICOM aux communes, aux communes d'arrondissement et aux communautés urbaines.

d- Les impôts et taxes de la communauté urbaine

On dénombre quinze (15) impôts et taxes propres à une communauté urbaine : contribution des patentes et licences, le produit des CAC, le produit des droits stades omnisports, le produit des droits de timbre, le produit de la TDL, le produit de la taxe sur la publicité, le produit des droits d'occupation des parcs de stationnement, produit de la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement, le produits des droits de place sur les marchés, le produit des droits de fourrière, le produit des droits de permis de bâtir ou d'implanter, produit de la taxe de stationnement, produit des droits de timbre communal.

e- Les impôts et taxes des communes d'arrondissement

Le produit de l'IL, le produit des CAC, le produit de la taxe communal sur le bétail, le produit de la redevance forestière issue de la péréquation, le produit de la taxe d'abattage du bétail, produit des droits de place sur les marchés de la commune d'arrondissement, le produit des droits d'occupation temporaire de la voie publique, produit de la taxe d'hygiène et de salubrité, produit des droits de parcs de stationnement, produit des droits de stade à l'exception des stades omnisports, produit de la taxe sur les spectacles, produit de la taxe communale de transit ou de transhumance, produit de la taxe sur le transport des produits de carrière, produit des droits de fourrière, produit de la taxe sur les armes à feu, produit de la taxe de récupération.

f- Les impôts et taxes partagés entre la communauté urbaine et la commune d'arrondissement

Deux impôts et taxes font l'objet de partage entre la communauté urbaine et la commune d'arrondissement. Il s'agit de la taxe sur la propriété immobilière et les droits de mutation immobilière.

g- Les impôts et taxes de région

Ces prélèvements obligatoires se composent de : droits de timbre sur les cartes grises, droit de timbre d'aéroport, redevance sur la ressource de la forêt, de la faune et de la pêche, redevance sur les ressources en eau, redevance sur les ressources pétrolières, taxes ou redevance sur les ressources minières, redevance sur les ressources halieutiques et d'élevage, taxe et/ou redevance sur les ressources énergétiques, taxe et/ou redevance sur les ressources touristiques, taxe et/ou redevance aérospatiale, taxe et/ou redevance sur les ressources du secteur gazier, redevance d'usage de la route, droit d'exploitation des établissements classés dangereux, insalubres ou incommodes.

Ces impôts et taxes de région sont émis et recouverts par les services fiscaux de l'Etat, puis reversés soit directement à la région soit indirectement par la péréquation.

2. La présentation des autres sources de financement

a- Le produit de l'exploitation du domaine et des services

Ce produit de l'exploitation du domaine intègre *les revenus du domaine public régional ou communal, revenus du domaine privé régional ou communal, revenus tirés des prestations de service.*

Les dépendances du domaine public naturel ou artificiel reconnues sans utilité compte tenu de leur affectation initiale, peuvent être déclassées et intégrées par décret au domaine privé des personnes morales de droit public comme les CTD.

Le domaine privé de l'Etat peut être :

- acquis par des personnes morales de droit public comme les CTD par voie de cession,
- utilisé par des personnes morales de droit public comme les CTD par voie d'affectation.

b- La Dotation générale de la décentralisation (DGD)

Une dotation est un appui financier de l'Etat aux CTD pour accompagner le transfert des compétences. La DGD n'a cessé d'augmenter depuis 2010, année de début des ressources transférées aux CTD. En 2022, la DGD s'est élevé à 240 231 858 000² (deux cent quarante milliards deux cent trente un millions huit cent cinquante-huit mille) FCFA. La DGD est divisée en DGD en fonctionnement et DGD en investissement.

La DGD en fonctionnement s'est élevée à 128 108 015 786 (cent vingt-huit milliards cent huit millions quinze mille sept cent quatre-vingt-six) FCFA. La DGD a financé,

² Décret N°2023/034 du 20 janvier 2023 fixant la répartition de la Dotation Générale de la décentralisation au titre de l'exercice budgétaire 2022

entre autres, les dix régions à raison de 3 000 000 000 (trois milliards) FCFA par région. Du fait de l'insuffisance des ressources, cette dotation a servi pour le fonctionnement et pour l'investissement.

La DGD en investissement pour l'exercice 2022 s'est chiffrée à 112 123 843 214 (cent douze milliards cent vingt-trois millions huit cent quarante-trois mille deux cent quatorze) FCFA. Cette dotation est constituée de *l'ensemble des ressources d'investissement public transférées aux communes*. Elle est de loin la première source de financement des investissements des CTD. La DGD en investissement incorpore les ressources transférées en investissement par les ministères ou BIP (budget d'investissement public).

Les CTD reçoivent trois types de dotation³. La dotation du MINDDEVEL (Ministère de la Décentralisation et du Développement Local) ou allocation multisectorielle. C'est un montant destiné à financer les projets dans plusieurs départements ministériels. Exemple : projet hydraulique, routier, culturel, sportif, éducatif, social. 100 000 000 (cent millions) FCFA sont alloués à chaque commune et 280 000 000 (deux cent quatre-vingt millions) FCFA pour chaque communauté urbaine depuis l'exercice 2022.

Les ministères ayant transféré les compétences aux CTD leur fournissent une dotation aussi appelée allocation sectorielle. Il s'agit des ministères ci-après :

- MINEDUB : Ministère de l'Education de Base,
- MINTP : Ministère des Travaux Publics,
- MINEE : Ministère de l'Eau et de l'Energie,
- MINSANTE : Ministère de la Santé Publique
- MINJEC : Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique,
- MINSEP : Ministère des Sports et de l'Education Physique,
- MINAS : Ministère des Affaires Sociales,
- MINAC : Ministère des Arts et de la Culture

Le MINEPAT (Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire) octroi une dotation spéciale ou délégation ponctuelle. Allouée en cours d'année, cette dotation sert à compléter les ressources financières insuffisantes pour la réalisation ou l'exécution des missions de service public.

³ MINDDEVEL/PNUD(2023), Rapport national sur l'état du développement local au Cameroun, pages 146 à 147

c- Subvention-Emprunt-Don et Leg-Partenariat Public Privé (PPP)- Ressources issues de la coopération décentralisée

Une subvention est une ressource d'une personne morale de droit public, une organisation non gouvernementale, une organisation internationale, une fondation octroyée à la CTD. Comme la subvention n'est pas une ressource permanente, elle peut se retrouver dans le budget d'une année, l'année d'après elle n'y figure plus. Par exemple une CTD peut recevoir une subvention d'une fondation pour construire un orphelinat.

L'emprunt est une ressource obtenue pour financer un investissement. Celui-ci peut être une infrastructure génératrice ou non de revenus. Elle est remboursable avec intérêts. La CTD peut contracter un emprunt auprès d'une banque commerciale ; elle peut aussi s'endetter auprès du marché financier local. Celui-ci est un marché de capitaux long où se rencontrent les agents à besoins de capitaux et des agents à excédents de capitaux. Les titres émis sont des actions et des obligations. Ce marché n'étant pas très développé, nombre d'entreprises ne s'y financent pas. Comme CTD, seule la Communauté Urbaine de Douala (CUD) s'est financée sur le marché financier, au travers de la SMID (Société Métropolitaine d'Investissement de Douala). L'opération avait *pour objectif de mobiliser l'épargne publique (en particulier celle des investisseurs privés) et les ressources de la diaspora devant servir au financement et à la cogestion des équipements et services nécessaires à la croissance et au développement durable de la Ville de Douala*. En définitive, les fonds étaient effectivement mobilisés mais l'opération s'est finalement soldée par des *ennuis judiciaires*⁴.

L'emprunt dans le marché financier se matérialise à proprement parler par l'émission des obligations. Sous-ensemble du marché financier, le marché obligataire est un marché de la dette de moyen et long terme (durée de 5 à 10 ans) sur lequel l'Etat et ses démembrements ainsi que les grandes entreprises se financent en émettant des obligations. L'obligation est un titre de créance remboursable à l'échéance.

En juin 2023, l'Etat du Cameroun émet un emprunt obligataire de 150⁵ milliards de FCFA sur le marché financier de la CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale). Dans son communiqué du 04 juillet 2023, le Ministre des Finances annoncent des souscriptions supérieures aux émissions (117,8%), représentant un montant de 176,7 milliards de FCFA.

⁴ MINDDEVEL/PNUD(2023), Evaluation du financement du développement local, page 45

⁵ CNDT/CAA (2023) Conjoncture Mensuelle de la Dette Publique du Cameroun N°06/23-juin 2023, page 5

Le don est un bien en numéraire ou en nature reçu par une CTD des mains d'une personne physique ou morale. On assiste parfois aux dons des fondations, de la diaspora en ordinateurs et tables-bancs d'écoles primaires, en équipement/réhabilitation de centre de santé. Souvent ces dons ne sont pas intégrés dans le budget par erreur, par oubli ou par ignorance.

Le legs est une libéralité faite par testament au bénéfice d'une personne, qui peut être une CTD. Contrairement à l'Occident, le testament sous sa forme officielle (rédigé par un notaire) n'est pas encore répandu dans notre contexte. Chez nous la tradition orale prime encore sur l'écrit. Récemment une petite commune en France a bénéficié d'un disparu un legs d'un montant de 30 000 000 (trente millions) d'euros pour construire des logements sociaux. Comme limite, le legs ne laisse généralement pas le choix à la CTD d'effectuer la dépense qu'elle juge prioritaire.

Le partenariat public-privé⁶ est un mode de financement par lequel une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant au service public. Le partenaire privé reçoit en contrepartie un paiement du partenaire public ou des usagers du service qu'il gère.

Le contrat de PPP régit ainsi la collaboration entre une entité publique (comme une CTD) et une ou plusieurs personnes privées pour réaliser un projet public dans les domaines économique et social.

Au Cameroun, les contrats de PPP sont de trois formes :

- Contrat de PPP à paiement public : l'autorité contractante assure la rémunération du cocontractant privé sous forme de loyers contractuellement définis ;
- Contrat de PPP de type concessif : la rémunération du partenaire privé émane des usagers de l'ouvrage ou du service ;
Un exemple de ce type de contrat est Construction, Exploitation, Transfert (CET) et ses déclinaisons ; en anglais, son équivalent est Build, Operate and Transfer (BOT)
- Contrat de PPP à paiement mixte : la rémunération du partenaire privé émane de l'autorité contractante et des usagers de l'ouvrage ou du service.

Un projet est éligible au Contrat PPP s'il est complexe, urgent et l'appréciation avantages/inconvénients est favorable. L'organisme expert (entité publique chargée des contrats de PPP) ayant reçu mandat de déclarer et d'assister techniquement un

⁶ Loi 2023/008 du 25 juillet 2023 portant régime général des Contrats partenariat public-privé

projet éligible au PPP est le CARPA (Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat).

Le budget de l'Etat de l'exercice 2023 est exposé à de nombreux risques⁷ liés aux contrats PPP :

- 120 milliards FCFA pour le barrage de Nachtigal,
- 2,8 milliards de FCFA pour les 14 postes de péages,
- 15,24 milliards de FCFA pour l'autoroute Kribi-Lolabe.

La conclusion d'un contrat de PPP requiert donc l'avis du CARPA ainsi que celui du Ministre en charge du budget sur la soutenabilité budgétaire en liaison avec le Comité National de la Dette Publique (CNDP).

La coopération décentralisée est une relation partenariale entre deux ou plusieurs collectivités ou leurs regroupements pour réaliser des objectifs communs. Cet accord par voie de convention peut s'effectuer entre les CTD du Cameroun ou entre CTD du Cameroun et CTD étrangère, de même qu'entre les regroupements.

La tendance est de nouer des conventions partenariales entre CTD du Cameroun et CTD étrangère des pays occidentaux. Pour qu'elle soit efficace, la coopération doit être sous-tendue par le gain mutuel. Cette CTD occidentale plus riche que la CTD locale a aussi ses attentes. Il convient d'identifier ses attentes pour les combler dans la mesure du possible.

IV. Analyse de l'efficacité et de l'équité fiscales et des autres ressources locales

1. 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.

⁷ Séminaire de lancement des activités de préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2024 des 13 et 14 juillet 2023 à Yaoundé. Présentation du MINEPAT « Optimisation des sources de financement de la SND 30 et priorités dans les choix des administrations », diapositive 17

a- La simplicité des impositions

54,3%⁸ 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.

Le personnel des services financier de l'ordonnateur et du recouvrement sont des personnes qui ont parfois un niveau inférieur au baccalauréat et sans formation initiale aux tâches fiscales. Même un diplômé de l'enseignement supérieur a besoin de formation pour travailler efficacement. Leur apprentissage sur le terrain est rarement complété par des formations continues. Avec la pratique en milieu professionnel, ce personnel acquiert de l'expérience qui est fortement perfectible.

12,76%⁹ 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.

b- 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.

c- 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

⁸ Annexe 4 : Analyse des réponses du questionnaire administré aux communes (communautés urbaines, communes d'arrondissement, communes)

⁹ Annexe 5 : Analyse des réponses du questionnaire administré aux contribuables

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. 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 libérateur.

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.

3. Organisation interne de la CTD en lien avec la fiscalité locale

D'après la réglementation, l'ordonnateur émet les titres de recette fiscale puis les transmet au comptable pour recouvrement. Mais dans la pratique, le comptable recouvre d'abord puis l'ordonnateur émet les ordres de recette en régularisation.

A la question de savoir dans quelle proportion l'ordonnateur émet les titres de recette en régularisation pour constater le recouvrement fiscal du comptable, la réponse suivante : 42,9% des municipalités considèrent que 75% des recettes fiscales relèvent des cas où le comptable encaisse d'abord les recettes puis les titres de recettes sont émis en régularisation par le chef de l'exécutif.

La question de savoir dans quelle proportion l'ordonnateur émet d'abord le titre de recette puis vient le recouvrement est le contraire de la question ci-dessus. Le sens de la réponse ne contredit pas la réponse à la question ci-dessus : 17,1% des municipalités estiment que 75% des recettes relèvent du schéma régulier : émission préalable de l'ordre de recette puis transmission au comptable pour recouvrement.

Dans ce cas, le comptable se substitue à l'ordonnateur dans son rôle de détermination de l'assiette et de l'émission.

C'est pour cette raison qu'on rencontre très souvent dans les comptes administratifs (document établissant l'exécution du budget) côté recettes, total émis=total recouvré. En limitant l'analyse à ce niveau, la CTD réalise 100% et est qualifiée de performante maximale. Mais en poussant l'analyse plus loin, c'est-à-dire en comparant la recette prévisionnelle/budgétisée au total émis=total recouvré, l'écart (recette prévisionnelle-recette recouvrée) révèle parfois des différences négatives de plus de 40%. Une telle analyse dévoile le niveau réel de performance de la CTD.

4. L'efficacité dans le recouvrement fiscal

60% des municipalités ne déclenchent pas de recouvrement forcé une semaine après le délai exigible de paiement des impôts.

Une bonne pratique consiste à relancer le contribuable une semaine après le délai exigible. Cela a l'avantage de raccourcir non seulement les délais de suivi, mais aussi d'éviter l'accumulation trop important des créances fiscales avant d'engager un recouvrement forcé. Le contribuable débiteur peut ne payer qu'une partie de sa dette, et négocier un moratoire pour le paiement du reste. Cette situation inconfortable qu'il convient d'éviter dans la mesure du possible engendre de l'incertitude tant chez le créancier que chez le débiteur.

70% des mairies ne peuvent pas aisément déterminer le coût du recouvrement forcé hors salaires (en termes de réquisition des FMO + carburant/frais de transport +rafraîchissant). Certains se plaignent de la modicité des moyens affectés au recouvrement ; d'autres estiment plutôt que le recouvrement leur coûte cher. De toutes les façons il est intéressant de pouvoir évaluer à court ou moyen terme (de 1 jour à 03 mois) les effets d'un recouvrement en mettant en regard les gains et les coûts de recouvrement.

73,5% des mairies ne facturent pas les pénalités et intérêts de retard aux contribuables retardataires. Mais les contribuables déclarent payer les pénalités exigées par les agents de recouvrement sans recevoir de quittances. La mairie perd des recettes de pénalités et d'intérêt.

65,7% des mairies ne font pas de suivi impôt attendu/impôt reversé par l'administration fiscale de l'Etat au profit des CTD. De plus pour 43,8% d'entre elles la périodicité de reversement de l'IL par les services fiscaux de l'Etat n'existe pas. Donc les CTD ignorent le montant et le moment d'encaissement de l'IL. Ce qui perturbe les prévisions de trésorerie. D'après le CGI, l'IL est payé par trimestre.

5. Les autres ressources de financement du développement local

a- 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.

b- Dotations générales de la décentralisation (DGD)-Subvention

La 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)¹⁰ 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.

c- 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 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).

Cela pose un problème. Nous pouvons tenter une explication avec le risque de nous tromper. Soit le business plan n'est pas mature et on s'en aperçoit en cours d'exploitation ; soit le business plan n'est pas mature, mais le projet est quand même financé en connaissance de cause pour des raisons inconnues (par exemple politique). Le Chef de l'exécutif brandit ce projet comme « trophée, une prouesse » ; bref un joyau architectural dont la présence embellit la ville.

¹⁰ MINDDEVEL/PNUD (2023), Rapport national sur l'état du développement local au Cameroun, page 148

d- 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 secréter 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.

Dans la pratique, la CTD reçoit d'abord le don puis l'intègre au budget par régularisation lors de la session de l'organe délibérant.

La CTD gagnerait à informer ses citoyens sur la possibilité de le 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 qu'elles 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 inexploree. Les CTD gagneraient à se doter de compétences en relations internationales pour travailler plus efficacement dans le domaine de la coopération internationale.

V. Propositions pour renforcer l'autonomisation financière des CTD

1. 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. Les conseillers municipaux frondeurs lui reprochaient une gestion défailante de la municipalité.

Le budget de la CTD et le rapport du projet de performance annuel (PPA) deviennent des points de départ d'évaluation des actions de l'exécutif communal. Le budget est un acte d'autorisation des prévisions des recettes et de dépenses au cours d'une année. Le PPA est un document qui explique et complète le budget. Il *présente pour chaque programme les objectifs poursuivis et les résultats attendus mesurés au moyen d'indicateurs*. Un programme est un support de mise en œuvre d'une politique publique. 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).

Une fois élu, un chef d'exécutif a conscience qu'au pire des cas, la durée de son mandat est de cinq ans. Il n'est pas incité à faire des efforts permanents pour s'y maintenir en fonction. Cela aurait le mérite d'impliquer davantage l'organe délibérant à la gestion locale et à le maintenir en état de veille permanent. Dans nombre de cas, cet organe se contente ou est réduit à assister aux sessions de conseil pour signer les délibérations et recevoir les frais afférents aux sessions. Ce qui est évidemment très réducteur.

2. 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.

3. Améliorer le recouvrement des impôts et taxes

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).

4. 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 de 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.*

D'après l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), la société commerciale est un contrat entre deux ou plusieurs personnes qui mettent dans une activité des biens en numéraire, en nature ou en industrie en vue de partager le bénéfice ou de supporter les pertes. OHADA reconnaît donc trois types d'apport dans la constitution du capital social :

- L'apport en numéraire (de l'argent) ;
- L'apport en nature (terrain, logiciel...) ;
- L'apport en industrie (connaissances spécifique).

5. 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...).

Nous évoquons l'expérience positive d'une municipalité dans la région du Centre qui a bénéficié d'un financement d'une trentaine de millions de FCFA par un partenaire technique et financier (PTF) en 2016 :

- pour la production et la commercialisation de 20 000 plants de palmier à huile,
- Pour la production et la commercialisation de 10 000 PIF (plant issu de la fragmentation) de bananier plantain.

La production et la commercialisation ont eu lieu. Ce projet rentable n'avait malheureusement pas été pérennisé. C'est pour cette raison, que nous préconisons fortement d'isoler de telle initiative des activités ordinaires des CTD ; un projet alléchant et très prometteur sur divers plans peut s'arrêter du jour au lendemain pour des causes inexplicables.

6. 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 :

- une population accueillante,
- une main-d'œuvre qualifiée,
- un sous-sol riche,
- une proximité aux grandes villes,
- une proximité à la mer,
- un ou des sites industriels aménagés,
- un bassin de production,
- une disponibilité permanente en eau, électricité, internet,
- une assistance dans les démarches administratives,
- 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

A titre d'illustration, autour de 2017 des communes et groupements de communes ont bénéficié des financements dans le cadre des projets REDD+. Ceux-ci concernent : la déforestation, la dégradation, la conservation, la gestion durable, la séquestration du carbone. Financé par le deuxième Contrat Désendettement Développement (C2D II) de l'Agence Française de Développement (AFD), ces projets devaient durer 30 mois et s'élever à 1 967 000¹¹ (un milliard neuf cent soixante-sept millions) FCFA.

Le mécanisme REDD+ (Réduction des Émissions dues à la Déforestation et à la Dégradation forestière), incluant la conservation, la gestion forestière durable et l'augmentation des stocks de carbone forestier ou REDD+ est un mécanisme international qui propose de rémunérer les pays en voie de développement pour leurs efforts dans la lutte contre la déforestation et la dégradation forestière sur une base volontaire. Les activités ci-après fut menée dans quelques CTD¹² :

- Commune de Lagdo : conservation du massif forestier de Ouro-Doukoudje et contribution au reboisement de 1 000 hectares des berges Ouest du fleuve Lagdo ;
- Commune de Yoko : conservation de la forêt communale de 29 500 hectares de superficie et élaboration puis mise en œuvre du plan d'utilisation et de gestion durable des terres (PUGDT) ;

¹¹ Site internet du PNDP

¹² Site internet PFBC

- Groupement intercommunal Bangou-Bana- Bangangté : réduction de la dégradation et de la déforestation du massif forestier de 4 800 hectares de superficie ;
- Commune de Pitoa : restauration de près de 2 000 hectares du couvert végétal dégradé dans les espaces agro-sylvo-pastoraux ;
- Groupement intercommunal Tiko-Limbé 3 : gestion intégrée des forêts côtières et de la mangrove d'une superficie de près de 40 000 hectares.

VI. Recommandations pour renforcer les capacités des acteurs locaux et des CTD dans la mobilisation des ressources

- Renforcer les capacités des acteurs des CTD et des contribuables sur la fiscalité locale et sur les autres que fiscales,
- Renforcer les capacités des ordonnateurs et des comptables sur l'exécution du budget,
- Renforcer les capacités des acteurs des CTD sur la gestion axée sur les résultats (GAR),
- Renforcer la transparence dans la gestion des finances locales,
- Renforcer la participation citoyenne par la mise en œuvre rapide et effective des comités de quartier et de village.

BIBLIOGRAPHIE

- Arrêté N°00000147/A/MINDDEVEL du 19 juillet 2023 fixant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des comités de quartier ou de village dans le cadre de la participation citoyenne à l'action communale
- Chambre des Comptes de la Cour la Suprême (2015), Rapport annuel 2015
- CNDT/CAA (2023) Conjoncture Mensuelle de la Dette Publique du Cameroun N°06/23-juin 2023
- Décret N°2023/034 du 20 janvier 2023 fixant la répartition de la Dotation Générale de la décentralisation au titre de l'exercice budgétaire 2022.
- FEICOM (2020), Les Cahiers de l'Observatoire N°13
- GIZ (2022), Les mécanismes de financement des communes au Cameroun
- Instruction conjointe N°22/0000479/IC/MINFI/MINDDEVEL du 11 avril 2022 portant nomenclature des pièces justificatives des opérations budgétaires et comptables des collectivités territoriales décentralisées (CTD)
- Leroy, M. (2007), Découvrir la sociologie fiscale, dans regards croisés sur l'économie 2007/1, pages 94 à 100, Editions la Découverte
- Loi N°94/01 du 20 janvier 1994 portant régime des forêts, de la faune et de la pêche
- Loi N°96/06 du 18 janvier portant révision de la constitution du 02 juin 1972
- Loi N°2019/024 du 24 décembre 2019 portant code général des collectivités territoriales décentralisées
- Loi N°2023/008 du 25 juillet 2023 fixant le régime général des contrats de partenariat public-privé
- MINDDEVEL/PNUD (2023) Evaluation du financement du développement local
- MINDDEVEL/PNUD (2023), Rapport national sur l'Etat du Développement Local au Cameroun
- Ordonnance N°74-2 du 6 juillet 1974 fixant le régime domanial
- PNDP, Site internet
- PFBC, Site internet
- Séminaire de lancement des activités de préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2024

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX REGIONS

THEME D'ETUDE : Etude sur le financement du développement local dans un contexte d'équité et d'efficacité fiscale

A-Informations générales

1-Quel est le nom de votre région ?

2-Quel exercice budgétaire avez-vous démarré vos activités ?

3-Avez-vous déjà un plan de développement régional ?

1=Oui 2= Non 3= En cours de réalisation

4- Si oui, en quelle année a-t-il été adopté ?

B-Fiscalité locale

5- Les Services fiscaux de l'Etat vous reversent-ils déjà les impôts qui vous reviennent de droit ?

1= Oui 2= Non

6- Si oui, quelle est périodicité de reversement de ces impôts par les Services fiscaux de l'Etat ?

1= Trimestriel 2= Semestriel 3= Une fois tous les quatre mois 4= Il n'y en a pas

7-L'écart entre deux reversement de ces impôts de l'exercice 2022 a-t-il été de plus de 10% en moyenne ?

1=Oui 2= Non

C-Dotation générale de la décentralisation-Subvention

8- Pensez-vous qu'il y ait équité dans la répartition des ressources transférées entre les CTD ?

1= Oui 2= non

9- Pensez-vous que la répartition des ressources transférées soit arbitraire ?

1=Oui 2= non

D- Gestion des crédits reçus-subvention/emprunt du FEICOM

10- Respectez-vous scrupuleusement le plan de passation des marchés ?

1= Oui 2= non

11-Quelle est la cause du retard dans la réalisation des marchés ?

1=Maturation insuffisante des projets 2= Retard dans le processus de passation des marchés 3= Retard dans la processus d'exécution des marchés-Autres

12-Pensez-vous que les recettes issues des projets générateurs de revenus (salle de fête, logement...) actuellement en exploitation soient suffisantes pour rembourser l'emprunt FEICOM ?

1=Oui 2= Non

13-Pensez-vous que les recettes issues des équipements marchands (marché, centre commercial, gare routière, abattoir, établissement touristique) actuellement en exploitation soient suffisantes pour rembourser l'emprunt FEICOM ?

1= Oui 2= Non

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

14- Avez-vous déjà obtenu un emprunt à moyen ou long terme d'une banque commerciale pour réaliser un projet ces trois dernières années ?

1= Oui 2= Non

15- Recevez-vous régulièrement des dons ? Oui ou non

16- Si oui ces dons sont-ils intégrés dans le budget ?

1= Oui 2= Non

17- Avez-vous déjà entendu parler de la démarche PPP (partenariat public privé) comme financement alternatif des projets ?

18- Si oui, avez-vous déjà engagé une démarche PPP au point d'aboutir à la signature du contrat PPP ?

19- Les ressources issues de la coopération décentralisée vous-ont-elles déjà permis de réaliser un projet ces trois dernières années ?

1= Oui 2=Non

ANNEXE 2- QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX COMMUNES (COMMUNAUTES URBAINES, COMMUNES D'ARRONDISSEMENT, COMMUNE)

THEME D'ETUDE : Etude sur le financement du développement local dans un contexte d'équité et d'efficacité fiscales

A-Informations générales

1- Quel est le nom de votre CTD ?

2- Quel type de CTD est-vous ?

1= Communauté urbaine = Commune d'arrondissement 3= Commune

B-Information sur le concept d'efficacité fiscale

1-Dimension simplicité des impositions

3- Comment jugez-vous le niveau de connaissance de l'ensemble des impôts et taxes du service d'assiette ?

1= Bon 2= Moyen 3= Insuffisant

4-Comment jugez-vous le niveau de connaissance de l'ensemble des impôts et taxes du service du recouvrement ?

1= Bon 2= Moyen 3= Insuffisant

5- Comment jugez-vous le niveau de connaissance du personnel du recouvrement concernant mode le calcul du principal de l'impôt ?

1= Bon 2= Moyen 3= Insuffisant

2-Dimension simplicité des procédures

6- Pensez-vous que la majorité du personnel de recouvrement sache déclarer l'impôt libérateur en ligne ?

1= Bon 2= Moyen 3= Insuffisant

7- Pensez-vous que la majorité du personnel de recouvrement sache payer l'impôt libérateur en ligne ?

1= Bon 2= Moyen 3= Insuffisant

3-Dimension renforcement des garanties du contribuable

8- Pensez-vous que le personnel du recouvrement ait une bonne connaissance de la charte du contribuable ?

1= Bon 2= Moyen 3= Insuffisant

9- En cas de procédure contentieuse, prenez-vous systématiquement le temps d'informer le contribuable au sujet de ses droits ?

1= Oui 2= non

10- Si non, vous dites-vous qu'il est inutile de lui rappeler de ses droits car nul n'est censé ignorer la loi ? 1= Oui 2= non

C-Information sur le concept d'équité fiscale (Dimension équité verticale)

11- Qui a classé vos contribuables de l'impôt libératoire (IL) en catégories A, B, C, D ?

1= Le Centre Divisionnaire des Impôts (CDI) territorialement compétent ? 2= Votre municipalité

12- Dans le cadre de votre collaboration avec le CDI, avez-vous accès à son fichier de contribuables ?

1= Oui 2= non

13- Avez-vous un fichier de contribuables de l'IL classés en diverses catégories A, B, C et D ?

1= Oui 2= Non

14- Actualisez –vous votre fichier de contribuables en collaboration avec le CDI ?

1= Oui 2= Non

D-Organisation interne de la CTD en lien avec la fiscalité locale

15- Les titres de recettes en régularisation sont-ils émis pour constater l'intégralité du recouvrement des recettes fiscales (en d'autres termes, le comptable recouvre d'abord puis l'ordonnateur émet les ordres de recette en régularisation) ?

16- Si non, dans quelle proportion les titres de recettes sont-ils émis avant recouvrement des recettes fiscales ?

- 100%
- Entre 61% et 99%

- Entre 0 et 60%

17- Le recouvrement forcé est-il déclenché une semaine au plus tard après le délai d'exigibilité des impôts locaux ?

1= Oui 2=Non

18- Pouvez-vous évaluer aisément le coût du recouvrement forcé hors salaires du personnel de l'exercice 2022 (réquisition des forces de maintien de l'ordre+ carburant/frais de transport+rafraîchissement) ?

1= Oui 2= non

19- Appliquez-vous systématiquement les pénalités et intérêts de retard aux contribuables retardataires ?

1= Oui 2= non.

20- Avec quel pourcentage pouvez-vous être sûr du reversement dans la caisse de la municipalité des recouvrements effectués sur le terrain ?

1= 100% 2= Entre 80 et 99%

21- Faites-vous un suivi entre impôt attendu/impôt reversé par l'Administration fiscale de l'Etat au titre des impôts collectés par l'Etat au profit des CTD?

1=Oui 2= non

22 Existe-t-il une périodicité de reversement de l'impôt libératoire par les Services fiscaux de l'Etat ?

1= Oui 2= Non

23- Si oui quelle est la périodicité de reversement de l'impôt libératoire ?

a-Trimestriel b- Semestriel c-Une fois tous les quatre mois

24-L'écart entre deux reversement de l'impôt libératoire de l'exercice 2022 a-t-il été de 10% en plus ou en moins ?

1=Oui 2= Non

E-CTD possédant une forêt communale

25- Qui a réalisé le plan d'aménagement de la forêt communale ?

1= Le personnel de la mairie 2= le personnel de la Délégation départementale des Forêts et de la Faune (DDMINFOF) territorialement compétent 3=Un consultant recruté par la mairie

26- Qui a validé le plan d'aménagement de la forêt communale ?

1= Le Maire b-Le DDMINFOF 2= Le Ministre de la Forêt et de la Faune (MINFOF)

27- Qui délivre le titre d'exploitation sur cette forêt communale ?

1= Le Maire 2= Le MINFOF

F-Dotation générale de la décentralisation-Subvention

28- Pensez-vous qu'il y ait équité dans la répartition des ressources transférées entre les CTD ?

1= Oui 2= non

29- Pensez-vous que la répartition des ressources transférées soit arbitraire ?

1=Oui 2= non

G- Gestion des crédits reçus-subvention/emprunt du FEICOM

30- Respectez-vous scrupuleusement le plan de passation des marchés ?

1= Oui 2= non

31-Quelle est la cause du retard dans la réalisation des marchés ?

1=Maturation insuffisante des projets 2= Retard dans le processus de passation des marchés 3= Retard dans la processus d'exécution des marchés-Autres

32-Pensez-vous que les recettes issues des projets générateurs de revenus (salle de fête, logement...) actuellement en exploitation soient suffisantes pour rembourser l'emprunt FEICOM ?

1=Oui 2= Non

33-Pensez-vous que les recettes issues des équipements marchands (marché, centre commercial, gare routière, abattoir, établissement touristique) actuellement en exploitation soient suffisantes pour rembourser l'emprunt FEICOM ?

1= Oui 2= Non

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

34- Avez-vous déjà obtenu un emprunt à moyen ou long terme d'une banque commerciale pour réaliser un projet ces trois dernières années ?

1= Oui 2= Non

35- Recevez-vous régulièrement des dons ? Oui ou non

36- Si oui ces dons sont-ils intégrés dans le budget ?

1= Oui 2= Non

37- Avez-vous déjà entendu parler de la démarche PPP (partenariat public privé) comme financement alternatif des projets ?

38- Si oui, avez-vous déjà engagé une démarche PPP au point d'aboutir à la signature du contrat PPP ?

39- Les ressources issues de la coopération décentralisée vous-ont-elles déjà permis de réaliser un projet ces trois dernières années ?

1= Oui 2=Non

ANNEXE 3- QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX CONTRIBUABLES

THEME D'ETUDE : Etude sur le financement du développement local dans un contexte d'équité et d'efficacité fiscales

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.

A-Informations générales

1- Etes-vous un homme ou une femme ?

2- Quel âge avez-vous ?

1=Moins de 30 ans 2= de 31 à 45 ans 3- 46-55 ans 4= plus de 56 ans

3- Quel est votre niveau scolaire/académique le plus élevé.

1= Fin du cycle primaire 2= Fin du premier cycle secondaire 3 = Fin du second cycle secondaire

4- Quelle activité exercez-vous ?

5- Depuis combien de temps exercez-vous votre activité ?

1= 0 à 2 ans 2= de 3 à 5 ans 3= plus de 6 ans

B-Dimension information

6- Avez-vous déjà été informé par la municipalité sur la nature des impôts à payer auxquels vous êtes assujéti ?

1= oui 2= non

7- Avez-vous déjà participé à une campagne de sensibilisation sur le bien-fondé de votre contribution comme citoyen en vous acquittant de vos impôts ?

8- Avez-vous le sentiment de contribuer à la bonne marche de la communauté en payant vos impôts ?

1= oui 2=oui

C-Dimension équité verticale

9- Dans quelle catégorie du régime de l'impôt libératoire vous a-t-on classé ?

1= A, 2= B, C=3, ou D=4

10- Quelle administration a-t-elle procédé à ce classement ?

1= Centre Divisionnaire des Impôts 2= commune

11- Vous a-t-on associé lors de ce classement ?

1= Oui 2= non

12- Avez-vous le sentiment que ce classement reflète votre niveau d'activité ?

1= Oui 2= non

13- Connaissez-vous des contribuables ayant été classés dans une catégorie inférieure à leur véritable catégorie au vu des éléments d'évaluation objective (superficie de l'emplacement, boutique achalandée, nombre d'employés) ?

1=Oui 2= non

D-Dimension simplicité des impositions

14- Les impôts et taxes auxquels vous êtes soumis sont-ils faciles à comprendre ?

1= D'accord 2= Moyennement d'accord 3= Pas d'accord

15- Maîtrisez-vous le mode de calcul de ces impôts et taxes ?

1= Bien 2= Moyennement 3= Pas du tout

16- Maîtrisez-vous le mode de calcul des pénalités attachées à ces impôts et taxes ?

1= Bien 2= Moyennement 3= Pas du tout

E-Dimension simplicité des procédures

17- Trouvez-vous facile de déclarer vos impôts et taxes ?

1=Facile 2=Moyennement facile 3= Pas facile

18- Pour quelle raisons vous ferez-vous accompagner pour payer vos impôts et taxes ?

1=Procédure de paiement difficile 2= Procédure de paiement moyennement difficile
3=Autres

F-Dimension renforcement des garanties du contribuable

19- Avez-vous déjà entendu parler de la charte du contribuable ?

1=Oui 2= Non

20- Si oui, comment trouvez-vous votre niveau de connaissance de la charte du contribuable ?

1= Bon 2= Moyen 3=Insuffisant

21- En cas de litige avec les services des Impôts ou de la municipalité, feriez-vous valoir vos droits ?

1= Oui 2= non

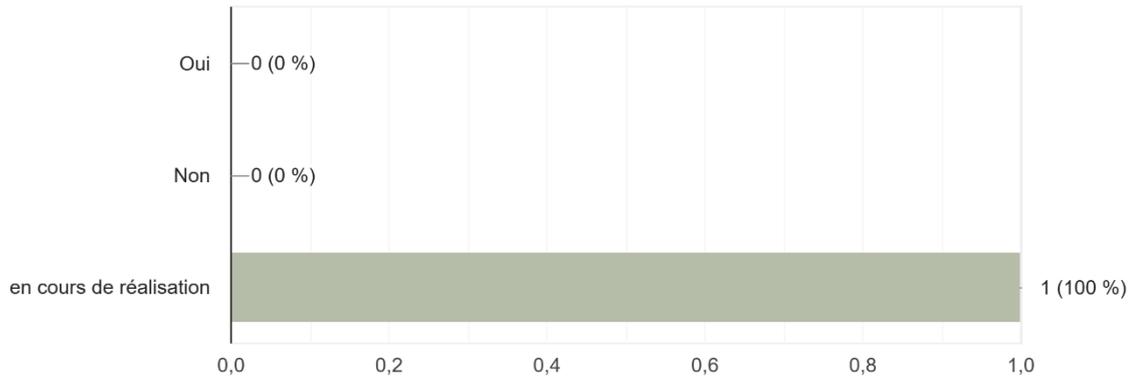
22- Si non, avez-vous le sentiment qu'il est inutile de tenter de faire valoir ses droits car de toutes les façons vous n'auriez jamais raison ?

1= Oui 2= non

ANNEXE 4 : ANALYSE DES REPONSES DU QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX REGIONS

Avez-vous déjà un plan de développement régional ?

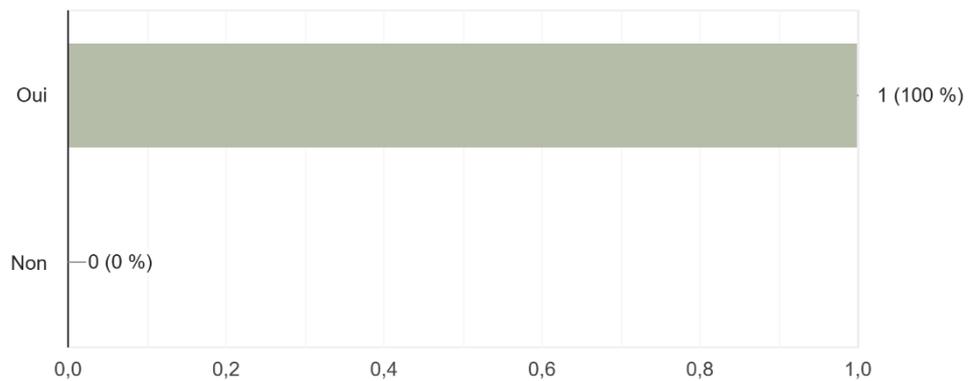
Une réponse



A

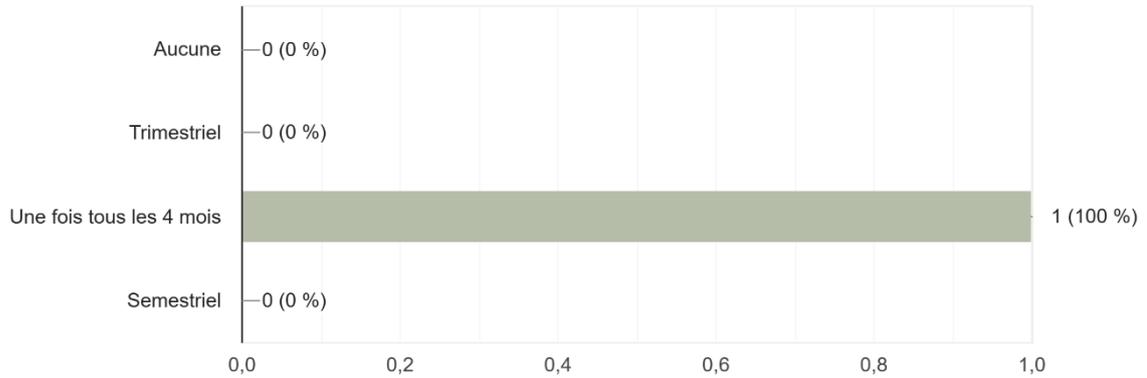
B - Fiscalité locale Les Services fiscaux de l'état vous reversent-ils déjà les impôts qui vous reviennent de droit ?

Une réponse



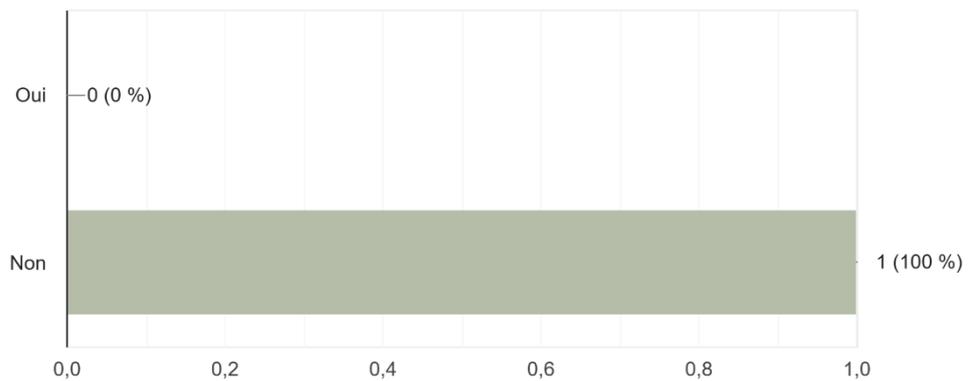
Si oui, quelle est la périodicité de reversement de ces impôts par les Services fiscaux de l'État ?

Une réponse



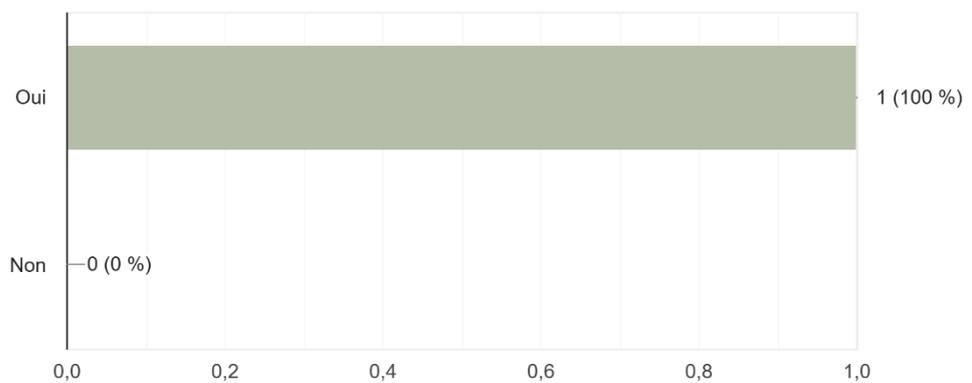
L'écart entre deux versements des impôts de l'exercice 2022 a-t-il été de 10% en plus ou en moins ?

Une réponse



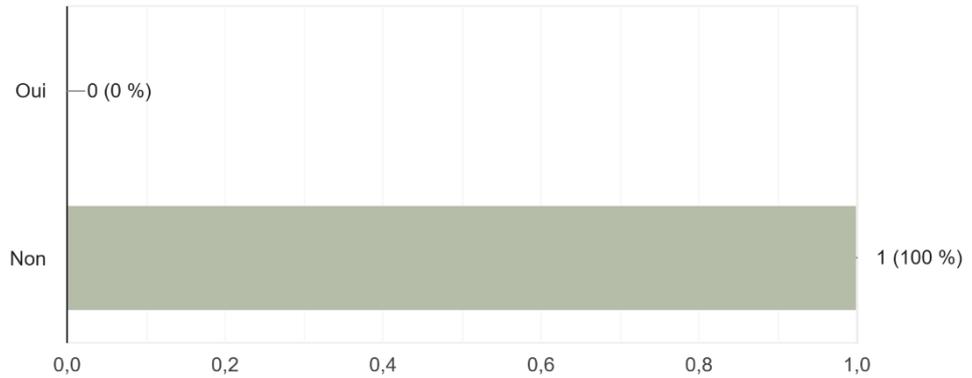
C - Dotation générale de la décentralisation-Subvention Pensez-vous qu'il y ait équité dans la répartition des ressources transférées entre les CTD ?

Une réponse



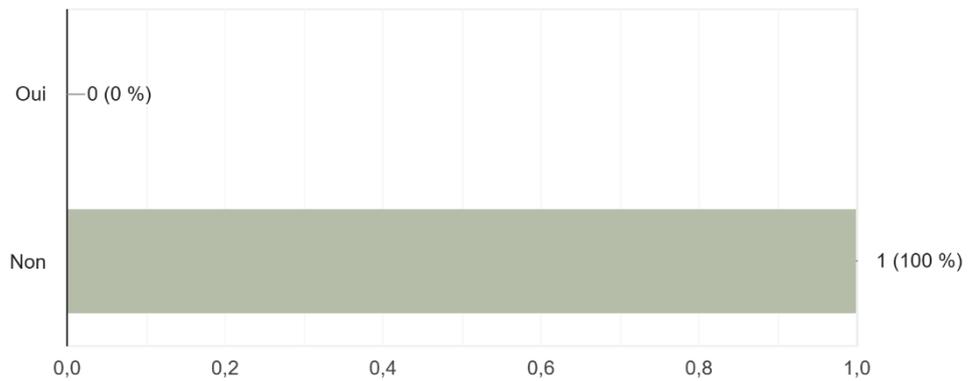
Pensez-vous que la répartition des ressources transférées soit arbitraire ?

Une réponse



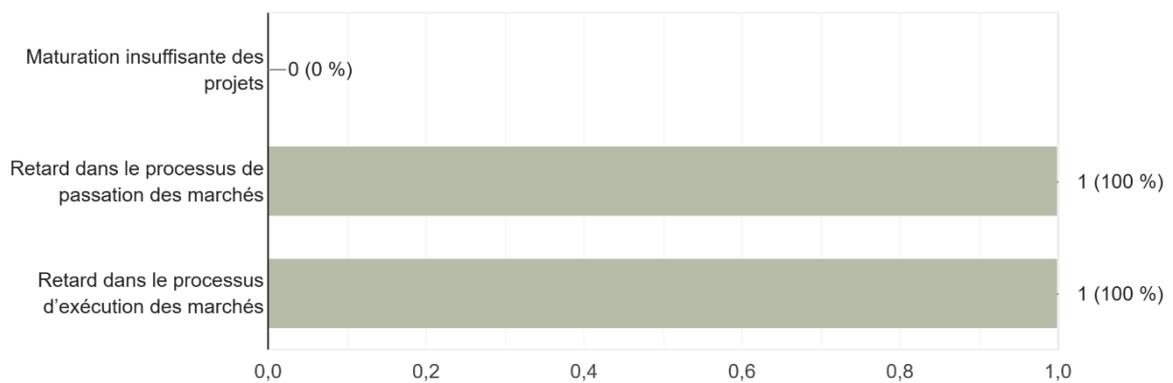
D - Gestion des crédits reçus-subvention/emprunt du FEICOM Respectez-vous scrupuleusement le plan de passation des marchés ?

Une réponse



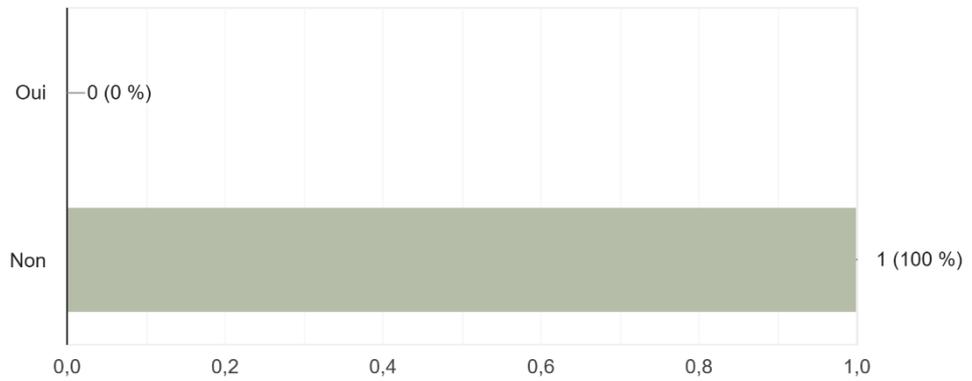
Quelle est la cause du retard dans la réalisation des marchés ?

Une réponse



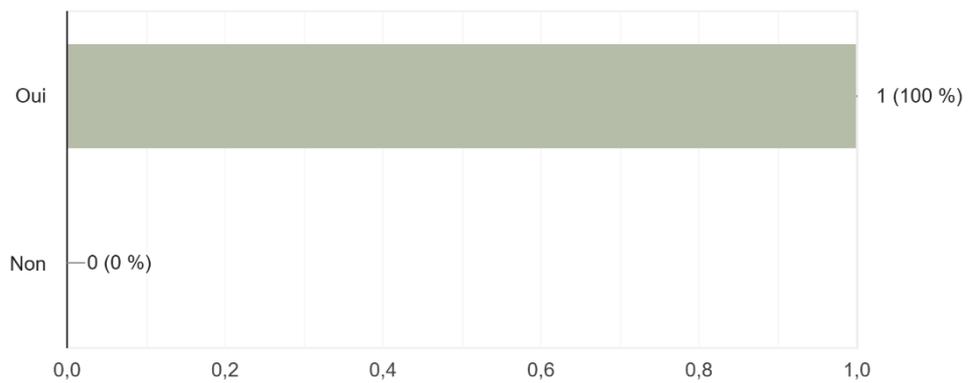
Pensez-vous que les recettes issues des projets générateurs de revenus (salle de fête, logement...) actuellement en exploitation soient suffisantes pour rembourser l'emprunt FEICOM ?

Une réponse



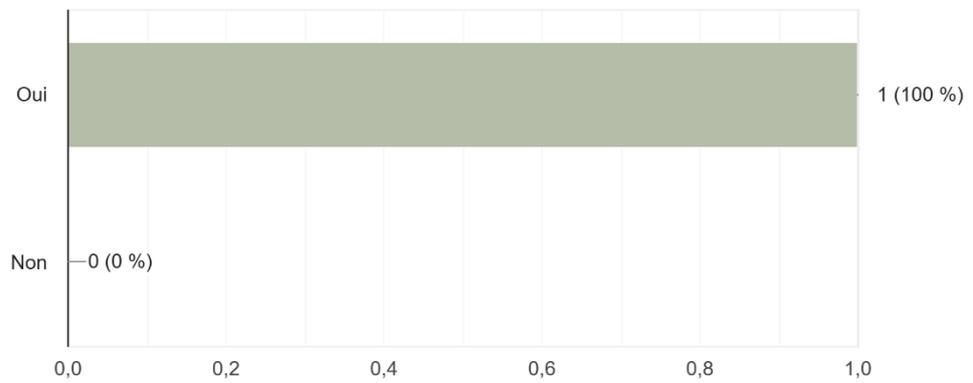
Pensez-vous que les recettes issues des équipements marchands (marché, centre commercial, gare routière, abattoir, établissement touristique)...ient suffisantes pour rembourser l'emprunt FEICOM ?

Une réponse



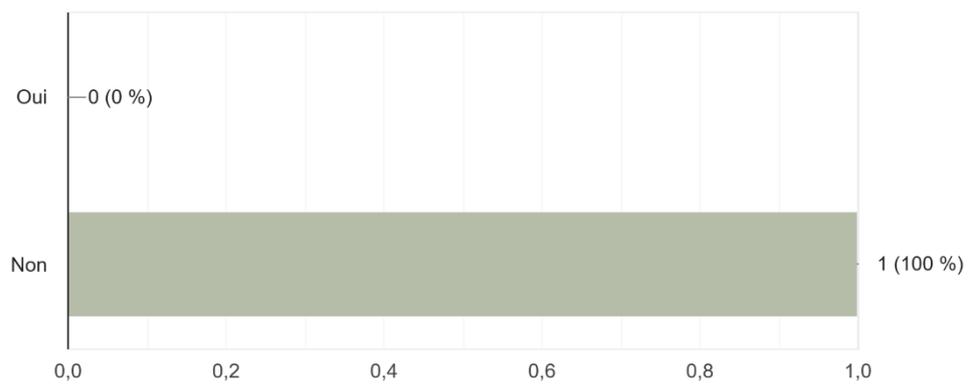
E - Financement alternatif : Emprunt-don et leg-partenariat public privé (PPP)-Ressources issues de la coopération décentralisée Avez-vous déjà obtenu ...ur réaliser un projet ces trois dernières années ?

Une réponse



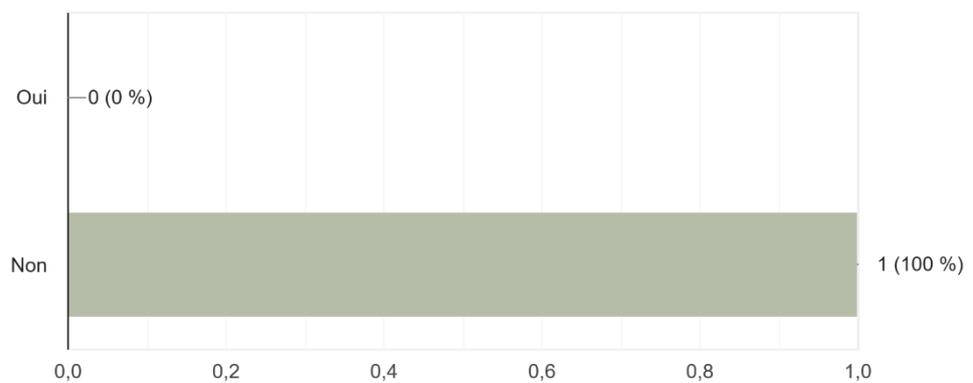
Recevez-vous régulièrement des dons ?

Une réponse



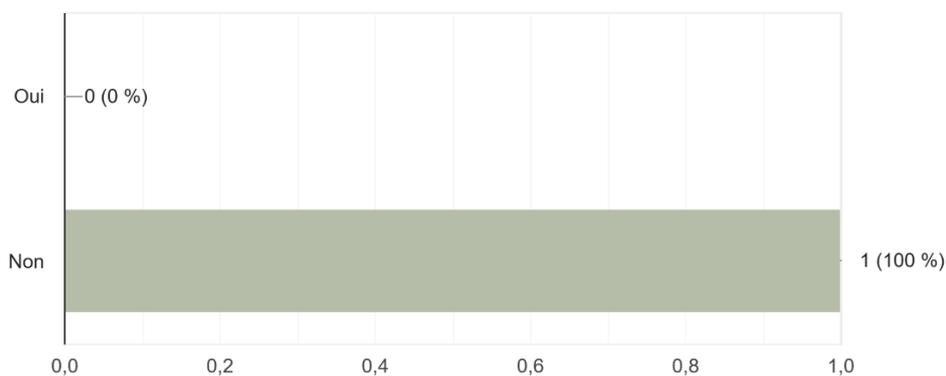
Si oui ces dons sont-ils intégrés dans le budget ?

Une réponse



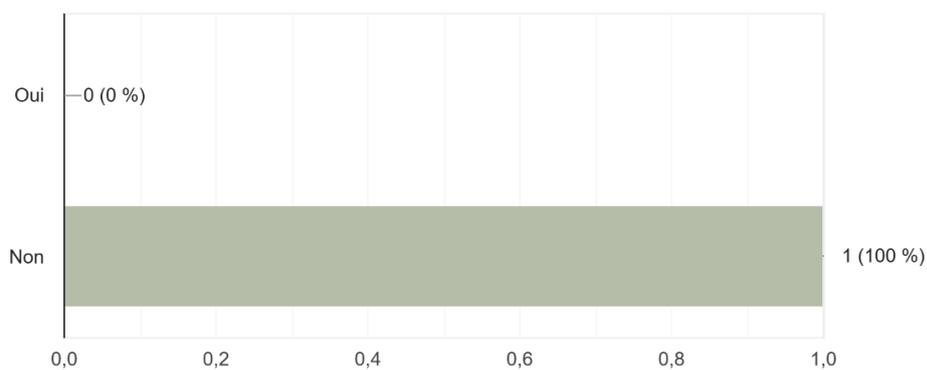
Si oui, avez-vous déjà engagé une démarche PPP au point d'aboutir à la signature du contrat PPP ?

Une réponse



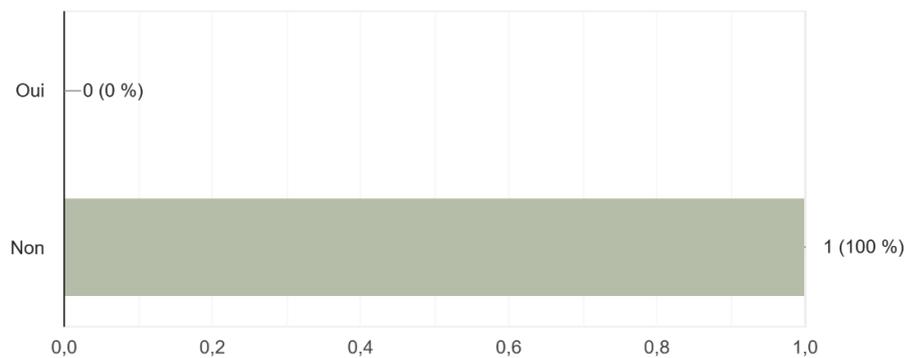
Avez-vous déjà entendu parler de la démarche PPP (partenariat public privé) comme financement alternatif des projets ?

Une réponse



Les ressources issues de la coopération décentralisée vous-ont-elles déjà permis de réaliser un projet ces trois dernières années ?

Une réponse

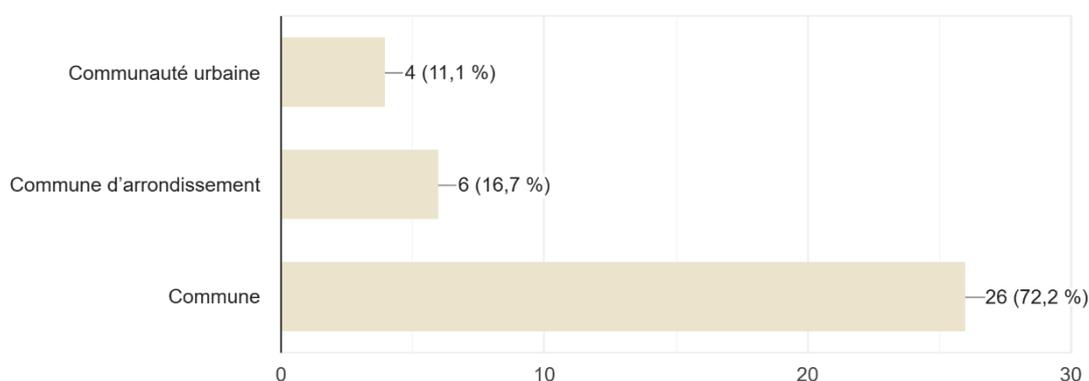


ANNEXE 5 : ANALYSE DES REPONSES DU QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX COMMUNES (COMMUNAUTES URBAINES, COMMUNES D'ARRONDISSEMENT, COMMUNE)

THEME D'ETUDE: Etude sur le financement du développement local dans un contexte d'équité et d'efficacité fiscales

Type de CTD ?

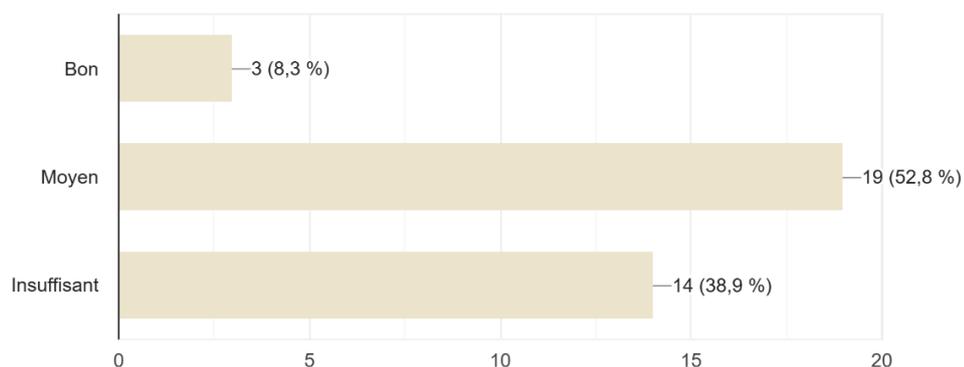
36 réponses



B - Information sur le concept d'efficacité fiscale 1-Dimension simplicité des

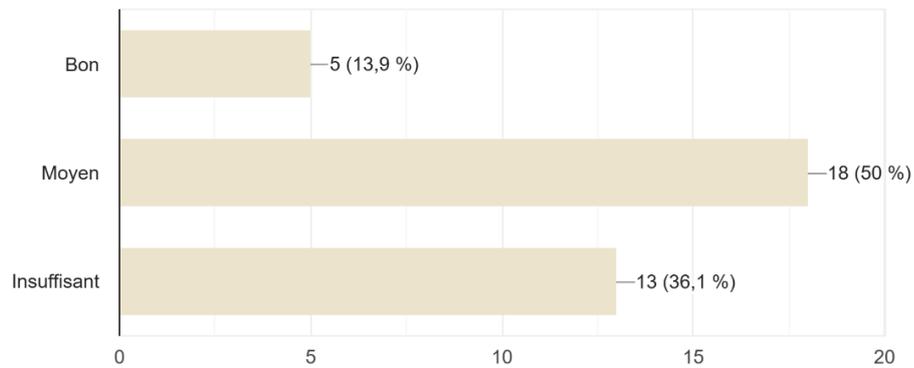
impositions Comment jugez-vous le niveau de co... service d'assiette en matière d'impôts et taxes ?

36 réponses



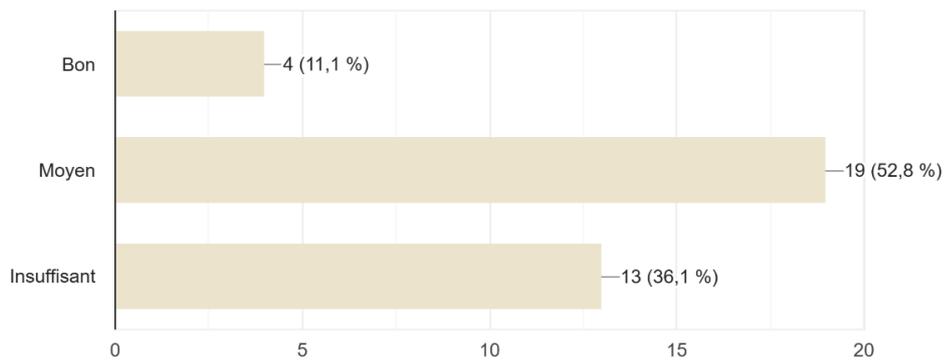
Comment jugez-vous le niveau de compétence du personnel du service du recouvrement en matière d'impôts et taxes ?

36 réponses



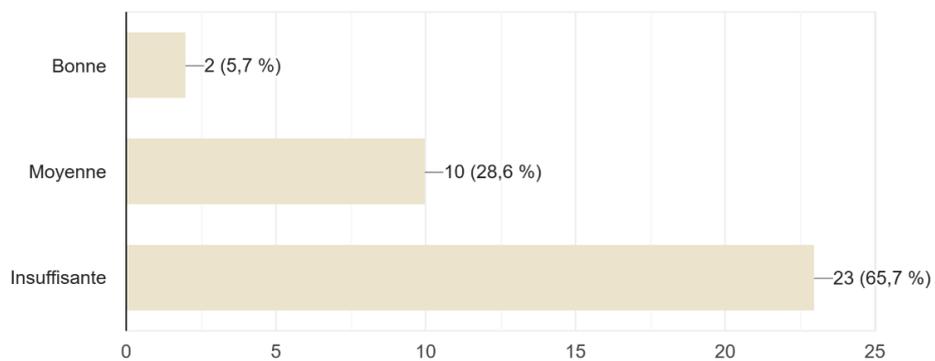
Comment jugez-vous le niveau de compétence du personnel du service du recouvrement pour le calcul du principal de l'impôt ?

36 réponses



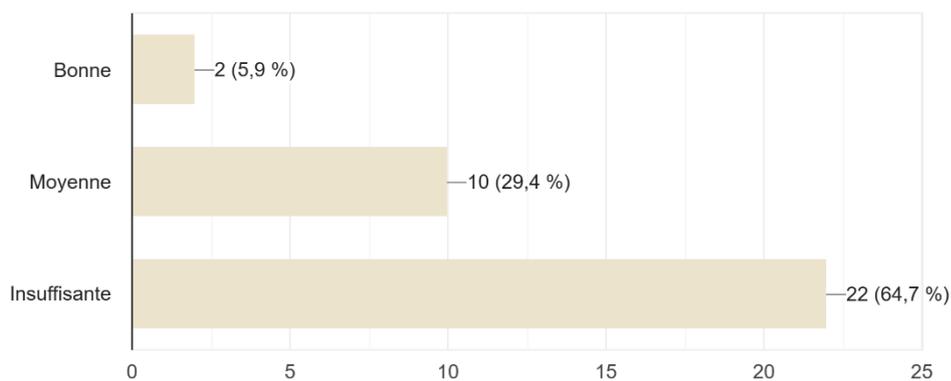
2-Dimension simplicité des procédures Selon vous, l'aptitude du personnel de recouvrement à déclarer l'impôt libératoire en ligne est?

35 réponses



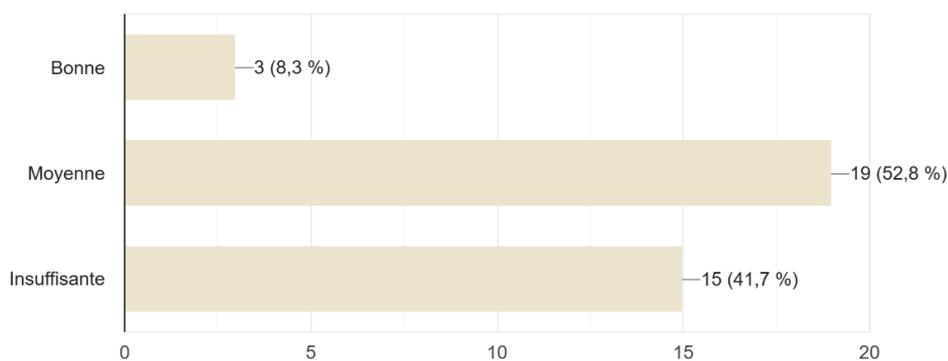
Selon vous, l'aptitude du personnel de recouvrement à payer l'impôt libératoire en ligne est?

34 réponses



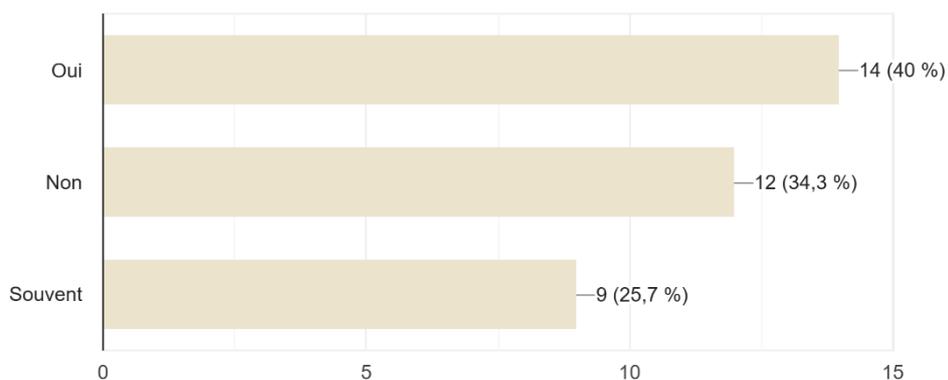
3-Dimension renforcement des garanties du contribuable Selon vous, la connaissance de la charte du contribuable qu'a le personnel du recouvrement est ?

36 réponses



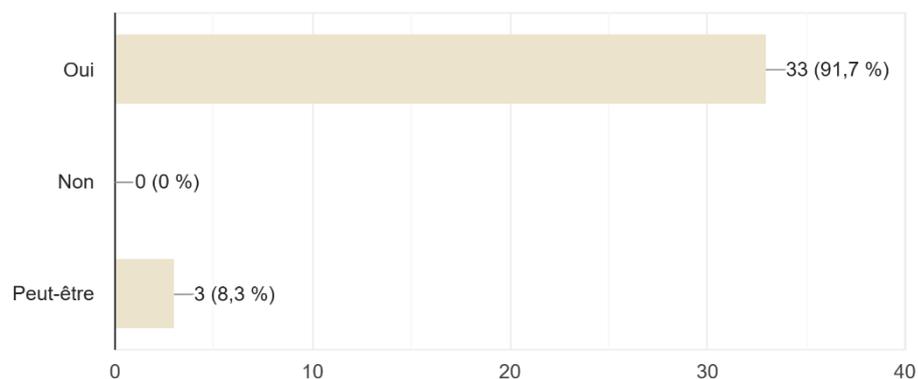
Lors des procédures contentieuses, trouvez-vous le temps d'informer le contribuable sur ses droits ?

35 réponses



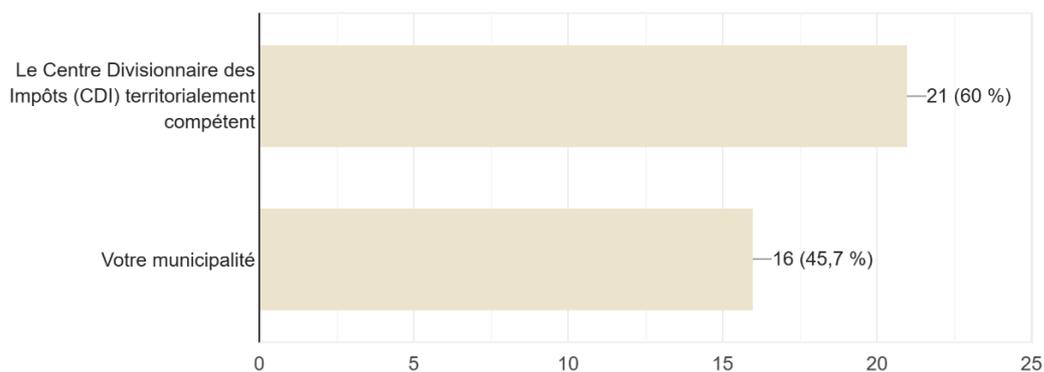
Pensez-vous qu'il est nécessaire de rappeler ses droits au contribuable, considérant que, nul n'est censé ignorer la loi ?

36 réponses



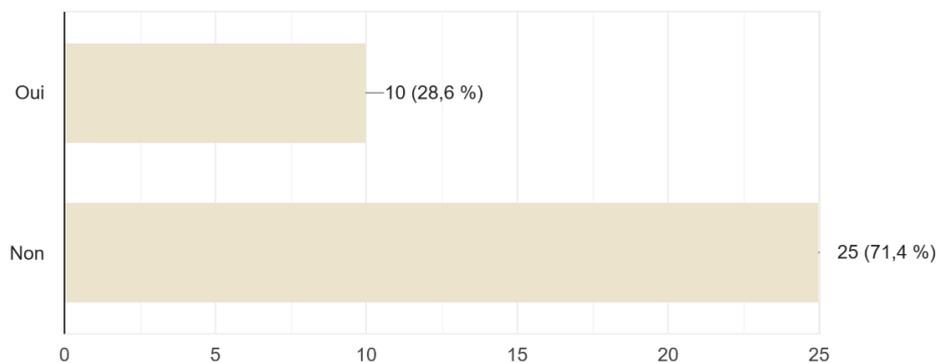
C - Information sur le concept d'équité fiscale (Dimension équité verticale) Qui a classé vos contribuables de l'impôt libératoire (IL) en catégories A, B, C, D ?

35 réponses



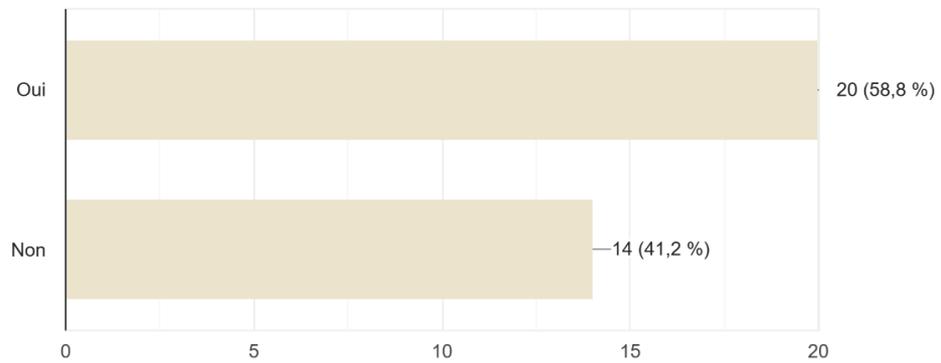
Dans le cadre de votre collaboration avec le CDI, avez-vous accès à son fichier de contribuables ?

35 réponses



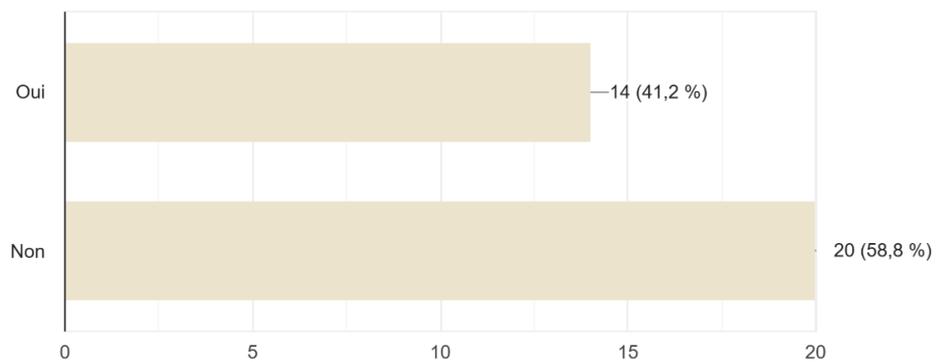
Avez-vous un fichier de contribuables de l'IL classés en diverses catégories A, B, C et D ?

34 réponses



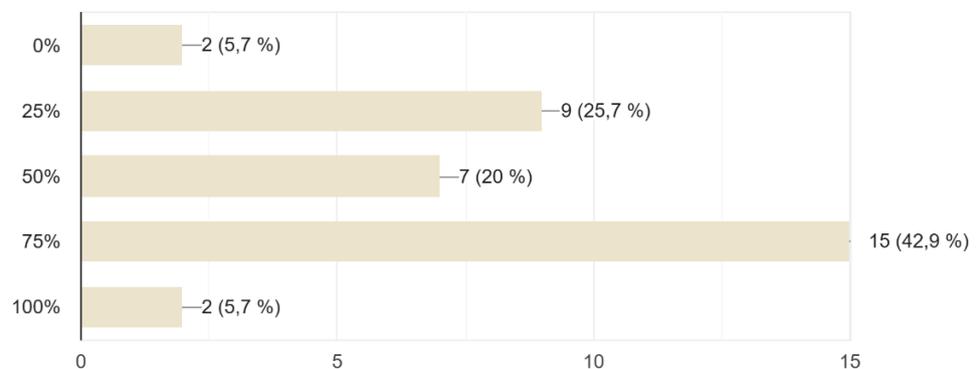
Actualisez-vous votre fichier de contribuables en collaboration avec le CDI ?

34 réponses



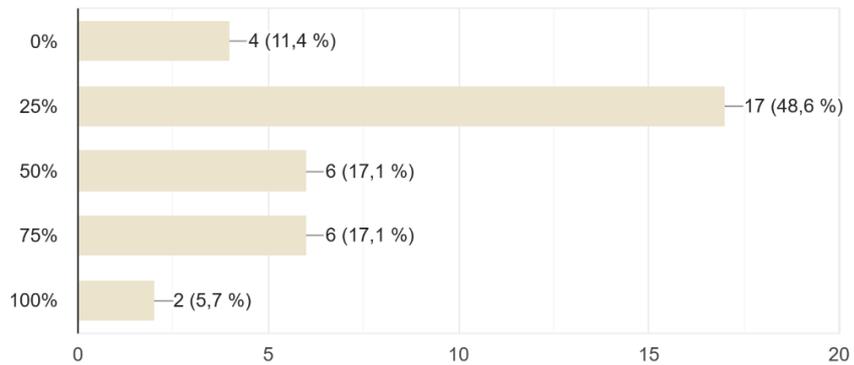
D - Organisation interne de la CTD en lien avec la fiscalité locale Dans quelle proportion des titres de recettes sont émis en régularisation pour constater l'émission des ordres de recette par la suite ?

35 réponses



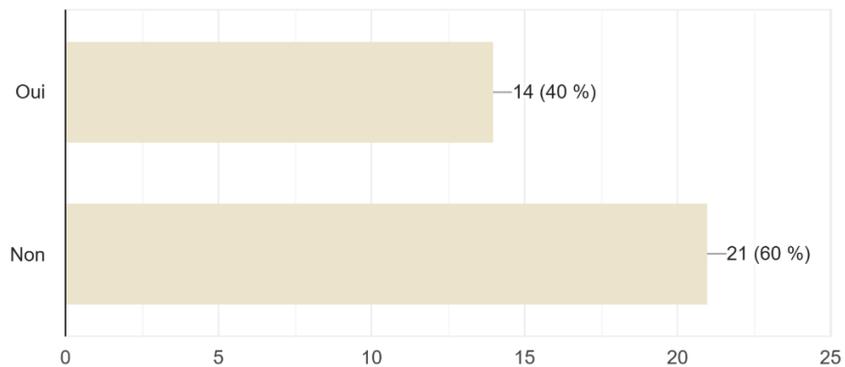
Dans quelle proportion les titres de recettes sont émis avant recouvrement des recettes fiscales ?

35 réponses



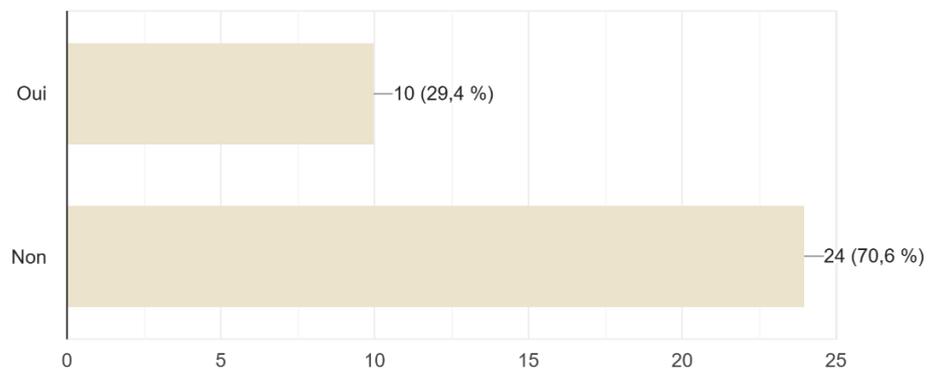
Le recouvrement forcé est-il déclenché une semaine au plus tard après le délai d'exigibilité des impôts locaux ?

35 réponses



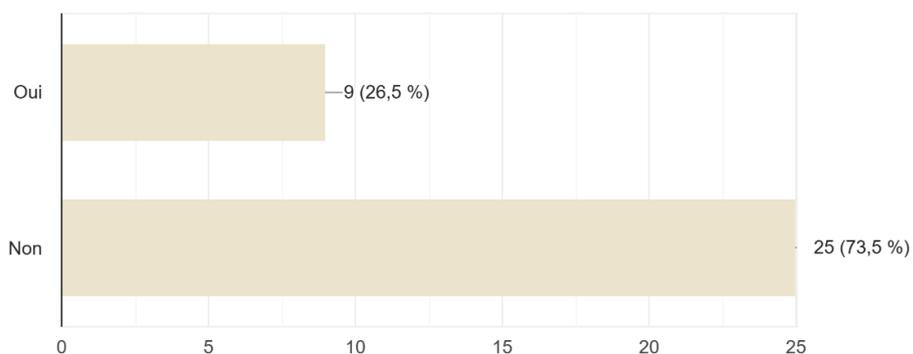
Pouvez-vous évaluer aisément le coût du recouvrement forcé hors salaires du personnel de l'exercice 2022 (réquisition des forces de maintien ... carburant/frais de transport + rafraîchissement) ?

34 réponses



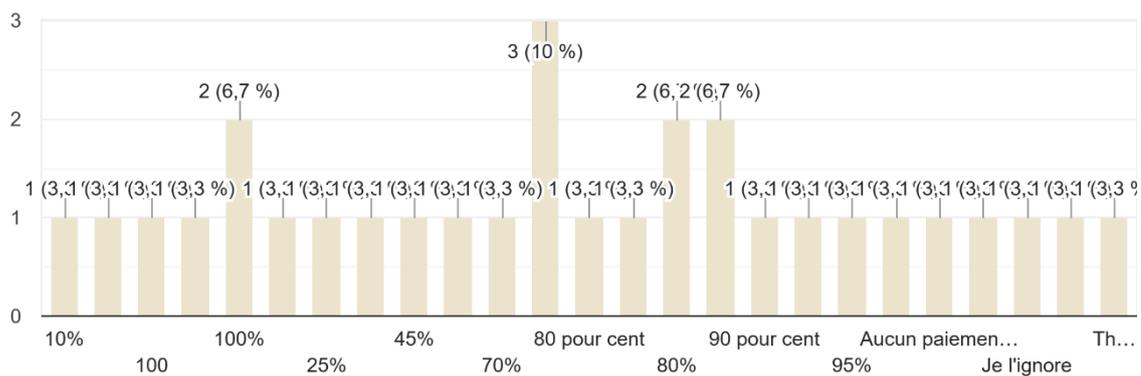
Appliquez-vous systématiquement les pénalités et intérêts de retard aux contribuables retardataires ?

34 réponses



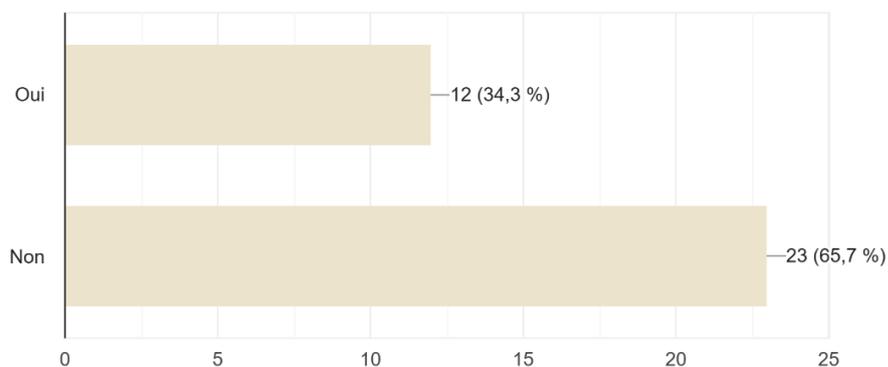
Selon vous, quel est le pourcentage du reversement dans la caisse de la municipalité des recouvrements effectués sur le terrain ?

30 réponses



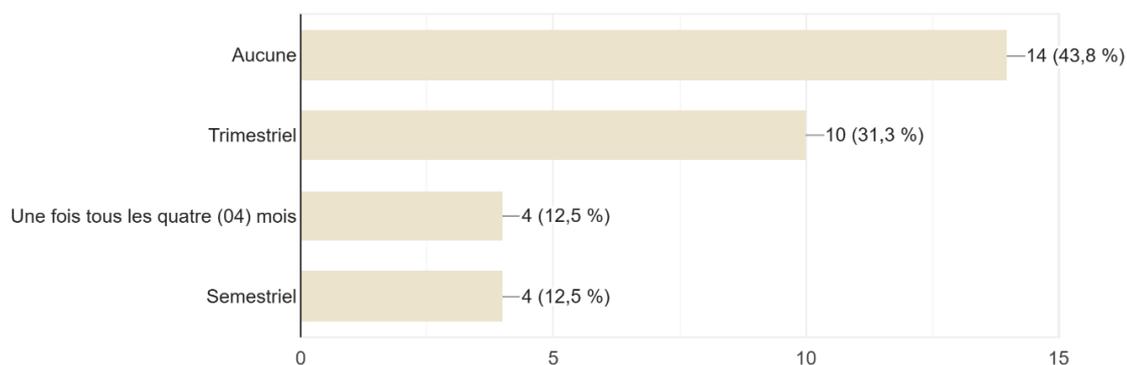
Faites-vous un suivi entre impôt attendu/impôt reversé par l'Administration fiscale de l'État au titre des impôts collectés par l'État au profit des CTD?

35 réponses



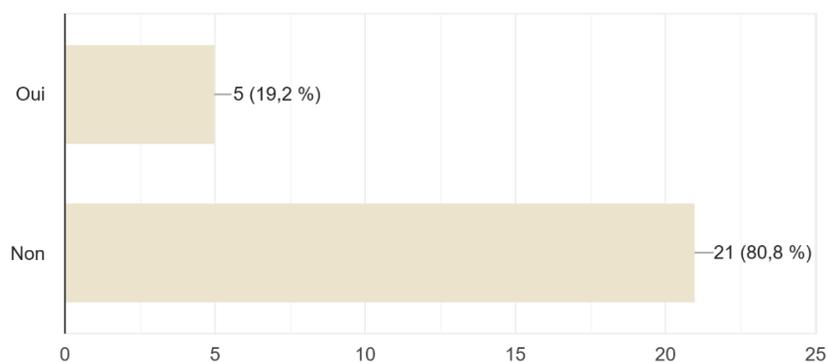
Quelle est la périodicité de reversement de l'impôt libératoire par les Services fiscaux de l'État ?

32 réponses



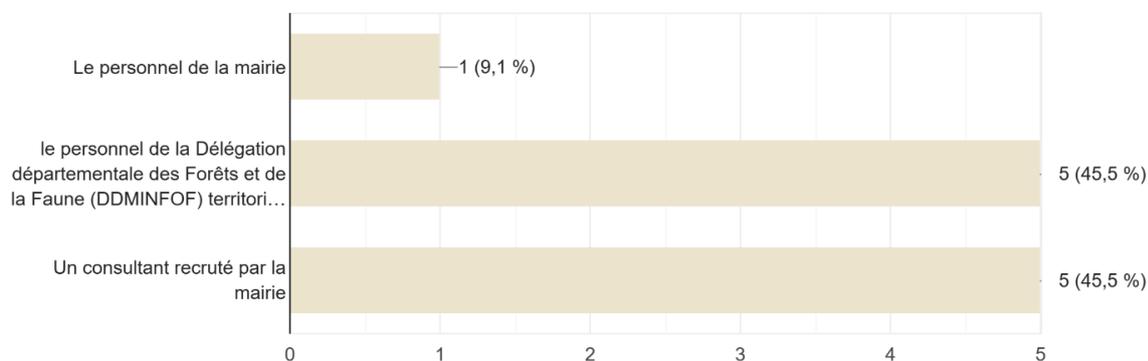
L'écart entre deux versements de l'impôt libératoire de l'exercice 2022 a-t-il été de 10% en plus ou en moins ?

26 réponses



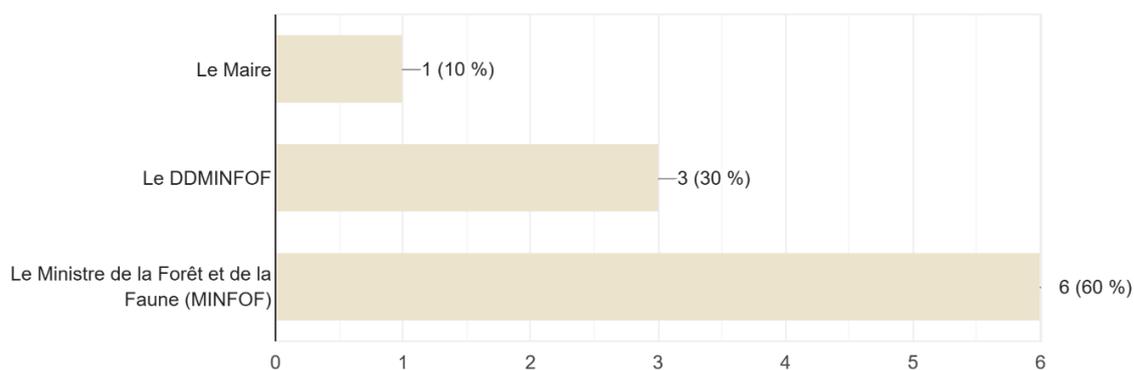
E - CTD possédant une forêt communale Qui a réalisé le plan d'aménagement de la forêt communale ?

11 réponses



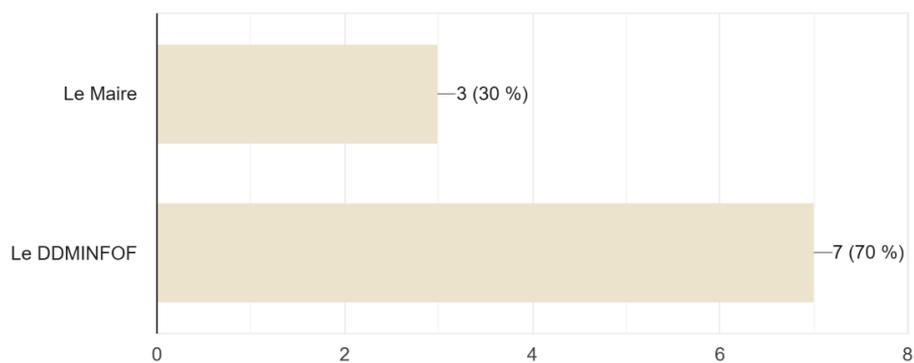
Qui a validé le plan d'aménagement de la forêt communale ?

10 réponses



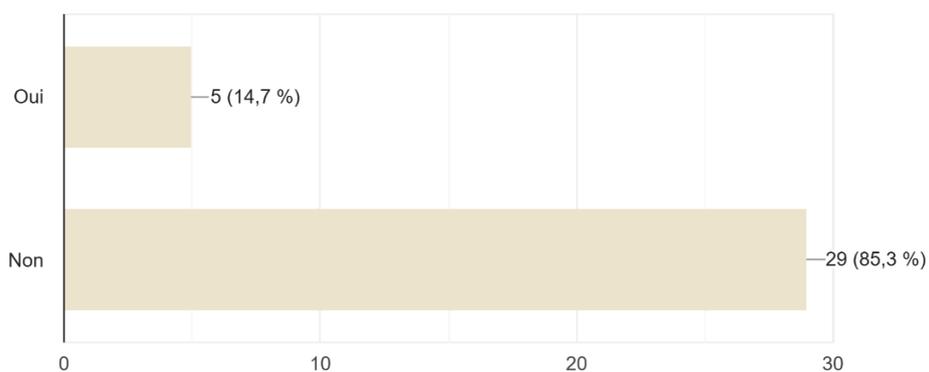
Qui délivre le titre d'exploitation sur cette forêt communale ?

10 réponses



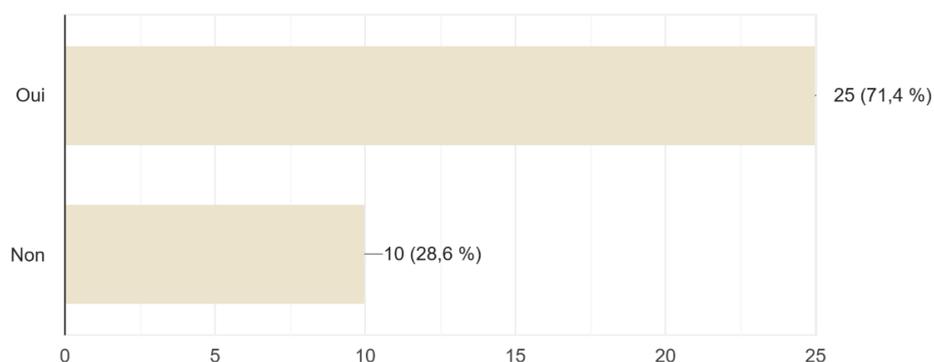
F - Dotation générale de la décentralisation - Subvention Pensez-vous qu'il y ait équité dans la répartition des ressources transférées entre les CTD ?

34 réponses



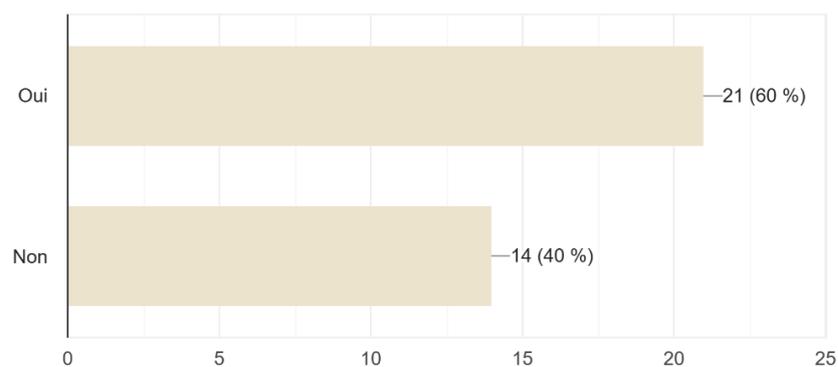
Pensez-vous que la répartition des ressources transférées est arbitraire ?

35 réponses



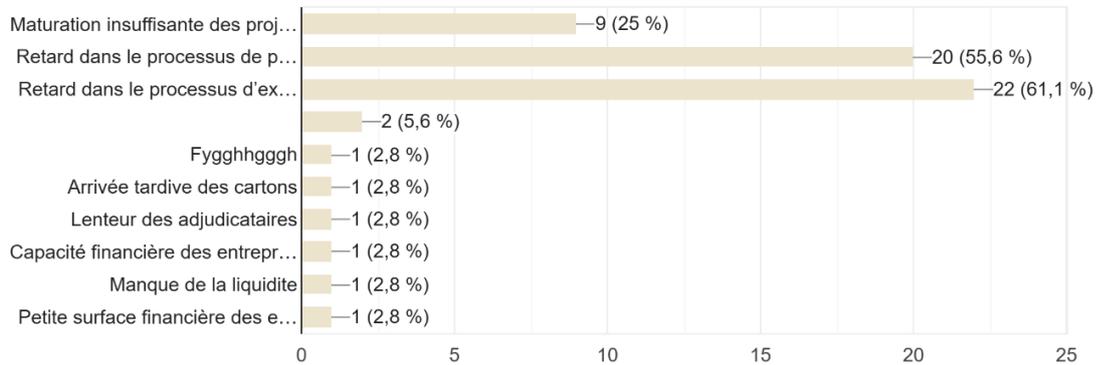
G- Gestion des crédits reçus-subvention/emprunt du FEICOM Respectez-vous scrupuleusement le plan de passation des marchés ?

35 réponses



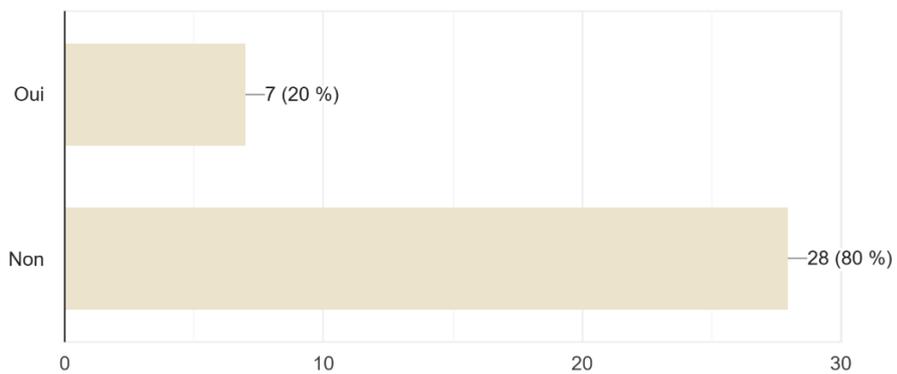
Quelle est la cause du retard dans la réalisation des marchés ?

36 réponses



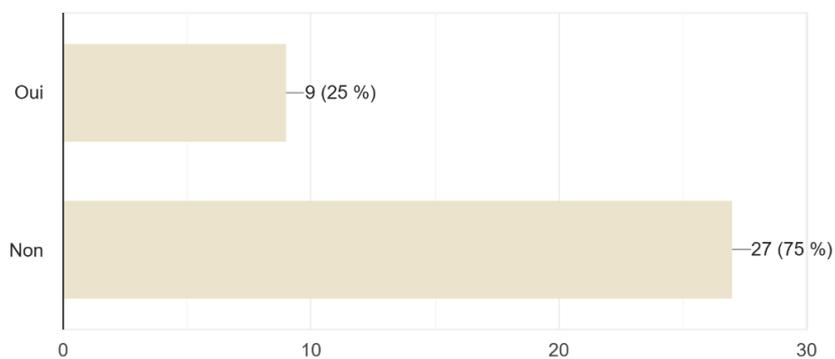
Pensez-vous que les recettes issues des projets générateurs de revenus (salle de fête, logement...) actuellement en exploitation soient suffisantes pour rembourser l'emprunt FEICOM ?

35 réponses

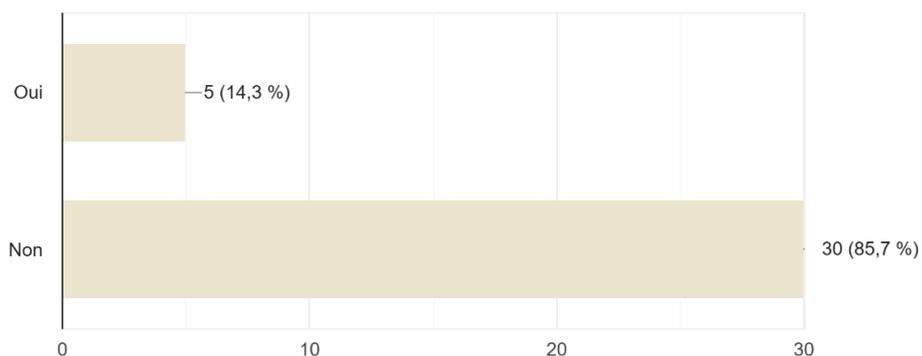


Pensez-vous que les recettes issues des équipements marchands (marché, centre commercial, gare routière, abattoir, établissement touristique)...ient suffisantes pour rembourser l'emprunt FEICOM ?

36 réponses

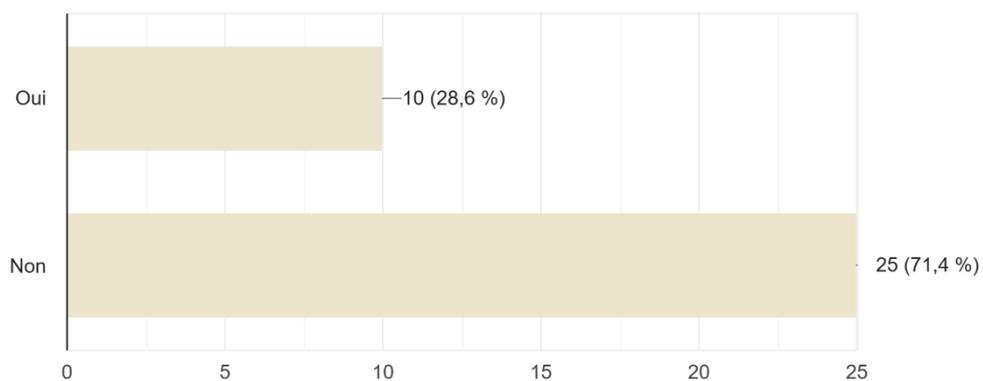


H - Financement alternatif : Emprunt-don et leg-partenariat public privé (PPP)-Ressources issues de la coopération décentralisée Avez-vous déjà obtenu ...ur réaliser un projet ces trois dernières années ?
35 réponses



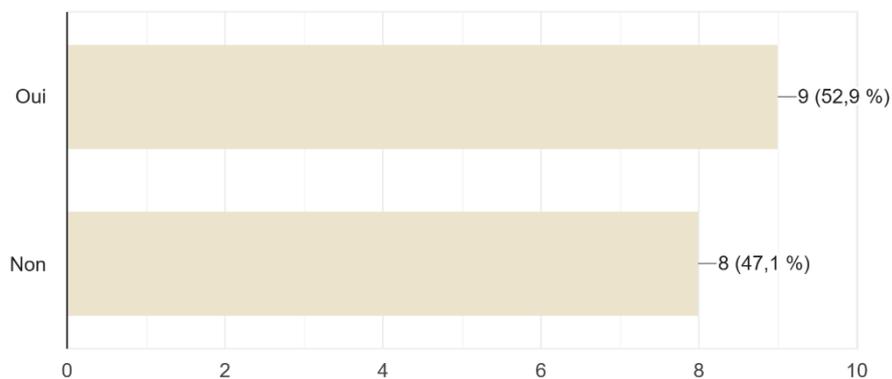
Recevez-vous régulièrement des dons ?

35 réponses



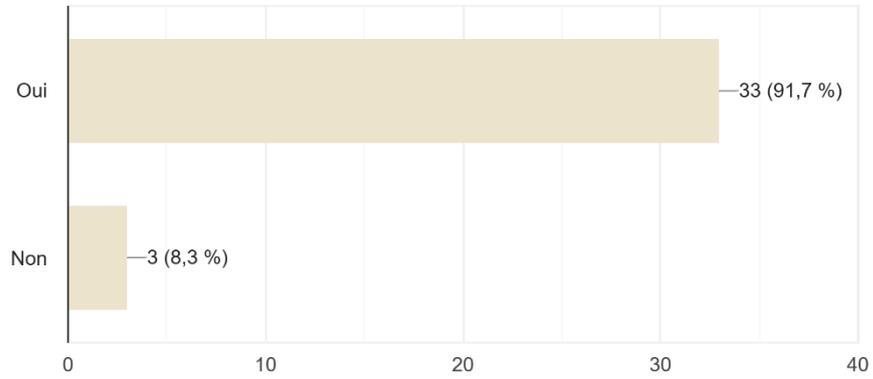
Si oui ces dons sont-ils intégrés dans le budget ?

17 réponses



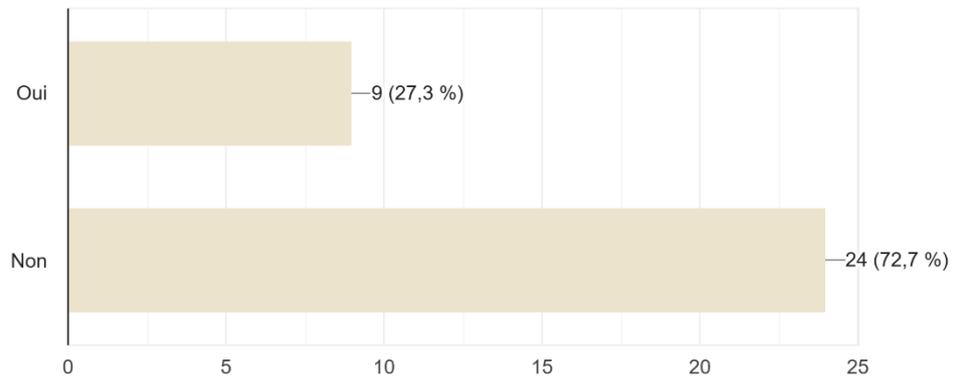
Avez-vous déjà entendu parler de la démarche PPP (Partenariat Public Privé) comme financement alternatif des projets ?

36 réponses



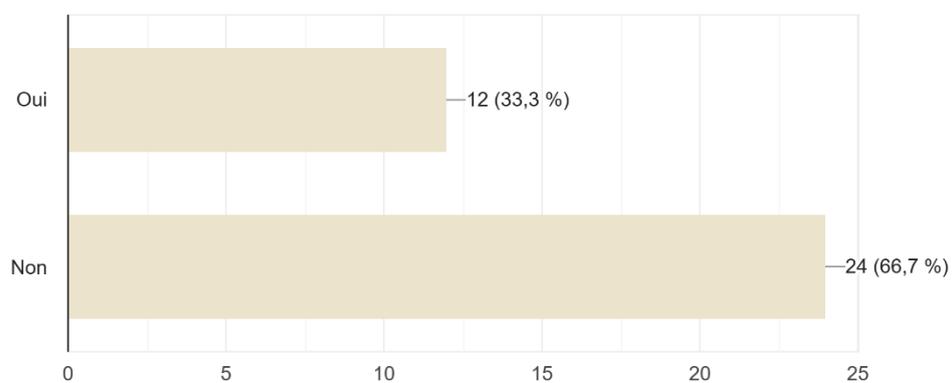
Si oui, avez-vous déjà engagé une démarche PPP au point d'aboutir à la signature du contrat PPP ?

33 réponses



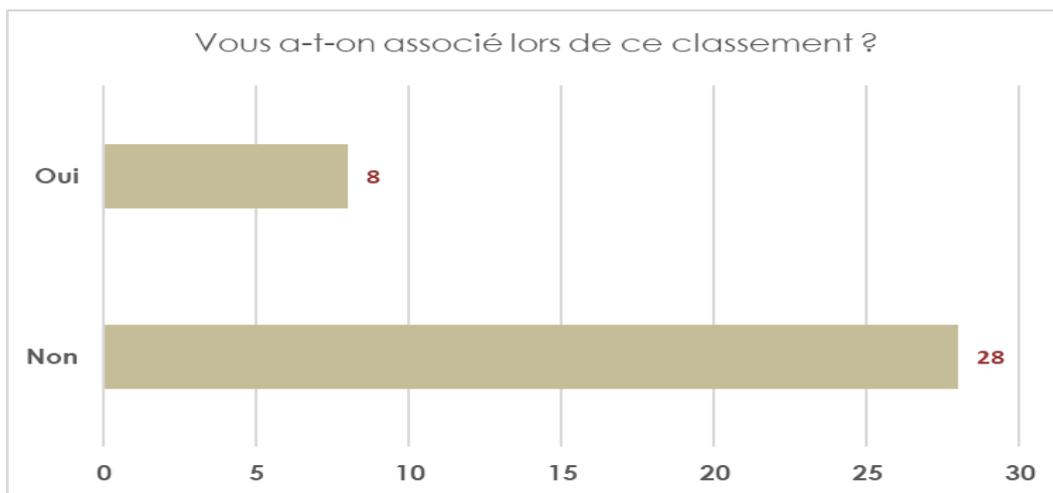
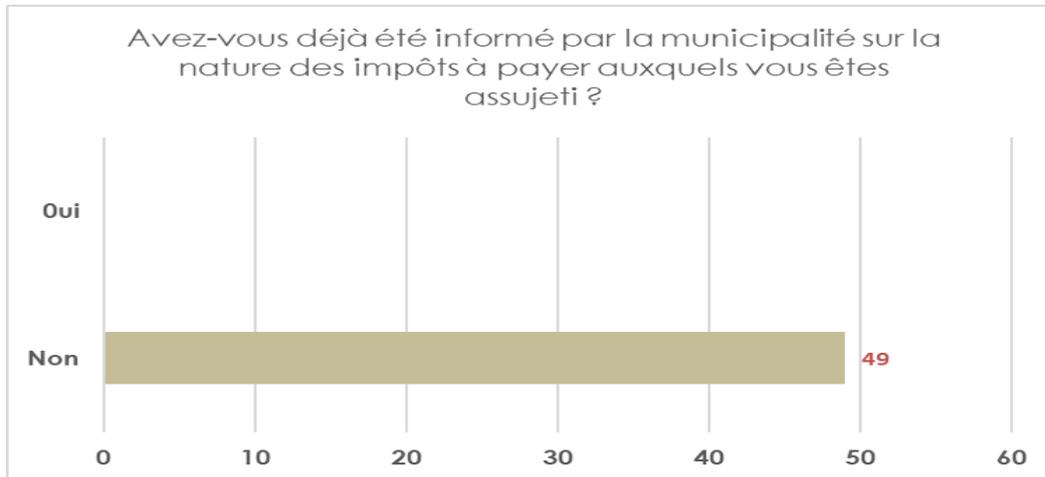
Les ressources issues de la coopération décentralisée vous-ont-elles déjà permis de réaliser un projet ces trois dernières années ?

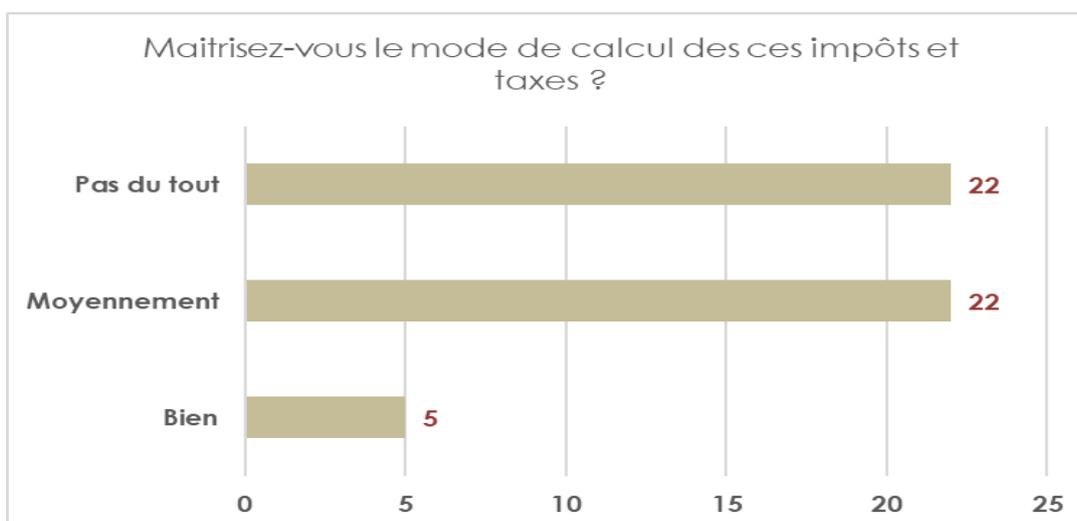
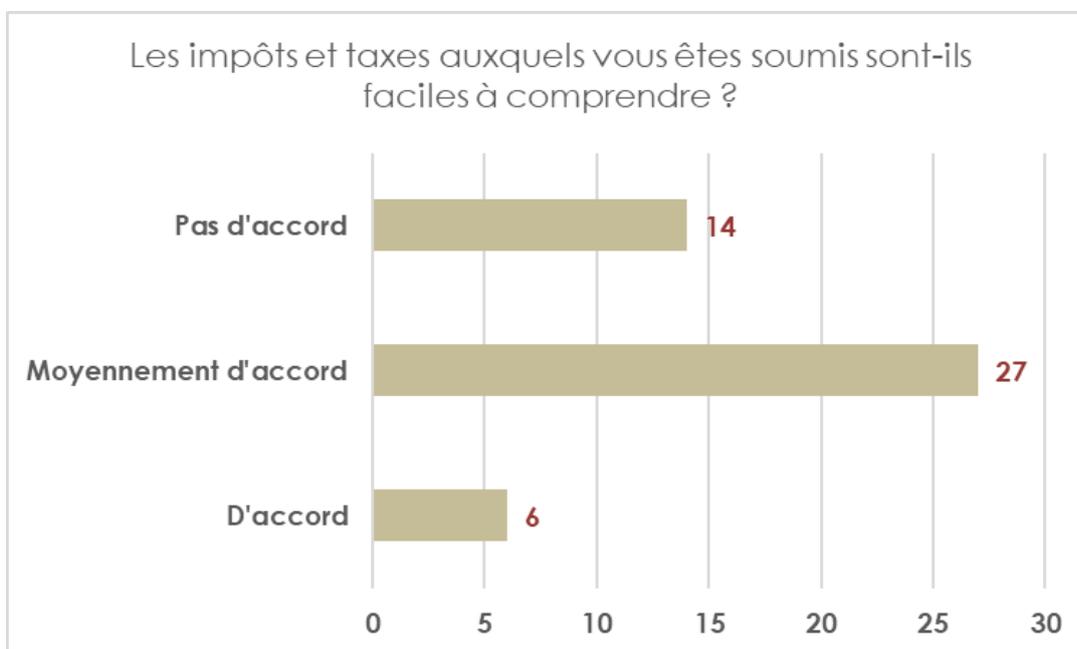
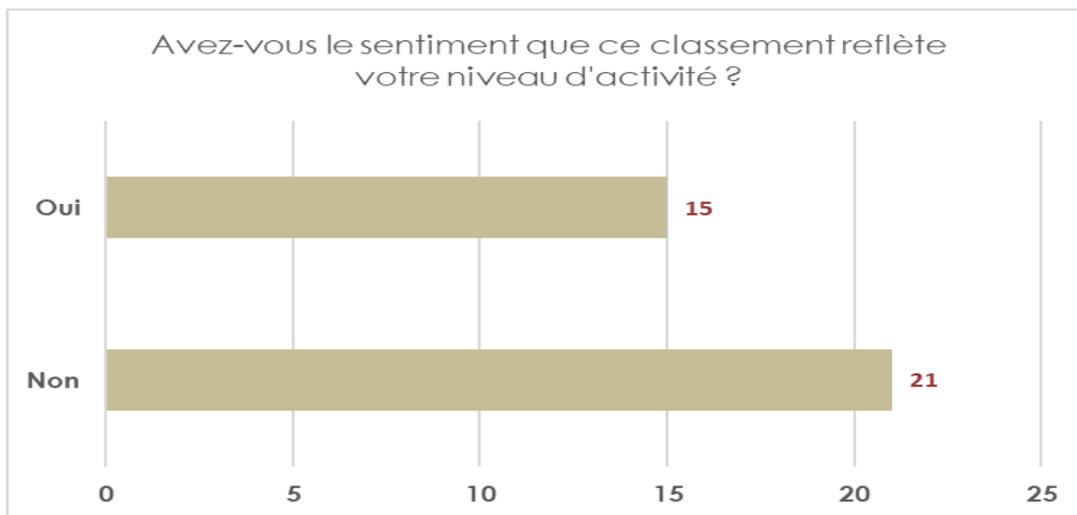
36 réponses

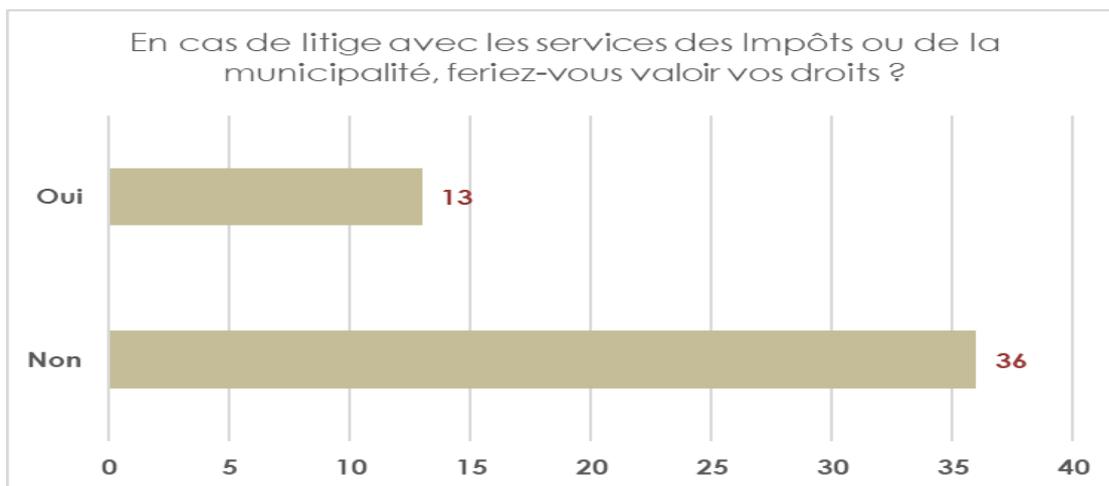
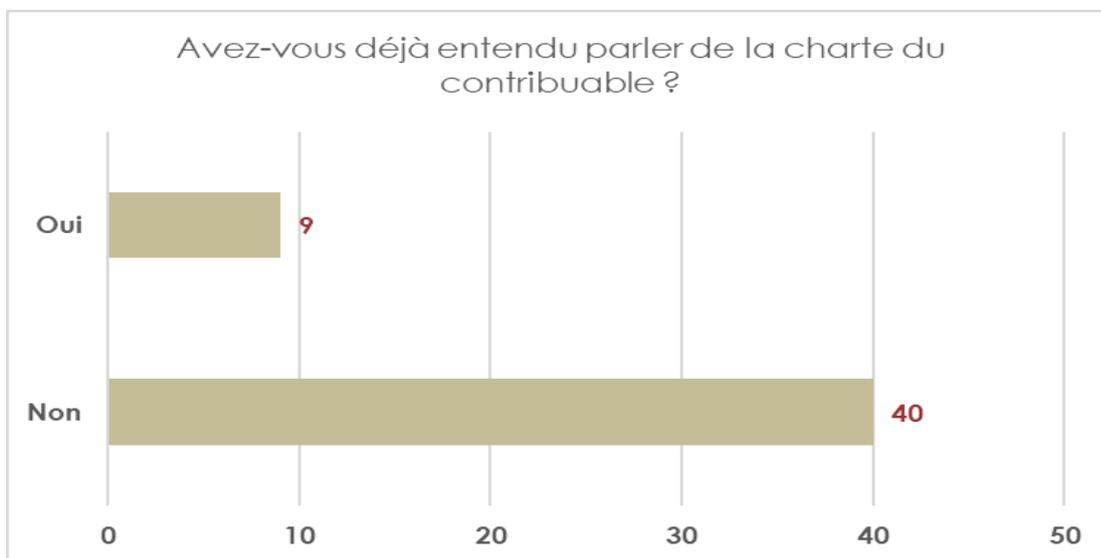
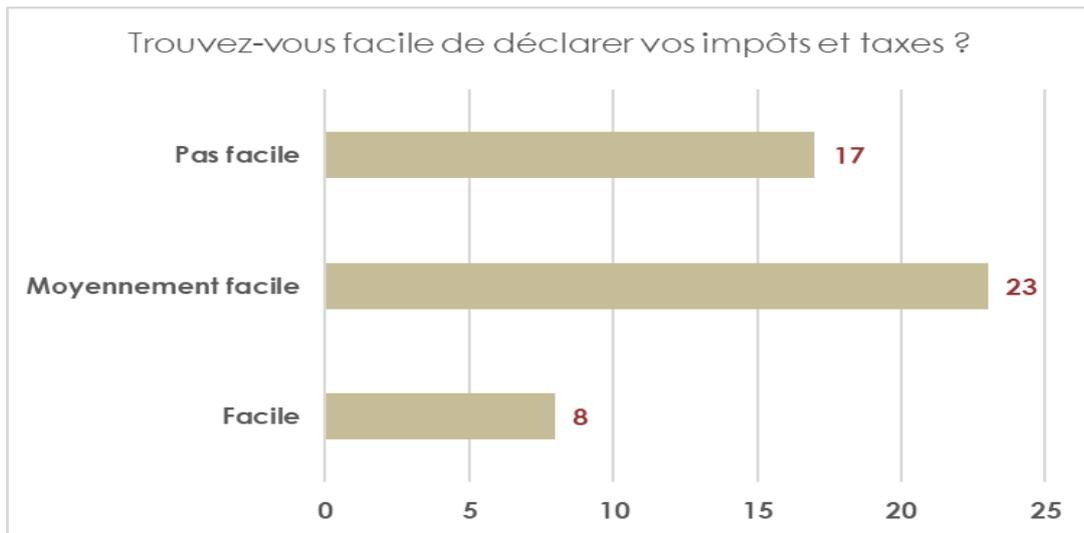


ANNEXE 6-ANALYSE DES REPONSES DU QUESTIONNAIRE ADMINISTRE AUX CONTRIBUABLES

THEME D'ETUDE : Etude sur le financement du développement local dans un contexte d'équité et d'efficacité fiscales







Si non, avez-vous le sentiment qu'il inutile de tenter de faire valoir ses droits car de toutes les façons vous n'auriez jamais raison ?

