



# RECOMMANDATIONS FONDAMENTALES EN MATIÈRE DE FINANCES LOCALES

PORTÉES PAR CGLU POUR QUE LES MOYENS  
SOIENT À LA HAUTEUR DES ENJEUX

---

**Relever les défis du développement:**  
des gouvernements locaux dotés  
de capacités financières adaptées



Commission  
Finances Locales  
et Développement de CGLU

# INTRODUCTION

L'adoption du nouvel agenda urbain lors du sommet Habitat III à Quito fait suite à une longue série de négociations internationales durant lesquelles un consensus s'est globalement fait jour sur les **défis économiques, sociaux et environnementaux** auxquels nous sommes confrontés, ainsi que sur les objectifs de développement que la communauté internationale souhaite atteindre à horizon 2030.

La **mise en œuvre effective** des politiques publiques qui permettront de relever ces enjeux implique un effort financier considérable: les différentes études réalisées s'accordent pour montrer **qu'il faudrait doubler, voire tripler** en moyenne les montants aujourd'hui consacrés aux investissements collectifs urbains. Dans un contexte où la majorité de ces investissements sont de la responsabilité des gouvernements locaux, le changement d'échelle à opérer passe nécessairement par des réformes en profondeur des systèmes de financement local.

Aujourd'hui, le **déséquilibre général structurel** entre les compétences dévolues aux autorités locales et leurs ressources a des conséquences graves sur la qualité de vie des habitants des villes et des territoires. Comment le nécessaire **changement d'échelle** peut-il s'opérer? Quels potentiels exploiter? A quelles conditions les ressources locales peuvent-elles être mobilisées pour financer une urbanisation durable?

Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), à travers notamment sa Commission des Finances Locales pour le Développement, anime un débat permanent entre ses membres sur le thème des finances locales qui fait ressortir, à partir d'une étude en cours d'achèvement (cf Annexe p. 14), un certain nombre de **principes fondamentaux** sur la base desquels 5 recommandations essentielles ont été émises.

Je vous en souhaite une très bonne lecture, et pour ceux qui souhaiteraient aller plus loin, de nombreux rapports et notes approfondissant ces sujets sont disponibles en ligne sur le site de la Commission:



**Mohammed SADIKI**

MAIRE DE RABAT – MAROC

Président de la Commission des Finances  
Locales pour le Développement / CGLU



[uclg-localfinance.org/fr/publications-summary](http://uclg-localfinance.org/fr/publications-summary)

# RECOMMANDATIONS

1

## **PROMOUVOIR UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'ACTION DES GOUVERNEMENTS LOCAUX**

Rendre la décentralisation financière effective et efficace

2

## **MOBILISER LA RICHESSE ENDOGÈNE DES VILLES ET DES TERRITOIRES**

Repenser les systèmes de financement locaux pour les rendre soutenables

3

## **CANALISER L'ÉPARGNE MONDIALE VERS LE NIVEAU LOCAL**

Accéder à des ressources externes de long terme pour préfinancer les investissements et répondre à l'urgence

4

## **ATTEINDRE, AU TERME DE LA PROCHAINE DÉCENNIE, UN NIVEAU DE RESSOURCES LOCALES REPRÉSENTANT 20% DES RESSOURCES NATIONALES**

Dans les pays développés où les ressources locales atteignent cet objectif, les gouvernements locaux peuvent assumer 2/3 de l'investissement public

5

## **CRÉER UN OBSERVATOIRE MONDIAL ET PLURI-PARTENARIAL DES FINANCES LOCALES:**

Suivre les capacités financières des gouvernements locaux à atteindre les objectifs de développement durable



## PROMOUVOIR UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'ACTION DES GOUVERNEMENTS LOCAUX:

RENDRE LA DÉCENTRALISATION FINANCIÈRE EFFECTIVE ET EFFICACE

### 1.1. Achever la décentralisation financière

Les capacités financières des villes et des territoires sont largement dépendantes de la **performance des systèmes de décentralisation financière** en vigueur dans leur pays. A cet égard, les gouvernements nationaux assurent un rôle fondamental pour créer un environnement propice à l'action des collectivités locales et à la mobilisation des ressources correspondantes.

La charte européenne de l'autonomie locale et les lignes directrices internationales sur la décentralisation établissent une série de principes communs à respecter lors de la mise en place des systèmes de finances locales:

- ▶ **Principe de proportionnalité** (financement à hauteur des compétences exercées)
- ▶ **Droit à des revenus propres** (existence de marges d'autonomie sur les recettes)
- ▶ **Utilisation limitée des transferts intergouvernementaux conditionnels** (au profit de transferts inconditionnels)
- ▶ **Principe de solidarité** (systèmes de péréquation entre les territoires)
- ▶ **Droit à l'emprunt pour financer les infrastructures**

## 1.2. Lutter contre la corruption pour financer le développement des villes et des territoires

En termes de finances publiques, nationales et locales, la corruption représente **un manque à gagner considérable**. Des politiques publiques volontaristes pour lutter contre ce fléau, associées à une **gestion** transparente des finances publiques et à des **exigences de redevabilité envers les citoyens**, devraient permettre de dégager des montants substantiels au bénéfice du développement.



*La mobilisation des ressources locales doit pouvoir s'appuyer sur un certain nombre d'outils mis à la disposition des gouvernements locaux*

## 1.3. Mettre en place des instruments performants d'exercice des compétences

Ces instruments sont extrêmement variés et leur performance dépend étroitement du contexte dans lequel ils s'exercent. A titre d'exemple, notons qu'en ce qui concerne la fiscalité, l'existence de **registres fonciers ou de cadastres** numérisés constitue une condition nécessaire de la performance de l'impôt foncier. De même, les opérations d'aménagement, qui permettent de capter une partie de la plus-value foncière générée par les investissements publics réalisés, doivent pouvoir s'appuyer sur un **corpus juridique adapté et cohérent** avec le droit foncier en vigueur. Sur le plan institutionnel,

face à la participation grandissante d'acteurs privés dans la gestion des services urbains, l'existence d'opérateurs spécialisés tels que **les entreprises publiques locales**, représente également un moyen pertinent pour assurer la pérennité de la fourniture de ces services.



*Le développement des capacités locales constitue un défi majeur qui doit être relevé pour que la décentralisation tienne ses promesses*

## 1.4. Renforcer les capacités humaines de l'administration locale

Dans un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par l'implication d'acteurs multiples, de règles et des régulations croissantes, il est essentiel, pour les administrations locales, de gagner en ingénierie financière. L'existence de parcours de formation qualifiants, ainsi que la **promotion de l'innovation à travers les échanges d'expériences entre pairs** représentent en ce sens des atouts essentiels à développer. *Experts de terrain, les directeurs financiers des villes mesurent au jour le jour les forces et les faiblesses des contextes juridiques, institutionnels et financiers de la décentralisation et leurs analyses nourrissent le plaidoyer que CGLU porte sur la scène internationale. En retour, les débats entre pairs qui sont initiés sur des thématiques diverses de la gestion publique locale leur apportent un véritable soutien dans leurs pratiques quotidiennes.*



*CGLU anime un réseau mondial de directeurs financiers des villes*



## MOBILISER LA RICHESSE ENDOGENE DES VILLES ET DES TERRITOIRES:

REPENSER LES SYSTÈMES DE FINANCEMENT  
LOCAUX POUR LES RENDRE SOUTENABLES

### 2.1. Octroyer une marge d'autonomie locale suffisante

Répondre à des besoins croissants implique que les gouvernements locaux disposent d'une autonomie financière suffisante pour mobiliser une partie de la richesse produite sur leur territoire grâce notamment aux investissements publics mis à disposition des acteurs économiques.

*Alors que les villes concentrent la majorité de la croissance économique, qu'elles rassemblent les facteurs de production, qu'elles déploient des réseaux d'équipements publics permettant la génération d'économies d'agglomération, les cadres légaux ne prévoient souvent pas de mécanismes assurant un « retour sur investissement » suffisant pour assurer le financement durable de l'urbanisation. Pour contribuer à mieux « financer la ville par la ville », il est nécessaire de renforcer et de diversifier la fiscalité locale, et de doter les collectivités locales d'instruments de captation de la plus-value foncière.*



*Une autonomie financière suffisante devrait leur permettre d'ajuster leur niveau de recettes aux besoins de dépenses, en accédant notamment à une partie de la valeur ajoutée que les investissements et les politiques publiques locales ont contribué à créer*



*La valorisation foncière et immobilière joue depuis longtemps un rôle primordial dans le financement du développement urbain*

## 2.2. Renforcer et diversifier la fiscalité locale

La fiscalité constitue un des principaux mécanismes à travers lequel la puissance publique peut prélever une partie des richesses produites. Mais la grande majorité de la matière taxable est souvent accaparée par l'échelon national, laissant aux collectivités locales des **bases d'imposition étroites et fortement dépendantes de l'impôt foncier**, et dont le potentiel de recettes est rarement réalisé. **Une diversification des bases fiscales locales** est donc nécessaire, à travers notamment la dévolution de tout ou partie d'impôts à fort rendement, et l'attribution d'un pouvoir local de modulation des taux d'imposition.

## 2.3. Valoriser le foncier et l'immobilier

Des villes comme New-York, Londres, Paris, et plus récemment les villes chinoises en ont fait une composante importante du financement de leurs infrastructures. Les différents outils financiers qui s'y rapportent s'avèrent particulièrement **bien adaptés aux villes qui connaissent une croissance rapide**, mais leur utilisation reste encore largement inférieure à leur potentiel dans de nombreuses villes, alors que les besoins actuels et à venir sont considérables.

Ces outils doivent cependant être

accompagnés de régulations légales et de mécanismes participatifs et de compensation afin d'éviter la captation exclusive de la rente par les élites locales, et de résister à la financiarisation généralisée de la ville.

## 2.4. Financer les services publics locaux

Les lignes directrices sur la décentralisation et l'accès aux services de base d'UN-Habitat placent les collectivités locales au cœur du développement et de la fourniture de ces services. Cependant, l'élasticité limitée de leur financement, structurellement composé des tarifs, des taxes et des transferts, est insuffisante pour répondre à des besoins croissants. A brève échéance, il est donc indispensable:

► **De renforcer le recours à des préfinancements**, et plus largement à des dispositifs d'intermédiation financière lorsqu'une capacité de remboursement peut être dérogée.

► **Et/ou de consacrer une partie de la richesse nationale à l'extension de ces services.**



## CANALISER L'ÉPARGNE MONDIALE VERS LE NIVEAU LOCAL:

ACCÉDER À DES RESSOURCES EXTERNES  
DE LONG TERME POUR PRÉFINANCER LES  
INVESTISSEMENTS ET RÉPONDRE À L'URGENCE

### 3.1. Préfinancer les investissements à travers l'emprunt et/ou le PPP

L'urgence et l'ampleur des besoins à satisfaire impliquent d'utiliser **les effets multiplicateurs** d'outils financiers comme l'emprunt et le Partenariat Public Privé, qui permettent d'étaler dans le temps le remboursement des investissements. Or le cadre juridique et prudentiel qui permet aux gouvernements locaux de recourir à ce type de financements n'est pas toujours en place.

- ▶ **Concernant l'emprunt**, outre le caractère déterminant des capacités de remboursement des collectivités locales, l'existence d'institutions financières spécialisées qui mutualisent les ressources et les risques, s'avèrent, à certaines conditions, des outils parfaitement adaptés pour faciliter l'accès à des ressources externes de long terme.
- ▶ **Les PPP**, pour leur part, sont principalement utilisés pour des investissements générant des recettes, et sont de fait concentrés dans des pays développés et émergents, stables politiquement, disposant d'une réglementation claire, et disposant d'une capacité à piloter les projets par des équipes structurées.

### 3.2. Instaurer des mécanismes de garantie en faveur des collectivités locales

Malgré des conditions financières exceptionnellement favorables à des investissements de long terme (faibles taux d'intérêt et abondance des capitaux d'épargne), les investissements dans les infrastructures et services urbains ne constituent pas, de fait, une priorité pour les grands investisseurs, publics comme privés.

Dans beaucoup de pays, des **mécanismes de sécurisation des investissements et d'incitation des bailleurs** sont donc nécessaires pour canaliser l'épargne mondiale vers le niveau local. A condition d'être accompagnées de mesures de renforcement des capacités institutionnelles locales, voire de réformes nationales, le développement de mécanismes de garanties qui sécurisent les investisseurs et acheminent l'épargne mondiale, publique et privée, vers le local, paraît aujourd'hui nécessaire. Ces mécanismes ont certes un coût, mais ils représentent un moyen stratégique pour les Etats, en s'appuyant sur l'Aide Publique au Développement et la finance climat, d'exercer un effet levier sur les capitaux levés.

### 3.3. Impliquer l'Aide Publique au Développement et la finance climat sur les villes et les territoires

Le développement durable des villes et des territoires relève aujourd'hui en grande partie des politiques publiques et des investissements mis en œuvre par les gouvernements locaux, mais **ces acteurs émergents du développement sont encore insuffisamment reconnus** par les banques de développement et par les fonds dédiés au climat. Peu d'entre eux financent directement les collectivités locales et ont une véritable connaissance de leurs spécificités.

Le rôle de ces partenaires techniques et financiers est pourtant essentiel pour canaliser l'épargne mondiale vers l'échelon local. Or, durant la période de transition que connaissent les pays en développement, ceux-ci sont à même de **drainer les financements internationaux vers les territoires où les besoins s'expriment**, en jouant notamment un rôle d'entraînement vis à vis des investisseurs et des marchés financiers. Par ailleurs, **l'accompagnement** qu'ils sont susceptibles de mobiliser en faveur des réformes nationales et du renforcement de capacités des gouvernements locaux est essentiel dans les contextes les moins favorisés.



*Il nous faut ici interroger la capacité de la « finance moderne » à réconcilier des exigences élevées de rendement à court-terme avec des investissements collectifs de long-terme pourtant fortement générateurs d'externalités positives et de valeur ajoutée*



*Le degré de décentralisation et d'autonomie financière apparaît ici comme un facteur-clé de l'accès des collectivités locales à des ressources externes de long terme, puisque les initiatives qu'elles peuvent prendre au niveau de leurs ressources propres, sont susceptibles de leur permettre de supporter des chocs extérieurs*



## ATTEINDRE, AU TÈRME DE LA PROCHAÎNE DÉCENNIE, UN NIVEAU DE RESSOURCES LOCALES REPRÉSENTANT 20% DES RESSOURCES NATIONALES:

DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS OÙ LES RESSOURCES LOCALES ATTEIGNENT CET OBJECTIF, LES GOUVERNEMENTS LOCAUX PEUVENT ASSUMER 2/3 DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC

### 4.1. Partager équitablement les ressources nationales entre les différents niveaux de gouvernement

Alors que de par le monde les gouvernements locaux doivent assumer constitutionnellement des compétences essentielles en termes de développement, la répartition des ressources nationales entre les différents niveaux de gouvernement s'opère encore trop souvent de manière inadaptée et inéquitable.

*La part des ressources nationales dévolues aux gouvernements locaux atteint en moyenne 6,7% dans les pays les moins avancés, contre 23,5% dans les pays développés, où ces gouvernements locaux assurent de ce fait les 2/3 de l'investissement public civil\*.*

### 4.2. Structurer un cadre de gouvernance multi-niveaux incluant la société civile et le secteur privé

S'accorder sur des ressources locales suffisantes pour financer les compétences dévolues à l'échelon local implique de **rechercher des synergies** et de structurer le dialogue entre le gouvernement central, les gouvernements locaux, la société civile et les acteurs économiques. A cet égard, l'existence d'un cadre de gouvernance multi-niveaux, basé

\* Source : Observatoire mondial des finances locales de CGLU – en collaboration avec l'OCDE - Montants pour les gouvernements subnationaux hors Etats fédérés.

sur la transparence et la redevabilité des gouvernements locaux vis-à-vis de la société civile et du secteur privé, est indispensable pour assurer la cohérence entre les priorités nationales, les besoins spécifiques des territoires.

*Les associations nationales de pouvoirs locaux doivent pouvoir rencontrer régulièrement les organes du gouvernement central chargés des finances locales, et être associées à la préparation des lois qui ont un impact local. Dans cette perspective, plusieurs pays ont mis en place des institutions ou des mécanismes qui facilitent ce dialogue, comme les comités nationaux de finances locales, dotés ou non d'observatoires nationaux des finances locales (voir recommandation n°5).*

### 4.3. Evaluer les compétences transférées

Le manque de clarté et de stabilité dans la répartition des compétences entre les différents niveaux de gouvernement ne permet pas d'identifier précisément les besoins des territoires. La situation est souvent aggravée par le fait que les périmètres d'action des autorités locales ne correspondent pas forcément à ceux du développement économique et résidentiel ou de la gestion des ressources naturelles. Or, sans connaissance des coûts, pas d'arbitrage local informé, donc pas de fourniture efficace des

services et donc pas de consentement à l'impôt.

*Parmi les raisons du déséquilibre des finances locales, apparaît le découpage territorial des nations en collectivités locales qui n'a aucune raison de coïncider avec la carte en évolution constante du développement économique et résidentiel local. La carte des « dépenses locales récurrentes » et celle des « ressources locales récurrentes » sont le plus souvent disjointes. Des effets de débordement multiples et croisés se produisent donc entre collectivités.*

### 4.4. Assurer des transferts financiers prévisibles, stables et incitatifs

Les transferts financiers des gouvernements nationaux constituent souvent une des ressources principales des budgets locaux. Lorsqu'ils sont prévisibles et stables, ils participent à la capacité financière des autorités locales à mettre en œuvre leurs politiques publiques de long terme. Par ailleurs, lorsque des systèmes de péréquation appropriés sont en place, les transferts participent à la **cohésion nationale**, par le soutien qu'ils apportent aux territoires les moins favorisés. Cependant, dans un contexte de besoins croissants, et compte tenu des contraintes budgétaires que connaissent de nombreux pays, les transferts doivent être accompagnés de ressources endogènes locales nécessaires au développement territorial.



*Or, sans connaissance des coûts, pas d'arbitrage local informé, donc pas de fourniture efficace des services et donc pas de consentement à l'impôt*



*La décentralisation risque fort d'être perçue comme un rêve irréalisable si les transferts de compétences aux gouvernements locaux ne permettent pas d'améliorer la qualité de vie des citoyens et si les élus locaux ne disposent pas de moyens financiers pérennes permettant d'assumer efficacement les responsabilités qui leur sont confiées par la loi*



## CRÉER UN OBSERVATOIRE MONDIAL ET PLURI-PARTENARIAL DES FINANCES LOCALES:

SUIVRE LES CAPACITÉS FINANCIÈRES DES GOUVERNEMENTS LOCAUX À ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### 5.1. Suivre les capacités financières locales de mise en œuvre des objectifs de développement durable

Plusieurs études réalisées dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement ont montré que le faible niveau d'atteinte des OMD reste fortement lié au manque de financements octroyés par les gouvernements centraux en faveur des gouvernements locaux, et à l'impossibilité pour ceux-ci de lever des financements externes, alors que les compétences relatives aux services de base leur sont largement dévolues.

*La collecte des données sur la décentralisation et les finances locales n'est pas toujours systématisée, notamment dans certains pays en développement où les moyens manquent pour mettre en œuvre des systèmes d'information performants. De ce fait, le principal défi de l'observatoire est de parvenir à constituer et à mettre à jour une base de données la plus exhaustive possible. Un premier état des lieux, piloté par CGLU, en collaboration avec l'OCDE et avec le soutien de l'AFD, vient de faire l'objet d'une publication qui fait ressortir les grands indicateurs de la décentralisation financière dans 100 pays du monde.*

*Cette première étape du projet devrait permettre de mobiliser les Etats et les différents partenaires autour de la définition d'une feuille de route plus ambitieuse à court et moyen terme, permettant d'obtenir progressivement*

*des données plus précises, et d'évaluer plus finement la capacité financière des collectivités locales.*

## 5.2. Faciliter le dialogue entre les gouvernements nationaux et locaux

Au niveau national, l'existence d'une base de données transparente sur les finances locales constitue un outil essentiel pour soutenir le dialogue entre les différents niveaux de gouvernement en fournissant des données objectives et comparables sur le partage des ressources nationales et leur allocation.

*Or, pour relever ce défi, ceux-ci ont besoin de disposer d'outils de connaissance de leurs finances locales nationales. Il est nécessaire de pouvoir apprécier la capacité d'investissement des villes, d'appréhender leur marge de manœuvre, de les situer par rapport au reste du pays, et de détecter*



*Il n'existe pas de modèle universel à promouvoir, mais à partir de cette grande diversité, un certain nombre de «fondamentaux», et de principes de base peuvent être mis en lumière*

*d'éventuels facteurs structurels ou conjoncturels qui limiteraient leurs potentialités.*

## 5.3. Développer une communauté de pratiques et d'expériences en matière de finances locales

L'observatoire mondial des finances locales a également pour but de **renforcer l'expertise en matière de finances locales**. En réunissant des élus locaux et des représentants nationaux, des experts universitaires et des professionnels de terrain, ainsi que les partenaires techniques et financiers, cette plateforme d'échange de connaissances et d'expertises contribuera au développement de référentiels communs sur les finances locales qui prenne en compte la grande diversité des systèmes de financements à travers le monde.

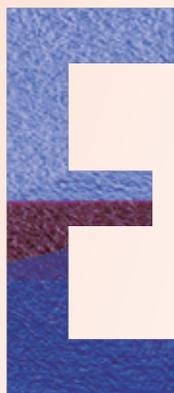
*Les systèmes de financement local sont étroitement liés au contexte dans lequel ils prennent place, qu'il s'agisse de l'environnement politique, économique, social, historique, ou culturel. En rapprochant des représentants de collectivités de différentes régions du monde, l'observatoire des finances locales facilite les échanges d'expériences, et fait émerger les bonnes pratiques, tout en nourrissant des démarches d'évaluation et d'innovation. A travers cette plateforme, les décideurs locaux pourront disposer d'analyses propres à les guider dans la mise en œuvre de leurs politiques.*



*Le succès des nouveaux engagements internationaux en faveur du développement passe donc en grande partie par le renforcement et l'amélioration des finances locales, que la communauté internationale doit être en capacité de mesurer*



*Le renforcement du plaidoyer national en faveur de la décentralisation financière est indispensable pour que les gouvernements locaux puissent assurer pleinement leur rôle d'acteurs du développement*



## ETUDE / ANNEXE

# « LES CONDITIONS DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES POUR UNE URBANISATION DURABLE »

DAVID ALBRECHT, MATTHIEU COLLETTE, GUY GILBERT  
AVEC LA COLLABORATION DE CLAUDE DE MIRAS

Les territoires urbains concentrent aujourd'hui la majeure partie de l'activité économique et constituent, à des degrés divers, de puissantes machines à générer à la fois de la valeur ajoutée productive et des plus-values foncières et immobilières. Pourtant, la ponction légitime d'une partie de cette ressource n'a pas fait systématiquement l'objet de stratégies à la hauteur des enjeux, et les carences en services publics qui résultent du sous-investissement urbain obèrent une part importante de leur potentiel économique et social.

A quelles conditions les villes peuvent-elles capter une partie des richesses produites sur leur territoire pour accompagner leur développement ? Avec l'appui de l'AFD, du ministère français des affaires étrangères et du développement international, et de la ville de Rabat, des experts d'horizons variés se sont réunis autour de cette question et ont tenté d'analyser les ressorts de la réussite des politiques publiques



de financement de l'urbanisation. Cette réflexion s'est organisée à partir de l'analyse de la littérature, d'une part, et d'études de cas apportées par les directeurs financiers de 6 villes réparties sur 4 continents, d'autre part (Addis-Abeba, Göteborg, La Paz, Marrakech, Oulan-Bator, et Sfax). Les résultats de cette démarche ont nourri le plaidoyer porté par CGLU sur les finances locales, et les analyses réalisées ont été intégrées, de manière synthétique, aux 5 grandes recommandations développées ci-dessus.

### Des stratégies de mobilisation des ressources récurrentes étroitement liées au contexte national

La situation des villes de l'échantillon illustre le constat de l'insuffisance des ressources autonomes. A l'exception de Göteborg qui dispose d'une réelle capacité de décision pour ajuster le niveau de ses recettes à ses besoins de dépenses, les autres villes n'ont quasiment aucun pouvoir d'intervention sur leurs taux d'imposition, et la possibilité de créer de nouvelles ressources récurrentes est en général inexistante. Les transferts financiers de l'Etat constituent une part importante, voire dominante des ressources récurrentes de ces villes.

La structure de leurs ressources fiscales ne fait ressortir aucune relation positive entre le nombre d'impôts locaux et le volume de recettes collectées, mais plutôt l'inverse, y compris en matière de redevances des usagers

l'accroissement significatif du produit fiscal des collectivités locales passe sans doute par l'étape obligée du partage fiscal d'un impôt d'Etat à fort rendement. Les stratégies de mobilisation des ressources récurrentes par les villes de l'échantillon peuvent être analysées au regard du niveau de décentralisation de leurs pays respectifs:

- › **Ainsi, là où le cadre institutionnel le permettait, là où la croissance économique et l'environnement financier l'autorisaient**, les collectivités locales ont mobilisé prioritairement les ressources d'impôt partagé, grâce à une évolution positive des bases d'imposition (Addis-Abeba), alliée à une augmentation des taux (Göteborg), au contexte d'abondance relative de ressources pétrolières gazières (La Paz), ou à la prééminence de sa position de ville-capitale administrative et économique pour Oulan-Bator.
- › **En revanche, le contexte législatif et réglementaire à Marrakech et à Sfax ne laisse d'espace qu'à des stratégies de « niches » fiscales**, exploitées activement par exemple à Sfax en matière de foncier non bâti, de taxe sur les parkings ou sur la publicité.

---

### Le foncier: une ressource significative à optimiser

---

Du fait de multiples facteurs, le financement local par la valorisation foncière et

immobilière reste encore largement inférieur à son potentiel. Ces recettes représentent entre 3,5% (Göteborg), et 24% (La Paz) des revenus courants des villes de l'échantillon (Oulan-Bator 5,4%, Sfax : 6,75%, Addis-Ababa : 10%, Marrakech 16,5%) :

- › **L'impôt sur la propriété foncière et immobilière représente la majeure partie de ces ressources**, dont la gestion pourrait largement être optimisée en actualisant le recensement des propriétés ainsi que leur valeur, en améliorant la collecte et en augmentant leurs taux d'imposition.
- › **L'autre partie de ces ressources relève de la gestion du domaine foncier sous contrôle de la municipalité, qui pourrait également être davantage exploité** par un recensement plus précis des biens, par une politique de mise en concurrence des locations et des cessions, par l'utilisation d'opérations d'aménagement ou des processus d'échange « terre contre infrastructure » par exemple.

---

### Un recours très inégal aux ressources externes

---

L'emprunt est le principal mode de financement externe auquel les collectivités du panel ont recours, à l'exception de la ville d'**Oulan-Bator** qui n'a pas encore pu mobiliser de ressources

externes pour financer ses investissements, mais se tourne de ce fait vers le PPP dont elle fait, contrairement aux autres villes, l'outil privilégié de sa stratégie de financement externe de demain:

- › **Göteborg, utilise l'endettement comme moyen de financement privilégié et développe une politique structurante de gestion de la dette alliant la mutualisation de sa trésorerie avec toutes les entreprises municipales, la diversification et la différenciation (green bonds notamment);**
- › **Marrakech et Sfax connaissent également un taux d'endettement relativement élevé, mais dans un contexte de monopole de fait des banques d'Etat, ce qui limite leurs possibilités d'engager des politiques locales volontaristes de gestion de la dette, mais permet de répondre, au moins en partie, à leur besoin de financement ;**
- › **La Paz a par le passé emprunté sur les marchés financiers mais se retrouve aujourd'hui bloquée par le fait que l'Etat central utilise seul la totalité du crédit international autorisé par la loi. Oulan-Bator vit la même situation sans avoir jamais eu la possibilité d'emprunter par le passé;**
- › **Addis-Abeba recoure peu à l'emprunt mais ses sources sont diversifiées.**

# LA COMMISSION DES FINANCES LOCALES POUR LE DÉVELOPPEMENT:

Créée en 2006 et présidée par la ville de Rabat – Maroc, les missions de la Commission des Finances Locales pour le Développement de CGLU sont :

**ORGANISER DES DÉBATS POLITIQUES DE HAUT NIVEAU**, pour orienter et diffuser le travail de plaidoyer de CGLU en faveur de la décentralisation financière, lors d'événements nationaux et internationaux.

## METTRE EN ŒUVRE LE PROJET D'OBSERVATOIRE MONDIAL DES FINANCES LOCALES

### Collecte de données sur les finances locales

- Créer une base de données transparente, fiable et actualisée pour avoir un aperçu global de la situation financière des gouvernements locaux à travers le monde.
- Cette base de données s'appuie sur des données nationales fournies par les membres de CGLU et ses partenaires, pour venir alimenter l'observatoire GOLD.

### Une plateforme d'échange de connaissances et d'expertise

#### Un réseau mondial d'experts mobilisés pour :

- Analyser et disséminer les données pour argumenter le plaidoyer.
- Conduire des études spécifiques sur des sujets stratégiques
  - Les conditions pour la mobilisation des ressources locales.
  - Des mécanismes de garantie financière.
- Au sein de ce réseau, une attention particulière est portée aux directeurs financiers des villes.

## CITES ET GOUVERNEMENTS LOCAUX UNIS

Carrer Avinyó, 15, 08002, +34-933-428-767 Barcelona, Espagne

[www.uclg-localfinance.org](http://www.uclg-localfinance.org) | [✉ clfd@uclg.org](mailto:clfd@uclg.org) | [🐦 @LocalFinances](https://twitter.com/LocalFinances)

PARTENAIRES:

