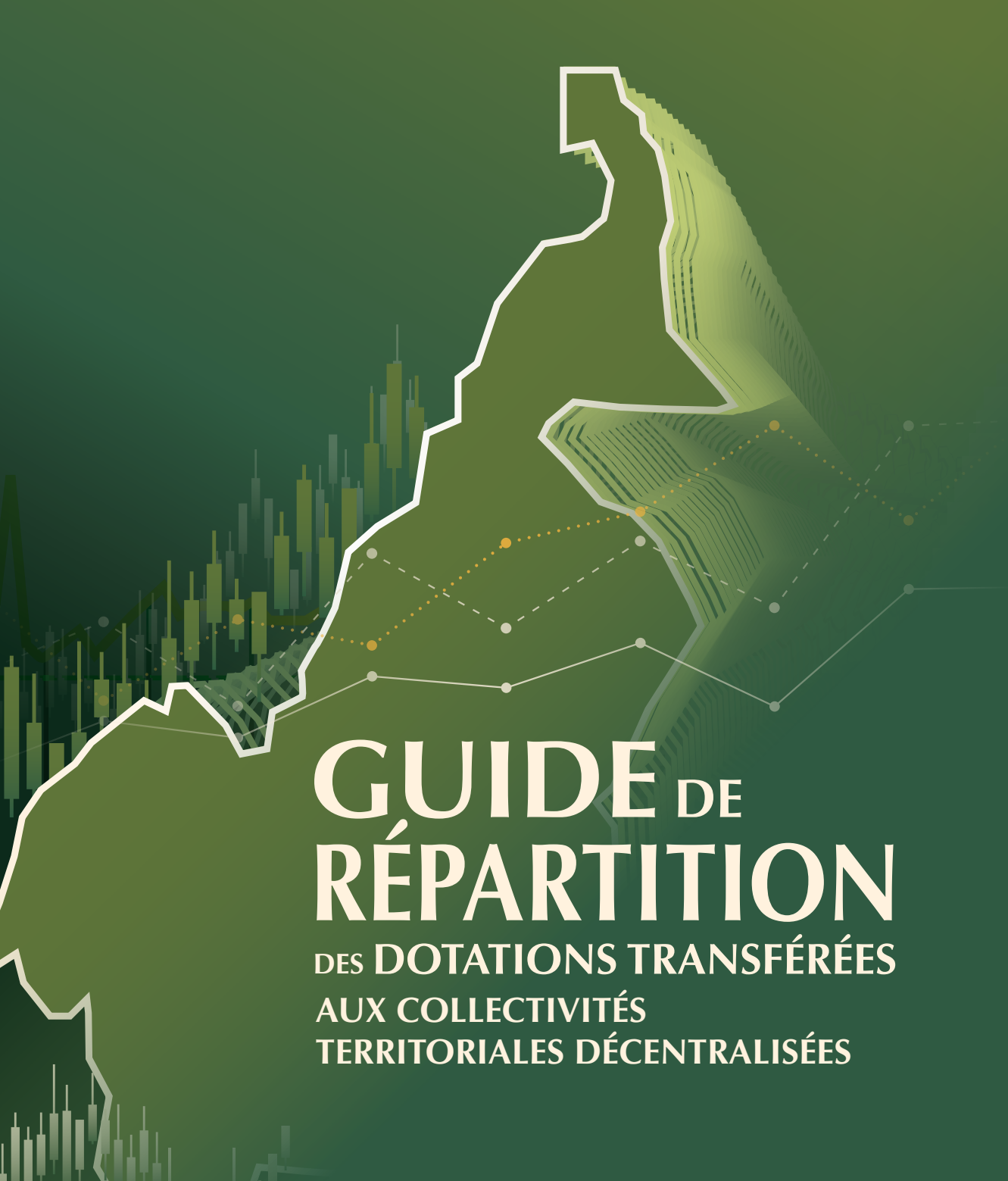
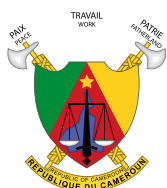


The background of the cover features a stylized map of Cameroon in a light green color. Overlaid on the map are various financial charts, including a candlestick chart on the left and several line graphs with different markers (dots, squares) in white and yellow. The overall color scheme is dark green.

GUIDE DE RÉPARTITION

DES DOTATIONS TRANSFÉRÉES AUX COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DÉCENTRALISÉES



Ministère de l'Economie,
de la Planification et de
l'Aménagement du Territoire

AOÛT 2025
www.minepat.gov.cm

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	4
AVANT-PROPOS	5
LISTE DES ACRONYMES	6
INTRODUCTION	9
PARTIE I : CADRE JURIDIQUE DE LA REPARTITION DES DOTATIONS TRANSFEREES AUX CTD	12
A- Fondements juridiques et principes directeurs du transfert de ressources aux CTD	12
B- Modèles de répartition des ressources aux CTD faits dans d'autres pays	16
PARTIE II : DIAGNOSTIC DE LA REPARTITION DES DOTATIONS TRANSFEREES AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES	20
A- Etat des lieux de la répartition des dotations transférées aux CTD au Cameroun	20
B- Forces et faiblesses du processus de répartition des ressources transférées au Cameroun	22
C- Enjeux et défis d'une répartition équitable des ressources transférées aux CTD	24
PARTIE III : MÉTHODOLOGIE DE RÉPARTITION DES RESSOURCES TRANSFÉRÉES AUX CTD	28
A- Principes directeurs de la répartition des ressources transférées aux CTD	28
B- Méthodologie de répartition	29
C- Démarche opérationnelle de la répartition des RT	41
D- Analyse de la méthodologie de répartition	44
CONCLUSION	46

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exemple de clés de répartition de la dotation multisectorielle et de la dotation sectorielle30

Tableau 2 : Exemple de clés de répartition de la dotation multisectorielle entre CTD 31

Tableau 3 : Exemple de clés de répartition des base fixe et base variable de la dotation multisectorielle 33

AVANT- PROPOS

Le renforcement de la décentralisation est une pierre angulaire de la modernisation de notre État. Il ne s'agit pas seulement d'un transfert de compétences, mais d'une profonde transformation de notre gouvernance. En donnant plus d'autonomie et de moyens aux collectivités territoriales, nous renforçons la démocratie de proximité et permettons aux citoyens de devenir de véritables acteurs de leur propre développement.

La décentralisation, consacrée par la Constitution du Cameroun et mise en œuvre par le Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), constitue l'un des leviers essentiels pour rapprocher l'action publique des citoyens, améliorer la gouvernance locale et promouvoir un développement équilibré sur l'ensemble du territoire national.

Dans ce cadre, le transfert des ressources financières de l'État aux CTD est un élément stratégique, car il conditionne directement la capacité de ces dernières à exercer pleinement les compétences qui leur sont transférées. Pour être efficace, ce transfert doit reposer sur des mécanismes d'allocation clairs, équitables, transparents et alignés à la fois sur les priorités nationales et sur les besoins spécifiques exprimés au niveau local.

Les pratiques actuelles de répartition des dotations transférées, bien qu'ayant permis des avancées, présentent encore des insuffisances telles que les disparités persistantes entre territoires, l'inadéquation entre les allocations et les besoins réels des populations, la non harmonisation des critères de répartition, le faible suivi-évaluation des Ressources Transférées (RT) et la complexité des procédures. Ces limites soulignent la nécessité d'un référentiel méthodologique commun permettant de guider les administrations sectorielles, les institutions de péréquation et les CTD dans la programmation, la répartition et le suivi des ressources transférées.

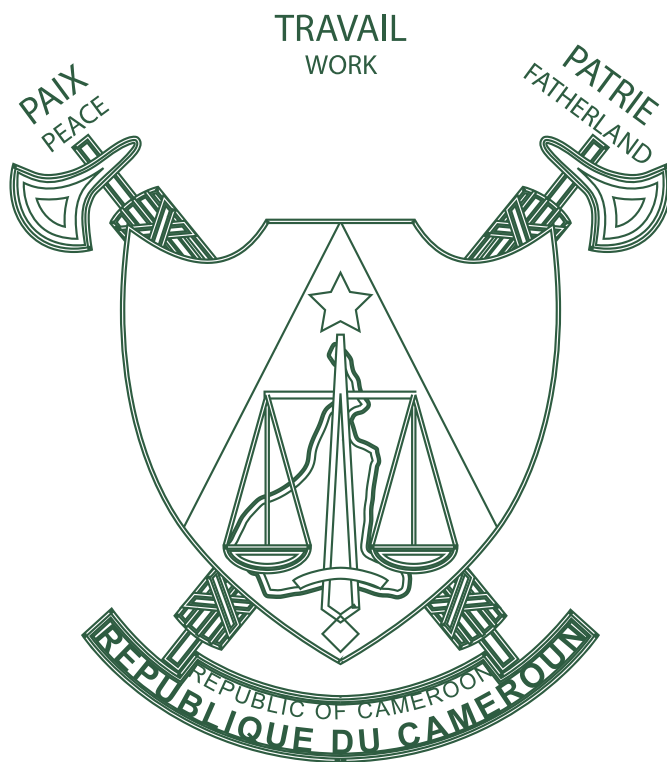
En dotant le pays d'un outil structuré et partagé, l'objectif est de renforcer la cohérence entre les besoins locaux et les priorités nationales, d'optimiser l'utilisation des ressources, et de contribuer au développement équilibré et durable de toutes les collectivités.

**Le Ministre de l'Economie, de la Planification et
de l'Aménagement du Territoire**

LISTE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AMVC	Association des Maires de Ville du Cameroun
ARC	Association des Régions du Cameroun
ART	Article
BIP	Budget d'Investissement Public
BUCREP	Bureau Central des Recensements et des Etudes de Population
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CGCTD	Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées
CGI	Code Général des Impôts
CMR	Capacité de Mobilisation des Ressources
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
DGD	Dotation Générale de la Décentralisation
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
EBP	Effectivité du Budget Programme
EDM	Exécution des projets inscrits dans la Dotation Multisectorielle
EQUIP	Niveau d'Équipement
FEICOM	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale
FL	Fiscalité Locale
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KM	Kilomètre
IDL	Indice de Développement Local

IDLS	Indice de Développement Local Sectoriel
INS	Institut National de la Statistique
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINDDEVEL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
MINEDUB	Ministère de l'Éducation de Base
MINEE	Ministère de l'Eau et de l'Énergie
MINFI	Ministère des Finances
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINSANTE	Ministère de la Santé Publique
MINTP	Ministère des Travaux Publics
NBRE	Nombre
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNDP	Programme National de Développement Participatif
POP	Population
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RSA	Revenu de Solidarité Active
RT	Ressources Transférées
SND30	Stratégie Nationale de Développement 2030
SUP	Superficie
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TXE	Taux d'Exécution
UE	Union Européenne



INTRODUCTION

Le présent Guide méthodologique de répartition des ressources transférées aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) du Cameroun permet de répondre aux spécificités de chaque CTD, de mieux comprendre les besoins des populations et d'apporter des solutions concrètes et adaptées. C'est en faisant confiance aux CTD et aux initiatives locales que nous bâtissons un développement plus équilibré, inclusif et durable pour l'ensemble du pays.

Face aux enjeux d'équité, de transparence et d'efficacité dans l'allocation des ressources publiques, ce document vise à fournir aux acteurs nationaux et locaux un cadre harmonisé, objectif et opérationnel pour la répartition des dotations transférées par l'État. Il prend en compte à la fois les priorités exprimées à la base par les CTD, les orientations stratégiques nationales et sectorielles, ainsi que les exigences de performance et de bonne gouvernance.

Fruit d'un travail participatif entre le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), le Ministère des Finances (MINFI), le Ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL), les administrations sectorielles et les représentants des CTD, ce guide capitalise les bonnes pratiques observées au Cameroun et à l'international, tout en les adaptant au contexte national.

Il s'adresse à l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la programmation, la budgétisation et le suivi des ressources transférées, notamment les administrations centrales, les services déconcentrés, les exécutifs municipaux et régionaux, les institutions de péréquation, ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Il propose une démarche structurée, fondée sur des critères objectifs et des données vérifiables, visant à garantir l'équité, la transparence et l'efficacité dans la distribution des dotations.

Pour ce faire, le guide est structuré en trois parties :

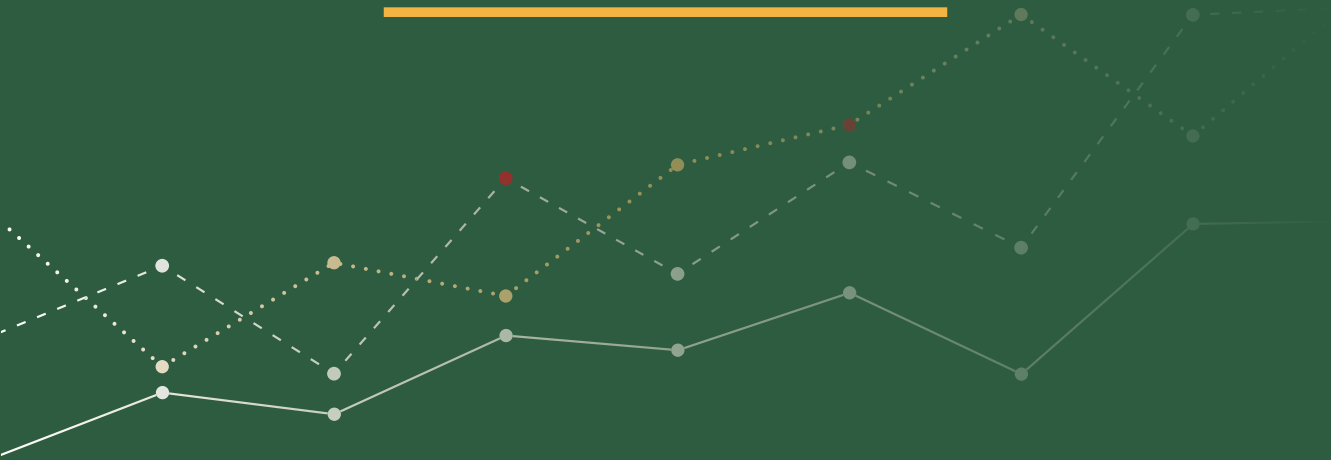
- **Partie I** : le cadre juridique de la répartition des dotations transférées aux CTD, qui rappelle les fondements juridiques, institutionnels et financiers de la décentralisation au Cameroun ;

- **Partie II** : le diagnostic du dispositif actuel de répartition, qui met en lumière les enjeux, les défis, les forces et les faiblesses des pratiques en cours ;
- **Partie III** : la méthodologie opérationnelle proposée, qui détaille le processus de répartition en quatre étapes, de l'identification des priorités locales à la validation finale des dotations à budgétiser.

En dotant l'ensemble des acteurs d'un cadre commun et harmonisé, ce guide ambitionne de faire des transferts de ressources, un véritable levier de développement local durable, inclusif et cohérent avec les objectifs de la Stratégie Nationale de Développement 2030 et la vision d'un Cameroun émergent à l'horizon 2035.

PARTIE I

CADRE JURIDIQUE DE LA REPARTITION DES DOTATIONS TRANSFEREES AUX CTD



PARTIE I

CADRE JURIDIQUE DE LA REPARTITION DES DOTATIONS TRANSFEREES AUX CTD

Cette partie présente le cadre juridique qui encadrent le transfert des ressources aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD). Elle s'articule autour des fondements juridiques et des modèles de répartition des ressources faits dans d'autres pays.



FONDEMENTS JURIDIQUES ET PRINCIPES DIRECTEURS DU TRANSFERT DE RESSOURCES AUX CTD

Instituée par la Loi Constitutionnelle du Cameroun de 1996, la décentralisation consiste en un transfert par l'État, aux Collectivités Territoriales, de compétences particulières et de moyens appropriés, dans le but de promouvoir le développement, la démocratie et la bonne gouvernance au niveau local.

Ce transfert de pouvoirs est régi par la Loi n°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées (CGCTD) et par des règles émanant des textes spécifiques y afférents.

Ainsi, le CGCTD fixe des compétences spécifiques sur les plans social, éducatif, sanitaire, sportif, culturel, économique, artisanal et touristique pour chaque type de CTD, à savoir les Régions (art 267 à 273) et les Communes (Art 156 à 163) y compris les Communautés urbaines (art 241).

1. Principes directeurs du transfert des ressources aux CTD

Conformément à l'article 12 du CGCTD, les ressources nécessaires à l'exercice des compétences transférées aux Collectivités Territoriales leur sont dévolues soit par transfert de fiscalité, soit par dotations, soit par les deux à la fois. Ce transfert de ressources obéit à trois (03) grands principes directeurs :

1. **Libre administration (Art 8 et 11 CGCTD)** : les CTD disposent de budgets et de ressources propres, et jouissent d'une autonomie de gestion ;

2. **Concomitance (Art 21 CGCTD)** : Tout transfert de compétence à une collectivité territoriale s'accompagne du transfert, par l'Etat à celle-ci, des ressources et moyens nécessaires à l'exercice effectif de la compétence transférée. Ce principe impose une simultanéité entre l'effectivité de l'exercice de la compétence et le transfert des ressources ;
3. **Equivalence (Art 27 CGCTD)** : chaque transfert de compétence doit être accompagné d'une dotation de ressources au moins équivalente aux charges de l'Etat avant le transfert.

2. Transfert de fiscalité

La fiscalité locale est l'ensemble des mécanismes juridiques régissant la collecte des impôts locaux au profit des collectivités territoriales décentralisées. Elle est régie par la loi de n°2024/020 du 23 décembre 2024 portant fiscalité locale.

En vue de garantir un développement harmonieux de l'ensemble du territoire national, la loi susmentionnée vient renforcer le mécanisme de péréquation horizontale (mécanisme de solidarité entre les CTD) et de péréquation verticale (assurée par le transfert d'une partie des ressources de l'Etat vers les collectivités pour réduire les disparités de richesses entre ces dernières).

Ainsi, les prélèvements dédiés au financement des Communes, Communautés urbaines et Régions sont de deux sortes :

- ▲ les prélèvements effectués par les services fiscaux et reversés aux collectivités territoriales par le Trésor Public : **il s'agit de la fiscalité propre aux CTD** ;
- ▲ les prélèvements en vue de la péréquation horizontale dans le cadre du principe de solidarité et d'équité entre les communes, qui sont transférées au Fonds Spécial d'Equipeement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM) et reversées par ses soins aux CTD : **on parle de fiscalité affectée**. Les articles 122 et 134 de la loi sur la fiscalité locale précisent les quotes-parts des impôts locaux soumis à cette péréquation respectivement pour les Communes (y compris les communautés urbaines) et les Régions.

ENCADRÉ SUR LES DIFFÉRENTES QUOTES-PARTS DES IMPÔTS LOCAUX SOUMIS À PÉRÉQUATION

Pour les Communes, les Communautés Urbaines et les Communes d'Arrondissement (art C 122)

► la quote-part des droits de timbre sur la publicité affectée aux Communes

42% ► des centimes additionnels communaux

50% ► de la quote-part de la redevance forestière annuelle affectée aux Communes

100% ► des droits de timbre automobile

100% ► de la taxe de développement local

Pour les Régions (art C 134)

50% ► du produit des redevances pétrolière, gazière et minière affectées aux Régions

70% ► du produit du Fonds Spécial pour le financement des projets de développement en matière d'eau et d'assainissement

70% ► du produit de la redevance annuelle des jeux de hasard et de divertissement

70% ► du produit du droit de timbre d'aéroport

70% ► du produit de la quote-part de la taxe spéciale sur les produits pétroliers affectées aux Régions

70% ► du produit de la quote-part de la redevance d'utilisation des fréquences radioélectriques affectée aux Régions

Le mécanisme de répartition des prélèvements fiscaux bénéficiant aux collectivités territoriales décentralisées sont encadrés d'une part, par le Code Général des Impôts (CGI), dans son Livre III consacré à la fiscalité locale et d'autre part, par le Code des Douanes.

3. Transfert par dotations

La loi portant CGCTD a institué une Dotation Générale de la Décentralisation (DGD) destinée au financement partiel de la décentralisation (art 25 CGCTD). Le volume de cette dotation est calculé sur la base des recettes budgétaires (base caisse) du budget général de l'Etat hors emprunts, dons, recettes d'ordre et recettes affectées. (art 149 de la loi sur la fiscalité locale)

Si la loi est claire, en ce qui concerne l'affectation des ressources et la base calculable de la DGD, elle semble silencieuse sur le mécanisme de transfert. En effet, il ne transparaît pas dans le corpus de la loi portant CGCTD une indication sur la manière dont ces transferts seront effectivement réalisés.

ENCADRÉ : AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT DES CTD

Outre les ressources provenant de l'Etat, les CTD peuvent financer leur développement au travers de divers modes, à savoir : la coopération décentralisée, des regroupements ou des partenariats.

► Les partenariats avec des organismes nationaux ou internationaux pour le financement du développement local. De manière générale, il s'agit des acteurs qui interviennent dans la mise en œuvre de la décentralisation à travers l'appui au processus de planification, le renforcement des capacités le financement des projets et programmes de développement. On peut citer : l'AFD, la GIZ, la KFW, l'UE etc. Ces institutions recourent au FEICOM comme maître d'œuvre de leur action, à travers des conventions ;

► La Coopération Décentralisée. C'est un mode de coopération transnationale comprenant toutes les relations d'amitié, de jumelage ou de partenariat nouées entre les collectivités locales d'un pays et les collectivités, équivalentes ou non, d'autres pays. Elle se concrétise par une convention entre deux autorités locales.



MODÈLES DE RÉPARTITION DES RESSOURCES AUX CTD FAITS DANS D'AUTRES PAYS

La revue des divers mécanismes de transfert des ressources financières de l'Etat vers les CTD révèle un consensus sur l'existence de deux types de dotations effectuées par l'Etat :

- **les dotations liées aux compétences ou les transferts conditionnels** : ils consistent à rattacher une allocation ou dotation à une compétence précise ou encore à affecter les transferts de manière qu'ils ne puissent être utilisés qu'à des fins spécifiques ;
- **les dotations non affectées ou transferts non conditionnels** : ils consistent à transférer des ressources en bloc à des fins générales, que les exécutifs locaux se chargent de répartir.

Cependant, les critères de répartition de ces dotations diffèrent d'un pays à un autre.

1. Cas de la France

En France, il existe deux principaux types de dotations :

- **Dotation Globale de fonctionnement** : elle comporte un volet forfaitaire attribué à toutes les CTD (calculé sur la base de la population et de la superficie) et un volet de péréquation orienté vers les CTD les plus pauvres (calculé sur la base du potentiel financier) ;
- **Dotation Globale d'Équipement**, pour le financement des compétences spécifiques.

Ainsi, la répartition des transferts aux CTD en France repose sur les critères suivants :

- Population et superficie (dotation forfaitaire) ;
- Richesse fiscale par habitant (potentiel fiscal / financier) ;
- Critères sociaux (revenu moyen, chômage, bénéficiaires RSA) ;
- Territorialité (urbain pauvre, rural enclavé, zones prioritaires).

2. Cas du Maroc

Au Maroc¹, les transferts financiers de l'Etat aux collectivités territoriales sont opérés selon des critères de répartition établis sur la base du principe de solidarité entre les

¹ présentation sur l'organisation des finances locales issue du portail national des CTD maroc : <https://www.collectivites-territoriales.gov.ma/sites/default/files/pnct/2022-04/Organisation%20finance%20locale%20fr%201.pdf>

collectivités territoriales fondé sur deux dimensions : de péréquation (compenser les inégalités en matière de ressources) et d'incitation (accompagner l'action des CTD en matière de développement).

Ces transferts sont de deux ordres :

- Dotations globales accordées aux collectivités territoriales sur la base de critères :

Forfait :

Cette dotation forfaitaire assure à chaque commune un minimum de ressources

15%



Effort fiscal :

l'objectif est d'encourager les communes à développer leurs moyens propres de mobilisation des ressources

15%



Potentiel fiscal :

Ce critère introduit une logique de péréquation visant à corriger les inégalités de répartition de la matière imposable. L'essentiel de ces dotations bénéficie aux communes ayant une richesse fiscale inférieure à la moyenne observée en la matière

70%



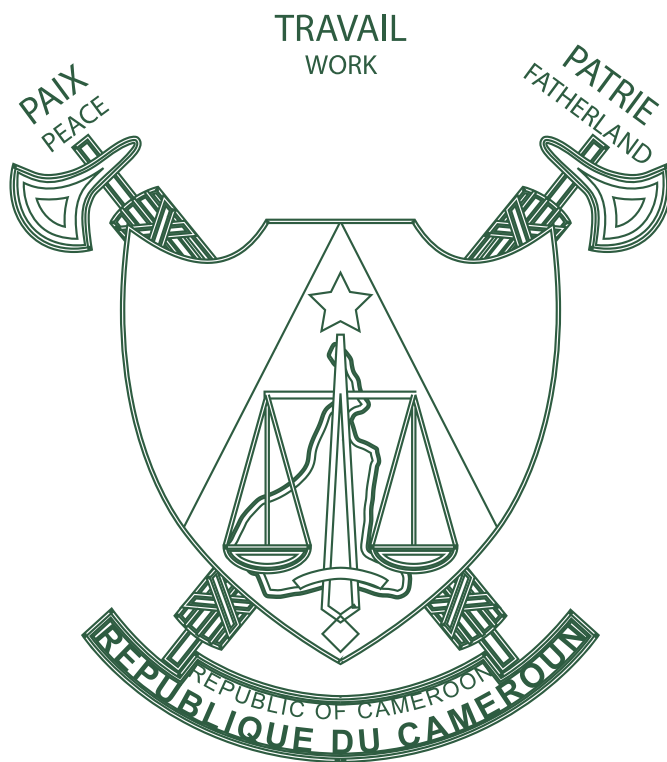
- Dotations spécifiques afférentes pour le financement des compétences dévolues aux collectivités territoriales.

3. Cas du Mali

Au Mali², le dispositif actuel prévoit plusieurs types de transferts de ressources financières de l'Etat aux collectivités territoriales, à savoir :

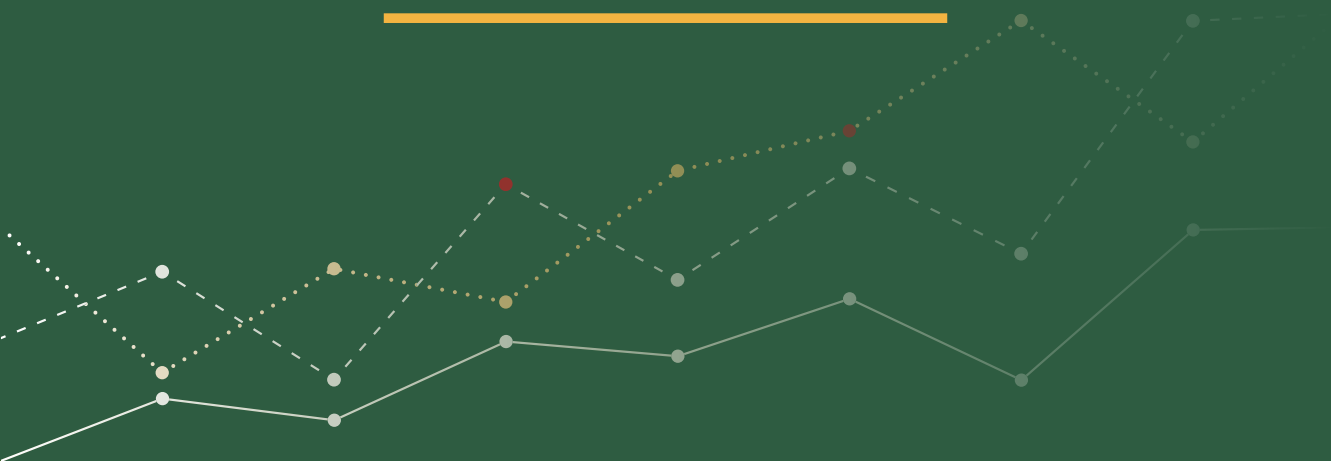
- les transferts liés aux compétences transférées, qui concernent la mise en œuvre de onze compétences sectorielles transférées. Ces transferts sont répartis en fonction de la population, la superficie, du niveau d'équipement en infrastructures de base (accès à l'eau, santé, écoles) et du taux de pauvreté et indicateurs socio-économiques.
- les transferts non conditionnels qui ne sont pas liés à la prise en charge d'une compétence transférée et permet la réalisation de projets de développement des collectivités territoriales en lien avec leur plan de développement et leur besoins.

²Information issue de l'étude sur l'état actuel du transfert de ressources financières de l'Etat aux CT au Mali fait par OXFAM: <https://www.maliapd.org/plateforme-gt/wp-content/uploads/2018/11/Etude-sur-l%E2%80%99%C3%A9tat-actuel-du-transfert-des-ressources-financi%C3%A8res-de-l%E2%80%99Etat-aux-Col.pdf>



PARTIE II

DIAGNOSTIC DE LA REPARTITION DES DOTATIONS TRANSFEREES AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES



PARTIE II

DIAGNOSTIC DE LA REPARTITION DES DOTATIONS TRANSFEREES AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES

Cette partie présente l'état des lieux de la répartition des dotations transférées aux CTD, ses forces et ses faiblesses, ainsi que les enjeux et défis qui en résultent.



ETAT DES LIEUX DE LA RÉPARTITION DES DOTATIONS TRANSFÉRÉES AUX CTD AU CAMEROUN

Conformément à l'article 12 du CGCTD, les ressources nécessaires à l'exercice par les collectivités territoriales de leurs compétences leur sont dévolues soit par transfert de fiscalité, soit par dotations, soit par les deux à la fois.

S'agissant du transfert de fiscalité, il s'opère par le mécanisme de la péréquation, il est exclu du calcul de la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD).

La dotation pour sa part renvoie à la DGD destinée au financement partiel de décentralisation, selon l'article 25, alinéa 1 du CGCTD. Elle intègre les deux grandes natures que sont : le fonctionnement et l'investissement. La loi de finances fixe, chaque année, la fraction des recettes de l'Etat affectée à la Dotation Générale de la Décentralisation. Dans la pratique, la DGD se subdivise en deux composantes :

- ▲ **les dotations multisectorielles** : il s'agit d'un volume de ressources non réparties par compétences alloué de manière égalitaire, à l'ensemble des CTD en fonction de leurs catégories (d'une part entre les 360 Communes et les 14 Communautés Urbaines et d'autre part entre les 10 Régions). Ces dotations sont logées dans le budget du MINDDEVEL ;
- ▲ **les dotations sectorielles** : il s'agit de la dotation inscrite dans les budgets des départements ministériels ayant un pan de politique publique transféré aux CTD.

La budgétisation des dotations obéit à des règles classiques. Les ressources attribuées sont au moins équivalentes aux dépenses effectuées par l'Etat pendant l'exercice budgétaire précédent immédiatement la date du transfert de compétences (article 27, alinéa 2 du CGCTD). Sur cette base, et après un cadrage qui pourrait ajuster à la hausse ou à la baisse cette ressource, l'on obtient le montant total des ressources transférées pour l'année par les administrations sectorielles.

Chaque année, le Premier Ministre, Chef du Gouvernement notifie le cadrage budgétaire des ressources à transférer aux CTD à chaque administration ayant des compétences et des ressources à transférer, à travers des enveloppes de base.

Par la suite, chaque administration définit une clé de répartition qui lui est propre afin d'allouer les ressources aux CTD bénéficiaires, en tenant compte de la contrainte de l'enveloppe y relative, des zones prioritaires spécifiques à la compétence transférée et des spécificités des CTD concernées.

Les propositions faites par l'administration dont la programmation est triennale sont inscrites dans le CDMT et font l'objet d'analyse au cours d'une conférence spécifique de budgétisation des ressources transférées. Ces conférences visent à s'assurer de l'équité dans la répartition des RT entre les CTD.

Au terme desdites conférences, la répartition des RT validée est inscrite dans le budget de l'administration sous forme de dotations et notifiée aux exécutifs locaux en vue de leur déclinaison en projets.

NB

Le processus de répartition ci-dessus décliné ne concerne que les dotations sectorielles.

En effet, les dotations multisectorielles sont réparties de manière égalitaire entre communes, communautés urbaines et régions. En outre, le processus de répartition des dotations en fonctionnement semble moins concerté quant aux mécanismes et modalités d'allocation.



FORCES ET FAIBLESSES DU PROCESSUS DE RÉPARTITION DES RESSOURCES TRANSFÉRÉES AU CAMEROUN

Le processus de répartition de la dotation des ressources transférées aux CTD présente quelques atouts, mais de nombreuses insuffisances demeurent.

1. Atouts du processus de répartition de ressources transférées

Les principaux atouts du processus de répartition des RT que l'on peut citer sont les suivants :

- ▲ **la continuité dans le niveau de ressources des administrations.** En effet, l'utilisation de l'historique du volume des ressources comme point d'entrée permet de garantir une certaine continuité d'année en année sur le financement des compétences et facilite la planification budgétaire des compétences ;
- ▲ **une clé de répartition propre à chaque administration pour l'allocation des dotations** garantissant pour chaque secteur (éducation, santé, infrastructures, etc.) l'utilisation des ressources selon des critères bien définis, facilitant ainsi le suivi et le contrôle ;
- ▲ **l'octroi d'une dotation multisectorielle** garantissant un minimum de ressources à chaque CTD ;
- ▲ **la notification aux administrations sectorielles du montant des ressources transférées aux CTD** : Les administrations sont notifiées à l'avance de leurs crédits à transférer, en vue de s'assurer que le financement de la décentralisation ne connaîtrait pas un fléchissement au détriment d'autres priorités portées par les administrations concernées.

2. Insuffisances du processus de répartition de ressources transférées

Les principales insuffisances relevées dans le processus de répartition des RT sont mentionnées ci-après :

- ▲ **la faible équité :**

Les travaux réalisés dans le cadre des conférences des CTD depuis 03 années au MINEPAT ont montré que dans certaines administrations l'on peut constater qu'il

existe plus de 300 Communes n'ayant jamais bénéficié de ressources au cours des 05 dernières années de référence.

En effet, la répartition basée sur les critères choisis exclusivement par l'administration apparaît parfois inadaptées aux besoins des CTD et crée des disparités entre elles. Par exemple, une commune qui a déjà bénéficié de fonds importants dans le passé pourrait continuer à recevoir un financement plus élevé, même si elle n'en a plus besoin, tandis que d'autres communes aux besoins croissants pourraient être sous-financées.

▲ le saupoudrage :

Le montant total des ressources allouées pour le financement des compétences transférées apparaît jusqu'à ce jour insuffisant face aux besoins sans cesse accrus des CTD.

De plus, certaines administrations, dans l'optique de financer un nombre important de CTD, allouent des montants à celles-ci ne permettant pas de réaliser une infrastructure de base du secteur concerné.

▲ la récurrence de l'inadéquation entre les besoins des CTD à la base et les dotations transférées :

Les ressources transférées par certaines administrations sont fréquemment en inadéquation avec les priorités exprimées par les CTD.

En effet, au cours d'une mission bilan des ressources transférées réalisée par le MINEPAT en 2024, il est ressorti que 49 % des Communes estiment que les dotations à elles transférées ne correspondent pas aux domaines jugés prioritaires. Cette proportion importante met en évidence un décalage entre les allocations budgétaires nationales et les besoins spécifiques des Communes, ce qui peut freiner le développement local dans les domaines stratégiques.

▲ un égalitarisme sans efficacité :

La répartition égalitaire des dotations multisectorielles entre les CTD est mise en œuvre sans tenir compte de l'efficacité de cette dernière à répondre aux besoins spécifiques des CTD.

Les statistiques du suivi-évaluation montrent que les projets financés par la dotation multisectorielle connaissent un faible taux d'exécution. Celui-ci est davantage préoccupant en ce qui concerne les Communautés Urbaines.

Toutefois, environ 77% des responsables des Communes interrogés lors de la mission bilan des ressources transférées réalisée par le MINEPAT en 2024 pensent qu'il serait important de maintenir concomitamment la dotation multisectorielle et les dotations sectorielles.

▲ une absence de transparence dans les critères de répartition utilisés par les administrations :

L'absence d'une procédure transparente pour la répartition des dotations entre les CTD entretient les disparités dans l'allocation des ressources et rend difficile l'évaluation de l'efficacité de cette répartition.

De plus, les critères utilisés par les administrations ne sont ni documentés ni partagés entre les acteurs intervenant dans ce processus.

En effet, selon les résultats de la mission bilan des ressources transférées susmentionnée, l'évaluation des préférences des Communes concernant les approches de répartition des dotations de l'État révèle une préférence marquée pour une répartition basée sur les priorités nationales ou les spécificités locales. Cette approche est jugée la plus avantageuse par 46.38 % des Communes, soulignant une volonté d'allocation ciblée en fonction des besoins et particularités de chaque Commune. La répartition égalitaire, choisie par 24.64 % des communes (17 effectifs), arrive en deuxième position, indiquant que certaines communes préfèrent une distribution uniforme des ressources. La péréquation, soutenue par 17.39% des répondants, est également appréciée, reflétant une reconnaissance des disparités entre Communes. Enfin, l'allocation des dotations de manière rotative et les autres options spécifiques sont les moins plébiscitées, traduisant une préférence moindre pour ces approches.



ENJEUX ET DÉFIS D'UNE RÉPARTITION ÉQUITABLE DES RESSOURCES TRANSFÉRÉES AUX CTD

L'équité dans la répartition des dotations transférées aux CTD est un enjeu majeur pour garantir un développement local harmonieux. Cependant, pour parvenir à cet objectif, certains défis doivent être relevés.

1. Enjeux de la répartition équitable des ressources transférées

La répartition équitable des dotations transférées aux CTD revêt plusieurs enjeux au rang desquelles :

- ▲ le renforcement de l'autonomie locale afin de permettre aux CTD de planifier et financer leurs priorités sans dépendance de l'Etat central ;
- ▲ la réduction des inégalités qui permet de corriger les déséquilibres entre les zones urbaines riches et les zones rurales pauvres, ce qui est conforme aux dispositions de l'article 55 alinéa 4 de la constitution qui dispose que "l'Etat

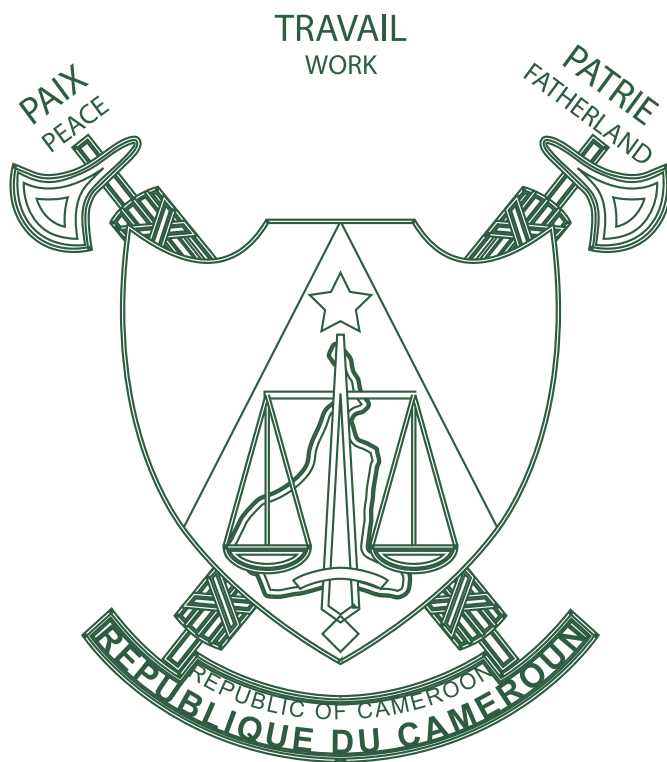
veille au développement harmonieux de toutes les collectivités territoriales décentralisées sur la base de la solidarité nationale, des potentialités régionales et de l'équilibre interrégionale” ;

- ▲ l'équité territoriale garantit que toutes les CTD, quelle que soit leur taille ou leur niveau de richesse, disposent des moyens suffisants pour assurer les services publics de base ;
- ▲ l'amélioration de la qualité des services publics (santé, éducation, infrastructures locales, etc.), grâce à une allocation adaptée aux besoins réels ;
- ▲ la confiance et la légitimité du processus de décentralisation : une répartition qui repose sur des principes clairs et établis, transparente et équitable renforce l'adhésion des acteurs locaux et des citoyens d'une part et accroît la confiance à l'endroit des institutions étatiques d'autre part ;
- ▲ la stimulation du développement local : offrir à chaque CTD des ressources qui sont sous-tendues par la performance, induit une émulation au sein des acteurs, toute chose qui valorise le potentiel local et soutient la croissance inclusive des localités.

2. Défis liés à cette répartition des ressources transférées aux CTD

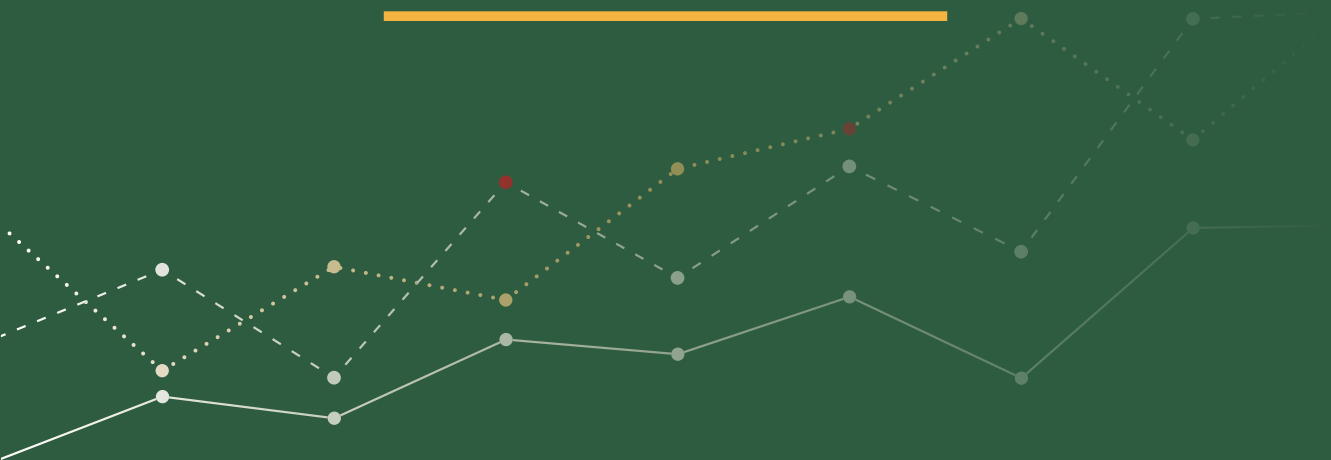
En dépit d'une répartition des dotations transférées qui reposerait sur des bases claires et partagées, des défis demeurent :

- ▲ **l'augmentation du volume des dotations transférées** : bien que les besoins soient extensibles et les ressources limitées, il n'en demeure pas moins que des efforts constants doivent être menés en vue de relever le volume des RT pour permettre aux CTD de répondre efficacement aux problématiques de développement ;
- ▲ **la mise à disposition du personnel technique au niveau local** : quelque pertinent que puisse paraître le mécanisme de répartition des dotations transférées, en l'absence d'un personnel qualifié, la préparation et l'exécution des projets de CTD ne pourraient pas être optimaux, d'où la nécessité de la mise en place de la fonction publique locale.



PARTIE III

MÉTHODOLOGIE DE RÉPARTITION DES RESSOURCES TRANSFÉRÉES AUX CTD



PARTIE III

MÉTHODOLOGIE DE RÉPARTITION DES RESSOURCES TRANSFÉRÉES AUX CTD

Ce chapitre pose le cadre et les principes qui guident la répartition des ressources transférées du budget général de l'État aux CTD.



PRINCIPES DIRECTEURS DE LA RÉPARTITION DES RESSOURCES TRANSFÉRÉES AUX CTD

La répartition des ressources transférées aux CTD ne peut se concevoir qu'à partir d'une logique à la fois budgétaire, juridique et équitable. La démarche adoptée poursuit cinq principes directeurs, à savoir :

- i. **équité d'accès** : toutes les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) peuvent bénéficier des ressources transférées par l'État, non pas de manière uniforme, dans le respect de ses besoins et contraintes d'ordre générale ou spécifique à la CTD ;
- ii. **transparence des règles** : les critères, les procédures et les mécanismes de répartition des ressources transférées de l'État entre les CTD sont clairs, accessibles, connus à l'avance et appliqués de manière uniforme ;
- iii. **prévisibilité des montants** : les CTD disposent d'une visibilité régulière et stable sur les ressources financières qui leur seront transférées par l'État. Grâce à la fiche de calcul mise à leur disposition, elles peuvent simuler à l'avance les montants attendus en renseignant simplement les variables requises ;
- iv. **simplicité de mise en œuvre** : les mécanismes de répartition et de transfert des ressources, ainsi que les outils associés, sont conçus pour être clairs, accessibles, et faciles à appliquer, tant pour l'État que pour les CTD ;
- v. **responsabilisation des acteurs (performance et redevabilité)** : Les ressources transférées aux CTD doivent être utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs de développement local, tels que la réalisation d'infrastructures et la fourniture de services sociaux. Par ailleurs, les collectivités locales ont l'obligation de justifier auprès de l'État et des citoyens de la bonne utilisation des fonds reçus.



MÉTHODOLOGIE DE RÉPARTITION

La méthodologie proposée décrit la logique d'ensemble et une démarche progressive, suivant les étapes ci-après : **(1)** détermination de l'enveloppe globale transférable ; **(2)** ventilation de l'enveloppe globale entre la dotation multisectorielle et la dotation sectorielle; **(3)** déclinaison des dotations dans le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) et **(4)** répartition finale entre CTD.

1. Étape 1 : Détermination de l'enveloppe globale transférable

Le Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE) constitue le premier ancrage technique de la répartition car il est l'un des documents de base pour l'élaboration du cadrage budgétaire de l'État. En effet, il retrace l'ensemble des recettes, des dépenses et des soldes budgétaires, permettant de déterminer la situation budgétaire et financière de l'État. La répartition des ressources transférées aux CTD s'inscrit dans ce cadre global de l'équilibre budgétaire de l'État.

Ainsi, le TOFE constitue le socle macroéconomique à partir duquel est calibré la capacité financière de l'État à honorer ses engagements envers les CTD. Les ressources destinées aux dites entités y apparaissent dans la section des transferts. L'enveloppe globale transférable est calculée à partir des recettes budgétaires de caisse du budget général de l'État, nettes des remboursements des crédits TVA, des frais de contrôle, recouvrement et contentieux, ainsi que des obligations générales. Sont exclus, les emprunts, les dons, les recettes d'ordre et les recettes affectées, conformément à la loi de finances et à la loi portant fiscalité locale de 2024. (Article 149, loi n° 2024/020 du 23 décembre 2024 portant fiscalité locale)

La fraction de l'enveloppe globale transférable est déterminée conformément à l'article 25 alinéa 3 de la loi N°2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées.

2. Étape 2 : ventilation de l'enveloppe globale entre la dotation multisectorielle et la dotation sectorielle

Dans un souci d'amélioration de l'accès équitable et transparent des transferts du budget de l'État aux CTD et d'assurer la continuité du financement de certaines politiques publiques au niveau local, l'enveloppe globale est ventilée en deux dotations complémentaires, à savoir :

- ▲ **la dotation multisectorielle** : elle garantit un accès minimal et régulier à toutes les CTD, pour réduire les disparités et éviter l'exclusion territoriale. Elle peut intégrer une composante incitative, en vue d'encourager la performance, la transparence et la bonne gouvernance ;
- ▲ **la dotation sectorielle** : elle finance prioritairement les compétences transférées (santé, éducation, environnement, etc.), en cohérence avec les priorités locales et nationales.

La fixation des proportions de répartition de l'enveloppe globale transférable entre les deux dotations permet, suivant le choix d'orientation de la politique budgétaire de l'État à moyen terme, soit de privilégier le financement des interventions formulées selon les orientations des politiques sectorielles ou d'accorder la priorité aux interventions formulées selon les politiques locales des CTD. Cela étant, trois cas sont possibles :

- ▲ **Indifférence sur le socle de formulation des interventions financées** : l'enveloppe globale transférable est répartie de manière égalitaire entre la dotation multisectorielle et la dotation sectorielle ;
- ▲ **Priorité au financement des interventions formulées suivant les orientations des politiques sectorielles** : la proportion de la dotation sectorielle est supérieure à celle de la dotation multisectorielle ;
- ▲ **Priorité au financement des interventions formulées suivant les orientations des politiques locales des CTD** : la proportion de la dotation multisectorielle est supérieure à celle de la dotation sectorielle.

Tableau 1 : Exemple de clés de répartition de la dotation multisectorielle et de la dotation sectorielle

Clé de répartition	Dotation multisectorielle	Dotation sectorielle	Objectif
Égalitaire	50 %	50 %	Équilibre entre dotation sectorielle et dotation multisectorielle
Priorité aux compétences	30 %	70 %	Priorité est accordée aux charges réelles de compétences.
Soutien équité d'accès aux ressources	60 %	40 %	Privilégie la dotation multisectorielle

3. Étape 3 : Déclinaison des dotations dans le CBMT

a) Répartition des dotations multisectorielle et sectorielle entre CTD

Les dotations multisectorielle et sectorielle sont ventilées par catégorie de CTD (Régions, Communes et Communautés Urbaines), suivant une clé de répartition.

Le choix et la fixation de la clé de répartition dépendent des orientations de la politique budgétaire de l'État à moyen terme qui intègrent la répartition des charges entre les catégories de CTD pour l'atteinte au niveau local des priorités nationales de développement à moyen terme.

Tableau 2 : Exemple de clés de répartition de la dotation multisectorielle entre CTD

Objectif de politique publique	Catégorie de CTD	Répartition de la dotation multisectorielle	Répartition de la dotation sectorielle
Priorité nationale visant la mise en œuvre des projets structurants au niveau régional	Régions	45%	45%
	Communes	45%	65%
	Communautés urbaines	10%	
Priorité nationale visant la mise en œuvre des projets de proximité	Régions	30%	25%
	Communes	60%	75%
	Communautés urbaines	10 %	

b) Répartition de la dotation sectorielle par administration

Cette section détaille les étapes qui permettent de déterminer l'enveloppe des RT par administration. Ces étapes vont de l'expression des besoins des CTD à la décision du volume des RT par administration.

i. Identification des priorités locales pour le triennat

Cette première étape est consacrée à la collecte du besoin des CTD. Ainsi, chaque CTD transmet au MINEPAT et MINFI un nombre prédéfini (n, par exemple 5) de compétences prioritaires à financer par les ressources transférées du budget de l'État, pour chacune des trois prochaines années.

ii. Consolidation et classement des priorités

A cette étape, il s'agit pour le MINEPAT et le MINFI de :

- ▲ Consolider les données issues des CTD et rattacher chaque compétence à l'administration sectorielle concernée.
- ▲ Attribuer un score à chaque compétence selon son rang dans la priorisation locale (ex. : Priorité 1 = 5 pts, Priorité 2 = 4 pts, Priorité 3 = 3 pts, Priorité 4 = 2 pts, Priorité 5 = 1 pt) ;
- ▲ Établir le classement des compétences les plus plébiscitées au niveau local, sur la base des fréquences et des scores, et en déduire un classement des administrations.

iii. Sélection et validation des compétences prioritaires pour le triennat

A cette étape, il est question de déterminer le nombre soutenable de compétences à financer, sur la base du classement obtenu et du cadrage budgétaire global, afin d'éviter le saupoudrage des ressources et de renforcer la cohérence entre les besoins exprimés par les CTD et les compétences financées.

La sélection se fait lors d'une séance de travail réunissant le MINEPAT, le MINFI, le MINDDEVEL, les représentants des CTD (CVUC, ARC et AMVC), ainsi que l'ensemble des administrations dont des compétences ont été transférées aux CTD.

Les compétences les plus plébiscitées localement peuvent être complétées par des compétences stratégiques (SND30) ou urgentes, pas priorisées par les CTD mais jugées essentielles par l'État. Leur ajout doit être dûment justifié et ne doit pas dépasser un seuil prédéfini (ex. 10 %).

La dotation sectorielle est affectée aux administrations sectorielles dans le CBMT en fonction des compétences locales prioritaires retenues par les CTD pour le triennat et la soutenabilité budgétaire. Le calibrage se fait sur trois ans, avec une trajectoire indicative par administration.

$$\text{Montant_Adm}_i = \text{Somme des Montants_Competences_selectionnées par Adm}_i$$

$$\text{Montant_Competence_selectionnée} = \frac{\text{Score_competence_selectionnee}}{\text{Somme_Score_Competences_selectionnees}} \times \text{Montant dotation sectorielle}$$

4. Étape 4 : Répartition des dotations entre CTD

a) Répartition de la dotation multisectorielle au sein d'une catégorie de CTD

À l'intérieur de chaque catégorie, la clé de répartition proposée est mixte, afin de garantir à chaque CTD d'une catégorie, un socle financier (base égalitaire) tout en modulant le reste selon le niveau de pauvreté de la CTD et des critères de performance.

Tableau 3 : Exemple de clés de répartition des base fixe et base variable de la dotation multisectorielle

Clé de répartition	Base fixe	Base variable (incitative et équité)	Objectif
Clé 1	50 %	50 %	Équilibre entre minimum garanti et incitation.
Clé 2	60 %	40 %	Accent sur le minimum garanti
Clé 3	40 %	60 %	Accent sur l'incitation et la réduction des écarts

Variables proposées pour la base variable :

▲ Potentiel fiscal local (PFL) :

- **Définition :** Le PFL mesure la capacité estimée des ressources issues de la fiscalité locale conformément à la répartition effectuée par le MINDDEVEL et suivant les dispositions de la loi portant fiscalité locale.
- **Logique de la variable :**
 - ✦ Plus le PFL est élevé, plus la CTD a une assiette fiscale importante et donc un accès facilité aux ressources propres ;
 - ✦ Plus le PFL est faible, plus la CTD est structurellement défavorisée et a besoin d'une péréquation compensatoire ;
- **Effet attendu :** Favoriser les CTD à faible revenu fiscal pour des besoins d'équité.
- **Source de données :** Données annuelles de répartition produites par le MINDDEVEL et la DGI, les arrêtés et les décisions des recettes fiscales de péréquation.

▲ Taux d'exécution de la base fixe (TXE) :

- **Définition** : C'est la réalisation financière et physique de la dotation multisectorielle antérieure de la CTD.
- **Logique de la variable** :
 - ✦ Un TXE élevé traduit une bonne capacité de planification, d'exécution et de suivi des projets ;
 - ✦ Un TXE faible reflète des retards, une mauvaise gestion ou un manque de capacités techniques.
- **Effet attendu** : Créer un signal incitatif. De ce fait, les CTD performantes reçoivent davantage de ressources, tandis que celles qui ne consomment pas correctement sont pénalisées.
- **Source de données** : Exécution budgétaire (MINEPAT, MINFI, MINDDEVEL), rapports de suivi.

▲ Effectivité du budget-programme (EBP) :

- **Définition** : ce critère mesure le niveau d'adoption et de mise en œuvre des outils du budget-programme par la CTD :
 - ✦ Existence d'un CBMT ;
 - ✦ Existence d'un CDMT ;
 - ✦ Tenue régulière de la revue de performance ;
 - ✦ Présentation du budget sous la forme de budget-programme.
- **Logique de la variable** :
 - ✦ Une CTD dotée d'un budget-programme opérationnel montre sa capacité à gérer les ressources avec efficacité et transparence.
 - ✦ Une CTD qui n'a pas encore mis en place ces outils a besoin de renforcement, mais ne doit pas être "récompensée" par plus de ressources.
- **Effet attendu** : Favoriser la bonne gouvernance financière, la culture de résultats et la reddition des comptes.
- **Source de données** : Enquêtes MINEPAT, MINFI, MINDDEVEL

▲ Capacité de mobilisation des ressources (CMR) :

- **Définition** : Le CMR mesure la performance d'une CTD à générer et à déclarer des ressources non fiscales (produits du domaine, redevances, prestations, loyers, revenus d'exploitation, etc.).
- **Logique de la variable** :
 - ✦ Une CTD qui mobilise bien ses ressources propres démontre un effort de mobilisation de ressources propres locales ;
 - ✦ Elle est récompensée pour ses performances afin de renforcer l'incitation à améliorer l'autonomie financière.
- **Effet attendu** : Stimuler les CTD à diversifier et sécuriser leurs recettes, réduire la dépendance excessive aux dotations de l'État.
- **Source de données** : Comptes administratifs des CTD, régies financières locales, MINDDEVEL.

NB

Les variables de performance ou de richesse peuvent être modifiées en fonction de la caducité de celles-ci ou des reformes budgétaires implémentées au niveau des CTD.

Exemple : Clé 2

Variables	Poids	Objectif
PFL	45 %	équité globale
Taux d'exécution (TXE)	15 %	incitation à la performance
EBP	25 %	incitation à la gestion axée sur la performance
CMR	15 %	incitation à l'autonomie financière

$$\text{Score_CTD}_i = 45\% \text{ PFL_CTD}_i + 25\% \text{ EBP_CTD}_i + 15\% \text{ CMR_CTD}_i + 15\% \text{ TXE_CTD}_i$$

$$\text{Montant_CTD}_i = 60\% \frac{\text{Base fixe}}{\text{Nbre total CTD}} + 40\% * \text{Base variable} * \frac{\text{Score_CTD}_i}{\text{Somme Score des CTD}}$$

b) Répartition de la dotation sectorielle entre CTD

Cette répartition précise comment les crédits sectoriels sont alloués aux CTD bénéficiaires, sur la base des critères harmonisés et objectifs.

En outre, aucune CTD ne peut recevoir de ressources pour une compétence qu'elle n'a pas priorisée, à l'exception des cas des compétences stratégiques importantes financées par l'État, afin de palier à l'inadéquation entre les besoins des CTD et les dotations transférées par l'État.

Deux options, selon la disponibilité d'un indice synthétique sont envisagées :

Option 1 : IDL sectoriel disponible

Lorsque l'Indice de Développement Local (IDL) sectoriel est disponible et fiable, les variables de répartition proposées sont :

▲ IDL sectoriel (IDLS) :

- **Définition** : C'est un indice composite par secteur (santé, éducation, eau, etc.) et par CTD, construit à partir d'indicateurs d'accès/résultats pertinents.
- **Logique de la variable** :
 - ✦ **Besoin prioritaire** : Plus l'IDLS est faible, plus la priorité d'allocation est élevée.
 - ✦ L'IDLS renforce la péréquation vers les CTD les plus en retard dans le secteur considéré.
- **Effet attendu** : Cibler les déficits sectoriels là où ils sont les plus marqués pour réduire les inégalités d'accès.
- **Source de données** : MINDDEVEL.

▲ Taux d'exécution RT sectoriel (TXES) (%) :

- **Définition** : Il s'agit du taux d'exécution de la dotation de l'administration concernée par la CTD.
- **Logique de la variable** :
 - ✦ Le TXES mesure la capacité d'absorption sectorielle et la fiabilité d'exécution sur la compétence.
- **Effet attendu** : Encourager la bonne exécution des projets financés par les dotations sectorielles.
- **Source de données** : Rapport de suivi-exécution du budget MINEPAT/MINFI

- **Priorité de la Compétence**
- **Définition** : C'est le rang attribué par la CTD à la compétence lors de la priorisation locale
- **Logique de la variable** :
 - ✦ Elle garantit l'alignement avec les préférences locales exprimées démocratiquement.
 - ✦ Elle évite de financer des compétences non prioritaires pour la CTD (sauf exceptions stratégiques dûment justifiées).
- **Effet attendu** : Renforcer la pertinence des financements et leur adéquation avec les besoins locaux à la base.
- **Source de données** : Questionnaires CTD transmis au MINEPAT et au MINFI

Option 2 : IDL sectoriel indisponible

À défaut d'IDL robuste, des proxys transparents et vérifiables peuvent être utilisés. Les variables de répartition proposées sont :

▲ Superficie (km²)

- **Définition** : C'est la surface territoriale de la CTD (en km²), mesurée officiellement.
- **Logique de la variable** :
 - ✦ Les CTD plus vastes supportent des coûts fixes et de desserte plus élevés (dispersion, distances, entretien).
 - ✦ À besoin égal, une grande superficie justifie une allocation supérieure pour garantir la couverture.
- **Effet attendu** : Réduire les inégalités de desserte spatiale et soutenir les CTD à forte emprise territoriale.
- **Source de données** : INS

▲ Population

- **Définition** : C'est la population résidente de la CTD
- **Logique de l'indicateur** :
 - ✦ La population traduit la demande potentielle de services ; plus elle est élevée, plus les besoins de financement augmentent.
 - ✦ Elle évite de sous-financer les CTD densément peuplées.

- **Effet attendu :** Aligner l'allocation sur la taille des besoins démographiques.
- **Source de données :** BUCREP, INS

▲ **Niveau d'équipement de la CTD ou tout autre variable capable de mesurer les disparités entre les CTD pour une compétence donnée (EQUIP) :**

- **Définition :** Il s'agit d'une variable permettant de déterminer le niveau de dotation en équipements/infrastructures pertinents pour la compétence considérée (écoles, postes de santé, points d'eau, latrines, centres d'enfouissement, etc.), rapportés à la population cible. A l'instar de la carte scolaire, la carte sanitaire, etc.
- **Logique de la variable :**
 - ✦ Plus le niveau d'équipement est faible (déficit), plus la priorité d'allocation est élevée.
 - ✦ L'objectif est de réduire les disparités inter-CTD sur la compétence ciblée.
- **Effet attendu :** Accélérer le rattrapage des déficits d'accès/qualité d'équipements/infrastructures.
- **Source de données :** Ministères sectoriels. (carte sanitaire (MINSANTE), cartes scolaires (MINESEC-MINEDUB), rapports des Directions techniques pêche et aquaculture (MINEPIA), contrats de ville et documents de planifications (MINDHU), rapports des Directions techniques (MINADER), le programme national de développement des infrastructures sportives et l'annuaire statistique (MINSEP), etc.)

▲ **Enclavement de la CTD :**

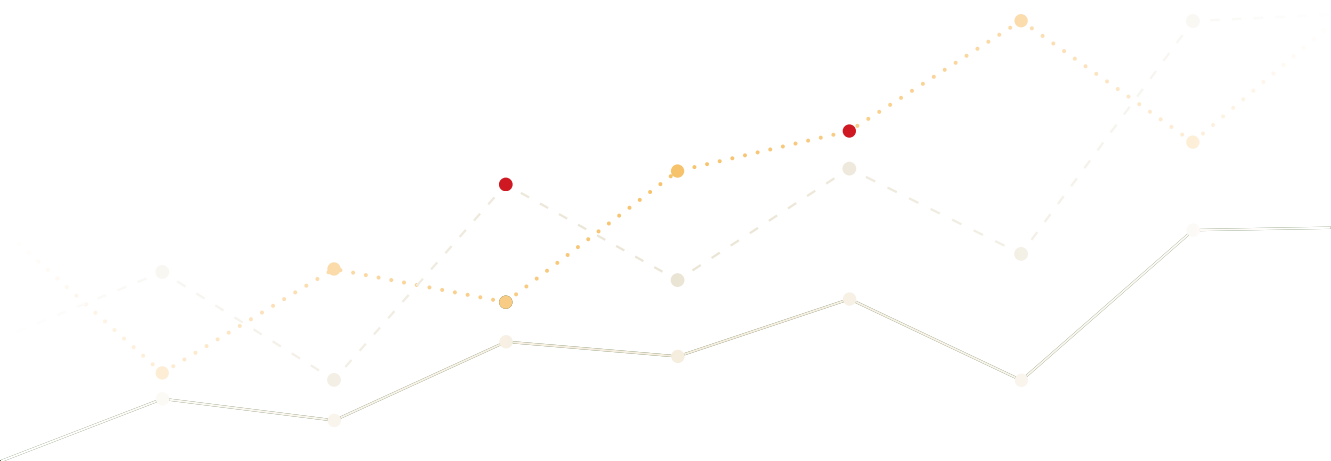
- **Définition :** La mesure de l'accessibilité de la CTD (qualité/état du réseau routier, temps moyen vers le chef-lieu ou un centre de services, saisonnalité d'accès).
- **Logique de la variable :**
 - ✦ L'enclavement accroît les coûts logistiques et compromet la continuité des services. Il a un impact sur le coût de réalisation des projets.
 - ✦ Les CTD les plus enclavées doivent être mieux dotées pour compenser ces surcoûts.
- **Effet attendu :** Améliorer l'équité d'accès aux services publics en zones isolées et la prise en compte des surcoûts générés par l'enclavement.
- **Source de données :** MINTP

▲ **Taux d'exécution des RT de l'administration (%) (TXES) :**

- **Définition** : Il s'agit du taux d'exécution de la dotation de l'administration concernée par la CTD.
- **Logique de la variable** : Il mesure la capacité d'absorption sectorielle et la fiabilité d'exécution sur la compétence.
- **Effet attendu** : Encourager la bonne exécution des projets financés par les dotations sectorielles.
- **Source de données** : Rapport de suivi-exécution du budget MINEPAT/ MINFI

▲ **Priorité de la compétence :**

- **Définition** : C'est le rang attribué par la CTD à la compétence lors de la priorisation locale
- **Logique de la variable** :
 - ✦ Elle garantit l'alignement avec les préférences locales exprimées démocratiquement.
 - ✦ Elle évite de financer des compétences non prioritaires pour la CTD (**sauf exceptions stratégiques dûment justifiées**).
- **Effet attendu** : Renforcer la pertinence des financements et l'appropriation locale.
- **Source de données** : Questionnaires CTD transmis au MINEPAT et au MINFI



Exemple : Option 1

Variables	Poids	Objectif
IDLS	45 %	Favorise l'équité globale
Taux d'exécution (TXES)	30 %	Mesure incitative a la performance
Priorité de la compétence	25 %	Mesure de priorité

$Score_CTD_i = 45\%*IDLS_CTD_i + 30\%*Taux\ Exe_CTD_i + 20\%* Priorité_CTD_i)$

$Montant_CTD_i = \frac{Score_CTD_i}{Somme\ Score\ des\ CTD} * Montant\ Compétence$

Exemple: Option 2

Variables	Poids	Objectif
Niveau d'équipement	35 %	Favorise l'équité globale
Population	10 %	Favorise l'équité globale
Superficie	10 %	Favorise l'équité globale
Enclavement	15 %	Favorise l'équité globale
Taux d'exécution (TXES)	15 %	Mesure incitative a la performance
Priorité de la compétence	15 %	Favorise l'adéquation besoin/ressource

$Score_{CTD_i} = 35\%*Niveau\ d'équipement_CTD_i + 15\%*TXES_{CTD_i} + 15\%* Priorité_{CTD_i}$
 $+ 15\%* Enclavement_CTD_i + 10\% * Population_CTD_i + 10\% * Superficie_CTD_i$

$Montant_CTD_i = \frac{Score_CTD_i}{Somme\ Score\ des\ CTD} * Montant_Compétence$



DÉMARCHE OPÉRATIONNELLE DE LA RÉPARTITION DES RT

La démarche de répartition des RT suit un processus qui va de l'expression des besoins des CTD à la détermination du volume des RT par CTD. Elle est distincte suivant l'entité publique (Etat ou CTD)

1. Démarche au niveau de l'État central

La démarche au niveau de l'Etat central se fait comme suit :

ETAPE 01

Détermination du volume des RT

En début d'exercice budgétaire, le TOFE précise le volume des ressources transférées aux CTD. Par la suite, un texte réglementaire du MINFI et du MINEPAT va fixer d'une part les clés de répartition de l'enveloppe globale des RT entre la dotation sectorielle et la dotation multisectorielle ainsi que leur répartition par catégorie de CTD et d'autre part la composition de la dotation multisectorielle en base fixe et base variable.

ETAPE 02

Collecte et analyse du besoin des CTD

Avant le 31 mars de l'année N, le MINFI et le MINEPAT, par lettre circulaire conjointe, saisissent les CTD, à l'effet de solliciter leurs compétences prioritaires tant en investissement qu'en fonctionnement. Cette lettre circulaire est assortie d'un formulaire d'expression des besoins, qui recense toutes les compétences transférées, sur lequel chaque CTD doit déterminer de manière prioritaire un nombre prédéfini de compétences à financer par les ressources transférées du budget de l'État, pour chacune des trois prochaines années. Le nombre de compétences à choisir est précisé dans la lettre circulaire susmentionnée ainsi que les modalités et le délai de transmission des besoins par les CTD.

Une fois que l'ensemble des besoins exprimés par les CTD ait été collecté, une équipe technique va consolider les données et rattacher chaque compétence à l'administration sectorielle concernée. Un score sera attribué à chaque compétence selon son rang de priorisation, ce qui permettra de classer toutes les compétences et partant de classer les administrations.

Par la suite, les résultats de la collecte des besoins exprimés par les CTD notamment les compétences plébiscitées sont présentées lors d'une concertation avec le MINEPAT, le MINFI, le MINDDEVEL, les représentants

des CTD (CVUC, ARC et AMVC), ainsi que l'ensemble des administrations dont des compétences ont été transférées aux CTD. Au cours de cette rencontre, le nombre de compétences plébiscitées par les CTD à financer sur le triennat sont sélectionnées, en fonction de l'enveloppe globale des RT. De même, les administrations sectorielles peuvent, sur la base d'éléments fondés, solliciter qu'une compétence qui n'a pas été priorisée soit financée. Leur ajout doit être dûment justifié et ne doit pas dépasser un seuil prédéfini.

A l'issue de cette concertation, une dotation de RT est affectée aux administrations sectorielles dans le CBMT. Les administrations dont les compétences transférées n'auraient pas été sélectionnées ne bénéficieront pas d'une dotation relative aux ressources transférées dans leur CBMT. Le cadrage des administrations leur est communiqué au plus tard le 20 avril de l'année N.

Le volume de chaque compétence est communiqué aux administrations et est inscrit dans leur CDMT.

ETAPE 03

Répartition des dotations entre CTD

Relativement à la dotation multisectorielle

Conformément au texte réglementaire du MINFI et MINEPAT, la dotation multisectorielle est tout d'abord répartie par catégorie de CTD, ensuite en base fixe et base variable entre toutes les CTD.

Pour ce faire, un montant égalitaire est alloué à chaque CTD en fonction de sa catégorie. Par la suite, le volume de la base variable est déterminé en fonction des quatre (04) critères prédéfinis que sont : le potentiel fiscal, le taux d'exécution de la dotation multisectorielle de l'année N-1, l'effectivité du budget programme et la capacité de mobilisation des ressources. Le poids de chaque critère est défini dans le texte réglementaire sus évoqué.

Ainsi, le volume de la dotation multisectorielle de chaque CTD est déterminé.

Relativement à la dotation sectorielle

Suivant le texte réglementaire du MINFI et MINEPAT, la dotation sectorielle est répartie par catégorie de CTD. Par la suite, le CBMT est communiqué aux administrations sectorielles. Celles-ci procèdent à la ventilation de la dotation des RT par CTD, sur la base des critères harmonisés et objectifs définis. Le poids de chaque critère est défini dans le texte réglementaire sus évoqué. Les CTD bénéficiaires sont celles qui avaient priorisé la compétence lors de l'expression de leurs besoins.

La ventilation des ressources par CTD faite par les administrations fait l'objet d'analyse au cours d'une conférence spécifique de budgétisation des ressources transférées, qui se tient au plus tard le 15 août de l'année N. Cette conférence vise à s'assurer du respect des clés de répartition et de l'utilisation des critères définis.

Au terme des dites conférences, la répartition des RT validée est inscrite dans le budget de l'administration sous forme de dotations et notifiée aux exécutifs locaux en vue de leur déclinaison en projets, au plus tard le 15 novembre de l'année N.

2. Démarche au niveau des CTD

La démarche au niveau des CTD se présente comme suit :

ETAPE 01

Expression du besoin par les CTD

Dès saisine du MINEPAT et du MINFI en début d'exercice budgétaire, les CTD procède à la priorisation d'un nombre définis de compétences à financer par les dotations sur le triennat. Ce choix se fait sur la base des documents de planification élaborés par la CTD et est validé par l'exécutif municipal ou régional. Les modalités et les délais de transmission sont faits conformément à la lettre circulaire MINEPAT-MINFI.

ETAPE 02

Détermination de la dotation multisectorielle par les CTD

Sur la base du TOFE et des clés de répartition définies dans un texte réglementaire du MINFI et du MINEPAT, les CTD évaluent le volume de la dotation multisectorielle qui leur sera allouée. Les informations sur le volume de la base fixe et sur les critères variables sont connues des CTD, ce qui leur permet aisément de faire des projections sur le triennat.

ETAPE 03

Détermination de la dotation sectorielle par les CTD

Une fois identifiées, les compétences à financer sur le triennat sont communiquées aux CTD. En fonction de leur priorisation, celles-ci peuvent déterminer si elles bénéficieront d'une dotation pour une compétence spécifique.

ETAPE 04

Déclinaison des dotations en projets

Au plus tard, le 15 octobre de l'année N, les enveloppes des RT sont transmises aux CTD, pour déclinaison en projets. La sélection des projets se fait lors d'un cadre de concertation dédié organisé autour du Gouverneur ou du Préfet. Les travaux de cette concertation sont consignés dans un procès-verbal et transmis au MINEPAT et MINFI, au plus tard le 15 novembre de l'année N.



ANALYSE DE LA MÉTHODOLOGIE DE RÉPARTITION

La méthodologie de répartition des ressources transférées aux CTD présente des avantages et des inconvénients.

1. Avantages de la méthodologie

Cette méthodologie de répartition des ressources transférées permet d'avoir :

- ▲ **Objectivité et équité** : L'approche est fondée sur des critères quantifiables et des données concrètes plutôt que sur des considérations qui ne sont pas toujours prédéfinies. Cela rend le processus transparent et juste, renforçant la confiance entre l'État et les CTD ;
- ▲ **Efficacité et impact** : En ciblant les dotations vers les domaines les plus prioritaires et les communes les plus performantes, les fonds sont alloués là où ils sont le plus susceptibles de produire des résultats. Cela minimise le gaspillage des ressources et maximise l'impact sur le développement local ;
- ▲ **Planification à long terme** : L'approche triennale du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) permet aux CTD de planifier leurs projets sur plusieurs années. Cela leur donne une vision claire de leurs ressources futures et encourage des investissements plus structurants plutôt que des projets à court terme ;
- ▲ **Incentifs à la performance** : La méthodologie encourage les communes à améliorer leur gestion. Elles sont incitées à renforcer leur fiscalité, à bien exécuter leurs projets, et à maîtriser les outils du budget-programme pour obtenir de meilleurs scores et, par conséquent, des financements plus importants.

2. Inconvénients et pistes de solution

Quelques inconvénients ont été identifiés dans la méthodologie de répartition des RT. Cependant, pour y remédier, des pistes de solution sont esquissées. Il s'agit de :

- ▲ **Complexité de la méthode** : L'utilisation de plusieurs critères, de pondérations et de formules mathématiques peut être difficile à comprendre pour les acteurs locaux et les administrations, ce qui peut générer des erreurs et de la méfiance. Pour atténuer cela, il est crucial non seulement d'organiser des ateliers de formation sur le guide assorti de la feuille de calcul mais également de réaliser une phase pilote de la mise en œuvre pour mieux fixer certains aspects, en termes de taux et de pourcentages à appliquer, ainsi que la réactivité des exécutifs ;
- ▲ **Risque de saupoudrage des fonds** : L'enveloppe allouée à certaines compétences peut être fragmentée en de très petites sommes pour avoir un impact réel, si elle veut prendre en compte le maximum voire l'ensemble des CTD. Ce qui rend les infrastructures de base difficiles à financer. Afin de pallier cette insuffisance, la mise en application de la mercuriale des coûts standards des investissements publics élaborée par le MINEPAT est indispensable ;
- ▲ **Manque de fiabilité des données** : L'exactitude de la répartition repose entièrement sur la qualité des données (population, revenus fiscaux, exécution budgétaire, etc.) fournies par les CTD, les administrations sectorielles et autres structures concernées. Aussi, il est impératif que les données proviennent de sources préalablement identifiées. De même, la mise en place d'une plateforme numérique centralisée est essentielle. Cette plateforme permettrait de collecter, de vérifier et de valider les données de manière standardisée et en temps réel. Le MINEPAT, le MINFI et le MINDDEVEL devraient y avoir un accès en lecture pour vérifier la cohérence des informations, et chaque ministère sectoriel y partagerait les indicateurs de performance des projets antérieurs.

CONCLUSION

Le présent guide méthodologique de répartition des ressources transférées, élaboré conformément au dispositif juridique édicté par le Code Général des Collectivités Territoriales Décentralisées (CGCTD), s'appuie sur un diagnostic des mécanismes et fonctionnements existants.

La méthodologie retenue repose sur une démarche progressive et structurée, guidée par les principes d'équité, de transparence, de prévisibilité, de simplicité et de responsabilisation. Elle s'articule autour de quatre étapes majeures à savoir : (i) la détermination de l'enveloppe globale transférable sur la base du TOFE et des ressources disponibles ; (ii) la ventilation de cette enveloppe entre dotation multisectorielle (base fixe pour toutes les CTD) et dotation sectorielle (orientée vers les compétences prioritaires) ; (iii) la déclinaison dans le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) pour assurer une planification triennale cohérente et soutenable ; (iv) la répartition finale entre les CTD, selon des critères combinant équité territoriale, priorités locales, performance dans l'exécution des projets, et effort de mobilisation des ressources propres.

Cette approche permet d'allier continuité budgétaire, justice territoriale et incitation à la performance, tout en limitant le saupoudrage des financements. Elle donne également aux CTD une visibilité pluriannuelle leur permettant d'investir dans des projets structurants.

Sa mise en œuvre effective nécessite l'engagement de tous les acteurs, tant au niveau central que local, ainsi qu'une appropriation des outils et méthodes proposés. Cela suppose également un suivi-évaluation rigoureux, une actualisation régulière des données utilisées et une adaptation continue du dispositif aux réalités du terrain et aux évolutions des politiques publiques.

En adoptant et en appliquant les principes et procédures décrits dans ce guide, le Cameroun se dote d'un instrument stratégique pour optimiser l'utilisation des ressources transférées, réduire les inégalités territoriales et accélérer la mise en œuvre des objectifs de la Stratégie Nationale de Développement 2030. Ce faisant, il renforce la gouvernance locale et fait de la décentralisation un véritable moteur de développement inclusif et durable.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	4
AVANT-PROPOS	5
LISTE DES ACRONYMES	6
INTRODUCTION	9
 PARTIE I : CADRE JURIDIQUE DE LA REPARTITION DES DOTATIONS TRANSFEREES AUX CTD	 11
A- Fondements juridiques et principes directeurs du transfert de ressources aux CTD	12
1. Principes directeurs du transfert des ressources aux CTD	12
2. Transfert de fiscalité	13
3. Transfert par dotations	15
B- Modèles de répartition des ressources aux CTD faits dans d'autres pays	16
1. Cas de la France	16
2. Cas du Maroc	16
3. Cas du Mali	17
 PARTIE II : DIAGNOSTIC DE LA REPARTITION DES DOTATIONS TRANSFEREES AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES DECENTRALISEES	 19
A- Etat des lieux de la répartition des dotations transférées aux CTD au Cameroun	20
B- Forces et faiblesses du processus de répartition des ressources transférées au Cameroun	22
1. Atouts du processus de répartition de ressources transférées	22
2. Insuffisances du processus de répartition de ressources transférées	22

C- Enjeux et défis d'une répartition équitable des ressources transférées aux CTD	24
1. Enjeux de la répartition équitable des ressources transférées.....	24
2. Défis liés à cette répartition des ressources transférées aux CTD.....	25
PARTIE III : MÉTHODOLOGIE DE RÉPARTITION DES RESSOURCES TRANSFÉRÉES AUX CTD	27
A- Principes directeurs de la répartition des ressources transférées aux CTD	28
B- Méthodologie de répartition	29
1. Étape 1 : Détermination de l'enveloppe globale transférable.....	29
2. Étape 2 : ventilation de l'enveloppe globale entre la dotation multisectorielle et la dotation sectorielle	29
3. Étape 3 : Déclinaison des dotations dans le CBMT.....	31
i. Identification des priorités locales pour le triennat.....	31
ii. Consolidation et classement des priorités.....	32
iii. Sélection et validation des compétences prioritaires pour le triennat.....	32
4. Étape 4 : Répartition des dotations entre CTD.....	33
C- Démarche opérationnelle de la répartition des RT	41
1. Démarche au niveau de l'État central.....	41
2. Démarche au niveau des CTD	43
D- Analyse de la méthodologie de répartition	44
1. Avantages de la méthodologie.....	44
2. Inconvénients et pistes de solution	45

