



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Direction du Développement  
et de la Coopération DDC**



## Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT)

### RAPPORT D'ÉTUDE

**Accompagnement des communes des zones  
d'intervention du PACT pour l'élaboration de  
stratégies de mobilisation des ressources locales**

**Niger**

*«Projet de la DDC mis en œuvre  
par le Laboratoire Citoyennetés (ACE-RECIT) »*

**Lab****C**itoyennetés  
Comprendre pour Agir

## RAPPORT D'ÉTUDE

Accompagnement des communes des zones d'intervention du PACT pour l'élaboration de stratégies de mobilisation des ressources locales

**NIGER**



**Juillet 2018**

## SOMMAIRE

<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>4</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES PHOTOS</b>	<b>6</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
<b>DÉFINITIONS DES CONCEPTS UTILISÉS DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE I : CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE</b>	<b>13</b>
<b>I. CONTEXTE DE L'ÉTUDE</b>	<b>13</b>
1.1. Contexte de l'étude	13
1.2. Objectifs	14
1.3. Résultats	14
1.4. Zone de l'étude	14
<b>II. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE II : ÉTAT DES LIEUX DU POTENTIEL FISCAL DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b>	<b>19</b>
<b>I. CORPUS JURIDIQUE RELATIF AUX RESSOURCES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b>	<b>19</b>
<b>II. COMPOSITION DES RESSOURCES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b>	<b>22</b>
2.1. Les ressources de la commune	22
2.2. Les ressources de la région	24
<b>III. ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES DES CT DE LA ZONE DU PACT</b>	<b>25</b>
3.1. Analyse du potentiel fiscal des CT	25
3.2. Analyse générale du recouvrement des prévisions budgétaires	31
3.3. Analyse des principaux impôts et taxes stratégiques	35
3.3.1. Le recouvrement de la taxe municipale	36
3.3.2. Le recouvrement des taxes sur les infrastructures marchandes	40
3.3.3. Le recouvrement des autres taxes	43
3.3.4. Le recouvrement des impôts rétrocedés	45
3.4. La réalisation des budgets d'investissement	49
3.5. Analyse des acteurs dans la mobilisation des ressources	52
<b>CHAPITRE III : DYNAMIQUES MISES EN PLACE PAR LES COMMUNES POUR UNE AUGMENTATION DES RESSOURCES</b>	<b>56</b>
<b>I. ÉLABORATION DE STRATÉGIES DE MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES</b>	<b>56</b>
<b>II. CRÉATION D'UN SERVICE DE RECOUVREMENT</b>	<b>56</b>
<b>III. CRÉATION D'UNE DIRECTION DE RÉGIE FINANCIÈRE</b>	<b>57</b>

<b>IV. INTÉGRATION DES ASSOCIATIONS DES FEMMES DANS LE RECOUVREMENT DE LA TM</b>	<b>57</b>
<b>V. CONTRACTUALISATION DU RECOUVREMENT AU NIVEAU D'UN MARCHÉ À BÉTAIL</b>	<b>57</b>
<b>VI. RECRUTEMENT DE NOUVEAUX COLLECTEURS DE TAXES</b>	<b>56</b>
<b>VII. ORGANISATION DE MISSIONS DE RECOUVREMENT DE LA TAXE MUNICIPALE</b>	<b>57</b>
<b>VIII. CRÉATION D'UNE POLICE MUNICIPALE</b>	<b>58</b>
<b>IX. GÉRANCE LIBRE DES INFRASTRUCTURES MARCHANDES</b>	<b>58</b>
<b>X. OPÉRATIONNALISATION DES COMMISSIONS DES FINANCES</b>	<b>58</b>
<b>CHAPITRE IV : STRATÉGIES POUR AMÉLIORER LA MOBILISATION DES RESSOURCES COMMUNALES</b>	<b>59</b>
<b>I. OBJECTIF GLOBAL</b>	<b>59</b>
<b>II. MESURES CLÉS À PRENDRE</b>	<b>59</b>
<b>III. STRATÉGIES DE MOBILISATION DES IMPÔTS ET TAXES STRATÉGIQUES</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Nouveaux schémas de recouvrement des impôts et taxes</b>	<b>60</b>
<b>3.1.1. Taxe municipale/voirie</b>	<b>60</b>
<b>3.1.2. Taxes sur les infrastructures marchandes</b>	<b>61</b>
<b>3.1.3. Autres impôts et taxes</b>	<b>62</b>
<b>3.1.4. Impôts rétrocédés par l'Etat aux Collectivités territoriales</b>	<b>62</b>
<b>3.2. Les actions stratégiques à initier</b>	<b>64</b>
<b>3.3. Les rôles des acteurs dans la chaîne de recouvrement des impôts et taxes</b>	<b>66</b>
<b>CHAPITRE V : PLAN D' ACTIONS ET MÉCANISME DE SUIVI-ÉVALUATION POUR AMÉLIORER LES RESSOURCES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b>	<b>68</b>
<b>I. PLAN D' ACTIONS STRATÉGIQUES</b>	<b>68</b>
<b>II. MÉCANISME DE SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS STRATÉGIQUES</b>	<b>73</b>
<b>DIFFICULTÉS RENCONTRÉES</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSION / RECOMMANDATIONS</b>	<b>77</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>79</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Zone d'intervention du PACT .....	14
Tableau n°2 : Feuille de route de l'étude.....	14
Tableau n°3 : Quelques articles importants relatifs aux ressources des CT issus du CGCT .....	18
Tableau n°4 : Les ressources fiscales des communes.....	21
Tableau n°5 : Les ressources non fiscales des communes .....	22
Tableau n°6 : Répartition des localités par statut .....	24
Tableau n°7 : Classification CT selon le niveau de leurs performances .....	24
Tableau n°9 : Valorisation du potentiel fiscal des CT .....	25
Tableau n°10 : liste du potentiel fiscal mis en valeur au niveau des communes rurales .....	25
Tableau n°11 : liste du potentiel fiscal mis en valeur au niveau des communes urbaines .....	26
Tableau n°12 : Liste du potentiel fiscal mis en valeur au niveau des communes urbaines .....	27
Tableau n°13 : Taux de recouvrement des budgets des CT de 2012 à 2015 .....	30
Tableau n°14 : Performances des CT selon le TRBG de 2012 à 2015.....	31
Tableau n°15 : Performances des collectivités territoriales d'une année à une autre .....	32
Tableau n°16 : Parts ITS et TM/Prévisions et réalisations budgétaires .....	33
Tableau n°17 : Recouvrement de la taxe municipale .....	35
Tableau n°18 : Performances des CT selon le TRTM/TV de 2012 à 2015 .....	36
Tableau n°19 : Situation des infrastructures marchandes .....	40
Tableau n°20 : Performance des CT selon le TRIM .....	40
Tableau n°21 : Performance des CT selon le TRAT.....	42
Tableau n°22 : Répartition des Impôts rétrocedés par collectivité territoriale.....	44
Tableau n°23 : Performance des CT selon le TRIR.....	44
Tableau n°24 : Niveau d'investissement réalisé par les collectivités territoriales .....	48
Tableau n°24 : Performance des CT selon le TRBI.....	49
Tableau n°25 : les rôles actuels des différents acteurs .....	51
Tableau n°26 : Objectifs de recouvrement pour les années à venir.....	58
Tableau n°27 : Actions stratégiques par impôts et taxes .....	63
Tableau n°28 : les rôles des différents acteurs.....	65
Tableau n°29 : Plan d'actions type au niveau de la commune .....	67
Tableau n°30 : Plan d'actions type au niveau de la région .....	70
Tableau n°31 : Plan de suivi évaluation de la mise en œuvre des actions stratégiques .....	72

## LISTE DES GRAPHIQUES

<b>Figure n°1</b> : Performances des CT selon le TRBG .....	32
<b>Figure n°2</b> : Part ITS et TM/Prévisions budgétaires .....	33
<b>Figure n°3</b> : Part ITS et TM/Réalisations budgétaires .....	34
<b>Figure n°4</b> : Performances des CT selon le TRBG .....	37
<b>Figure n°5</b> : Recouvrement de la taxe municipale/voirie.....	37
<b>Figure n°6</b> : Circuit actuel de recouvrement de la taxe municipale .....	39
<b>Figure n°7</b> : Performances des CT selon le TRIM .....	40
<b>Figure n°8</b> : Circuit actuel de recouvrement des taxes sur les infrastructures marchandes .....	42
<b>Figure n°9</b> : Performances des CT selon le TRAT .....	43
<b>Figure n°10</b> : Circuit actuel de recouvrement des autres impôts et taxes .....	44
<b>Figure n°11</b> : Performances des CT selon le TRIR.....	45
<b>Figure n°12</b> : Circuit actuel de recouvrement des impôts et taxes rétrocedés .....	46
<b>Figure n°13</b> : Performances des CT selon le TRBI.....	49
<b>Figure n°14</b> : Schéma pour améliorer le recouvrement de la taxe municipale .....	60
<b>Figure n°15</b> : Schéma pour améliorer le recouvrement des taxes des IM .....	60
<b>Figure n°16</b> : Schéma pour améliorer le recouvrement des autres impôts et taxes .....	61
<b>Figure n°17</b> : Schéma pour améliorer le recouvrement des impôts rétrocedés .....	62

## LISTE DES PHOTOS

<b>Photo n°1</b> : <i>Entretien avec les membres du comité ad hoc de Yélou et de la ville de Maradi</i> .....	15
<b>Photo n°2</b> : <i>Marché de Tibiri et point de vente des motos au marché de Tanda</i> .....	16
<b>Photo n°3</b> : <i>Ateliers sur la mobilisation des ressources financières à Zabori et Dan Goulbi</i> .....	16
<b>Photo n°4</b> : <i>Atelier de restitution de l'étude dans les locaux de Africa Hall à Niamey</i> .....	17

## AVANT-PROPOS

En vertu de leur autonomie financière (Article 3 du Code Général des Collectivités Territoriales), les collectivités territoriales disposent d'un pouvoir de décision dans la gestion financière de leurs ressources, sous réserve du contrôle *a posteriori* de la tutelle. Ce pouvoir leur confère la latitude d'évaluer leurs ressources propres d'une part, et de disposer de celles-ci d'autre part, afin de pourvoir aux compétences qui leur sont dévolues par la loi, plus spécifiquement en matière de développement. Les objectifs cardinaux de la décentralisation et la viabilité des collectivités territoriales, surtout les communes, sont donc largement tributaires du niveau de mobilisation de ces ressources.

A ce sujet, le recouvrement des impôts et taxes inscrits au budget des collectivités territoriales bute à d'innombrables contraintes à tous les stades, à savoir l'assiette, la liquidation et le recouvrement.

Cette étude sur l'élaboration des stratégies de mobilisation des ressources fiscales au profit des collectivités territoriales est réalisée dans le cadre de l'accompagnement qu'apporte le Laboratoire Citoyennetés (LC) aux Régions et Communes de Dosso et de Maradi à travers la mise en œuvre de la composante « Gouvernance locale » du PACT.

Elle est une contribution à la recherche de solutions aux problèmes de mobilisation des ressources financières locales auxquelles font face les collectivités territoriales du Niger, notamment celles des zones d'intervention du PACT. Cette problématique freine considérablement leurs efforts d'investissement et de délivrance des services publics de qualité aux communautés et les amène obligatoirement et de manière quasi permanente à faire recours aux financements extérieurs.

En définitive, l'étude vise à appuyer les Communes et Régions partenaires du Programme pour une meilleure amélioration de leurs performances en matière de mobilisation de ressources fiscales.

L'étude a permis de faire l'état des lieux du potentiel fiscal des collectivités territoriales et d'apprécier les stratégies qu'elles ont initiées (souvent avec l'appui des partenaires techniques et financiers) pour améliorer la mobilisation des ressources fiscales. Toutefois, il convient de souligner que l'essentiel des responsables des collectivités territoriales ne maîtrisent pas la fiscalité locale.

Afin de créer les conditions optimales pour l'amélioration du recouvrement des ressources fiscales locales, il s'avère nécessaire de prévoir un mécanisme de suivi-évaluation sous la responsabilité des maires et des présidents des conseils régionaux. Celui-ci prendra en compte les actions à initier, les responsables d'exécution, les échéances et les indicateurs de performance. Il définira également les mandats et la composition du comité de suivi-évaluation communal/régional.

Les actions proposées viseront essentiellement les taxes stratégiques (taxe municipale, taxes sur les infrastructures marchandes, les autres taxes et impôts rétrocedés), mais également les nouvelles taxes dans un esprit de respect des dispositions réglementaires.

Après l'identification des différentes actions stratégiques permettant d'améliorer les recettes locales, la définition des nouveaux circuits de recouvrement des impôts et taxes qui respectent la logique du dispositif réglementaire en vigueur et des rôles de chacun, il reviendra à présent à chaque collectivité territoriale d'élaborer des plans d'actions types permettant d'atteindre les objectifs de recouvrement fixés à l'horizon 2019, ainsi que le mécanisme de suivi-évaluation.

**Le Ministre des Finances,  
Hassoumi MASSAOUDOU**



## LISTE DE SIGLES ET ABRÉVIATIONS

%	Pourcentage
AMN	Association des Municipalités du Niger
AMR	Avis de Mise en Recouvrement
AREMI	Association des Régions du Niger
CGCT	Code Général des Collectivités Territoriales
CHB	Comptes Hors Budgets
CT	Collectivités Territoriales
CU	Commune Urbaine
DANIDA	Coopération Danoise au Développement
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DDC	Coopération Suisse au Développement
DDP/AT/DC	Direction Départementale du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire
DGAT/CL	Direction Générale de l'Administration Territoriale et des Collectivités Locales
DGDD	Direction Générale de la Décentralisation et de la Déconcentration
DGI	Direction Générale des Impôts
ERUFOR	Bureau d'Études : Economie Rurale et Formation et Opérations Rurales
F CFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies pour le Développement
GIZ	Coopération Allemande de Développement
HCME	Haut-Commissariat à la Modernisation de l'État
IM	Infrastructures Marchandes
INO-DEV	Innovation and Development
ITS	Impôts et Taxes Stratégiques
Nbre	Nombre
PABEG	Programme d'Appui à la Bonne Gouvernance
PAC II	Programme d'Actions Communautaires, Phase II
PADL	Programme d'Appui au Développement local
PAGL	Programme d'Appui à la Gouvernance Locale
PCT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PDC	Plan de Développement Communal
PDES	Plan de Développement Economique et Social
PDR	Plan de Développement Régional
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRN/MI/SP/D/AR	Présidence de la République du Niger/Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires Religieuses
ProDEC	Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Bonne Gouvernance
PRODEX	Projet de Développement des exportations et des marchés agro-sylvo-pastoraux
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RM	Receveur Municipal
SGA	Secrétaire Général Adjoint
SM	Secrétaire Municipal
SNV	Organisation Néerlandaise de Développement
STD	Services Techniques Déconcentrés
T	Trimestre
T1, 2, 3 4	Trimestre 1, 2, 3, 4
TM	Taxe Municipale
TRAT	Taux de Recouvrement des Autres Taxes
TRIM	Taux de Recouvrement des taxes sur les Infrastructures Marchandes
TRIR	Taux de Recouvrement des Impôts Rétrocédés
TRMA	Taux de Recouvrement Moyen Actuel
TRTM/TV	Taux de Recouvrement de la Taxe Municipale/Taxe de Voirie
TV	Taxe de Voirie
UNCDF	United Nation Capacity Development Found

## INTRODUCTION

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT), financé par la Coopération suisse au Niger, le Laboratoire Citoyennetés, chargé de la mise en œuvre du programme, a commandité une étude relative à l'accompagnement des communes des zones d'intervention du PACT pour l'élaboration de stratégies de mobilisation des ressources locales.

L'étude a été confiée au Cabinet INO-DEV Consult, pour une durée de 90 jours, et s'est déroulée dans les régions de Dosso et de Maradi, particulièrement au niveau de 35 collectivités territoriales constituant la zone d'intervention du programme.

De manière générale, l'étude vise à appuyer les communes partenaires du PACT pour une meilleure amélioration de leurs performances en matière de mobilisation de ressources propres. Plus spécifiquement, le cabinet a eu pour mandat de :

- Faire l'état des lieux sur le potentiel fiscal des collectivités partenaires du programme ;
- S'informer auprès des acteurs les plus déterminants (élus locaux, opérateurs économiques, services déconcentrés de la DGI, ministère en charge de la Décentralisation...) sur toutes les dynamiques qui ont été déjà mises en place par les communes d'intervention pour une augmentation des ressources ;
- S'informer sur leur mise en œuvre/résultats obtenus et, le cas échéant, sur les raisons de leur abandon ;
- Analyser les points qui ont permis d'atteindre les objectifs fixés ou de les abandonner ;
- Proposer, sur la base de cette analyse, des actions qui pourraient aider à mobiliser davantage des ressources (motivation des percepteurs, identification de 2 ou 3 taxes rentables...) et justifier ces propositions ;
- Partager ces actions avec les principaux acteurs concernés ;
- Identifier les appuis dont ils auront besoin pour mener à bien ces actions sur une période donnée ;
- Proposer un plan de suivi de la mise en œuvre de ces actions.

L'étude a été conduite selon une démarche méthodologie inclusive ayant privilégié la participation active des acteurs locaux à tous les niveaux et le dialogue permanent afin de faciliter la collecte des données. Le processus a été conduit en quatre étapes, qui ont permis, dans un premier temps, de procéder à la préparation des enquêtes terrain. Ensuite, il a été question de collecter toutes les informations recherchées auprès des acteurs concernés, à travers notamment la mise en place des comités *ad hoc* et l'organisation des ateliers communaux de mobilisation des ressources. Enfin, il a été procédé au traitement et à l'analyse des données avant le rapportage et la restitution des résultats de l'étude.

Le présent rapport, articulé autour de cinq (5) grands chapitres, présente les éléments saillants de l'étude :

- Le contexte et la méthodologie de l'étude
- L'état des lieux du potentiel fiscal des collectivités territoriales
- Les dynamiques mises en place par les communes pour une augmentation des ressources
- Les stratégies pour améliorer la mobilisation des ressources
- Le plan d'actions et le mécanisme de suivi-évaluation

## DÉFINITIONS DES CONCEPTS UTILISÉS DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE

Tout au long de l'élaboration des stratégies de mobilisation des ressources au profit des communes partenaires du PACT, certaines terminologies qui siéent avec le thème de l'étude seront utilisées. A cet effet, il est important de définir clairement les différents concepts utilisés dans le présent document, afin de faciliter leur compréhension. Il faut entendre par :

- *Assiette fiscale ou base d'imposition* : base sur laquelle est appliqué le taux de l'impôt pour obtenir le montant dû par la personne imposée. Cela peut être un revenu, le prix d'une transaction, un patrimoine.
- *Budget* : état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de force contraignante, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou par une collectivité. La période budgétaire pour les collectivités est d'une année. Instrument essentiel d'organisation et d'encadrement de l'avenir, le budget est le résultat d'une décision librement prise consistant pour la collectivité :
  - à s'obliger par avance à faire des choix ;
  - à s'astreindre, une fois ces choix faits, à les respecter.
- *Fiscalité* : La fiscalité est l'ensemble des lois et règlements permettant à l'Etat et aux Collectivités décentralisées de se procurer des ressources financières nécessaires en vue de faire face aux dépenses d'intérêt général. Elle se traduit pratiquement par des prélèvements sous forme d'impôts et taxes sur des personnes physiques ou morales.
- *Impôt* : L'impôt a fait l'objet de plusieurs définitions ayant assez évolué dans le temps et dans l'espace. Nous pouvons retenir celle proposée par Gaston Jèze. Selon ce dernier, « l'impôt est une prestation pécuniaire requise des particuliers, par voie d'autorité, à titre définitif et sans contrepartie déterminée en vue de la couverture des charges publiques ». Il peut être direct ou indirect. D'une manière plus pratique, il faut retenir que l'impôt est un prélèvement opéré par la puissance publique (Etat et Collectivités décentralisées), par voie de contrainte (loi), à titre définitif (sans remboursement) et sans contrepartie immédiate et déterminée pour faire face aux dépenses publiques.
- *Les impôts directs* : C'est l'ensemble des prélèvements obligatoires perçus directement par l'administration sur les revenus des personnes physiques et morales. Ils sont assis sur des ressources permanentes. Les impôts directs sont ceux perçus par voie de rôle sur des contribuables clairement identifiés et dont les montants annuels de leurs impositions sont connus avec précision.
- *Matière imposable/potentiel imposable* : population, ressources physiques, matérielles, activités économiques existantes et pouvant faire l'objet d'un prélèvement fiscal. Elle constitue le champ d'application d'une taxe donnée. Exemple pour la taxe de voirie et la taxe municipale : habitants de la population urbaine ou rurale ayant l'âge ou le statut requis. Autres exemples : chambres d'hôtels pour la taxe hôtelière ; charrette asine ou bovine ; débits de boissons ; véhicules et motos ; carrières ; etc.
- *Rôle* : le rôle est un document administratif à caractère financier qui comporte la liste des contribuables d'un impôt donné, indiquant dans l'ordre : la base d'imposition, le taux applicable et le montant total de la contribution. Il est établi par le secrétaire municipal chargé du travail matériel d'ordonnateur, voté par le conseil municipal et signé par le Maire. Ce dernier transmet au receveur municipal, qui le prend en charge pour assurer

le recouvrement. Le rôle est un document contenant la liste des contribuables. Il est établi par les services de l'assiette puis approuvé par le Conseil Municipal et signé du Maire. Il indique, pour chaque contribuable, la base de son imposition et le montant de l'impôt dû. Cette liste est ensuite transmise au Receveur municipal aux fins de recouvrement.

- *Taxe* : prix acquitté par l'utilisateur d'un service public en contrepartie des avantages ou prestations dont il en tire profit sans lien de proportionnalité avec le service rendu (exemple : taxe d'abattage). Aussi, la taxe peut être définie comme un prélèvement pécuniaire à l'occasion d'une prestation ou d'un service rendu. En somme, la taxe est une contrepartie d'un service rendu. En général, il n'y a pas de lien de proportionnalité entre le prix payé et l'avantage reçu. Exemple : la taxe d'identification des animaux.
- *La taxe de voirie et d'hygiène* : instituée dans les Communes urbaines depuis 1954, la taxe de voirie est perçue annuellement par voie de rôle. Elle est collectée par les Chefs de quartiers puis reversée au Receveur municipal. Elle est due par les personnes physiques des deux sexes, âgées de 14 à 59 ans et résidant dans le noyau urbain. Son maximum est de 1.500 Francs par imposable. Sont exemptés de la taxe de voirie, les enfants de moins de 14 ans - sauf s'ils sont émancipés par le mariage -, les élèves et étudiants quel que soit leur âge, les indigents, les vieillards âgés de 60 ans et plus et les infirmes.
- *La taxe municipale* : elle est due chaque année par les personnes physiques des deux sexes, âgées de 14 à 59 ans et résidant dans les villages et tribus relevant des Communes rurales ou rattachés aux Communes urbaines. Elle est collectée par les Chefs des villages et tribus, puis reversée au Receveur municipal. Sa perception se fait par voie de rôle pour un montant maximum de 700 Francs par imposable et par an. En sont exemptées les mêmes catégories de personnes qu'en matière de taxe de voirie.
- *Les taxes indirectes* : Elles sont perçues sur les biens de consommation ou sur les activités occasionnelles. Ce sont celles perçues en principe sur ordre de recettes au profit exclusif de la Collectivité à l'occasion d'un événement, d'une manifestation ou d'une activité. C'est la loi qui définit les matières sur lesquelles peuvent porter ces taxes et les maxima autorisés.
- *Les taxes rémunératoires* : Elles rétribuent un service rendu par la commune au contribuable à son avantage personnel et exclusif. Elles sont instituées par le conseil municipal. Leur taux ne peut excéder le coût réel ou raisonnablement estimé du service rendu.
- *Le revenu du domaine et du patrimoine* : Les revenus du domaine et du patrimoine sont des recettes générées soit de l'exploitation du domaine meuble et immeuble de la commune, soit de l'exercice de certaines activités, soit des intérêts ou bénéfices provenant du patrimoine financier.
- *Les produits d'aliénation des biens du domaine et du patrimoine* : Il s'agit des recettes générées par la vente des biens relevant du domaine privé de la commune.
- *Les produits divers* : Cette catégorie de recettes regroupe les amendes de police prononcées sur le territoire communal en raison de délits et contraventions, les amendes forestières, les emprunts, les dotations des fonds d'appui à la décentralisation et de péréquation.

- *Les ressources exceptionnelles* : Elles sont constituées des diverses subventions, des dommages et intérêts versés à la Collectivité en réparation d'un préjudice subi, les dons et legs, les fonds de concours.
- *Les impôts rétrocédés* : Il s'agit des impôts et taxes appartenant à l'Etat mais qui sont cédés aux Collectivités Territoriales en tout ou en partie en vertu d'une loi des finances. Les rôles relatifs à ces impôts sont établis par les Services des Impôts et recouverts par ces mêmes services avant d'être reversés aux Collectivités bénéficiaires.
- *Les ressources exceptionnelles* : Elles sont constituées des diverses subventions, des dommages et intérêts versés à la Collectivité en réparation d'un préjudice subi, les dons et legs, les fonds de concours.

## CHAPITRE I : CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

### I. CONTEXTE DE L'ÉTUDE

#### 1.1. Contexte de l'étude

Dans le cadre de la mise en œuvre du processus de décentralisation, la Coopération suisse au Niger apporte son appui au gouvernement nigérien à travers la mise en œuvre de plusieurs interventions, dont le Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT), entrant dans le champ « Gouvernance locale » du Plan de Développement Economique et Social (PDES).

Ce programme a pour objectif de « contribuer à l'instauration d'une bonne gouvernance locale et une citoyenneté responsable, garantes de l'amélioration des conditions de vie économiques et sociales des populations ». Le PACT est exécuté à travers trois (3) composantes, à savoir :

- la « gouvernance locale » ;
- le « développement économique local » ;
- les « infrastructures locales ».

Il intervient dans deux (2) régions au niveau de 37 collectivités territoriales d'intervention réparties comme suit :

- 2 régions : Dosso et Maradi ;
- 10 communes de Dosso ;
- 23 communes de Maradi, avec 3 Arrondissements communaux.

Un des problèmes qui limitent les collectivités locales des zones d'intervention du PACT dans leurs efforts d'investissement et de délivrance des services publics de qualité demeure le faible niveau de mobilisation des ressources locales. Cette situation freine considérablement la promotion du développement socio-économique des communes, qui se trouvent dans l'obligation de faire toujours recours aux financements extérieurs.

Suite aux échanges ayant lieu en avril 2016 à Maradi, entre le PACT et les élus, il est ressorti une volonté manifeste des acteurs locaux à vouloir asseoir des dynamiques pérennes sur cette problématique. Dans ce sens, plusieurs cas de figure ont été observés. C'est ainsi que certaines communes ont commencé à enregistrer des résultats intéressants tandis que d'autres ont initié des stratégies de mobilisation de ressources - malheureusement pas opérationnalisées -, pendant qu'une autre catégorie des communes n'a pas encore enclenché cette dynamique.

Afin de relever les défis, la mobilisation des ressources locales doit être analysée et des actions concrètes identifiées de manière participative avec l'ensemble des acteurs qui sont de plus en plus conscients de son importance pour atteindre les résultats de changements escomptés.

C'est pour rendre ce désir effectif que le PACT a commandité une **” Consultation pour l'accompagnement des communes de sa zone d'intervention pour l'élaboration de stratégies de mobilisation de ressources ”**. La présente étude s'inscrit dans ce cadre.

## 1.2. Objectifs

De manière générale, cette étude vise à appuyer les communes partenaires du PACT pour une meilleure amélioration de leurs performances en matière de mobilisation de ressources propres.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Faire l'état des lieux sur le potentiel fiscal des collectivités partenaires du programme
- S'informer auprès des acteurs les plus déterminants (élus locaux, opérateurs économiques, services déconcentrés de la DGI, ministère en charge de la Décentralisation...) sur toutes les dynamiques qui ont été déjà mises en place par les communes d'intervention pour une augmentation des ressources ;
- S'informer sur leur mise en œuvre/résultats obtenus et, le cas échéant, sur les raisons de leur abandon
- Analyser les points qui ont permis d'atteindre les objectifs fixés ou de les abandonner
- Proposer, sur la base de cette analyse, des actions qui pourraient aider à mobiliser davantage des ressources (motivation des percepteurs, identification de 2 ou 3 taxes rentables...), et justifier ces propositions
- Partager ces actions avec les principaux acteurs concernés ;
- Identifier les appuis dont ils auront besoin pour mener à bien ces actions sur une période donnée
- Proposer un plan de suivi de la mise en œuvre de ces actions

## 1.3. Résultats

Les principaux résultats de l'étude sont :

- l'état des lieux sur le potentiel fiscal des CT partenaires du programme est fait ;
- les dynamiques initiées par les communes partenaires du programme pour une amélioration de la mobilisation des ressources sont recensées et documentées ;
- les points forts et les points faibles de ces dynamiques locales sont analysés ;
- des actions qui pourraient aider à mobiliser davantage les ressources propres (motivation des percepteurs, identification de 2 ou 3 taxes rentables, etc.) sont proposées et justifiées ;
- les appuis devant permettre aux principaux acteurs de mener à bien ces actions sur une période donnée sont proposés ;
- un plan de suivi de la mise en œuvre de ces actions est proposé.

Trois livrables sont attendus à la fin de l'étude :

- un (1) rapport de diagnostic portant sur l'état des lieux de la problématique de la mobilisation des ressources au niveau des communes d'intervention ;
- un (1) plan d'actions répertoriant les actions à mener en vue d'améliorer les performances des communes en matière de mobilisation de ressources ;
- un (1) plan de suivi de la mise en œuvre des actions proposées de commun accord avec les communes concernées.

## 1.4. Zone de l'étude

L'étude s'est déroulée dans la zone d'intervention du PACT, à savoir les régions de Dosso et de Maradi, avec 35 collectivités territoriales réparties comme suit :

- 2 régions : Dosso et Maradi ;
- 10 communes de Dosso ;
- 23 communes de Maradi, avec 3 Arrondissements communaux.

**Tableau n°1 : Zone d'intervention du PACT**

Région	Départements	Communes
<b>MARADI</b>	Dakoro (7 communes)	AdjéKoria, Kornaka, Dan Goulbi, Maiyara, Birni Lallé, Sabon Machi, Bader Goula
	Bermo (1 commune)	Gadabéji
	Aguié (1 commune)	Aguié
	Gazaoua (2 communes)	Gazaoua, Gangara
	Guidan Roundji (4 communes)	Guidan Roundji, Tibiri, Guidan Sori, Chadakori
	Madarounfa (4 communes)	Madarounfa, Jiratawa, Gabi, Safo
	Tessaoua (1 commune)	Tessaoua
	Mayahi (2 communes)	Kanan Bakaché, Sarkin Haoussa
	Maradi (1 ville et 3 AC)	Ville de Maradi, Maradi I, Maradi II, Maradi III
<b>Total Maradi</b>		<b>23</b>
<b>DOSSO</b>	Gaya (6 communes)	Bana, Bengou, Gaya, Tanda, Tounga, Yélou
	Dioundiou (3 communes)	KaraKara, Zabori, Dioundiou
	Dosso (1)	Dosso
<b>Total Dosso</b>		<b>10</b>
<b>Deux (2) conseils régionaux (Dosso et Maradi)</b>		

## II. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

L'approche méthodologique proposée se justifie par la nécessité de disposer des informations fiables permettant de cerner au mieux la problématique de la mobilisation des ressources au niveau des communes d'intervention du programme, d'une part, et d'identifier les actions à mener en vue d'améliorer les performances des communes en matière de mobilisation de ressources, d'autre part.

Cette approche a été participative, inclusive, transparente et axée sur le genre. Elle décrit le plan d'actions détaillé de la consultation, avec les activités exécutées et l'organisation mise en place sur le terrain (moyens humains et logistique), pour mener à bien le travail.

La méthodologie utilisée comprend quatre (4) phases et dix (11) étapes correspondant toutes à des actions différentes mais interdépendantes.

**Tableau n°2 : Feuille de route de l'étude**

Phases	Étapes	Durée en jours
<b>Préparation</b>	Réunion de cadrage avec les responsables du PACT et validation des outils d'enquête et de la feuille de route	1
	Revue documentaire et identification des acteurs par commune et au niveau des conseils régionaux	37 (activités menées simultanément au niveau de chaque commune)
<b>Enquête terrain</b>	Information/sensibilisation des acteurs clés	
	Mise en place d'un comité <i>ad hoc</i> d'organisation	
<b>Traitement, analyse données et restitution résultats</b>	Conception base des données informatisée, saisie et traitement des données	12, dont 10 pour Informaticien et 2 pour consultants
	Analyse, interprétation des données	4
	Ateliers communaux de restitution des résultats communaux de l'état des lieux et	37



Phases	Étapes	Durée en jours
	d'élaboration de stratégies, plans d'actions et de suivi	
<b>Rapportage et restitution</b>	Rédaction du rapport provisoire	4
	Intégration des observations et élaboration du rapport définitif	1
	Adoption de la stratégie et du plan d'actions par le conseil communal	Responsabilité des conseils municipaux. Calendriers à définir par les maires : 1 jour par commune
	Restitution de l'étude	Sous la responsabilité du staff du PACT
<b>TOTAL</b>		<b>90 jours</b>



**Photo n°1** : Entretien avec les membres du comité ad hoc de Yélou et de la ville de Maradi.

Après un travail préalable d'ajustement et d'intégration des conclusions issues de la réunion de cadrage avec les responsables du PACT, le cabinet INO-DEV CONSULT a immédiatement entrepris la mission de sensibilisation et de mise en place des comités *ad hoc* dans la zone d'intervention du PACT. Cette mission s'est déroulée du 17 juillet au 30 août 2016 en deux étapes, à savoir :

- 1<sup>ère</sup> étape : du 17 au 27 juillet 2016, pour les onze (11) collectivités territoriales de la région de Dosso ;
- 2<sup>ème</sup> étape : du 28 juillet au 30 août 2016, pour les vingt-six (26) collectivités territoriales de la région de Maradi.

Les résultats atteints sont les suivants :

- Entretiens avec 4 relais locaux du PACT, à savoir les cadres des services déconcentrés du ministère du développement communautaire au niveau de toutes les régions et départements concernés ;
- la mission a touché trente-cinq (35) collectivités territoriales, dont 33 communes et 2 Conseils régionaux ;
- 183 acteurs communaux touchés, dont 11 femmes (soit 06,01%) par les séances d'information et de sensibilisation ;
- 33 comités *ad hoc*, composés pour la plupart des receveurs municipaux, des Secrétaires généraux et municipaux, des Présidents ou membres des commissions chargées des finances, sont formés sur le remplissage des différents supports et responsabilisés pour la collecte et les analyses primaires des données ;
- 54 documents sur version électronique (fiches de profil, PDC, PDR, stratégies de mobilisation) collectés au niveau des communes et des directions régionales et départementales du Plan, de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire.

En outre, la mission a eu à visiter plusieurs infrastructures marchandes au niveau des communes, afin de mieux apprécier le potentiel fiscal existant. Il s'agit des marchés traditionnels et modernes et des marchés de bétail des communes de Tanda, Gaya, Bana, Yélou, Dioundou, Aguié, Sherkin Haoussa, Kornaka, Sabon Machi et Tibiri.



**Photo n°2** : Marché de Tibiri et point de vente des motos au marché de Tanda.

Les ateliers communaux de mobilisation des ressources ont regroupé au total 912 participants, dont 83 femmes, soit 09,10%, composés de :

- exécutifs communaux et régionaux, ainsi que les conseillers municipaux et régionaux membres des différentes commissions spécialisées ;
- services communaux ;
- chefferie Traditionnelle ;
- responsables des infrastructures marchandes ;
- collecteurs des taxes ;
- responsables des structures de la société civile ;
- services techniques déconcentrés.

Les travaux se sont déroulés en plénière avec des exposés suivis de débats et de synthèses partielles sur la situation de recouvrement des 4 dernières années (2012 à 2015) faites par les membres des comités *ad hoc*.



**Photo n°3** : Ateliers sur la mobilisation des ressources financières à Zabori et Dan Goulbi.

Après une analyse critique de l'évolution du recouvrement des différentes prévisions budgétaires faite par les participants, des plans d'actions stratégiques de mobilisation des ressources locales furent élaborés en plénière ainsi que des mécanismes de contrôle et de suivi-évaluation de ces plans.

Les travaux des ateliers ont été facilités par le cabinet INO-DEV Consult et les représentants de la DDP/AT/DC. Vingt-neuf (29) ateliers sur 35 ont été tenus, soit 82,85%. Au niveau des collectivités de Gazaoua, Gangara, Guidan Roudji (région de Maradi) et Gaya, Dosso commune urbaine et Dosso région, les ateliers n'ont pas été tenus malgré les dispositions (information, partage TDR atelier et mise en place de la contribution financière du PACT à temps, respect des rendez-vous par les facilitateurs) prises par le Cabinet et les relais locaux

Il faut noter qu'au cours des ateliers certaines préoccupations évoquées par les participants (gestion communale, rôles et responsabilités des conseillers municipaux, fiscalité communale, année fiscale et période de recouvrement des impôts et taxes, élaboration et exécution du budget municipal, etc.) ont fait l'objet de formation dans l'action par le cabinet INO-DEV Consult.

La restitution du document a été faite en atelier à Niamey. Les travaux furent présidés par le SGA du Ministère chargé des CT. Une trentaine de participants issus du PACT, des structures de l'Etat du niveau central, régional et départemental, des partenaires techniques et financiers, des projets et programmes, ainsi que des structures faitières intervenant sur la décentralisation, y ont pris part.



**Photo n°4** : Atelier de restitution de l'étude dans les locaux de Africa Hall à Niamey.

## CHAPITRE II : ÉTAT DES LIEUX DU POTENTIEL FISCAL DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

### I. CORPUS JURIDIQUE RELATIF AUX RESSOURCES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Les ressources des communes et des régions reposent sur les dispositions de loi, au nombre desquelles :

- l'ordonnance n° 2010-54 du 17 septembre 2010 portant Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) de la République du Niger ;
- la loi n°2012-37 du 20 juin 2012 portant Code Général des Impôts ;
- le Décret n°2013-233/PRN/MI/SP/D/AR du 28 juin 2013 portant répartition des produits de certains impôts et taxes rétrocédés par l'Etat aux Collectivités Territoriales.

Dans le cadre de l'étude, il est nécessaire de mieux comprendre les dispositions de lois relatives aux ressources des collectivités territoriales ainsi que leurs modes de recouvrement.

Le tableau ci-dessous dresse quelques articles tirés du CGCT.

**Tableau n°3 : Quelques articles importants relatifs aux ressources des CT issus du CGCT**

Articles	Contenus
Article 3	<p>Les Collectivités Territoriales s'administrent librement par des conseils élus. Elles sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière.</p> <p>Pour l'exercice des compétences que leur confère la loi, elles disposent d'un budget, d'un personnel et d'un domaine propres.</p> <p>Elles peuvent disposer des services déconcentrés de l'État dans les conditions déterminées par décret pris en Conseil des Ministres.</p> <p>Les communes et les régions constituent le cadre institutionnel de la participation des citoyens à la vie locale.</p> <p>La loi détermine le statut du personnel des collectivités territoriales.</p>
Article 4	<p>La libre administration des collectivités territoriales s'exerce dans le strict respect du caractère unitaire de l'Etat, de l'intégrité du territoire national, de l'unité nationale, de l'identité et de l'autonomie de chaque collectivité territoriale.</p>
Article 5	<p>La commune et la région règlent par délibérations les affaires relevant de leurs compétences. Elles ont pour missions la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement économique, éducatif, social et culturel d'intérêt communal et régional.</p> <p>Elles concourent avec l'Etat à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel ainsi qu'à la protection de l'environnement, à la mise en valeur des ressources naturelles et à l'amélioration du cadre de vie.</p>
Article 80	<p>Au cours du premier trimestre de chaque année, le maire rend compte au conseil municipal, par un rapport général, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'état général de la commune ;</li> </ul>

Articles	Contenus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'activité et du fonctionnement des différents services de la commune et des organismes relevant d'elle ;</li> <li>- l'état d'exécution des délibérations du conseil ;</li> <li>- la situation économique et financière de la commune ;</li> <li>- la mise en œuvre du plan de développement communal et de l'exécution du budget.</li> </ul> <p>La présentation de ce rapport donne lieu à débat, mais n'est pas suivie de vote.</p> <p>La séance est publique et le rapport est transmis pour information au représentant de l'Etat. Nonobstant les dispositions du présent article, le maire est tenu de rendre compte, au moins deux (2) fois par an, aux populations des activités du conseil municipal et de la vie de la commune en général.</p>
Article 158	La répartition des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales s'opère par blocs de compétences et selon le principe de subsidiarité.
Article 159	<p>Les transferts de compétences doivent être accompagnés de transfert concomitant de ressources et de mise à disposition de tout ou partie des services correspondant à la date de leur prise d'effet.</p> <p>Toute charge nouvelle incombant aux collectivités territoriales du fait de la modification par l'Etat des règles relatives à l'exercice des compétences transférées doit être compensée par un transfert approprié de moyens.</p>
Article 210	<p>La collectivité territoriale dispose d'un budget propre.</p> <p>Le budget est l'acte par lequel est prévu et autorisé pour chaque année l'ensemble des ressources et des charges de la collectivité territoriale.</p>
Article 211	Le budget est élaboré, adopté et géré conformément aux principes budgétaires et règles de comptabilité publique applicables à l'Etat.
Article 213	<p>L'année budgétaire commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de la même année.</p> <p>Toutefois, une période complémentaire ne pouvant excéder deux (02) mois est prévue afin de permettre le paiement des dépenses ordonnancées avant la clôture de l'exercice et non payées.</p>
Article 214	<p>Le budget général est établi en deux (2) titres :</p> <p>Le Titre I, appelé «Budget de fonctionnement», décrit les opérations de fonctionnement.</p> <p>Le Titre II, appelé «Budget d'investissement», est relatif aux opérations annuelles de réalisation du programme et /ou pluriannuelles de développement de la collectivité.</p> <p>Les opérations de fonctionnement et d'investissement sont obligatoirement spécifiées par voie réglementaire.</p> <p>Le budget comprend en outre, des Comptes Hors Budgets (CHB) et éventuellement des budgets annexes.</p>
Article 215	<p>Un prélèvement obligatoire d'au moins 45% sur les recettes ordinaires du budget de fonctionnement est affecté aux dépenses d'investissement.</p> <p>En aucun cas les ressources d'investissement ne peuvent couvrir les charges de fonctionnement.</p>
Article 217	Le projet de budget est préparé par le président du conseil de la collectivité territoriale qui en est l'ordonnateur.
Article 218	<p>Le projet de budget est soumis au vote du conseil municipal ou régional lors de la dernière session ordinaire de l'année.</p> <p>Le vote est précédé d'un débat en séance obligatoirement publique.</p> <p>Le budget est voté conformément aux dispositions législatives en vigueur.</p>

Articles	Contenus
Article 224	<p>Sans préjudice des dispositions des articles 225 et 226 du présent code, les ressources des collectivités territoriales sont constituées par :</p> <p>1- les ressources fiscales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fiscalité propre aux collectivités territoriales ;</li> <li>- la fiscalité d'Etat concédée aux collectivités territoriales ;</li> </ul> <p>2- les ressources non fiscales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les produits par nature ;</li> <li>- les ressources exceptionnelles ;</li> <li>- les produits divers.</li> </ul>
Article 225	<p>Il est créé un fonds d'appui à la décentralisation. Ce fonds est alimenté par le budget de l'Etat.</p> <p>Les modalités de fonctionnement de ce fonds sont fixées par décret pris en conseil des ministres.</p>
Article 226	<p>Il est créé, au niveau national, un fonds de péréquation pour servir d'appoint aux budgets des collectivités territoriales en vue de veiller à leur développement harmonieux sur la base de la solidarité nationale.</p>
Article 256	<p>Les recettes de la commune ou de la région sont perçues par voie de rôle ou sur ordre de recettes.</p> <p>Les rôles relatifs aux impôts et taxes des communes et des régions sont rendues exécutoires par le président du conseil communal ou régional après approbation de leurs conseils respectifs.</p> <p>La perception est effectuée par le receveur sous sa seule responsabilité.</p> <p>Toutes recettes non perçues par voies de rôles doivent être couvertes par un ordre de recettes. Les ordres de recettes arrêtés en toutes lettres ; datés et signés par l'ordonnateur, ont force exécutoire. Les restes à recouvrer des recettes perçues par voie de rôle de l'exercice clos sont reportés à la gestion suivante jusqu'à la date de leur prescription, qui est quadriennale, conformément aux textes en vigueur. Toutefois, les cotes irrécouvrables peuvent faire l'objet d'une admission en non-valeur par arrêté des présidents des conseils respectifs après avis du conseil et conformément à la réglementation en vigueur</p>
Article 227	<p>les impôts rétrocedés par l'Etat aux collectivités territoriales sont perçus par les services déconcentrés de la Direction Générale des Impôts et reversés aux comptes des collectivités territoriales bénéficiaires</p>
Article 258	<p>Les taxes et créances autres que celles comprises dans les rôles d'impôts sont exigibles en totalité dès la mise en recouvrement des ordres de recettes ou à l'échéance fixée, sauf dispositions contraires prévues par les textes propres à chacune d'elles.</p>
Article 260	<p>Le recouvrement peut être confié à un régisseur de recettes agissant pour le compte du receveur.</p>
Article 266	<p>Les fonds des collectivités territoriales sont des fonds publics obligatoirement déposés auprès du Trésor public.</p> <p>Toutefois, à la demande d'une collectivité territoriale, le Ministre chargé des finances peut, par arrêté, autoriser le placement des fonds d'une collectivité dans un établissement bancaire, sur un compte courant s'il s'agit des ressources soumises à cette condition, sur un compte portant intérêts si la collectivité territoriale dispose d'excédents de recettes qui peuvent être employés à la réduction de la fiscalité de la collectivité territoriale.</p> <p>Peuvent faire l'objet de placement dans les établissements bancaires les ressources extérieures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les dons et legs non grevés de charge ;</li> <li>- les emprunts dont l'emploi est différé pour des motifs indépendants de la volonté de la collectivité territoriale ;</li> <li>- les produits d'aliénation d'éléments du patrimoine permettant d'alléger la fiscalité.</li> </ul>

## II. COMPOSITION DES RESSOURCES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Avant toute analyse ou proposition de stratégie de mobilisation des ressources financières des collectivités territoriales, il est utile de connaître d'abord la composition de ses ressources.

### 2.1. Les ressources de la commune

Les ressources financières de la commune sont spécifiquement décrites dans le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) en ses articles 224, 232 et 240.

Ainsi, selon l'article 224 du CGCT, les ressources des communes sont constituées des :

- ressources fiscales, composées de la fiscalité propre aux collectivités territoriales et de la fiscalité d'Etat concédée aux collectivités territoriales ;
- ressources non fiscales, composées des produits par nature, des ressources exceptionnelles et des produits divers.

Selon l'article 232 du CGCT, les ressources fiscales des communes comprennent les impôts directs propres aux collectivités, les impôts directs rétrocédés, les taxes indirectes locales et les taxes rémunératoires.

**Tableau n°4 : Les ressources fiscales des communes**

A. Impôts Directs	B. Taxes Indirectes	C. Taxes Rémunératoires
<p><b>a) Les impôts directs propres à la commune sont :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la taxe de voirie pour les populations urbaines</li> <li>2. la taxe municipale pour les imposables des communes rurales, et ceux résidant dans les villages et tribus composant les communes urbaines</li> <li>3. la taxe sur les embarcations</li> <li>4. la taxe sur les artistes</li> <li>5. la taxe sur les charrettes exploitées à des fins lucratives</li> <li>6. la taxe sur les cycles</li> <li>7. la taxe sur le commerce du bétail</li> <li>8. la taxe sur les établissements insalubres, dangereux ou incommodes</li> <li>9. la taxe d'exploitation de taxi de ville</li> <li>10. la taxe d'exploitation de taxi-moto</li> <li>11. la taxe hôtelière</li> <li>12. la taxe sur les pompes d'hydrocarbure et dépôts colis d'hydrocarbure</li> <li>13. la taxe sur les appareils de jeux installés dans les lieux publics</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la taxe sur les colporteurs et marchands ambulants</li> <li>2. la taxe de stationnement et vente sur les marchés aménagés ou non</li> <li>3. la taxe de stationnement et vente sur les trottoirs et places autres que les marchés</li> <li>4. la taxe d'abattage des animaux de boucherie</li> <li>5. la taxe sur les spectacles et divertissements</li> <li>6. la taxe sur la publicité extérieure (support mobile)</li> <li>7. la taxe de stationnement sur la voie publique des véhicules d'occasion destinés à la vente</li> <li>8. la taxe sur la production agricole marchande</li> <li>9. la taxe sur le droit de sortie des véhicules de transport public de personnes ou de marchandises sortant du territoire de la commune lorsqu'ils ont été chargés dans la commune.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. les redevances des campements</li> <li>2. la taxe d'identification des animaux</li> <li>3. les frais de gardiennage fourrière pour animaux et véhicules</li> <li>4. la taxe de la gare routière</li> <li>5. la taxe de parking</li> <li>6. le produit de cessions des services de santé</li> <li>7. le produit de cessions des services d'agriculture</li> <li>8. le produit de cessions des services des ressources animales</li> <li>9. les produits de cessions de services de l'environnement</li> <li>10. les frais d'établissement des actes de cession de terrain non bâtis</li> <li>11. la taxe sur les constats de mise en valeur</li> <li>12. la taxe de mutation du titre provisoire de propriété</li> <li>13. la taxe sur l'autorisation de construire</li> <li>14. les frais de signature</li> <li>15. les frais d'établissement de titre de propriété provisoire rural.</li> </ol>

A. Impôts Directs	B. Taxes Indirectes	C. Taxes Rémunératoires
<p>14. la taxe sur les établissements de nuit, dancing, discothèques et restaurants avec orchestre</p> <p>15. la taxe sur l'exploitation des débits de boissons</p> <p>16. la taxe sur l'exploitation de vidéo cassette</p> <p>17. la taxe sur l'exploitation des moulins à grains</p> <p>18. la taxe sur la publicité extérieure (support fixe).</p> <p><b>b) Les impôts directs rétrocedés en tout ou en partie :</b></p> <p>1. la taxe immobilière</p> <p>2. la contribution des patentes</p> <p>3. la contribution des licences</p> <p>4. la patente synthétique</p> <p>5. la taxe sur la publicité commerciale extérieure</p>		

Selon l'article 240 du CGCT, les ressources non fiscales de la commune comprennent :

1. les produits par nature ;
2. les produits divers ;
3. les ressources exceptionnelles.

**Tableau n°5 : Les ressources non fiscales des communes**

A. Les produits par nature	B. Les Produits Divers	C. Les ressources Exceptionnelles
<p><b>a. les revenus d'exploitation du domaine et du patrimoine sont :</b></p> <p>1. la location de matériel</p> <p>2. la location de véhicule</p> <p>3. la location d'immeubles</p> <p>4. les retenues pour logement</p> <p>5. l'exploitation des carrières</p> <p>6. les revenus des participations</p> <p>7. les revenus des valeurs de portefeuille</p> <p>8. le bénéfice des exploitations à caractère industriel et commercial</p> <p>9. les intérêts sur les comptes de dépôt</p> <p>10. les produits des services concédés ou affermés</p> <p>11. la taxe d'occupation du domaine public de la commune.</p>	<p>1. tout ou partie des produits des amendes de police prononcées pour des contraventions et des délits commis sur le territoire communal</p> <p>2. tout ou partie des amendes forestières prononcées pour des délits commis sur le territoire communal</p> <p>3. la taxe spécifique d'électricité</p> <p>4. la dotation du fonds d'appui à la décentralisation</p> <p>5. les emprunts</p> <p>6. la dotation du fonds de péréquation</p> <p>7. le produit de la vente des animaux ou matériels mis en fourrière et non réclamés dans les délais réglementaires.</p>	<p>1. subventions</p> <p>2. dommages et intérêts versés à la commune</p> <p>3. dons et legs</p> <p>4. fonds de concours</p> <p>5. produits des quêtes et des contributions volontaires.</p>



A. Les produits par nature	B. Les Produits Divers	C. Les ressources Exceptionnelles
<p><b>b. Les produits d'aliénation des biens du domaine et du patrimoine sont :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la vente des biens patrimoniaux</li> <li>2. la vente de terrains urbains</li> <li>3. l'aliénation des valeurs de portefeuille et des participations</li> <li>4. la liquidation des exploitations à caractère industriel ou commercial.</li> </ol>		

En dehors de 17 impôts directs rétrocédés partiellement ou tout par l'Etat (5), des recettes pour les produits divers (7) et les ressources exceptionnelles (5), la commune dispose de cinquante-sept (57) autres postes de recettes sur lesquels elle peut directement agir.

## 2.2. Les ressources de la région

Les ressources financières de la région sont spécifiquement décrites dans le Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) en ses articles 233, 234 et 241.

Selon l'article 233 du CGCT, outre la dotation globale de fonctionnement et d'équipement, les ressources des régions sont constituées par :

1. un prélèvement sur la taxe immobilière ;
2. un prélèvement sur la contribution des patentes ;
3. un prélèvement sur la contribution des licences ;
4. un prélèvement sur la patente synthétique ;
5. un prélèvement sur les redevances minières.

Selon l'article 234 du CGCT, les impôts et taxes propres à la région sont constitués de :

1. taxes rémunératoires pour services rendus conformément aux taux applicables dans la commune ;
2. taxe sur la délivrance du permis de conduire ;
3. taxe sur les zoos privés ;
4. taxe sur les concessions de chasse.

Et l'article 241 du CGCT de préciser que les ressources non fiscales de la région comprennent :

1. la dotation du fonds d'appui à la décentralisation ;
2. la dotation du fonds de péréquation ;
3. les emprunts ;
4. les dons et legs ;
5. les concours financiers ;
6. les revenus du domaine et du patrimoine.

Aussi, des précisions ont été apportées sur les ressources des CT, notamment par la suppression de la taxe sur les zoos privés, la taxe sur la publicité commerciale extérieure

reversée dans les ressources propres des CT et l'ajout d'autres taxes telles les droits d'enregistrement des actes de cession au niveau des impôts rétrocédés par l'Etat.

Comme on peut le constater, contrairement à la commune, les ressources de la région ne sont composées que des prélèvements sur les impôts rétrocédés par l'Etat (5) et les ressources non fiscales (6). Les impôts et taxes propres à la région ne sont qu'au nombre de 4 sur lesquelles les régions agissent peu ou pas du tout.

### III. ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES DES CT DE LA ZONE DU PACT

En vertu de leur autonomie financière (Article 3 CGCT), les collectivités territoriales disposent d'un pouvoir de décision dans la gestion financière de leurs ressources, sous réserve du contrôle *a posteriori* de la tutelle. Ce pouvoir leur confère la latitude d'évaluer leurs ressources propres et leurs dépenses, d'une part, et de disposer desdites ressources, d'autre part, afin de pourvoir aux compétences qui leur sont dévolues par la loi, plus spécifiquement en matière de développement. Les objectifs cardinaux de la décentralisation et la viabilité des collectivités territoriales, surtout les communes, sont donc largement tributaires du niveau de mobilisation de ces ressources.

Pour le cas, le recouvrement des impôts et taxes inscrits au budget des collectivités territoriales bute à d'innombrables contraintes liées tantôt à l'assiette et à la liquidation, tantôt au recouvrement lui-même.

La zone d'intervention du PACT est répartie entre deux types de collectivités territoriales (commune et région) et trois types de communes (rurale, urbaine et à statut particulier). Le tableau suivant nous spécifie cette répartition.

**Tableau n°6 : Répartition des localités par statut**

Collectivités	Nombre	%
Communes rurales	25	71,43
Communes urbaines	7	20,00
Communes à statut particulier	1	2,86
Régions	2	5,71
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

L'analyse des données recueillies s'est faite sur la base de la moyenne sur les quatre années tant au niveau des prévisions que des réalisations ou recouvrements et le classement des CT selon le niveau de performance au nombre de trois (3), à savoir :

**Tableau n°7 : Classification CT selon le niveau de leurs performances**

<b>De 0 à 50%</b>	CT pas performante
<b>De 51 à 75%</b>	CT performante
<b>+ de 76%</b>	CT très performante

#### 3.1. Analyse du potentiel fiscal des CT

L'analyse des budgets généraux de 94,28% des CT (33/35) sur les 4 ans fait apparaître une situation de sous-estimation, voire de non-estimation des postes de recettes autorisés par la fiscalité locale.

**Tableau n°9 : Valorisation du potentiel fiscal des CT**

CT	Potentiel fiscal autorisé	Poste de recettes valorisées				Poste de recettes non valorisées			
		Minima	%	Maxima	%	Minima	%	Maxima	%
Commune rurale	74	8	<b>10,81</b>	21	<b>28,38</b>	66	89,19	53	71,62
Commune urbaine	74	28	<b>37,84</b>	36	<b>48,65</b>	46	62,16	38	51,35
Région	15	6	<b>40,00</b>	9	<b>60,00</b>	9	60,00	6	40,00

L'analyse du tableau n°9 ci-dessus fait ressortir :

- au niveau des communes rurales, 10,81 à 28,38% des postes de recettes possibles font l'objet régulièrement d'inscriptions budgétaires. Il s'agit principalement des taxes.

**Tableau n°10 : Liste du potentiel fiscal mis en valeur au niveau des communes rurales**

A. Impôts Directs	B. Taxes Indirectes	C. Taxes Rémunératoires
<ol style="list-style-type: none"> <li>la taxe municipale</li> <li>la taxe sur les embarcations</li> <li>la taxe sur les charrettes exploitées à des fins lucratives</li> <li>la taxe d'exploitation de taxi-moto</li> <li>la taxe sur l'exploitation des moulins à grains</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>la taxe sur les colporteurs et marchands ambulants</li> <li>la taxe de stationnement et vente sur les marchés aménagés ou non</li> <li>la taxe d'abattage des animaux de boucherie</li> <li>la taxe sur le droit de sortie des véhicules de transport public de personnes ou de marchandises sortant du territoire de la commune lorsqu'ils ont été chargés dans la commune.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>la taxe d'identification des animaux</li> <li>les frais de gardiennage fourrière</li> <li>la taxe de la gare routière</li> <li>la taxe de parking</li> <li>les frais de signature</li> <li>les frais d'établissement de titre de propriété provisoire rural.</li> </ol>
D. Les produits par nature	E. Les Produits Divers	F. Les ressources Exceptionnelles
<ol style="list-style-type: none"> <li>la location de véhicule (tracteur)</li> <li>l'exploitation des carrières</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>la dotation du fonds d'appui à la décentralisation</li> <li>la dotation du fonds de péréquation</li> <li>le produit de la vente des animaux ou matériels mis en fourrière et non réclamés dans les délais réglementaires.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>subventions</li> </ol>

- au niveau des communes urbaines, 37,84 à 48,65% des postes de recettes possibles font également l'objet de prévisions dans leurs budgets. Il s'agit, à ce niveau, des taxes suivantes :

**Tableau n°11** : Liste du potentiel fiscal mis en valeur au niveau des communes urbaines

A. Impôts Directs	B. Taxes Indirectes	C. Taxes Rémunératoires
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la taxe de voirie pour les populations urbaines</li> <li>2. la taxe municipale pour les imposables résidant dans les villages et tribus composant les communes urbaines</li> <li>3. la taxe sur les charrettes exploitées à des fins lucratives</li> <li>4. la taxe sur les cycles</li> <li>5. la taxe sur les établissements insalubres, dangereux ou incommodes</li> <li>6. la taxe d'exploitation de taxi de ville</li> <li>7. la taxe d'exploitation de taxi-moto</li> <li>8. la taxe hôtelière</li> <li>9. la taxe sur l'exploitation des débits de boissons</li> <li>10. la taxe sur la publicité extérieure (support fixe).</li> <li>11. la taxe immobilière</li> <li>12. la contribution des licences</li> <li>13. la patente synthétique</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la taxe de stationnement et vente sur les marchés aménagés ou non</li> <li>2. la taxe de stationnement et vente sur les trottoirs et places autres que les marchés</li> <li>3. la taxe d'abattage des animaux de boucherie</li> <li>4. la taxe sur les spectacles et divertissements</li> <li>5. la taxe de stationnement sur la voie publique des véhicules d'occasion destinés à la vente</li> <li>6. la taxe sur le droit de sortie des véhicules de transport public de personnes ou de marchandises sortant du territoire de la commune lorsqu'ils ont été chargés dans la commune.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la taxe d'identification des animaux</li> <li>2. les frais de gardiennage fourrière pour animaux et véhicules</li> <li>3. la taxe de la gare routière</li> <li>4. la taxe de parking</li> <li>5. les frais d'établissement des actes de cession de terrain non bâtis</li> <li>6. les frais de signature</li> <li>7. les frais d'établissement de titre de propriété provisoire rural.</li> </ol>
D. Les produits par nature	E. Les Produits Divers	F. Les ressources Exceptionnelles
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. la location de matériel</li> <li>2. la location de véhicule (tracteur)</li> <li>3. l'exploitation des carrières</li> <li>4. la taxe d'occupation du domaine public de la commune.</li> <li>5. la vente de terrains urbains</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. tout ou partie des produits des amendes de police prononcées pour des contraventions et des délits commis sur le territoire communal</li> <li>2. la dotation du fonds d'appui à la décentralisation</li> <li>3. la dotation du fonds de péréquation</li> <li>4. le produit de la vente des animaux ou matériels mis en fourrière et non réclamés dans les délais réglementaires.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Subventions</li> </ol>

- au niveau des régions, 40 à 60,00% des postes de recettes possibles font l'objet d'inscriptions budgétaires. Il s'agit à ce niveau des taxes suivantes :

1. un prélèvement sur la taxe immobilière ;
2. un prélèvement sur la taxe professionnelle ;
3. un prélèvement sur la contribution des licences ;
4. un prélèvement sur la patente synthétique ;
5. un prélèvement sur les redevances minières ;
6. droits d'enregistrement des actes de cession au niveau des impôts rétrocédés par l'Etat ;
7. taxe sur la délivrance du permis de conduire ;
8. la dotation du fonds d'appui à la décentralisation ;
9. la dotation du fonds de péréquation.

*Cette faible valorisation des postes de recettes a pour conséquence, au niveau de 60,95% des communes, une surestimation des impôts et taxes stratégiques qui constituent, à elles seules, l'ossature desdits budgets. Cette augmentation quasi automatique entraîne une variation positive des budgets d'une année à une autre : elle est de l'ordre de 0,63% à Bader Goula à 47,98% à Chadakori entre 2012 et 2013 ; de l'ordre de 2,59% à Sabon Machi à 116,73% à Kanan Bakaché (70 163 969 en 2013 contre 152 066 300 en 2014), pour les années 2014 à 2015, cette variation est de l'ordre de 1,13% à Sabon Machi à 2333,80% à Tounouga (50 844 945 en 2014 contre 1 237 463 545 en 2015). Cette situation est plus visible au niveau de la taxe municipale/taxe de voirie où un report presque systématique est opéré d'une année à une autre.*

A ce potentiel, il faut ajouter celui des ressources naturelles et autres potentialités existentes au niveau des collectivités territoriales. L'étude sur le profil des communes conduite par Seydou Halidou dans le cadre de la mise en œuvre du PACT fait ressortir ce qui suit :

**Tableau n°12 : Liste du potentiel fiscal mis en valeur au niveau des communes urbaines**

(Ref Etude sur le profil des CT/PACT, Seydou Halidou)

Secteur	Caractéristiques/Potentialités
Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des terres agricoles disponibles dans presque toutes les communes</li> <li>▪ des vallées, cuvettes et autres cours d'eau comme le Fleuve Niger dans la zone Gaya</li> <li>▪ le Goulbi Kaba qui traverse les communes de Tessaoua, Kananbakaché, Sarkin Haoussa, Aguié, Gazaoua et Gangara</li> <li>▪ les Dallols Maouri et Fogha au niveau des communes de Dioudiou, Karakara, Zabori, Yélou, Bana, Bengou, Tounouga et Gaya</li> <li>▪ la vallée du Goulbi Maradi et Gabi (avec ses terres fertiles)</li> <li>▪ le lac de Madarounfa (600 à 800 ha), 2 mares permanentes et 20 semi-permanentes couvrant les communes du département de Madarounfa ;</li> <li>▪ la forêt de Gorou Bassounga et la rônèraie qui couvrent toutes les communes du département de Gaya et la commune de Dioudiou</li> <li>▪ la forêt de Baban Rafi (12 983 ha), et la forêt de Madarounfa (830 ha) et les trois (3) parcs agro forestiers (Madarounfa, Angoual Mata et Roubassaou)</li> <li>▪ les forêts classées de Dan Gado, Dan Tourké /Dan Madatchi, Guidan Roundji et Dan Douchi dans le département de Guidan Roundji</li> <li>▪ les forêts classées de : El Dawa (500 ha), Iyataoua (800 ha) et les palmiers Doum du Goulbin Kaba (département de Tessaoua)</li> <li>▪ la forêt classée de Kouroungoussaou (commune de Chadakori).</li> </ul>
Elevage	<p>A des degrés divers, toutes les communes disposent d'importants potentiels dans ce domaine dont notamment le capital bétail et les espaces pastoraux</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aires de pâturages,</li> <li>▪ points d'eau,</li> <li>▪ couloirs de passages,</li> <li>▪ parcs de vaccination des animaux.</li> </ul> <p>Il est observé que l'élevage occupe une place importante dans les activités socio-économiques des populations et constitue de ce fait un élément central de l'économie familiale et locale. Les retombées des transactions dans ce secteur alimentent significativement le circuit de l'économie locale et la fiscalité communale. Il ressort ainsi du livre II du Code général des impôts (CGI) et du cadre budgétaire des collectivités territoriales qu'au moins huit (8) catégories d'impôts et taxes relevant de la fiscalité propre des communes sont assis sur les activités du secteur d'élevage. Ce qui constitue un important gisement fiscal au profit des communes.</p>
Artisanat	<p>Bien que resté dans sa forme traditionnelle, le secteur de l'artisanat occupe une place non négligeable dans l'économie locale. Selon les régions et les communes il renferme plusieurs corps de métiers qui constituent partiellement ou à plein temps une source d'emploi et de revenu pour une frange importante des populations rurales. On observe à partir des données de terrain que de manière générale, selon les communes, les activités artisanales portent sur la transformation des produits agropastoraux, le tissage des nattes et cordes, la fabrication</p>

Secteur	Caractéristiques/Potentialités
	<p>d'objet d'utilité agricole ou pastorale, la forge, la tannerie, la maroquinerie, la maçonnerie, le tissage, la sculpture et la couture, etc.</p> <p>Dans l'ensemble des communes, c'est l'artisanat d'œuvre et de service qui domine. Les différents corps de métiers qui le composent sont peu ou pas structurés et évoluent de façon archaïque, faute d'encadrement et d'appui technique et financier.</p>
<p>Le commerce, transport et communication</p>	<p>Dans les deux régions, les données recueillies montrent le potentiel socio-économique et financier que constituent les marchés transfrontaliers et particulièrement les marchés à bétail situés le long des frontières du Bénin et du Nigéria que fréquentent les opérateurs économiques de part et d'autre en menant plusieurs transactions commerciales dont la dynamisation pourrait servir de leviers pour la construction de véritables économies locales. Il reste cependant que ce secteur est soumis à plusieurs contraintes dont la faible organisation des opérateurs privés locaux à l'échelle communale, en dépit de l'existence des chambres régionales. Bien que relativement développé dans certaines communes, notamment celles de la Région de Maradi, le commerce reste très dominé par l'informel.</p> <p>Le volet transport dans sa dimension infrastructures routières constitue le maillon faible de l'économie locale et régionale. Certes, au niveau de la plupart des communes notamment celles de la Région de Dosso, des tronçons de pistes latéritiques et en terre, facilitant les échanges commerciaux avec les autres communes voisines existent. Cependant, l'insuffisance et l'état de dégradation du réseau routier limitent les échanges à l'intérieur des communes dont beaucoup sont pourtant à fortes potentialités économiques (existence zones de production et d'importants marchés).</p>
<p>Energie, mines et carrières</p>	<p>Sur le plan énergétique, les potentialités restent incontestablement la dynamique en cours d'électrification rurale dans le cadre de laquelle plusieurs communes de la zone de concentration du PACT disposent d'un réseau d'énergie électrique au moins au niveau de leurs chefs-lieux. Ce processus d'électrification s'est traduit par l'apparition de nouveaux métiers au niveau des communes rurales comme la menuiserie métallique, la soudure, la vulcanisation, le commerce du froid etc., élargissant ainsi les bases de fiscalisation de l'économie locale.</p> <p>Relativement aux mines et carrières, on relève l'existence de plusieurs variétés de carrières de prélèvement des matériaux de construction dans pratiquement toutes les communes. L'exploitation de ces carrières donne lieu à fiscalisation pour le compte des budgets des communes conformément aux dispositions de l'article 240 du Code général des collectivités territoriales, au titre de la rubrique « Revenus d'exploitation du domaine et du patrimoine » et des articles 171 et 172 du livre II du Code général des impôts.</p> <p>Il ressort cependant que dans le cadre des marchés de grands travaux de construction des bâtiments, des routes et des rechargements signés par l'Etat, le produit de la taxe d'exploitation des carrières due aux communes n'est pas toujours perçue par ces dernières du fait des exonérations accordées aux entreprises chargées de l'exécution des travaux en contradiction avec les dispositions du général des impôts selon lesquelles :</p>
<p>Culture, tourisme et hôtellerie</p>	<p>Les données recueillies montrent l'existence dans la plupart des communes, d'un fond culturel local dont les éléments constituent des potentialités capitalisables pour ces dernières. Il s'agit notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ certaines pratiques coutumières et traditionnelles marquant la spécificité de chaque commune laissées aujourd'hui à l'abandon,</li> <li>▪ des jeux populaires et traditionnels propres à chaque milieu à l'image, de la lutte, la course des chevaux et ou de chameaux, les rencontres culturelles organisées annuellement à la fin des récoltes ou à l'occasion d'un événement significatif dans la vie des communautés et auquel ces dernières s'identifient,</li> <li>▪ des sites et monuments historiques localisés sur les territoires des communes à l'image du village de Dankori dans la commune rurale de Kanan bakaché, le Monument du Colonel Klobb tué à Tessaoua dans le cadre de la Mission Voulet et Chanoine, les tombeaux des saints autour du lac et un (1) site touristique avec 24 bungalows dans la CU de Madarounfa, les palais des sultans du Gobir à Tibiri et de Katchina à Maradi, le</li> </ul>

Secteur	Caractéristiques/Potentialités
	<p>site Kombolati à Gaya, l'avifaune d'Albarkaizé avec plus de 3 000 espèces d'oiseaux aquatiques classé site Ramsar dans la CR de Tanda.</p> <p>On note également l'existence d'infrastructures hôtelières au niveau de certaines communes urbaines comme Maradi, Dosso, Gaya, Madarounfa et Tessaoua.</p> <p>La réhabilitation et la valorisation de tous ces éléments caractéristiques de la culture locale contribueront au rayonnement des communes au plan national et international. Ce qui incontestablement impactera sur leur développement.</p>

De l'analyse faite relativement aux données des CT, l'étude sur le profil des communes révèle :

- Toutes les potentialités énumérées offrent des possibilités d'une mise en valeur partagée des ressources agricoles dans le cadre d'une gestion fondée sur une approche d'intercommunalité.
- Dans sa pratique, c'est l'agriculture familiale qui domine sur l'ensemble des communes et se concentre principalement sur les cultures pluviales et de décrue. Les cultures vivrières sont de loin les plus pratiquées, avec cependant une tendance observée vers la diversification, par l'introduction des cultures de rente comme le souchet et le sésame, particulièrement dans la Région de Maradi, et le moringa au niveau des deux régions. Ces dernières années ont également connu une timide évolution dans la pratique de l'agriculture, avec l'apparition perceptible d'une nouvelle génération de producteurs ruraux dans le cadre d'un agro-business qui se développe autour des pratiques de l'arboriculture et l'accentuation des cultures de rente (géo-coton dans la zone de Gaya) et autres promoteurs privés.
- Il reste, pour les collectivités territoriales, de saisir l'opportunité qu'offre cette mutation observée dans le domaine agricole où de nouveaux producteurs ont fait leur apparition dans le champ du local, exploitant d'importants domaines sans retombées fiscales évidentes pour les budgets locaux, afin de passer d'une fiscalité de capitation à une fiscalité assise sur la production locale.
- La valorisation de toutes ces potentialités socio-économiques et culturelles, et subséquemment de leur potentiel fiscal dans un contexte d'une bonne gouvernance locale, permettra d'asseoir localement les bases d'une économie de rez-de-chaussée de laquelle résultera un premier développement. Pour ce faire, les communes doivent s'inscrire dans une approche nouvelle et novatrice de gestion locale en s'engageant dans une dynamique plus ouverte et pro-active qui favorisera la mobilisation et l'implication de l'ensemble des acteurs présents sur la scène locale, afin de mieux cibler les enjeux du développement local. Dans cette perspective, il s'agira de replacer le budget des communes au centre des préoccupations du développement local pour renforcer les capacités productives des communautés rurales et créer ainsi les conditions d'émergence de cette économie de rez-de-chaussée.

### 3.2. Analyse générale du recouvrement des prévisions budgétaires

**Tableau n°13 : Taux de recouvrement des budgets des CT de 2012 à 2015**

Département	Commune	Moyenne en FCFA		
		Prévisions	Réalisations	%
Madarounfa	Gabi	67 624 216	29 677 376	43,89
	Madarounfa	89 266 664	17 479 309	19,58
	Jirataoua	132 749 188	28 773 553	21,68
	Safo	152 953 268	14 160 225	9,26
	<b>Sous-total Madarounfa</b>	<b>105 711 179</b>	<b>23 367 588</b>	<b>22,11</b>
Guidan Roundji	Tibiri	188 511 787	48 534 575	25,75
	Chadakori	79 519 066	38 022 037	47,81
	Guidan Sori	29 552 934	7 300 000	24,70
	Guidan Roundji	130 146 691	64 210 990	49,34
	<b>Sous-total Guidan Roundji</b>	<b>93 148 138</b>	<b>43 383 438</b>	<b>46,57</b>
Aguié	Aguié	172 922 099	46 302 657	26,78
	<b>Sous-total Aguié</b>	<b>172 922 099</b>	<b>46 302 657</b>	<b>26,78</b>
Gazaoua	Gazaoua	95 798 243	87 652 426	91,50
	Gangara	48 869 475	ND	ND
	<b>Sous-total Gazaoua</b>	<b>72 333 859</b>	<b>87 652 426</b>	<b>121,18</b>
Tessaoua	Tessaoua	229 397 986	84 473 787	36,82
	<b>Sous-total Tessaoua</b>	<b>229 397 986</b>	<b>84 473 787</b>	<b>36,82</b>
Mayahi	Kanan Bakaché	113 584 854	45 842 486	40,36
	Sarkin-Haoussa	78 013 337	29 649 019	38,01
	<b>Sous-total Mayahi</b>	<b>95 799 095</b>	<b>37 745 752</b>	<b>39,40</b>
Bermo	Gadabédji	ND	ND	ND
	<b>Sous-total Bermo</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>	<b>ND</b>
Dakoro	Bader Goula	49 007 640	30 653 938	62,55
	Birni Lallé	22 622 733	2 239 265	9,90
	Adjékoria	54 021 370	24 650 590	45,63
	Maiyara	28 466 932	8 446 964	29,67
	Dan Goulbi	36 014 569	15 062 593	41,82
	Kornaka	76 290 009	29 160 987	38,22
	Sabon Machi	69 661 126	25 275 220	36,28
	<b>Sous-total Dakoro</b>	<b>56 014 063</b>	<b>22 581 593</b>	<b>40,31</b>
Maradi	Ville Maradi	2 148 888 300	748 684 641	34,84
	CR Maradi	118 378 431	12 171 914	10,28
Gaya	Tanda	44 829 687	13 749 542	30,67
	Tounouga	342 757 493	20 709 240	6,04
	Gaya	370 668 233	220 106 598	59,38
	Bengou	77 109 162	16 964 921	22,00
	Bana	47 299 923	15 116 386	31,96
	Yélou	64 391 439	15 485 812	24,05
	<b>Sous-total Gaya</b>	<b>157 842 656</b>	<b>50 355 416</b>	<b>31,90</b>
Dioundiou	Dioundiou	47 768 693	27 019 946	56,56
	Zabori	12 224 552	7 141 632	58,42
	Karakara	33 882 675	16 932 992	49,98
	<b>Sous-total Dioundiou</b>	<b>31 291 973</b>	<b>17 031 523</b>	<b>54,43</b>
Dosso	CU Dosso	1 557 465 874	897 151 276	57,60
	CR Dosso	99 430 295	64 624 314	64,99

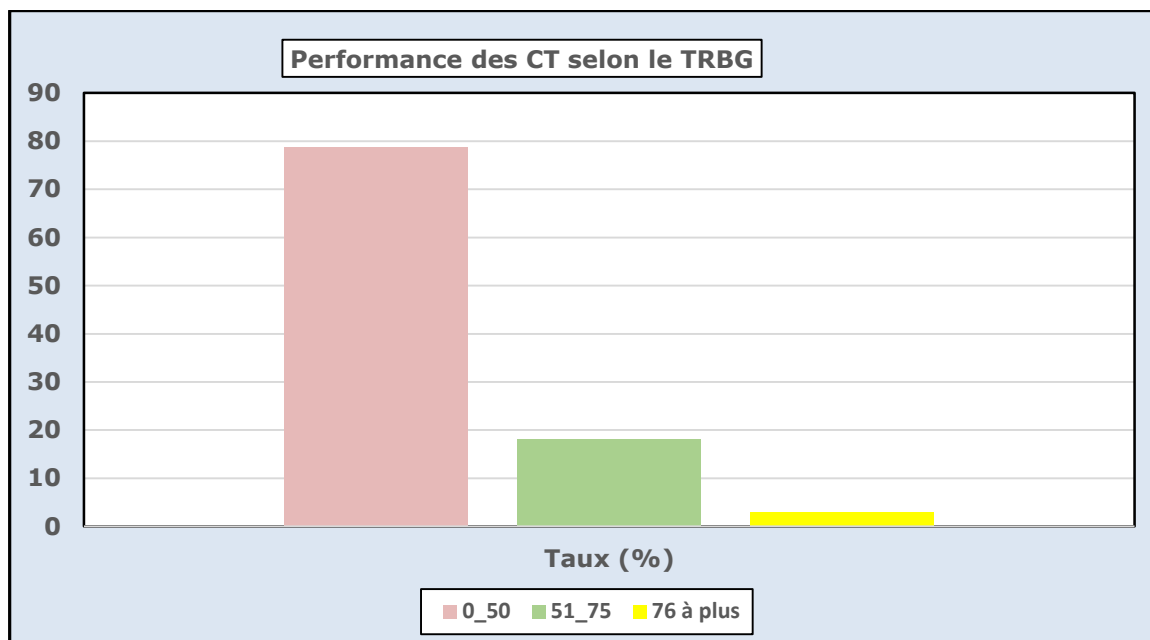


Comme le fait ressortir le tableau n°13, sur l'ensemble des CT de la zone du PACT, la moyenne du taux de recouvrement du budget général (TRBG) 2012 à 2015 varie selon les communes et d'un département à un autre.

- Pour les communes rurales, le taux varie de 6,04% pour Tounouga (Gaya/Dosso) à 91,50% à Gazaoua (Gazaoua/Maradi) ;
- Pour les communes urbaines, le taux varie de 19,59% pour Madarounfa (Madarounfa/Maradi) à 57,60% pour Gaya (Gaya/Dosso);
- Au niveau des communes à statut particulier, le taux est de 34,84% pour la ville de Maradi ;
- S'agissant des régions, cette moyenne est de 10,28% pour Maradi et 64,99% pour Dosso.

**Tableau n°14 : Performances des CT selon le TRBG de 2012 à 2015**

N°	CT	TRBG(%)	Classements (%)		
			0-50	51-75	76 à plus
1	Tounouga	6,04	78,79		
2	Safo	9,26			
3	Birni Lallé	9,90			
4	CR Maradi	10,28			
5	Madarounfa	19,58			
6	Jirataoua	21,68			
7	Bengou	22,00			
8	Yélou	24,05			
9	Guidan Sori	24,70			
10	Tibiri	25,75			
11	Aguié	26,78			
12	Maiyara	29,67			
13	Tanda	30,67			
14	Bana	31,96			
15	Ville Maradi	34,84			
16	Sabon Machi	36,28			
17	Tessaoua	36,82			
18	Sarkin-Haoussa	38,01			
19	Kornaka	38,22			
20	Kanan Bakaché	40,36			
21	Dan Goulbi	41,82			
22	Gabi	43,89			
23	Adjékoria	45,63			
24	Chadakori	47,81			
25	Guidan Roundji	49,34			
26	Karakara	49,98			
27	Dioundiou	56,56		18,18	
28	CU Dosso	57,60			
29	Zabori	58,42			
30	Gaya	59,38			
31	Bader Goula	62,55			
32	CR Dosso	64,99			
33	Gazaoua	91,50			3,03



**Figure n°1 :** Performances des CT selon le TRBG

En termes de performance, l'analyse des données du tableau n°14 et du graphique n°1 fait ressortir les éléments suivants :

- 78,79% des CT (26/33) ont un taux de recouvrement inférieur à 50% ;
- 18,18% des CT (6/33) ont un taux de recouvrement compris entre 51 et 75% ;
- 3,03% des CT (1/33) enregistre un taux de performance supérieur à 76%.

Il faut également noter que, pour certaines communes, les budgets sont élaborés sans une estimation des recettes basées sur des données plus ou moins fiables. Ce le cas de la taxe municipale, qui est estimée par projection de données qui datent parfois de 2006 (dernier recensement administratif). Les autres postes de recettes sont estimés de façon forfaitaire ou en fonction des taux de recouvrement antérieurs suivant le poste de recette considéré. Cependant, 39,05% des CT ont été plus réalistes en adaptant leurs prévisions budgétaires à la baisse relativement aux recouvrements antérieurs. Il faut aussi remarquer que les collectivités territoriales peuvent être performantes d'une année à une autre.

**Tableau n°15 :** Performances des collectivités territoriales d'une année à une autre

Collectivités	Nombre	%	% de communes avec + de 50% de taux de recouvrement							
			2012		2013		2014		2015	
			Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Communes rurales	25	71,43	9	36,00	5	20,00	4	16,00	4	16,00
Communes urbaines	7	20	2	28,57	3	42,86	4	57,14	3	42,86
Communes à statut particulier	1	2,86	1	100,00	0	-	0	-	0	-
Régions	2	5,71	0	-	0	-	0	-	1	50,00
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>34,29</b>	<b>8</b>	<b>22,86</b>	<b>8</b>	<b>22,86</b>	<b>8</b>	<b>22,86</b>

En termes de performance de recouvrement de façon générale, l'analyse des données du tableau n°15 fait ressortir la situation suivante :

- En 2012, 12 CT soit 34,29% ont un taux de recouvrement supérieur à 50% ;
- Entre 2013 et 2015, elles sont au nombre de 8 (22,86%) pour chaque année.

- Sur l'ensemble de la zone, seulement 21,21% des CT (7/33) arrivent à recouvrir plus de 50% de leurs prévisions ;
- Seuls Gazaoua et Bader Goula ont maintenu la dynamique durant toute la période considérée (2012 à 2015) ;
- Gaya, Dioundiou, Zabori, Karakara et la commune urbaine de Dosso ont été performantes 3 années sur 4.

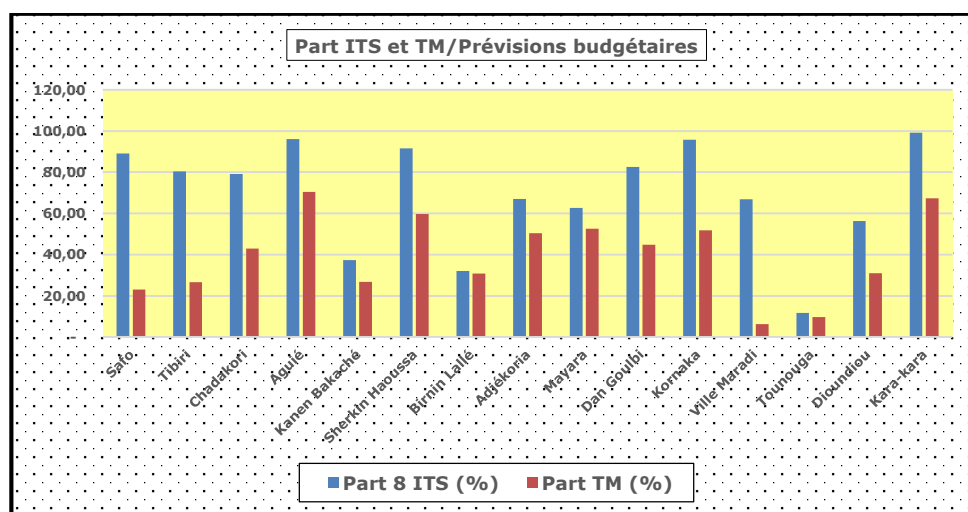
Les différents impôts et taxes stratégiques retenus lors des ateliers communaux ont été classés en quatre (4) catégories :

- la taxe municipale/taxe de voirie ;
- les taxes sur les infrastructures marchandes ;
- les autres taxes ;
- les impôts rétrocedés.

L'analyse comparative de la part des impôts et taxes stratégiques (ITS) ainsi que de la taxe municipale (TM) sur les prévisions et réalisations budgétaires est faite au niveau de 15 communes où l'ensemble des données ont été disponibles.

**Tableau n°16 :** Parts ITS et TM/Prévisions et réalisations budgétaires

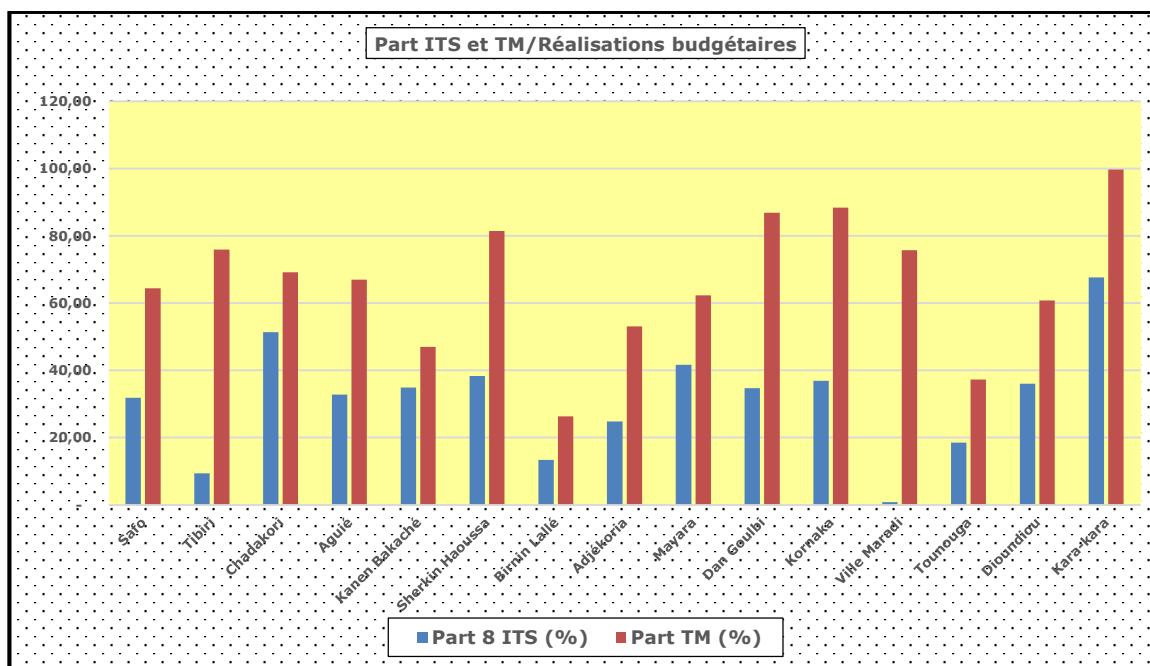
Collectivités	Prévisions (%)		Réalizations (%)	
	Part ITS	Part TM	Part ITS	Part TM
Safo	89,11	23,05	31,82	64,36
Tibiri	80,42	26,57	9,40	75,90
Chadakori	79,06	42,94	51,35	69,14
Aguié	96,11	<b>70,40</b>	32,82	66,93
Kanan Bakaché	37,40	26,79	34,89	46,95
Sarkin Haoussa	91,55	59,65	38,29	81,47
Birni Lallé	32,12	30,79	13,40	<b>26,32</b>
Adjékoria	67,01	50,46	24,81	53,08
Maiyara	62,67	52,62	41,62	62,32
Dan Goulbi	82,56	44,72	34,66	86,85
Kornaka	95,84	51,71	36,90	88,40
Ville Maradi	66,79	<b>6,24</b>	<b>0,82</b>	75,76
Tounouga	<b>11,69</b>	9,72	18,56	37,27
Dioundiou	56,31	31,00	36,07	60,75
Karakara	<b>99,14</b>	67,27	<b>67,66</b>	<b>99,66</b>



**Figure n°2 :** Part ITS et TM/Prévisions budgétaires

Le graphique n°2 illustre que les ITS constituent les principales sources d'entrée de recettes pour les communes. Il ressort que sur la totalité des prévisions budgétaires des différentes communes observées entre 2012 et 2015, les impôts et taxes stratégiques représentent 11,69% (Tounouga) à 99,14% (Karakara).

La part de la taxe municipale quant à elle représente 6,24% (Maradi ville) à 70,40% (Aguié). A Birni Lallé, Tounouga et Maiyara, cette taxe alimente à elle seule quasiment la totalité des prévisions budgétaires. L'insuffisance des infrastructures marchandes au niveau de ces communes justifie en partie cette situation. Par contre, au niveau des communes de Safo, Tibiri, Maradi ville et Dioundiou, la situation est inverse car les prévisions budgétaires de celles-ci reposent essentiellement sur les taxes des infrastructures marchandes et les impôts rétrocédés.



**Figure n°3 :** Part ITS et TM/Réalisations budgétaires

Par rapport au recouvrement des prévisions budgétaires, Karakara, Kornaka et Dan Goulbi sont les communes les plus performantes avec respectivement 99,66%, 88,40% et 86,85%. Par contre Birni Lallé, Tounouga et Kanan Bakaché ont les moins recouvré leurs taxes municipales avec respectivement 26,32%, 37,27% et 46,95%.

Contrairement aux prévisions budgétaires, les taxes municipales représentent la part la plus importes dans le recouvrement des recettes sur l'ensemble des 15 communes ayant fait l'objet d'analyse. Cet état de fait se justifie par la faiblesse du recouvrement des taxes relatives aux infrastructures marchandes d'une part et à la non-maitrise du recouvrement et du reversement des impôts rétrocédés d'autre part.

Les communes urbaines censées bénéficier le plus des taxes des infrastructures marchandes, n'échappent pas malheureusement à cette situation

### 3.3. Analyse des principaux impôts et taxes stratégiques

Pour apprécier les différents impôts et taxes stratégiques, nous avons porté notre analyse sur l'ensemble des communes. Cette analyse a porté sur les éléments ci-après :

- La taxe municipale ;
- Les taxes sur les infrastructures marchandes ;
- Les autres taxes ;
- Les impôts rétrocedés.

### 3.3.1. Le recouvrement de la taxe municipale

Le recouvrement de la taxe municipale et de voirie a été analysé au niveau de 30 communes où les données étaient disponibles lors de notre passage. Pour faciliter les analyses, nous avons effectué des moyennes sur 4 ans pour l'ensemble des données.

**Tableau n°17 : Recouvrement de la taxe municipale**

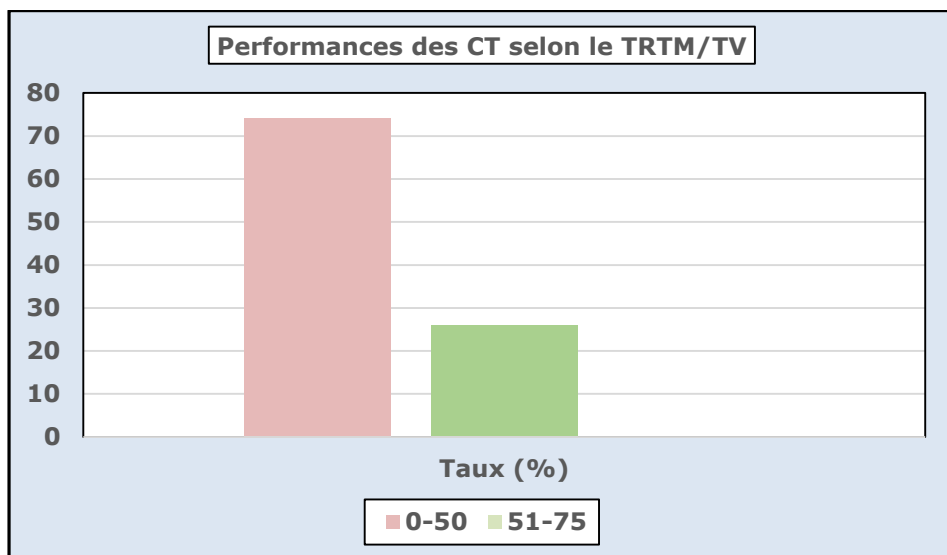
Département	Commune	Moyenne		
		Prévisions	Réalisations	Taux (%)
Madarounfa	Gabi	21 012 441	7 578 841	36,07
	Madarounfa	18 171 096	8 245 858	45,38
	Jirataoua	33 146 400	9 758 650	29,44
	Safo	35 257 250	4 505 860	12,78
	<b>Sous-total Madarounfa</b>	<b>26 896 797</b>	<b>7 522 302</b>	<b>27,97</b>
Guidan Roundji	Tibiri	50 095 975	4 561 200	9,10
	Chadakori	34 148 575	19 522 675	57,17
	Guidan Sori	22 157 800	-	-
	Guidan Roundji	54 863 277	6 137 560	11,19
	<b>Sous-total Guidan Roundji</b>	<b>38 430 609</b>	<b>11 508 564</b>	<b>29,95</b>
Aguié	Aguié	121 730 829	15 198 587	12,49
	<b>Sous-total Aguié</b>	<b>121 730 829</b>	<b>15 198 587</b>	<b>12,49</b>
Gazaoua	Gazaoua	39 182 790	12 173 916	31,07
	Gangara	11 721 850	-	-
	<b>Sous total Gazaoua</b>	<b>25 452 320</b>	<b>12 173 916</b>	<b>47,83</b>
Tessaoua	Tessaoua	54 628 450	11 962 950	21,90
	<b>Sous-total Tessaoua</b>	<b>54 628 450</b>	<b>11 962 950</b>	<b>21,90</b>
Mayahi	Kanan Bakaché	30 431 425	15 994 638	52,56
	Sarkin Haoussa	46 536 483	11 351 579	24,39
	<b>Sous-total Mayahi</b>	<b>38 483 954</b>	<b>13 673 108</b>	<b>35,53</b>
Bermo	Gadabédji	-	-	-
	<b>Sous-total Bermo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dakoro	Bader Goula	21 864 250	11 679 401	53,42
	Birn Lallé	6 965 838	300 000	4,31
	Adjékoria	27 257 716	6 114 725	22,43
	Maiyara	14 978 025	3 515 291	23,47
	Dan Goulbi	16 107 275	5 220 118	32,41
	Kornaka	39 451 793	10 760 149	27,27
	Sabon Machi	14 373 650	-	-
	<b>Sous-total Dakoro</b>	<b>21 808 940</b>	<b>7 807 966</b>	<b>35,80</b>
Maradi	Ville Maradi	134 098 500	6 165 502	4,60
Gaya	Tanda	-	-	-
	Tounouga	33 333 118	3 844 505	11,53
	Gaya	13 056 100	7 275 750	55,73
	Bengou	10 579 462	1 279 319	12,09
	Bana	9 631 462	2 411 906	25,04
	Yélou	-	-	-
	<b>Sous-total Gaya</b>	<b>16 650 035</b>	<b>3 702 870</b>	<b>22,24</b>
Dioundiou	Dioundiou	14 809 525	9 746 895	65,82

Département	Commune	Moyenne		
		Prévisions	Réalisations	Taux (%)
	Zabori	3 412 150	2 394 173	70,17
	Karakara	22 791 450	11 456 875	50,27
	<b>Sous-total Dioundiou</b>	<b>13 671 042</b>	<b>7 865 981</b>	<b>57,54</b>
Dosso	CU Dosso	142 549 578	3 561 177	2,50

Le taux de recouvrement de la taxe municipale varie de 4,31% (Birni Lallé) à 70,17% (Zabori). Celui de la taxe de voirie ne dépasse guère les 7% au niveau des villes de Maradi (4,60%) et Dosso (2,50%). Le taux moyens de recouvrement de la TM/TV sur 4 ans est de 20,54%.

**Tableau n°18 : Performances des CT selon le TRTM/TV de 2012 à 2015**

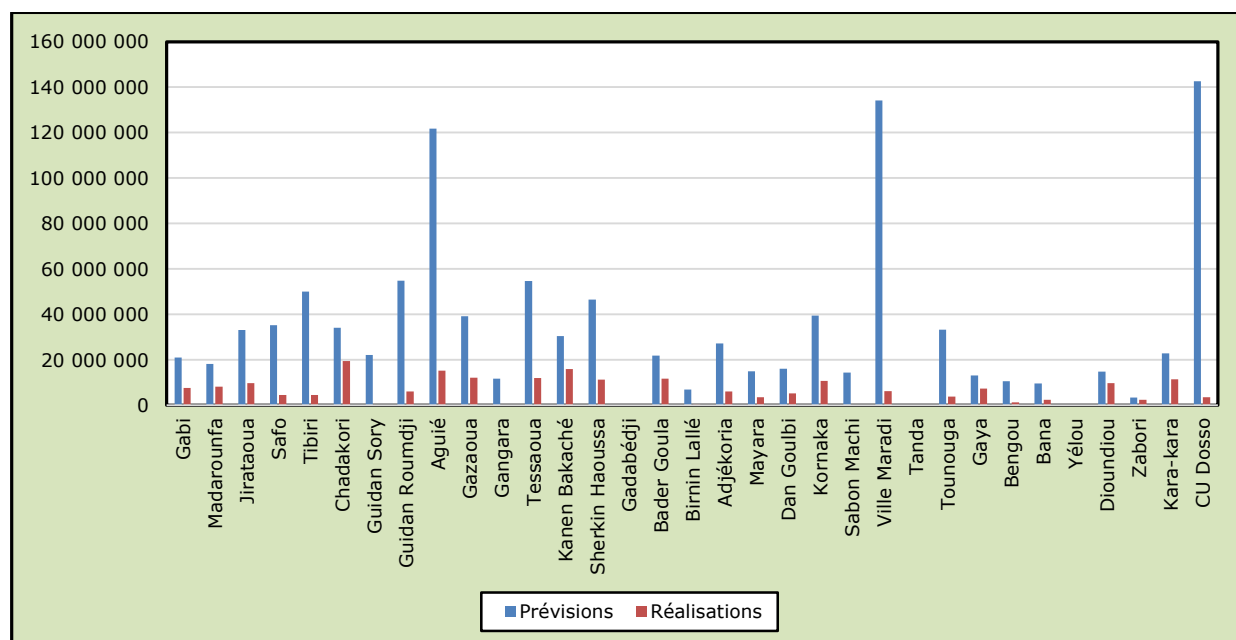
N°	CT	TRTM/TV (%)	Classements (%)		
			0-50	51-75	76 à plus
1	CU Dosso	2,50	74,07		
2	Birni Lallé	4,31			
3	Ville Maradi	4,60			
4	Tibiri	9,10			
5	Guidan Roumdji	11,19			
6	Tounouga	11,53			
7	Bengou	12,09			
8	Aguié	12,49			
9	Safo	12,78			
10	Tessaoua	21,90			
11	Adjékoria	22,43			
12	Maiyara	23,47			
13	Sarkin Haoussa	24,39			
14	Bana	25,04			
15	Kornaka	27,27			
16	Jirataoua	29,44			
17	Gazaoua	31,07			
18	Dan Goulbi	32,41			
19	Gabi	36,07			
20	Madarounfa	45,38			
21	Karakara	50,27		25,93	
22	Kanan Bakaché	52,56			
23	Bader Goula	53,42			
24	Gaya	55,73			
25	Chadakori	57,17			
26	Dioundiou	65,82			
27	Zabori	70,17			



**Figure n°4 :** Performances des CT selon le TRBG

En termes de performance, l'analyse des données du tableau n°18 fait ressortir les éléments suivants :

- 74,07% des CT (20/27) ont un taux de recouvrement inférieur à 50% ;
- 25,91% des CT (7/27) ont un taux de recouvrement compris entre 51 et 75% ;
- 0% des CT (0/27) n'enregistre un taux de performance supérieur à 76% ;
- Le TRTM varie de 4,31% (Birni Lallé) à 70,17% (Zabori) ;
- Le TRTV ne dépasse guère les 7% au niveau des villes. Il est de l'ordre de 4,60% à Maradi et 2,50% à Dosso.



**Figure n°5 :** Recouvrement de la taxe municipale/voirie

Comme on peut le constater sur la figure n°5 :

- Les prévisions budgétaires les plus élevées sont enregistrées dans les communes urbaines de Dosso, Maradi, Aguié, Guidan Roundji, Tessaoua et Tibiri.
- Pour les communes rurales, les prévisions les plus importantes se situent au niveau de Sarkin Haoussa, Kornaka et Safo.

- Des forts taux sont enregistrés à Zabori (70,17%), Dioundiou (65,82%) et Chadakori (57,17%).
- Le succès de Zabori s'explique par la faiblesse de sa prévision budgétaire, qui est en moyenne de 3 412 150 F CFA pour un recouvrement de 2 394 173 F CFA.

Le taux moyen de recouvrement de la TM/TV sur 4 ans est de 20,54%.

Les raisons qui compromettent la qualité des prévisions budgétaires sont, entre autres :

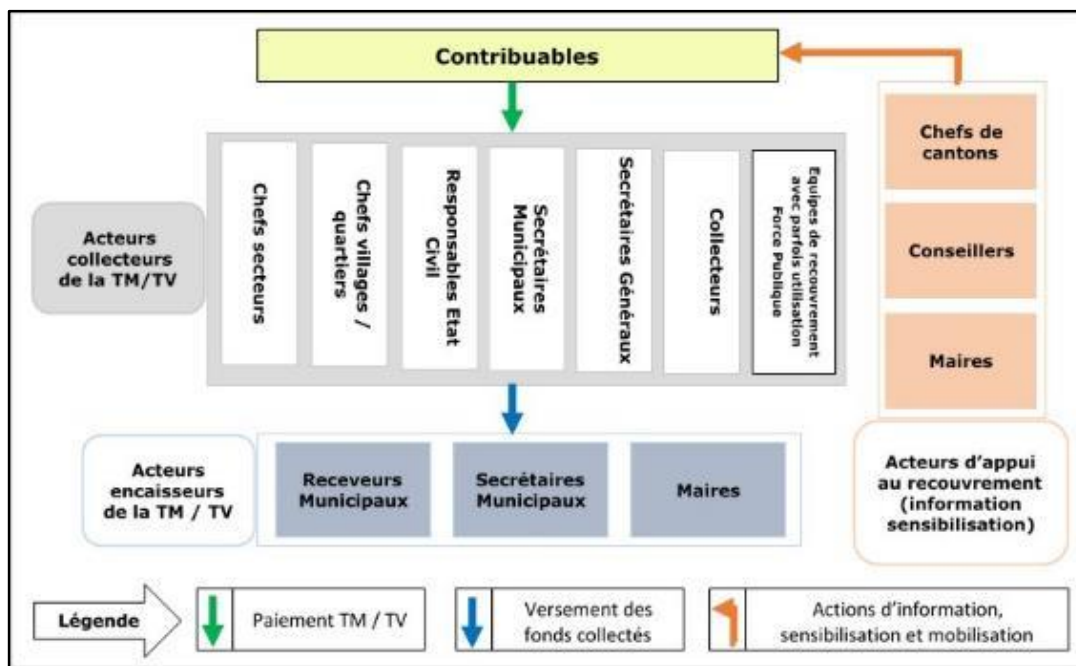
- Manque de recensement administratif fiable (il y a des communes qui ont fait 6 ans, voire 13, sans faire de recensement administratif).
- Retard dans l'établissement des rôles.
- Existence d'une multitude d'acteurs reconvertis en collecteurs de taxes municipales.
- Contribuables de plus en plus réticents ou exigeants quant au paiement de la taxe municipale ou de voirie.
- Insuffisance de collaboration avec les chefs traditionnels.
- Manque de transparence des Exécutifs communaux dans la gestion des deniers publics.
- Incapacité ou mauvaise volonté de certains chefs de villages et de quartiers ;
- Passivité des conseillers dans l'appui au recouvrement ;
- Incitation au non-paiement des impôts et taxes par certains acteurs politiques ;
- Insuffisance de l'appui de la tutelle ;
- Non-reversement des impôts et taxes par certains chefs coutumiers ;
- Concentration des paiements dans un temps limité (période de récolte) ;
- Faible investissement à l'endroit des communautés ;
- Absence d'une stratégie concertée et cohérente de mobilisation des ressources.
- Non-opérationnalité de certains receveurs municipaux.

*63,64% des communes (21/33) disposent de leur propre receveur, même si au niveau de 3 communes (Guidan Sori, Gadabéji et Bengou) ils sont quasi absents. Douze (12) communes (Gazaoua/Gangara, Adjékoria/Birni Lallé, Kornaka/Dan Goulbi, Tounouga/Tanda, Bana/Yélou, Dioundiou/Zabori) partagent des receveurs communs. Aussi, il faut noter qu'en dehors du receveur des communes de Kornaka et Dan Goulbi, les 5 autres ne jouent pas véritablement leurs rôles et sont non opérationnels au niveau des communes de Gangara, Birni Lallé, Tanda, Zabori. Pire, celui de Bana/Yélou s'occupe également de la commune de Kéché, dans le département de Dougondoutchi. Des cas d'absence de plusieurs mois ont été relevés dans plusieurs communes rurales, compromettant ainsi le recouvrement des impôts et taxes.*

Aussi, comme le montre la figure n°6, le circuit de recouvrement de la taxe municipale au niveau des communes d'intervention du PACT n'est pas conforme aux dispositions de loi (articles 246, 247, 248 CGCT). En effet, nous remarquons une multitude d'acteurs chargés du recouvrement et de l'encaisse des fonds collectés. Dans la majorité des cas, les acteurs d'appui au recouvrement sont constitués des chefs de canton, des conseillers et des Maires. Dans certaines communes, ces derniers jouent en même temps le rôle d'encaisseurs de la taxe municipale. Aussi, les fonctions d'ordonnateur et du receveur ne sont pas respectées de façon systématique, ce qui crée un réel fossé dans le recouvrement de la taxe municipale.

D'autre part, la proximité des villes handicape les communes rurales, du fait du mimétisme de leurs contribuables qui s'acquittent faiblement de leur taxe de voirie. Ce phénomène a été surtout observé dans les communes de Jirataou, de Safo et de Tanda.





**Figure n°6 :** Circuit actuel de recouvrement de la taxe municipale

Enfin, le déficit de concertation entre autorités communales et traditionnelles ne facilite pas une meilleure coordination des efforts de mobilisation des ressources.

*Il a été relevé lors des ateliers sur la mobilisation des ressources, un cas datant de 2015 où des faux collecteurs ont collecté 900 000 F CFA dans 11 villages d'une commune au titre de la taxe municipale. Jusqu'à notre passage dans la commune concernée (Octobre 2016), les fonds ne sont pas encaissés par le Receveur municipal. Après investigation, les faux collecteurs ont remis le reliquat au Maire après déduction de leurs indemnités et frais mission. Le receveur n'a reçu l'information qu'à travers le chef de canton qui voulait avoir ses frais de remise suite au recouvrement effectué.*

*Cet état de fait est observé au niveau de plusieurs communes où des missions de recouvrement sont conduites de façon parallèle et informelle, sans mandat préalable des receveurs municipaux. Ces derniers mis devant les faits accomplis deviennent complices de la situation du fait de leur passivité.*

### 3.3.2. Le recouvrement des taxes sur les infrastructures marchandes

Afin de faciliter l'analyse, nous avons regroupé tous les impôts et taxes relatifs aux infrastructures marchandes, à savoir :

- les taxes issues des marchés modernes et/ou traditionnelles ;
- les taxes issues des marchés à bétail ;
- la taxe de la gare routière ;
- les taxes sur le droit de sortie des véhicules de transport public de personnes ou de marchandises sortant du territoire de la commune lorsqu'ils ont été chargés dans la commune ;
- la taxe d'abattage des animaux de boucherie ;
- la taxe de parking ;
- les revenus d'exploitation du domaine et du patrimoine.

Aussi, avant toute analyse, il est important d'identifier les infrastructures marchandes existantes au niveau des collectivités territoriales.

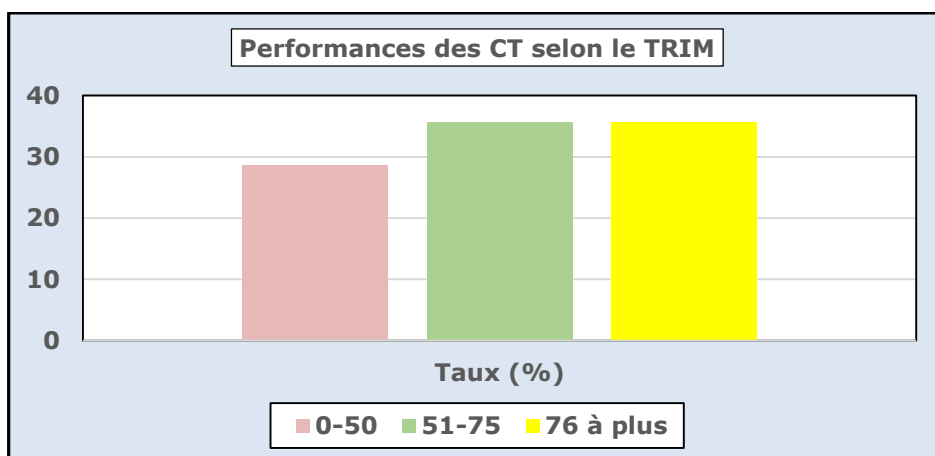
**Tableau n°19 : Situation des infrastructures marchandes**

Type	Marchés traditionnels et/ou modernes	Marchés bétails	Marchés céréales	Marchés de bois	comptoirs/ranchs	Auto-gare	Abattoirs	Toilettes publiques	total
Nombre	158	41	1	12	10	72	72	21	387
%	40,83	10,59	0,26	3,10	2,58	18,60	18,60	5,43	100

Selon les données recueillies, les communes de la zone d'intervention du PACT renferment 387 infrastructures marchandes. L'essentiel des taxes proviennent de l'exploitation des marchés traditionnels et/ou modernes, des abattoirs, des auto-gares et des marchés à bétail. Ces derniers représentent 88,63% de l'ensemble des infrastructures marchandes. Il faut également préciser que la quasi-totalité des marchés traditionnels ont un espace (aménagé ou non) réservé à la vente des animaux. Ces taxes sont dans la majorité des cas sous-estimées, malgré leur importance dans la mobilisation des ressources.

**Tableau n°20 : Performance des CT selon le TRIM**

N°	CT	TRIM (%)	Classements (%)		
			0-50	51-75	76 à plus
1	Tibiri	11,09	28,57		
2	Ville Maradi	23,68			
3	Karakara	39,83			
4	Tounouga	40,22			
5	Dioundiou	57,67	35,71		
6	Kanan Bakaché	61,90			
7	Sarkin Haoussa	62,10			
8	Dan Goulbi	66,49			
9	Maiyara	67,13			
10	Aguié	88,15			
11	Adjékoria	89,97			
12	Kornaka	93,11			
13	Birni Lallé	96,47			
14	Safo	99,38			



**Figure n°7 :** Performances des CT selon le TRIM

En termes de performance, l'analyse des données recueillies fait ressortir les éléments suivants :

- 28,57% des CT (4/14) ont un taux de recouvrement inférieur à 50% ;
  - 35,71% des CT (5/14) ont un taux de recouvrement compris entre 51 et 75% ;
  - 35,71% des CT (5/14) ont un taux de performance supérieur à 76%.
- Par rapport au recouvrement des taxes de marché, le minima est enregistré à Tibiri avec 11,09% et le maxima à Safo avec 99,38%. Les communes de Kanan Bakaché, d'Aguié, de Sarkin Haoussa, d'Adjékoria, de Kornaka et de Dioundiou enregistrent des taux de recouvrement significatifs (de 61,57 à 97,81%).
  - Par rapport au recouvrement des taxes sur les marchés à bétail, le minima est enregistré à Maradi ville avec 45,01% et le maxima à Adjékoiria avec 94,52%. Les communes de Safo, Kanan Bakaché, Sarkin Haoussa, Birni Lallé, Adjékoria, Maiyara, Dan Goulbi, Kornaka, Sabon Machi et KaraKara enregistrent des taux importants allant de 67,09 à 91,00%.
  - S'agissant des taxes d'abattage, elles sont recouvrées de 14,67% (Tibiri) à 97,85% (Birni Lallé). Les communes de Kanan Bakaché, Safo, Adjékoria, Maiyara et Kornaka ont les meilleurs taux compris entre 56,80 et 85,12%.
  - Quant aux taxes liées à l'exploitation des auto-gares et autres endroits assimilés, elles sont recouvrées seulement à hauteur de 2,52% à Tibiri et 95,93% à Maradi ville. Les communes de Kornaka, Adjékoria, Tounounga, Aguié et Maiyara ont été plus réalistes dans leurs prévisions, ce qui leur a permis d'atteindre des taux de recouvrement compris entre 64,58 et 87,92%.
  - Pour les cas des infrastructures mises en gestion déléguée (marchés modernes, marchés à bétail aménagés, toilettes publiques), le processus n'est pas maîtrisé par les Exécutifs communaux et parfois entaché d'irrégularités dans leur contractualisation. C'est le cas de la commune de Tibiri où des non-versements de plus de 4 mois sont constatés sans aucune forme de sanction, malgré les propositions formulées dans ce sens par les membres de la commission chargée des finances.

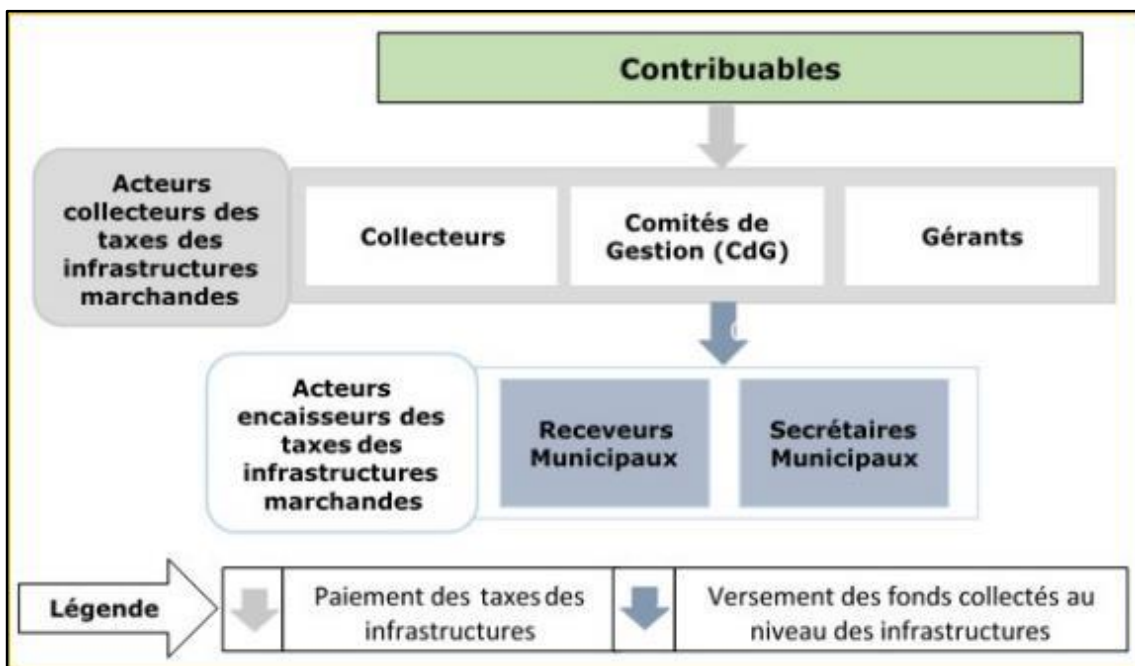
Enfin, le taux moyen de recouvrement des taxes sur les infrastructures marchandes sur 4 ans au niveau de la zone d'intervention du PACT est de 34,21%.

La multiplicité des acteurs dans la collecte et l'encaissement ne permet pas aux communes de maîtriser à leur juste valeur ces sources de mobilisation des ressources.

Le circuit de recouvrement des fonds issus de l'exploitation des infrastructures marchandes n'est pas conforme aux dispositions de la loi du fait de l'implication des comités de gestion dans la collecte et des Secrétaires municipaux dans l'encaissement.

La multiplicité des acteurs dans la collecte et l'encaissement ne permet pas aux communes de maîtriser à leur juste valeur ces sources de mobilisation des ressources.

Pour les cas des infrastructures mises en gestion déléguée (marchés modernes, marchés à bétail aménagés, toilettes publiques), le processus n'est pas maîtrisé par les Exécutifs communaux et parfois entaché d'irrégularités dans leur contractualisation. C'est le cas de la commune de Tibiri où des non-versements de plus de 4 mois sont constatés sans aucune forme de sanction, malgré les propositions formulées dans ce sens par les membres de la commission chargée des finances.



**Figure n°8 :** Circuit actuel de recouvrement des taxes sur les infrastructures marchandes

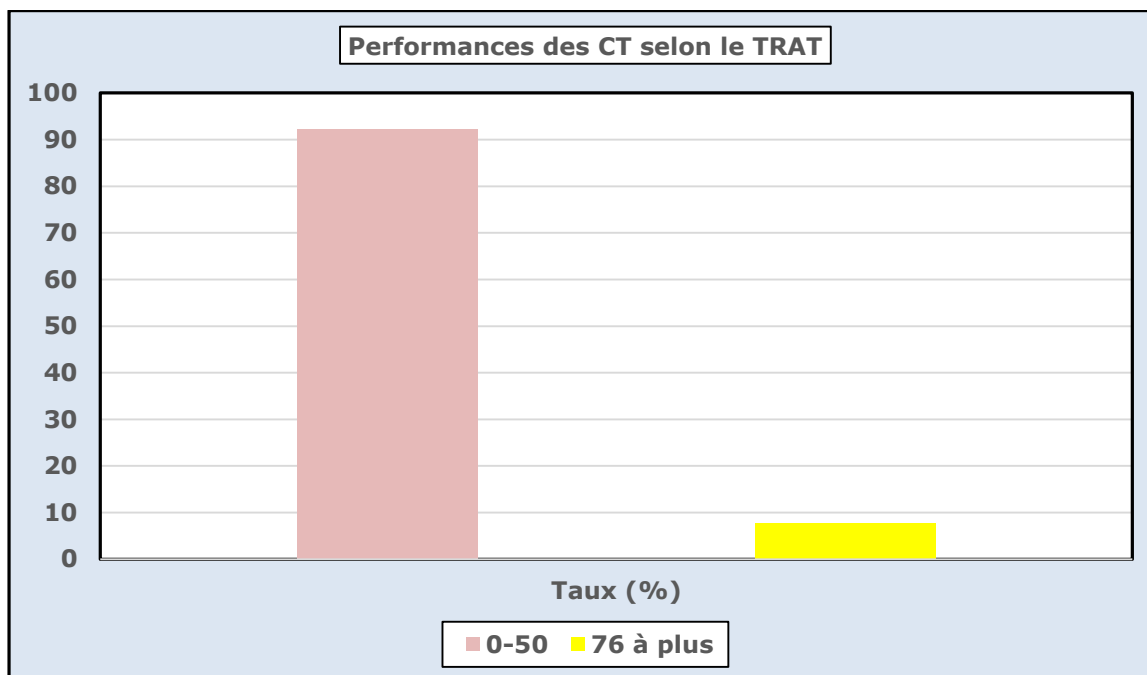
### 3.3.3. Le recouvrement des autres taxes

Par autres taxes, il faut entendre :

- la taxe sur les embarcations ;
- la taxe sur les charrettes exploitées à des fins lucratives ;
- la taxe sur les cycles ;
- la taxe sur les établissements insalubres, dangereux ou incommodes ;
- la taxe d'exploitation de taxi de ville ;
- la taxe d'exploitation de taxi-moto ;
- la taxe sur les colporteurs et marchands ambulants ;
- les frais de gardiennage fourrière pour animaux et véhicules ;
- les frais d'établissement des actes de cession de terrain non bâtis ;
- les frais de signature.

**Tableau n°21 :** Performance des CT selon le TRAT

N°	CT	TRAT (%)	Classements (%)		
			0-50	51-75	76 à plus
1	Safo	0,35	92,31		
2	Aguié	0,63			
3	Kanan Bakaché	19,38			
4	Kornaka	20,22			
5	Sarkin Haoussa	20,45			
6	Tounouga	23,59			
7	Ville Maradi	24,79			
8	Adjékoria	26,51			
9	Karakara	28,61			
10	Dioundiou	32,50			
11	Maiyara	32,53			
12	Tibiri	40,29			
13	CR Maradi	118,63			7,69



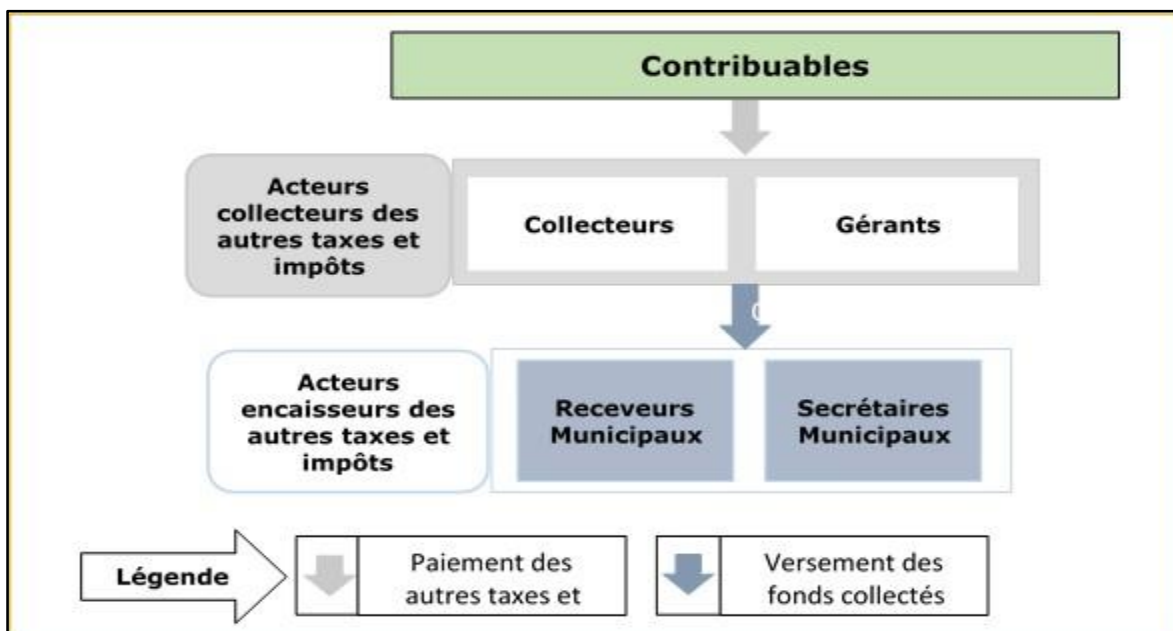
**Figure n°9** : Performances des CT selon le TRAT

En termes de performance, l'analyse des données du tableau n° 21 et de la figure n°10 font ressortir les éléments suivants :

- 92,31% des CT (12/13) ont un taux de recouvrement inférieur à 50% ;
  - 1 seule commune CT (1/13) a un taux de performance supérieur à 76%.
- ☞ La plupart des autres taxes ne sont que timidement, voire pas recouvrées au niveau de la majorité des communes. Cependant, les taxes sur les charrettes à exploitation lucrative, l'exploitation de taxi-moto et les colporteurs et marchands ambulants sont régulièrement prises en compte par les communes dans leurs prévisions budgétaires.
- ☞ Dans les communes urbaines, les prévisions relatives aux frais d'établissement des actes de cession de terrain non bâtis et les frais de signature sont assez importants. C'est le cas de la ville de Maradi, qui a inscrit 774 102 500 F CFA en 2014, soit 24,29% des prévisions budgétaires. L'analyse n'a pas été faite au niveau des autres communes urbaines, faute de données y afférentes.

Le taux moyen de recouvrement des autres taxes sur 4 ans au niveau de la zone d'intervention du PACT est de 22,89%.

Comme on peut le constater à travers la figure n°11 ci-dessous, le circuit de recouvrement des autres taxes et impôts, notamment les taxes indirectes et rémunératoires, n'est pas également conforme aux dispositions de la loi. Ainsi, les Secrétaires Municipaux chargés de faire le travail matériel des Maires sont transformés en régisseurs ou « receveurs » sans aucune disposition administrative formelle le notifiant. Ce circuit engendre une grande déperdition des fonds entre les contribuables et les acteurs chargés de l'encaissement. Aussi, aucun acteur n'a été chargé dans la mobilisation des populations pour le paiement de ces taxes et impôts. On remarque au niveau de plusieurs communes l'existence d'un seul collecteur pour plusieurs taxes dans l'ensemble de l'espace communal.



**Figure n°10 :** Circuit actuel de recouvrement des autres impôts et taxes

### 3.3.4. Le recouvrement des impôts rétrocédés

Il faut d'abord rappeler que les modalités d'assiette et de recouvrement de ces impôts relèvent exclusivement des structures dépendant directement de l'Etat, notamment les Services fiscaux de la Direction Générale des Impôts. Les différents impôts rétrocédés par collectivité territoriale ainsi que les pourcentages alloués sont consignés dans le tableau ci-dessous.

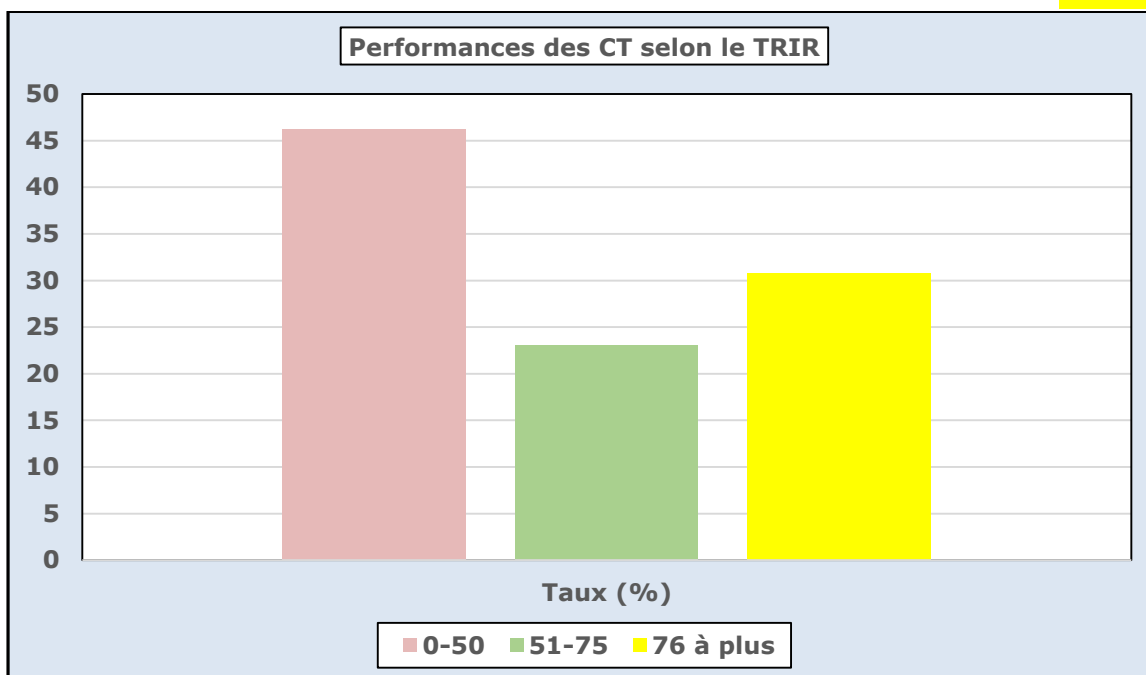
**Tableau n°22 :** Répartition des Impôts rétrocédés par collectivité territoriale

Impôts et taxes	% rétrocédés aux CT	Répartition par CT du % rétrocédé	
		Communes	Régions
Taxe immobilière	50	90	10
Taxe professionnelle	100	80	20
Contribution des licences	40	80	20
Patente synthétique	40	90	10
Droit d'enregistrement (taxe recente/2015)	20	95	5

**Tableau n°23 :** Performance des CT selon le TRIR

N°	CT	TRIR (%)	Classements (%)		
			0-50	51-75	76 à plus
1	Kanan Bakaché	10,96	46,15		
2	Tibiri	14,74			
3	Kornaka	17,21			
4	Aguié	20,15			
5	Dan Goulbi	33,68			
6	Adjékoria	39,56			
7	Sarkin Haoussa	52,49		23,08	
8	CR Maradi	69,17			
9	Chadakori	74,35			
10	Ville Maradi	77,31			30,77
11	Karakara	81,09			

N°	CT	TRIR (%)	Classements (%)		
			0-50	51-75	76 à plus
12	Tounouga	95,90			
13	CR Dosso	180,84			



**Figure n°11** : Performances des CT selon le TRIR

En termes de performance, l'analyse des données recueillies fait ressortir les éléments suivants :

- 46,15% des CT (6/13) ont un taux de recouvrement inférieur à 50% ;
- 23,08% des CT (3/13) ont un taux de recouvrement compris entre 51 et 75% ;
- 30,77% des CT (4/13) ont un taux de performance supérieur à 76%.

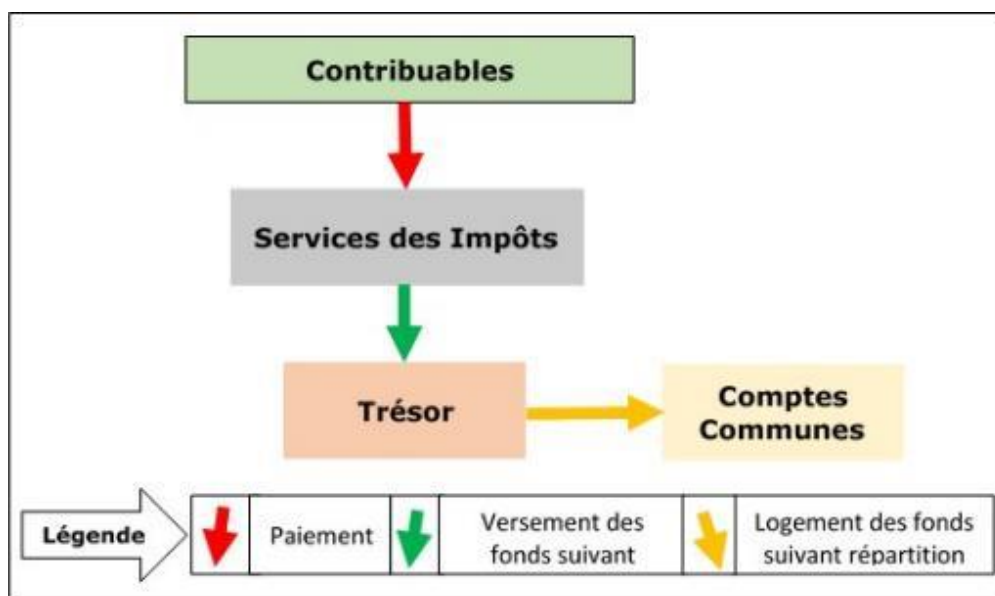
Il faut d'abord rappeler que les modalités d'assiette et de recouvrement de ces impôts relèvent exclusivement des structures dépendant directement de l'Etat, notamment les Services fiscaux de la Direction Générale des Impôts.

- En dehors des communes urbaines et des régions, les impôts rétrocédés représentent une infime partie des prévisions des budgets municipaux. En effet, à cause de la non-maitrise du processus de prévisions et de recouvrement de ces impôts et taxes, seules quelques communes rurales en font des inscriptions et arrivent à bénéficier du reversement du trésor. Il s'agit de Tounouga (95,90%), de KaraKara (81,09%), de Chadakori (74,35%) et de Sarkin Haoussa (52,49%). Pour le cas de la ville de Maradi, il est enregistré un taux de recouvrement de 77,31%.
- Dans la plupart des cas, les communes ne constatent que l'approvisionnement de leurs comptes domiciliés au trésor suivant une répartition non maitrisée (Décret n°2013-233/PRN/MI/SP/D/AR du 28 juin 2013 portant répartition des produits de certains impôts et taxes rétrocédés par l'Etat aux Collectivités Territoriales).
- S'agissant des conseils régionaux, ces impôts et taxes représentent la quasi-totalité de leurs recettes. Le conseil régional de Maradi enregistre un taux de recouvrement moyen sur 4 ans de 69,17%, contrairement au conseil régional de Dosso où, pour

l'année 2015, le taux est de 180,84% (70 274 929 F CFA de reçus contre 38 859 708 F CFA de prévus).

Le taux moyen de recouvrement des impôts rétrocedés sur 4 ans au niveau de la zone d'intervention du PACT est de 71,67%.

Bien que le circuit soit conforme aux dispositions de la loi, il est entaché de quelques insuffisances, notamment concernant la mobilisation des contribuables pour le paiement effectif desdits impôts et taxes. Les communes sont quasi inexistantes dans ce schéma, alors qu'elles constituent le territoire d'imposition et qu'elles sont bénéficiaires également de ces impôts et taxes.



**Figure n°12 :** Circuit actuel de recouvrement des impôts et taxes rétrocedés

De façon générale, par rapport à la problématique de mobilisation des ressources fiscales dans les communes d'intervention du PACT, les participants aux ateliers ont relevé plusieurs contraintes limitant l'effort des collectivités territoriales dans ce sens :

- **Méconnaissance et/ou non-application des textes de loi sur la gestion des collectivités territoriales**

Les ateliers communaux ont fait ressortir un déficit de connaissance, du respect et de l'application de textes de loi déterminant les principes fondamentaux de la libre administration des collectivités territoriales, leurs compétences et leurs ressources ainsi que d'autres textes complémentaires.

Les textes de loi sont méconnus par la plupart des acteurs ou parfois sciemment non appliqués du fait de l'interventionnisme des acteurs politiques, des leaders traditionnels et religieux. Aussi, dans certains cas, les acteurs directs sont parfois écartés au profit d'une autre catégorie d'acteurs « plus forts » que les membres des exécutifs communaux et les agents de recouvrement.

- **Manque de données fiables sur la situation des contribuables**

La mobilisation des taxes et patentes au niveau des marchés et villages se fait sur la base des approximations. En effet, au niveau des marchés, la situation exacte des occupants est mal connue. Plusieurs corps de métiers, notamment l'artisanat, sont faiblement concernés par la taxation. Cette situation est observée sur la quasi-totalité des communes. Dans les



villages, le dénombrement des sources des autres taxes telles que les boutiques, charrettes, cyclomoteurs, carrières n'est également pas maîtrisé, ce qui ne permet pas de mobiliser davantage de ressources financières.

- **Absence de mécanisme de contrôle et de suivi-évaluation**

L'insuffisance de contrôle et de suivi-évaluation des acteurs chargés de la collecte (collecteurs, chefs de villages) et de l'encaissement (receveurs) ne permet pas aux communes de mobiliser des ressources conséquentes relativement aux impôts et taxes. Ainsi, il est constaté, dans la majorité des communes, que les receveurs ne contrôlent pas régulièrement les collecteurs. Cette situation favorise le développement de la corruption à travers des arrangements entre collecteurs et contribuables. A titre d'exemple, au niveau de la commune de Dioundiou, en pleine réunion, un collecteur a ouvertement reconnu cette pratique. D'autre part, il a été notifié lors des ateliers communaux l'existence de carnets parallèles utilisés par certains collecteurs véreux. Ces pratiques ont été décriées par l'ensemble des acteurs ayant participé aux ateliers communaux.

Aussi, l'existence de multiples sous-collecteurs (engagés par les collecteurs officiels), surtout au niveau des marchés traditionnels, réduit l'efficacité du système de recouvrement à travers l'allongement de la chaîne de corruption.

De même, le manque de périodicité du versement des taxes recouvrées par les collecteurs auprès des receveurs influence négativement la mobilisation des ressources. Dans ce sens, il a été constaté que certains collecteurs mettent jusqu'à 6 mois, voire 1 an, sans faire de versement (cas de Guidan Sori).

Il a été également relevé des cas de discrimination dans la perception des impôts et taxes par les collecteurs. Les cas les plus flagrants sont observés sur les marchés des communes limitrophes du Bénin et du Nigeria (Tounouga, Bana, Kara-kara par exemple) où les contribuables nationaux sont parfois exemptés de tout paiement, contrairement aux étrangers.

Enfin, du fait de leur position politique ou sociale, certains collecteurs sont « intouchables ». Ce statut détériore le climat de collaboration entre eux et les receveurs, influençant ainsi négativement le niveau de recouvrement.

- **Faibles investissements des collectivités territoriales**

La quasi-totalité des marchés des communes rurales sont de type traditionnel dominé par des hangars à base de matériaux locaux installés de façon anarchique. Malgré les recettes recouvrées sur lesdits marchés, peu d'efforts d'aménagement sont effectués par les communes. A titre illustratif, il a été constaté à Chadakori l'existence de marchés de plus de 60 ans n'ayant encore bénéficié d'aucun aménagement approprié en termes d'infrastructures.

La gestion de ces marchés est assurée exclusivement par les « Sarkin Kasuwa » et les « Sarkin Kara », qui exercent leur activité dans l'informel.

Lors des ateliers communaux, les acteurs ont fustigé le comportement des exécutifs communaux et régionaux qui réalisent faiblement des investissements sociaux et productifs au profit des communautés dont ils ont la charge. La non-satisfaction de la qualité de prestations délivrées par les collectivités territoriales à l'endroit des communautés entraîne, entre autres, le refus de paiement systématique des impôts et taxes par les contribuables.

### 3.4. La réalisation des budgets d'investissement

Au niveau de plusieurs communes, les budgets d'investissement intègrent les prévisions et réalisations des actions entreprises par les PTF dans le cadre des programmes et projets de développement. C'est le cas de Safo, de Gabi, de Kanan Bakaché et de Tounouga qui, malgré leur statut de communes rurales, présentent des prévisions d'investissements élevées.

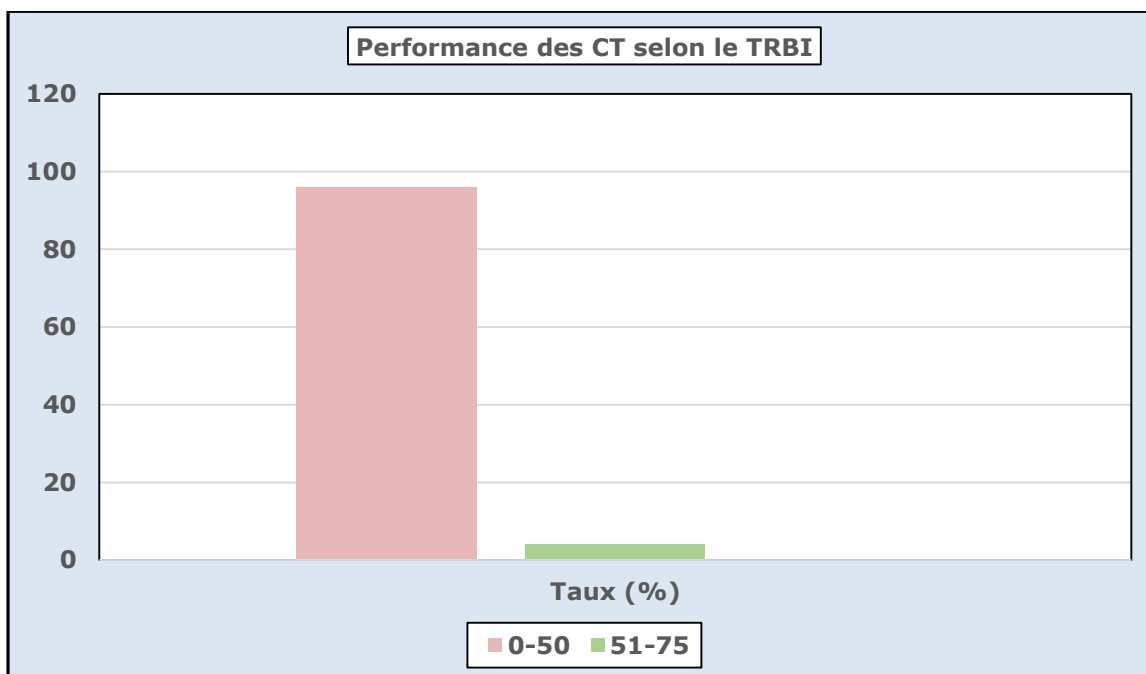
**Tableau n°24 : Niveau d'investissement réalisé par les collectivités territoriales**

Commune	Moyenne/4 ans		
	Prévisions F CFA	Réalisations F CFA	Taux (%)
Gabi	608 961 586	25 325 046	4,16
Madarounfa	560 246 613	1 726 250	0,31
Jirataoua	291 998 400	4 988 696	1,71
Safo	811 948 781	33 766 727	4,16
Chadakori	74 583 039	13 884 895	18,62
Guidan Sori	20 297 555	3 420 000	16,85
Guidan Roudji	192 357 109	77 697 869	40,39
Aguié	254 769 628	9 472 465	3,72
Tessaoua	424 242 188	135 508 832	31,94
Kanan Bakaché	558 178 914	26 538 198	4,75
Sarkin Haoussa	164 428 284	29 825 856	18,14
Bader Goula	22 053 388	9 481 794	42,99
Adjékoria	49 911 046	10 710 609	21,46
Maiyara	10 618 508	3 280 852	30,90
Dan Goulbi	16 330 306	4 948 427	30,30
Kornaka	67 497 815	12 653 108	18,75
Tanda	14 010 075	1 275 389	9,10
Tounouga	319 885 276	9 708 764	3,04
Gaya	332 035 846	151 431 864	45,61
Bana	29 649 657	12 054 666	40,66
Yélou	28 598 007	3 510 773	12,28
Dioundiou	21 988 582	8 059 323	36,65
Zabori	5 097 952	2 885 569	56,60
Karakara	53 714 112	11 077 794	20,62

Les taux de réalisation des budgets d'investissement vont de 0,31% à Madarounfa à 56,60% à Zabori, qui est la seule commune affichant un taux d'investissement de plus de 50%. La majorité des communes, soit 62,50%, ont un taux moyen d'investissement inférieur à 25%. Cette faible performance s'explique, d'une part, par la faible mobilisation des ressources et, d'autre part, par le manque de réalisme dans la prévision des investissements. Aussi, le non-respect du quota d'investissement (au moins 45% des prévisions budgétaires), l'absence de priorisation conséquente des dépenses n'ont pas permis d'améliorer les scores des collectivités territoriales.

**Tableau n°24 : Performance des CT selon le TRBI**

N°	CT	TRBI(%)	Classements (%)		
			0-50	51-75	76 à plus
1	Madarounfa	0,31	96,00		
2	Jirataoua	1,71			
3	Tounouga	3,04			
4	Aguié	3,72			
5	Gabi	4,16			
6	Safo	4,16			
7	Kanan Bakaché	4,75			
8	Tanda	9,10			
9	Yélou	12,28			
10	Guidan Sori	16,85			
11	Gazaoua	16,96			
12	Sarkin Haoussa	18,14			
13	Chadakori	18,62			
14	Kornaka	18,75			
15	Karakara	20,62			
16	Adjékoria	21,46			
17	Dan Goulbi	30,30			
18	Maiyara	30,90			
19	Tessaoua	31,94			
20	Dioundiou	36,65			
21	Guidan Roundji	40,39			
22	Bana	40,66			
23	Bader Goula	42,99			
24	Gaya	45,61			
25	Zabori	56,60		4,00	



**Figure n°13 :** Performances des CT selon le TRBI

En termes de performance, l'analyse des données recueillies fait ressortir les éléments suivants :

- 96% des CT (24/25) ont un taux de recouvrement inférieur à 50% ;

- 1 seule commune (4% des CT (1/25) a un taux de recouvrement compris entre 51 et 75% ;
- Aucune CT n'a un taux de performance supérieur à 76%.

Cette faible performance s'explique par :

- la faible mobilisation des ressources ;
- le manque de réalisme dans la prévision des investissements ;
- le non-respect du quota d'investissement (au moins 45% des prévisions et réalisations budgétaires) ;
- l'absence de priorisation conséquente des dépenses.

### 3.5. Analyse des acteurs dans la mobilisation des ressources

**Tableau n°25 : Les rôles actuels des différents acteurs**

Acteurs	Rôle actuel dans le recouvrement	Forces	Faiblesses
Maires/Présidents Conseils régionaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration et exécution des budgets</li> <li>Exécutif communal ou régional</li> <li>Président conseil municipal ou régional</li> <li>Ordonnateur</li> <li>Contrôle, suivi et évaluation du recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Légitimité</li> <li>Autorité administrative</li> <li>Connaissance du milieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible capacité de management des ressources</li> <li>Faible capacité de planification</li> <li>Complicité de certains maires avec les receveurs, Secrétaires municipaux et personnel des régies et collecteurs</li> <li>mauvais climat de collaboration avec les autorités coutumières</li> </ul>
Chefs des villages	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte des taxes au niveau des chefs de famille</li> <li>Versement des montants</li> <li>Information et sensibilisation des populations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des imposables.</li> <li>Représentent l'autorité coutumière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détournement des montants collectés</li> <li>Complicité avec les contribuables</li> <li>Manque d'autorité</li> <li>Politisation</li> </ul>
Collecteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte des impôts et taxes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance du milieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Familiarité avec les contribuables</li> <li>Arrangements avec contribuables</li> <li>politisation</li> </ul>
Membres de la commission finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des projets de budget</li> <li>Appui au recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Légitimité</li> <li>Connaissance du milieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méconnaissance des textes et règlements</li> <li>Politisation</li> </ul>
Chef de Canton	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui au recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Légitimité</li> <li>Représentent l'autorité coutumière</li> <li>Connaissance du milieu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>faible appui de certains chefs de canton dans le recouvrement des impôts et taxes</li> <li>insuffisance des moyens pour les actions d'information et de sensibilisation des populations</li> <li>mauvais climat de collaboration avec les autorités communales</li> </ul>
Tutelle locale (Préfet/Gouverneur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui à la gestion des CT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Légitimité</li> <li>Représentent l'autorité administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible appui conseil</li> <li>faible contrôle de légalité des actes des CT</li> </ul>

Acteurs	Rôle actuel dans le recouvrement	Forces	Faiblesses
Contribuables (Population)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paiement des impôts et taxes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordonne les services techniques</li> <li>▪ Base imposable des impôts et taxes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Non-acquittement à temps des impôts et taxes</li> </ul>
Receveur municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablissement des rôles</li> <li>▪ Perception des taxes et impôts</li> <li>▪ Suivi et contrôle du recouvrement</li> <li>▪ Encaissement des fonds et liquidation des dépenses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise comptabilité des CT</li> <li>▪ Connaissance des collecteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mauvais climat de collaboration avec les autorités communales</li> <li>▪ Complicité avec certains collecteurs</li> <li>▪ Faible capacité technique pour certains</li> <li>▪ Irrégularités au niveau des communes</li> <li>▪ Insuffisance de suivi des marchés et des collecteurs</li> </ul>
Secrétaire municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Service matériel du maire</li> <li>▪ Recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Encaissement des fonds et liquidation des dépenses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des collecteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflit de compétences avec les receveurs</li> <li>▪ Complicité avec certains collecteurs, Maires, chefs de villages</li> <li>▪ Faible capacité technique pour certains</li> </ul>
Etat civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui à la maîtrise de l'assiette fiscale</li> <li>▪ Recouvrement des impôts et taxes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispose de la base des données des imposables (matrices)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflit de compétences avec les receveurs</li> <li>▪ Complicité avec certains collecteurs, Maires, chefs de villages</li> </ul>
Partis politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui au recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance du milieu</li> <li>▪ Capacité de mobilisation des populations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incitation des contribuables au non-paiement des impôts et taxes</li> <li>▪ Ingérence dans la gestion des CT (dans l'exécution des délibérations, dans le recrutement des collecteurs et autres agents, élection des maires et chefs de villages et de quartiers, respect et</li> </ul>

Acteurs	Rôle actuel dans le recouvrement	Forces	Faiblesses
Sarkin Kasuwa Sarkin Kara Sarkin Fawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui au recouvrement</li> <li>▪ Gestion des infrastructures marchandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des contribuables</li> <li>▪ Connaissance de tous les acteurs des marchés</li> <li>▪ Gestion des marchés</li> </ul>	<p>application des textes et règlements, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complicité avec certains receveurs, Secrétaires municipaux, collecteurs, Maires</li> </ul>
Intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui au recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des contribuables</li> <li>▪ Connaissance de tous les acteurs des marchés à bétail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complicité avec certains collecteurs, Sarkin Kara, Sarkin Kasuwa, syndicats commerçants et transporteurs</li> </ul>
Service Elevage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôle flux des animaux dans les marchés à bétail</li> <li>▪ Contrôle abattage des animaux de boucherie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des imposable (éleveurs et bouchers)</li> <li>▪ Connaissance de tous les acteurs des marchés à bétail</li> <li>▪ Collaboration avec les Sarkin Kara et Fawa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible sollicitation des Exécutifs municipaux et régionaux</li> </ul>
Services Impôts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablissement des rôles</li> <li>▪ Perception des impôts rétrocedés</li> <li>▪ Suivi et contrôle du recouvrement</li> <li>▪ Encaissement et répartition des fonds</li> <li>▪ Versement des fonds au trésor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise comptabilité des CT</li> <li>▪ Appui conseil aux CT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible appui des Exécutifs municipaux et régionaux dans le recouvrement</li> <li>▪ Faible implication des receveurs et commissions financières dans l'établissement et le recouvrement des impôts rétrocedés</li> <li>▪ Insuffisances de moyens matériels et humains</li> </ul>
Trésor public	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Domiciliation des fonds (unicité de caisse)</li> <li>▪ Encaissement des fonds et liquidation des dépenses (cas des régions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sécurisation des fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faible décaissement des fonds aux CT</li> <li>▪ Sous-information entre les services du trésor public et les CT</li> </ul>
Syndicat des commerçants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui au recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des imposables</li> <li>▪ Mobilisation des concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réticence dans le paiement des impôts et taxes</li> <li>▪ Complicité avec certains collecteurs</li> </ul>

Acteurs	Rôle actuel dans le recouvrement	Forces	Faiblesses
Syndicat des transporteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui au recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des imposables</li> <li>▪ Mobilisation des concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réticence dans le paiement des impôts et taxes</li> <li>▪ Complicité avec certains collecteurs</li> </ul>
Associations socioprofessionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui au recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des imposables</li> <li>▪ Mobilisation des concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réticence dans le paiement des impôts et taxes</li> <li>▪ Complicité avec certains collecteurs</li> </ul>
Régie financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appui au recouvrement</li> <li>▪ Encaissement des fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissance des imposables</li> <li>▪ Assistance aux receveurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflit de compétences avec les receveurs</li> <li>▪ Faible capacité technique pour certains agents</li> </ul>

Pour relever le défi lié au faible recouvrement des impôts et taxes, les collectivités territoriales de la zone d'intervention du PACT ont initié des stratégies avec l'appui des partenaires techniques et financiers. Le prochain chapitre nous permettra d'analyser l'efficacité et la pertinence des actions contenues dans ces stratégies.



### CHAPITRE III : DYNAMIQUES MISES EN PLACE PAR LES COMMUNES POUR UNE AUGMENTATION DES RESSOURCES

Pour appuyer le développement communal conformément aux compétences transférées, plusieurs communes ont entrepris des initiatives ayant abouti à la mise en œuvre de stratégies de mobilisation des ressources. Certaines de ces initiatives ont fait l'objet de documents stratégiques, d'autres de délibérations ou d'actions plus ou moins formelles ayant eu des effets sur la performance du recouvrement.

Les initiatives mises en place par les collectivités territoriales de la zone d'intervention du PACT se résument comme suit :

#### I. ÉLABORATION DE STRATÉGIES DE MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

En 2008, les cinq (5) communes du département du Guidan Roundji ont bénéficié de l'appui du PAGL (DDC/SNV) dans le cadre de l'élaboration de stratégies de mobilisation de ressources dont l'échéance est terminée depuis 2010. Seule la commune de Chadakori actualise à l'interne chaque année sa stratégie.

Pour les deux (2) communes de Mayahi (Sarkin Haouassa et Kanan Bakaché), elles ont bénéficié en 2015 de l'appui du PADL Mayahi afin d'identifier et mettre en œuvre des mesures ou actions tendant à améliorer le niveau de mobilisation des ressources financières et fiscales et, par ricochet, financer les actions d'investissements. Ce processus engagé de manière peu participative suite aux conclusions d'un forum départemental sur la mobilisation des ressources propres des communes du département de Mayahi a permis d'élaborer un plan d'actions 2015/2016 exécuté à 13,33% au niveau des deux (2) communes (2 activités réalisées sur 15 prévues).

Aucune inscription n'a été faite dans les budgets 2016 afin de permettre la prise en charge des activités nécessitant la contribution financière des communes. Malgré les bonnes propositions prises en compte dans les plans d'actions (organisation de recensement administratif, suivi performance des collecteurs, marquage des charrettes exploitées à but lucratif, etc.), le peu d'intérêt accordé par les exécutifs communaux n'a pas permis d'enregistrer des changements significatifs.

#### II. CRÉATION D'UN SERVICE DE RECOUVREMENT

En 2014, la commune d'Aguié a créé un service communal de recouvrement des impôts et taxes qui a permis, de manière générale, de rehausser les recettes, particulièrement la taxe municipale (y compris les arriérés de 3 ans) et les taxes de marché. Ce changement a été obtenu grâce au dynamisme de l'agent recruté.

Malheureusement, les multiples pressions de toutes parts ont cassé l'élan de la commune, plaçant ainsi le service dans la léthargie. Il faut préciser que la création de ce service n'a pas respecté les procédures requises (recrutement de l'agent de recouvrement, définition de son cahier de charges, mandat du service).

### III. CRÉATION D'UNE DIRECTION DE RÉGIE FINANCIÈRE

Sur la base de l'article 260 du CGCT, la ville de Maradi a créé un service de recouvrement des impôts et taxes érigé par la suite en une direction de la régie financière à partir de 2012. Sous la responsabilité du receveur municipal, cette direction a permis d'améliorer le recouvrement des taxes de marché ainsi que les nouvelles taxes instituées, à savoir la taxe balayage, la taxe d'assainissement, la taxe sur l'insuffisance de mise en valeur des parcelles. Dans les faits, il a été constaté que cette direction est plus rattachée au Président du Conseil de ville que du receveur, ce qui entraîne à l'interne un conflit de compétences.

### IV. INTÉGRATION DES ASSOCIATIONS DES FEMMES DANS LE RECOUVREMENT DE LA TM

La commune de Jiratoua, à cause du faible taux de recouvrement de la taxe municipale, a initié, en 2012, une stratégie visant à intégrer les associations des femmes dans la dynamique de recouvrement. Suite à une concertation préalable, ces dernières ont mis en place un vaste réseau d'informations et de sensibilisation des contribuables afin qu'ils s'acquittent régulièrement de la taxe municipale. Plusieurs visites à domicile, réunions avec les organisations féminines, ainsi que les pressions exercées sur les chefs de ménage, ont permis à la commune de recouvrer la taxe municipale à hauteur de 50,70%, le plus fort taux enregistré de 2012 à 2015. Cette initiative, non soutenue par les conseillers municipaux qui ont mis en minorité le Maire, a été vite abandonnée.

### V. CONTRACTUALISATION DU RECOUVREMENT AU NIVEAU D'UN MARCHÉ À BÉTAIL

Le Maire de la commune de Sabon Machi, suite aux constats de faibles recouvrements sur le marché à bétail moderne (5 ha aménagé par le PRODEX) par les différents collecteurs, a contractualisé, en 2016, le recouvrement des différentes taxes. Le prestataire a mobilisé 879 000 F CFA en un seul jour de marché, contre 150 000 F CFA pour les collecteurs habituels. Une étude financière antérieure menée par la Mairie a démontré que plus de 2 000 000 F CFA peuvent être mobilisés en une semaine sur ledit marché en période de hautes transactions. Malheureusement, cette stratégie n'a pas suivi la réglementation en vigueur (contractualisation verbale entre le Maire et le prestataire).

### VI. RECRUTEMENT DE NOUVEAUX COLLECTEURS DE TAXES

Suite à la non-efficacité des collecteurs, la commune de Dioundiou a procédé à leur remplacement conformément aux dispositions réglementaires en la matière. Malheureusement, l'absence de mesures administratives révoquant les anciens collecteurs (plus de 15 ans de fonction) et la politisation qui a alimenté ce renouvellement ont créé un dysfonctionnement, obligeant les nouveaux collecteurs à la démission.

### VII. ORGANISATION DE MISSIONS DE RECOUVREMENT DE LA TAXE MUNICIPALE

Au niveau de plusieurs communes de la zone d'intervention du PACT, des missions sont spécifiquement diligentées par les Maires pour recouvrer la taxe municipale.

Malheureusement, ces missions mettent mal à l'aise les chefs de villages et de quartiers, qui se voient ainsi démunis dans leur rôle de mobilisateurs de la taxe municipale. Ces missions intègrent quelquefois des éléments de la force de défense et de sécurité, ce qui crée un sentiment de frustration chez les imposables. Cet état de fait contribue à alourdir la chaîne de recouvrement de la taxe municipale et à rendre moins efficiente l'opération (logistique, frais entretien éléments de sécurité).

### VIII. CRÉATION D'UNE POLICE MUNICIPALE

A l'image des communes urbaines de Maradi et de Dosso, la commune rurale de Gadabédji a mis en place une police municipale composée de 3 agents formés à cet effet. C'est la seule commune rurale, parmi les 24 de la zone d'intervention du PACT, à avoir ce dispositif. Ce dispositif a été très bien apprécié par l'Exécutif communal et les différents acteurs ayant pris part à l'atelier communal sur la mobilisation des ressources.

### IX. GÉRANCE LIBRE DES INFRASTRUCTURES MARCHANDES

Les communes urbaines d'Aguié, de Maradi, de Dosso, de Tibiri, de Gaya et la commune rurale de Tanda ont mis en gérance libre plusieurs infrastructures marchandes (Toilettes publiques, auto-gare, marchés, etc.). En dehors de Tibiri, qui a fait face au non-versement des fonds par les gérants, les termes des contrats sont respectés dans les autres communes.

### X. OPÉRATIONNALISATION DES COMMISSIONS DES FINANCES

La totalité des communes d'intervention du PACT dispose de commissions spécialisées chargées des finances. Cependant, leur opérationnalité est relative. En effet, 52% d'entre elles n'existent que de nom. Le bilan fait lors des ateliers communaux sur la mobilisation des ressources relève, de façon exceptionnelle, le fonctionnement régulier (tenue des réunions, reformulation de propositions d'amélioration du recouvrement, interpellation des Maires et receveurs municipaux, etc.) des commissions de Tibiri, de Chadakori, de Jirataoua, de Karakara, de Kornaka, de Sabon Machi, de Dioundiou, de Tounouga et, dans une moindre mesure, celles de Maradi ville, de Dosso, de Safo, de Kanan Bakaché, de Tessaoua, de Maiyara, d'Adjékoria, de Zabori et de Bana.

*Plusieurs communes ont testé et mis en œuvre diverses stratégies afin d'améliorer la mobilisation des ressources. Même si pour la plupart les stratégies initiées n'ont pas respecté les dispositifs réglementaires en la matière, leur pertinence mérite qu'on leur accorde une plus grande attention, afin de les rendre profitable à toutes les communes, et ceci en conformité avec les textes de loi.*

## CHAPITRE IV : STRATÉGIES POUR AMÉLIORER LA MOBILISATION DES

La présente partie traite des stratégies pour une meilleure amélioration des performances des communes d'intervention du PACT en matière de mobilisation des ressources. Elle vise essentiellement à proposer, sur la base des réflexions issues des ateliers communaux, des actions et des mécanismes réalistes et maîtrisables par les collectivités territoriales.

Les actions proposées viseront essentiellement les taxes stratégiques (taxe municipale, les taxes sur les infrastructures marchandes, les autres taxes et les impôts rétrocedés), mais également les nouvelles taxes dans un esprit de respect des dispositions réglementaires.

### I. OBJECTIF GLOBAL

Conformément aux orientations des concertations communales et de l'objectif du PACT, à savoir : «Contribuer à l'instauration d'une bonne gouvernance locale et une citoyenneté responsable, garantes de l'amélioration des conditions de vie économiques et sociales des populations », la finalité pour les trois années à venir (2017 à 2019) consiste à **«accroître significativement les recettes financières des collectivités territoriales, dans une dynamique impliquant tous les acteurs, en vue d'assurer leur développement socio-économique et culturel d'ici à 2019 »**.

Les objectifs de recouvrement par taxe retenus pour l'échéance sont consignés dans le tableau ci-dessous. Il faut préciser que chaque CT suivant ses taux de recouvrement par taxe stratégique se fixera un objectif intermédiaire. Les plus performantes tireront vers l'idéal des 100%.

**Tableau n°26 : Objectifs de recouvrement pour les années à venir**

Taxes	Taux actuels 2016 (%)		Taux moyen (%)	Objectifs à atteindre de 2017 à 2019 (%)		
	Minima	Maxima	2016	2017	2018	2019
Taxe Municipale/voirie	2,50	70,17	<b>20,54</b>	50	65	<b>80</b>
Taxes des infrastructures marchandes	11,09	99,38	<b>34,21</b>	60	70	
Autres impôts et taxes	0,35	40,29	<b>22,89</b>	50	70	
Nouvelles taxes				50	65	
Impôts rétrocedés	10,96	95,90	<b>71,67</b>	<b>80</b>		

L'ambition est de recouvrer à terme au moins 80% de l'ensemble des impôts et taxes stratégiques. Pour ce faire les mesures clés ci-après doivent être prises.

### II. MESURES CLÉS À PRENDRE

La mise en œuvre de la stratégie repose sur les mesures clés suivantes :

- Connaissance, respect et application des textes de loi sur les principes fondamentaux de la libre administration des collectivités territoriales ;

- Bonne maîtrise de la base imposable à tous les niveaux et pour toutes les taxes dont la perception se fait sur rôles (taxe municipales, patentes foraine, impôts rétrocedés, etc.) ;
- Respect strict du système de perception des différents impôts et taxes ;
- Réalisation des investissements répondant aux attentes des populations ;
- Création et réhabilitation des infrastructures marchandes ;
- Fixation de niveau d'imposition acceptable et supportable par les contribuables pour les nouvelles taxes ;
- Elaboration d'une stratégie de mobilisation sociale de l'ensemble des acteurs impliqués dans le recouvrement des impôts et taxes ;
- Création ou instauration de nouvelles taxes, notamment celles liées à la production marchande ;
- Mise en œuvre des mécanismes de contrôle et de suivi-évaluation.

### III. STRATÉGIES DE MOBILISATION DES IMPÔTS ET TAXES STRATÉGIQUES

Pour améliorer le recouvrement des impôts et taxes stratégiques à hauteur de 80% d'ici à l'an 2019, il est proposé :

- un schéma de recouvrement par source de recettes qui respecte la logique du dispositif réglementaire en vigueur ;
- des actions spécifiques par taxes stratégiques ;
- des rôles spécifiques pour chaque acteur ;
- un plan d'actions par taxes stratégiques ;
- un mécanisme de suivi-évaluation.

#### 3.1. Nouveaux schémas de recouvrement des impôts et taxes

##### 3.1.1. *Taxe municipale/voirie*

Le schéma repose sur cinq (5) catégories d'acteurs, qui sont :

- les contribuables ;
- les acteurs d'appui au recouvrement (information, mobilisation sociale) ;
- les collecteurs (chefs de villages/quartiers, missions d'appui avec mandat de recouvrer) ;
- les receveurs municipaux ;
- les maires.

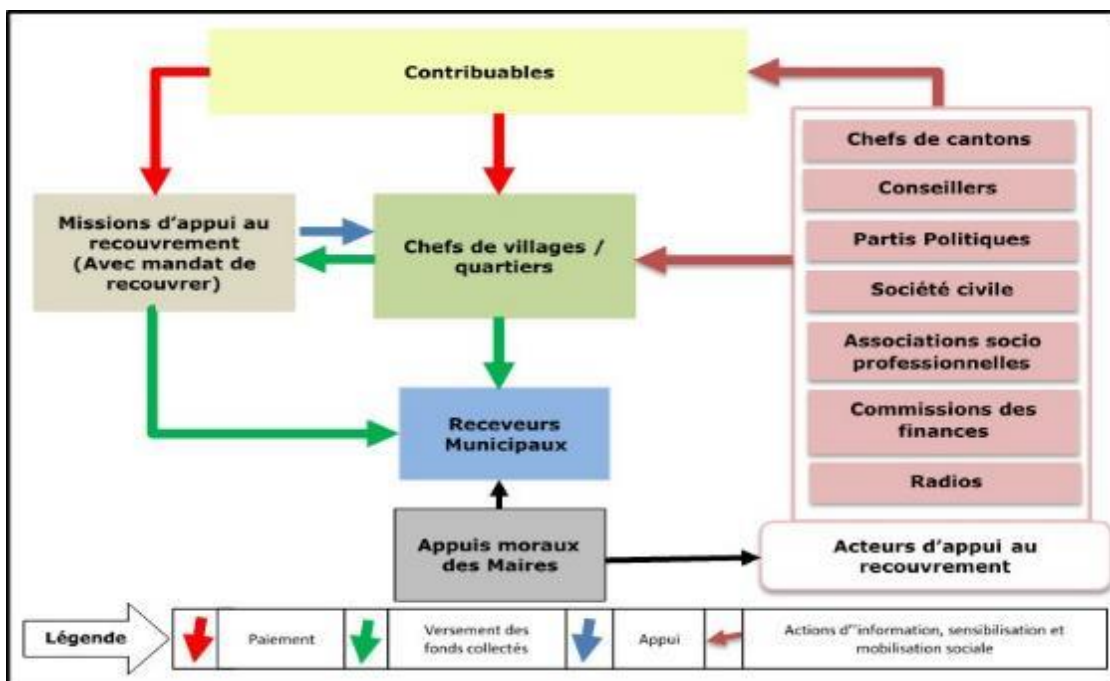


Figure n°14 : Schéma pour améliorer le recouvrement de la taxe municipale

### 3.1.2. Taxes sur les infrastructures marchandes

Le schéma de recouvrement proposé dans le cadre de l'amélioration du recouvrement des taxes sur les infrastructures marchandes, dont l'objectif d'ici à 2019 est de 85%, comprend six (6) catégories d'acteurs, qui sont :

- les gérants ;
- les contribuables ;
- les acteurs d'appui au recouvrement (information, mobilisation sociale) ;
- les collecteurs ;
- les acteurs chargés de l'encaissement (receveurs municipaux, régisseurs de recettes et d'avances) ;
- les Maires.

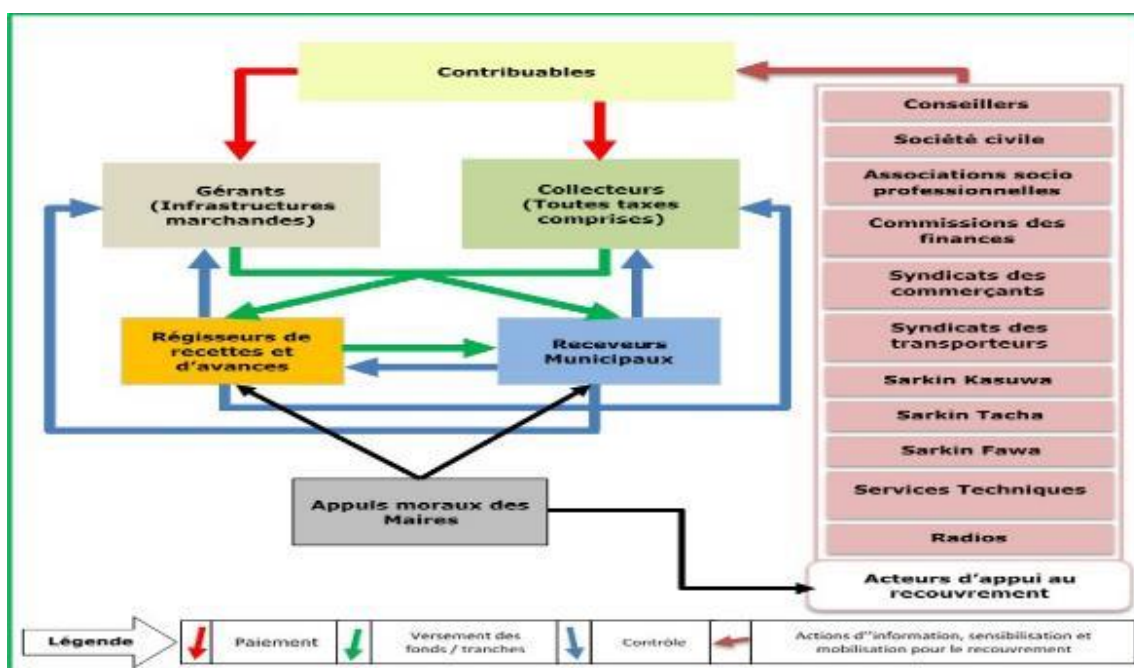
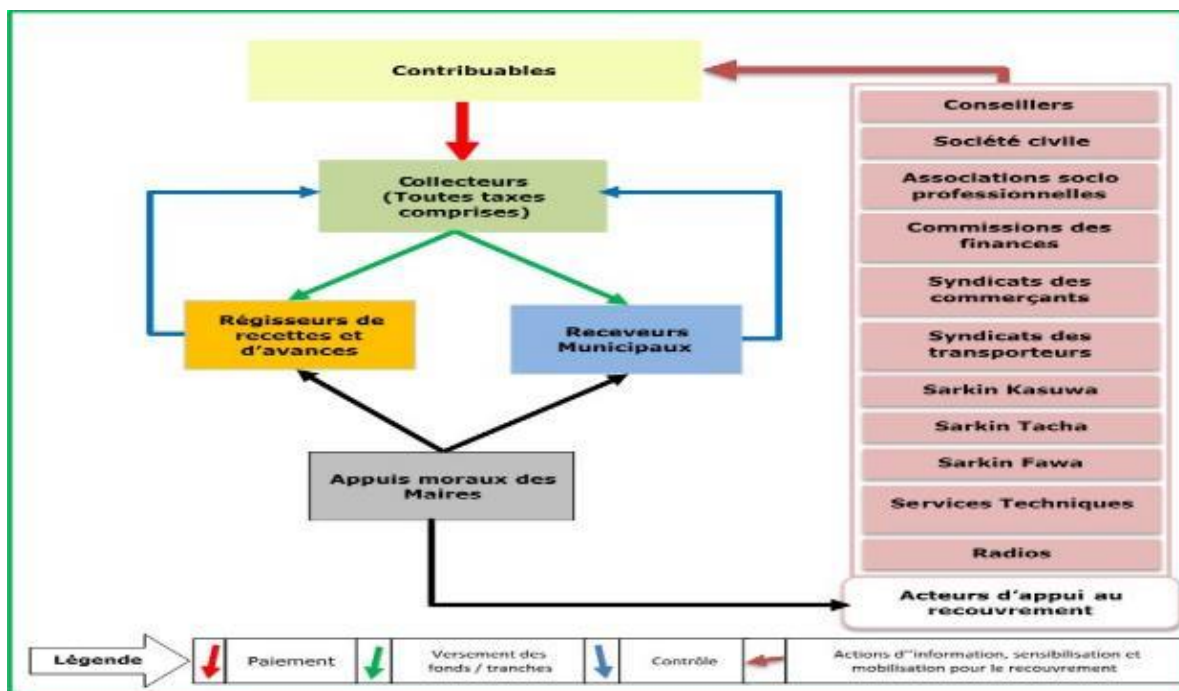


Figure n°15 : Schéma pour améliorer le recouvrement des taxes des IM

### 3.1.3. Autres impôts et taxes

Pour les autres impôts et taxes, le schéma permettant d'optimiser leur recouvrement à hauteur 85% d'ici à 2019 repose également sur cinq (5) catégories d'acteurs :

- les contribuables ;
- les acteurs d'appui au recouvrement (information, mobilisation sociale) ;
- les collecteurs ;
- les acteurs chargés de l'encaissement (receveurs municipaux, régisseurs de recettes et d'avances) ;
- les Maires.

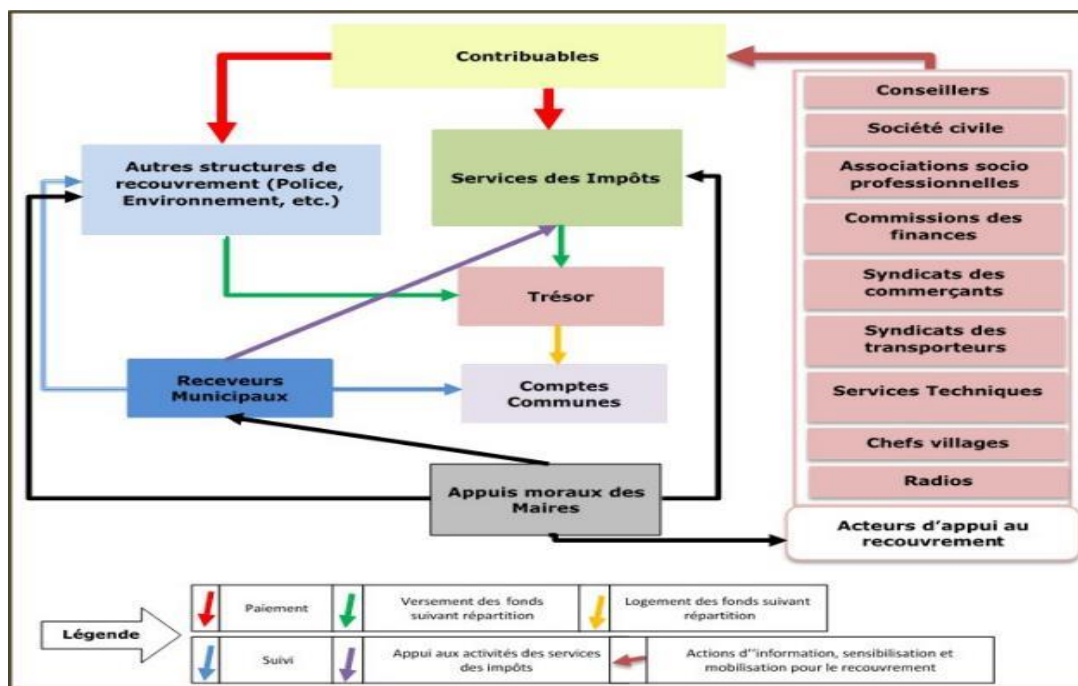


**Figure n°16 :** Schéma pour améliorer le recouvrement des autres impôts et taxes

### 3.1.4. Impôts rétrocédés par l'Etat aux Collectivités territoriales

Pour atteindre l'objectif de 85% de recouvrement des impôts rétrocédés d'ici à 2019, le schéma ci-dessous, articulé autour de sept (7) catégories d'acteurs, est proposé :

- les contribuables ;
- les services des impôts ;
- les autres structures étatiques chargées d'appui au recouvrement ;
- les acteurs d'appui au recouvrement (information, mobilisation sociale) ;
- le trésor public ;
- les receveurs municipaux ;
- les Maires et Présidents des conseils régionaux.



**Figure n°17 :** Schéma pour améliorer le recouvrement des impôts rétrocedés



### 3.2. Les actions stratégiques à initier

**Tableau n°27 : Actions stratégiques par impôts et taxes**

Impôts et taxes	Actions stratégiques
Taxe municipale/taxe de voirie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser un forum communal des chefs de villages et de quartiers avec comme points inscrits à l'ordre du jour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan de recouvrement par village</li> <li>- Attribution de témoignages de satisfaction aux villages performants/recompenses en nature</li> <li>- Etat de la commune en matière de recouvrement et d'investissements</li> <li>- Distribution des rôles pour l'année à venir, avec un objectif de recouvrement par village</li> <li>- Information sur l'instauration des missions intégrées de recouvrement</li> </ul> </li> <li>▪ Actualiser le recensement administratif</li> <li>▪ Encourager et appuyer les initiatives locales de mobilisation de la taxe municipale/voirie</li> <li>▪ Réaliser un état des lieux des arriérés de la TM/TV et arrêter leur mode de recouvrement</li> <li>▪ Instaurer un système de reçus pour chaque paiement TM/TV</li> <li>▪ Impliquer les associations des femmes et des jeunes dans l'appui au recouvrement</li> </ul>
Taxes sur les infrastructures marchandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser une étude financière par infrastructure marchande</li> <li>▪ Réaliser l'aménagement des infrastructures marchandes</li> <li>▪ Prendre un acte administratif de nomination des Sarkin Kasuwa, Sarkin Kara, Sarkin Fawa, avec mandat spécifique pour chacun</li> <li>▪ Prendre des Arrêtés de police administrative pour l'entretien et l'assainissement des infrastructures marchandes</li> <li>▪ Identifier les intermédiaires au niveau des marchés</li> <li>▪ Mettre en gérance libre les infrastructures marchandes</li> </ul>
Autres impôts et taxes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier le potentiel fiscal</li> <li>▪ Elaborer et distribuer les rôles et les AMR à temps</li> </ul>
Impôts et taxes rétrocedés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier le potentiel fiscal</li> <li>▪ Impliquer les services municipaux dans le recouvrement</li> <li>▪ Instaurer un climat d'échanges permanent entre les acteurs concernés</li> <li>▪ Impliquer l'AMN et ARENI pour le plaidoyer en faveur du reversement régulier des impôts rétrocedés aux CT</li> </ul>
<b><u>Actions stratégiques communes à l'ensemble des impôts et taxes</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication et de mobilisation sociale en faveur du recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Recruter les collecteurs suivant les besoins</li> </ul>	

<b>Impôts et taxes</b>	<b>Actions stratégiques</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répartir les collecteurs selon les types des impôts et taxes (avec mandat spécifique et un quota de recouvrement, fiche de suivi des versements)</li> <li>▪ Faire un zonage pour le recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Créer et alimenter périodiquement une base de données informatisée sur les contribuables des différents impôts et taxes</li> <li>▪ Créer et animer un espace communal de dialogue des différents acteurs impliqués dans le recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Créer un cadre d'intercommunalité pour le recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Mettre en place un système adéquat de suivi-évaluation du recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Réaliser des investissements socio-économiques d'intérêt collectif</li> <li>▪ Intégrer la diaspora dans le développement socio-économique et culturel des collectivités territoriales</li> </ul>

### 3.3. Les rôles des acteurs dans la chaîne de recouvrement des impôts et taxes

Afin d'optimiser le recouvrement des différents impôts et taxes et d'atteindre les objectifs fixés pour les trois (3) années à venir, il est indispensable de circonscrire le nombre d'acteurs et leurs rôles conformément aux lois en vigueur. La liste des acteurs et les rôles qu'ils doivent jouer sont répertoriés dans le tableau qui suit.

**Tableau n°28 : Les rôles des différents acteurs**

Acteurs	Rôles
<b>Contribuables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'acquitter à temps des impôts et taxes</li> <li>▪ Participer aux actions de développement communautaire et à l'entretien des équipements collectifs</li> <li>▪ Inciter le paiement des impôts et taxes</li> <li>▪ Soutenir le financement des projets</li> <li>▪ Participer aux assises communautaires et communales</li> <li>▪ Suivre les actions de la commune</li> </ul>
<b>Chefs de villages/quartiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représenter les communautés auprès de l'administration</li> <li>▪ Appuyer la mobilisation des ressources financières</li> <li>▪ Protéger les droits individuels et collectifs des communautés</li> <li>▪ Sauvegarder l'harmonie et la cohésion sociale</li> <li>▪ Respecter et faire respecter les règles administratives et de la loi dans leur application vis-à-vis des citoyens et des communautés</li> <li>▪ Défendre les intérêts des citoyens et des communautés dans leurs rapports avec l'administration</li> <li>▪ Appuyer le recensement administratif</li> <li>▪ Maintenir l'ordre public</li> </ul>
<b>Chefs de canton</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protéger les droits individuels et collectifs des communautés</li> <li>▪ Sauvegarder l'harmonie et la cohésion sociale</li> <li>▪ Respecter et faire respecter les règles administratives et de la loi dans leur application vis-à-vis des citoyens et des communautés</li> <li>▪ Défendre les intérêts des citoyens et des communautés dans leurs rapports avec l'administration</li> <li>▪ Participer à titre consultatif aux sessions des conseils municipaux et régionaux</li> <li>▪ Maintenir l'ordre public</li> <li>▪ Appuyer la mobilisation des ressources financières</li> </ul>
<b>Conseillers municipaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informer et sensibiliser les communautés sur leur participation à la gestion communale</li> <li>▪ Communiquer et animer les communautés sur la démocratie locale</li> <li>▪ Mobiliser les communautés pour le paiement des impôts et taxes</li> <li>▪ Négocier et faire des plaidoyers pour trouver des financements additionnels en vue d'améliorer les conditions de vie des populations</li> <li>▪ Contrôler, suivre et évaluer l'exécution des délibérations et décisions communales</li> <li>▪ Délibérer sur les stratégies de mobilisation des ressources</li> </ul>
<b>Commissions finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etudier et examiner les affaires ou dossiers relatifs aux finances de la commune ou de la région</li> <li>▪ Présenter des rapports de leurs investigations aux conseils municipaux et régionaux</li> <li>▪ Appuyer le recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Interpeller les ordonnateurs et les receveurs sur la situation des finances locales</li> <li>▪ Participer à l'élaboration et à l'exécution des budgets municipaux et régionaux</li> </ul>

Acteurs	Rôles
<b>Receveurs municipaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer au recrutement des collecteurs</li> <li>▪ Tenir la comptabilité des communes</li> <li>▪ Assurer le recouvrement des recettes (sous sa seule responsabilité)</li> <li>▪ Contrôler la régularité de l'exécution des budgets municipaux ou régionaux</li> <li>▪ Payer les dépenses des collectivités territoriales</li> <li>▪ Conserver les deniers (fonds de valeur)</li> <li>▪ Elaborer le compte de fin de gestion</li> <li>▪ Contrôler et suivre les collecteurs</li> <li>▪ Conseiller les Maires ou Présidents des conseils régionaux sur les finances locales</li> <li>▪ Appuyer le recouvrement des impôts rétrocedés</li> </ul>
<b>Secrétaires municipaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer le travail matériel de l'ordonnateur (maire ou président du conseil régional) en l'assistant dans :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'élaboration du budget</li> <li>- l'établissement des titres de recettes et de dépenses</li> <li>- la tenue de la comptabilité administrative</li> <li>- le suivi des collecteurs</li> </ul> </li> <li>▪ Appuyer le recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Participer au recrutement des collecteurs</li> </ul>
<b>Maires/Présidents conseils régionaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer et exécuter le budget</li> <li>▪ Elaborer et mettre en œuvre les PDC et PDR</li> <li>▪ Exécuter les délibérations</li> <li>▪ Appuyer le recouvrement des impôts et taxes</li> <li>▪ Reddition des comptes</li> <li>▪ Convoquer et présider régulièrement les sessions</li> <li>▪ Appuyer moralement les acteurs de la chaîne de recouvrement</li> </ul>
<b>Les services des impôts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier le potentiel imposable et établir l'assiette</li> <li>▪ Emettre les avis de mise en recouvrements des impôts concédés et les recouvrer</li> <li>▪ Encaisser les recettes pour le compte des communes et des régions</li> <li>▪ Tenir les documents comptables des recettes de la commune et de la région</li> <li>▪ Aider les services communaux à élaborer leurs rôles d'impôts locaux</li> <li>▪ Former les acteurs communaux sur les impôts rétrocedés et leurs répartitions</li> </ul>
<b>Représentant de l'Etat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller au respect des lois et règlements par les organes délibérants et exécutifs des collectivités territoriales</li> <li>▪ Assurer concours et assistance aux collectivités territoriales</li> <li>▪ Assurer le contrôle de légalité sur les actes des collectivités territoriales</li> <li>▪ Apporter un appui conseil aux collectivités territoriales dans la libre administration</li> </ul>
<b>Société civile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectuer périodiquement le contrôle citoyen des actions communales et régionales</li> <li>▪ Mobiliser les contribuables à s'acquitter de leurs impôts et taxes</li> <li>▪ Interpeller les exécutifs communaux et régionaux sur le respect de la légalité des actes posés</li> </ul>
<b>STD concernés (Elevage, Environnement, Agriculture)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appuyer le processus d'imposition des nouvelles taxes</li> <li>▪ Appuyer la mise en place de bases de données</li> <li>▪ Appuyer le recouvrement</li> </ul>

**CHAPITRE V : PLAN D' ACTIONS ET MÉCANISME DE SUIVI-ÉVALUATION POUR AMÉLIORER LES RESSOURCES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Après l'identification des différentes actions stratégiques permettant d'améliorer les recettes des CT, la définition des nouveaux circuits de recouvrement des impôts et taxes et des rôles de chacun, il s'agit à présent d'élaborer des plans d'actions type permettant d'atteindre les objectifs de recouvrement fixés pour l'horizon 2019, ainsi que le mécanisme de suivi-évaluation. Ce plan d'actions, établi par nature d'impôts et taxes stratégiques, précisera les coûts et les échéances des activités planifiées, tandis que le mécanisme de suivi-évaluation s'attèlera aux actions, leurs échéances et indicateurs de réalisation.

**I. PLAN D' ACTIONS STRATÉGIQUES**

La synthèse des actions stratégiques par ressources prioritaires est présentée dans le tableau ci-après.

**Tableau n°29 : É**

Ressources prioritaires	TRMA (%)	Objectifs 2019 (%)	Actions	Coût en F CFA	Périodes (par an)			
					T1	T2	T3	T4
1. Taxe municipale / taxe voirie	20,54	80	Organiser un forum communal des chefs de villages et de quartiers	500 000				
			Actualiser le recensement administratif	1 500 000				
			Encourager et appuyer les initiatives locales de mobilisation de la taxe municipale/voirie	PM				
			Réaliser un état de lieu des arriérés de la TM/TV et arrêter leur mode de recouvrement	PM				
			Instaurer un système de reçus pour chaque paiement TM/TV	PM				
Impliciter les associations des femmes et des jeunes dans l'appui au recouvrement				PM				
<b>Sous-total 1</b>				<b>2 000 000</b>				
	<b>34,21</b>	<b>80</b>	Réaliser une étude financière des infrastructures marchandes	1 000 000				

Ressources prioritaires	TRMA (%)	Objectifs 2019 (%)	Actions	Coût en F CFA	Périodes (par an)			
					T1	T2	T3	T4
2. Taxes sur les infrastructures marchandes			Réaliser l'aménagement des infrastructures marchandes	PM (réf budget investissement)				
			Prendre un acte administratif de nomination des sarkin kasuwa, sarkin kara, sarkin fawa avec mandat spécifique	PM				
			Prendre des Arrêtés de police administrative pour l'entretien et l'assainissement des infrastructures marchandes	PM				
			Identifier les intermédiaires au niveau des marchés	PM				
			Mettre en gérance libre les infrastructures marchandes	PM				
<b>Sous-total 2</b>				<b>1 000 000</b>				
3. Autres impôts et taxes	22,89	80	Identifier le potentiel fiscal	500 000				
			Elaborer et distribuer les rôles et les AMR à temps	PM				
<b>Sous-total 3</b>				<b>500 000</b>				
4. Impôts rétrocedés	71,67	80	Identifier le potentiel fiscal	PM				
			Impliquer les services municipaux dans le recouvrement	PM				
			Instaurer un climat d'échanges permanent entre les acteurs concernés	PM				
			Impliquer l'AMN et ARENI pour le plaidoyer en faveur du reversement régulier des impôts rétrocedés aux communes	100 000				
<b>Sous-total 4</b>				<b>100 000</b>				
5. Actions sur l'ensemble des impôts et taxes			Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication et de mobilisation sociale en faveur du recouvrement des impôts et taxes	2 500 000				
			Recruter les collecteurs suivant les besoins	PM				
			Repartir les collecteurs selon les types des impôts et taxes	PM				
			Faire un zonage pour le recouvrement des impôts et taxes	PM				
			Créer et alimenter périodiquement une base de données informatisée sur les contribuables des différents impôts et taxes (y compris formation utilisateurs)	500 000				
			Créer et animer un espace communal de dialogue des différents acteurs impliqués dans le recouvrement des impôts et taxes	500 000				

Ressources prioritaires	TRMA (%)	Objectifs 2019 (%)	Actions	Coût en F CFA	Périodes (par an)			
					T1	T2	T3	T4
			Créer un cadre d'intercommunalité pour le recouvrement des impôts et taxes	100 000				
			Mettre en place un système adéquat de suivi évaluation du recouvrement des impôts et taxes	500 000				
			Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de recouvrement des impôts et taxes	2 000 000				
			Réaliser des investissements socio-économiques d'intérêt collectif	PM (réf budget investissement)				
			Intégrer la diaspora dans le développement socio-économique et culturel des collectivités territoriales	PM				
<b>Sous-total 5</b>				<b>5 100 000</b>				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>				<b>8 700 000</b>				

**Tableau n°30 : Plan d'actions type au niveau de la région**

Ressources prioritaires	TRMA (%)	Objectifs 2019 (%)	Actions	Coût en F CFA	Périodes (par an)			
					T1	T2	T3	T4
1. Autres impôts et taxes			Intégrer la diaspora dans le développement socio-économique et culturel des collectivités territoriales	PM				
<b>Sous-total 1</b>				<b>PM</b>				
2. Impôts rétrocedés			Identifier le potentiel fiscal	PM				
			Impliquer les services municipaux dans le recouvrement	PM				
			Instaurer un climat d'échanges permanent entre les acteurs concernés	PM				
			Impliquer l'AMN et ARENI pour le plaidoyer en faveur du reversement régulier des impôts rétrocedés aux régions	100 000				
			Créer et animer un espace régional de dialogue des différents acteurs impliqués dans le recouvrement des impôts et taxes	750 000				
			Mettre en place un système adéquat de suivi évaluation du recouvrement des impôts et taxes	500 000				
			Réaliser des investissements socio-économiques d'intérêt collectif	PM (réf budget investissement)				
<b>Sous-total 2</b>				<b>1 350 000</b>				
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>				<b>1 350 000</b>				



Globalement le plan d'actions type pour la mise en œuvre des activités stratégiques d'amélioration du recouvrement des impôts et taxes s'éleve à :

- huit millions sept cent mille (8 700 000) F CFA par commune ;
- un million trois cent cinquante mille (1 350 000) F CFA par région.

Ce plan contient des actions qui se réalisent une seule fois sur les trois (3) années prévues. Il s'agit, entre autres, des études, de l'identification du potentiel fiscal, de la mise en place de la base de données et du recensement administratif.

Les collectivités territoriales, chacune selon ses opportunités et ses spécificités, peut contextualiser le plan d'action, le financer ou négocier le co-financement auprès des partenaires techniques et financiers.

La problématique de la mobilisation des ressources, phénomène touchant l'ensemble des collectivités territoriales de la zone d'intervention du PACT, et l'intérêt suscité par les participants lors des ateliers nous amènent à fonder un espoir quant à la réalisation de ce plan d'actions par chaque collectivité territoriale. A terme, il est attendu une amélioration significative du niveau de recettes financières recouvrées par chaque collectivité, ce qui permettra ainsi de rehausser le niveau de vie des communautés.

## II. MÉCANISME DE SUIVI-EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS STRATÉGIQUES

Afin de créer les conditions optimales de réalisation du plan d'actions stratégiques pour l'amélioration du recouvrement des ressources locales des collectivités territoriales de la zone d'intervention du PACT, il s'avère nécessaire de prévoir un mécanisme de suivi-évaluation sous la responsabilité des Maires et des Présidents des conseils régionaux. Ce mécanisme prévoit les actions à initier, les responsables d'exécution, les échéances et les indicateurs comme résumés dans le tableau suivant.

**Tableau n°31 : Plan de suivi-évaluation de la mise en œuvre des actions stratégiques**

Actions	Responsables	Périodes (par an)				Indicateurs
		T1	T2	T3	T4	
Elaboration d'un plan de suivi-évaluation	Maire/Président Conseil Régional					1 plan de suivi-évaluation disponible par CT
Mise en place d'un comité communal/régional de suivi-évaluation	Maire/Président Conseil Régional					1 comité de suivi-évaluation opérationnel par CT
Appuis conseils aux membres du comité communal/régional de suivi-évaluation	STD					4 appuis conseils apportés par an
Suivi du recouvrement des impôts et taxes	Président comité communal/régional de suivi évaluation					12 suivis par an Augmentation d'au moins 20% du taux de recouvrement par an et par type d'impôts et taxes Qualité des décisions prises
Evaluation du recouvrement des impôts et taxes (trimestrielle et annuelle)	Président comité communal/régional de suivi-évaluation					4 évaluations trimestrielles conduites par an 1 évaluation annuelle effectuée
Tenue régulière de la base de données informatisée sur les contribuables des différents impôts et taxes	Responsable Etat civil					Qualité des données intégrées dans la base de données informatisée
Publication régulière des résultats du suivi évaluation	Maire/Président Conseil Régional					4 publications effectuées

Actions	Responsables	Périodes (par an)				Indicateurs
		T1	T2	T3	T4	
Formation sur la GAR des membres du comité et l'Exécutif communal/régional	Prestataire privé					Nombre de personnes formées Qualité de la planification communale/régionale et du mécanisme de suivi-évaluation
Evaluation du plan d'actions stratégiques (mi-parcours et annuelle)	Président comité communal/régional de suivi-évaluation					2 évaluations effectuées Qualité des décisions prises

## **Quelques mandats du comité de suivi-évaluation**

- Effectuer le suivi périodique du plan d'actions stratégiques
- Effectuer le suivi périodique du recouvrement des différents impôts et taxes
- Rendre compte régulièrement du niveau de recouvrement à l'exécutif communal/régional
- Rendre compte du niveau de recouvrement au conseil communal/régional lors des sessions
- Appuyer les acteurs de la chaîne de recouvrement

## **Composition du comité de suivi-évaluation communal/régional**

- Deux (2) représentants commission spécialisée chargée des finances
- Le responsable de l'état civil
- Un (1) représentant de la société civile
- Une (1) représentante des organisations féminines
- Un (1) représentant des organisations de jeunesse
- Un (1) représentant des services techniques communaux/régionaux

NB : Le comité de suivi-évaluation communal/régional peut faire appel à toute personne dont la compétence est jugée nécessaire dans le cadre de la conduite de ses activités.

## DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

De manière globale, la réalisation de cette étude sur la mobilisation des ressources des collectivités territoriales de la zone d'intervention du PACT s'est déroulée dans de bonnes conditions. Pendant les trois (3) mois qu'a duré l'étude, aucune contrainte majeure d'ordre humain, matériel ou financier n'a entravé la bonne conduite des activités.

Nonobstant cette situation, le cabinet INO-DEV Consult a fait face à quelques difficultés qui se résument comme suit :

1. Sous-information des acteurs locaux dans certaines collectivités malgré les précautions prises au préalable avant l'arrivée de la mission (transmission TDR activités et feuille de route, appels téléphoniques par les relais locaux et le cabinet, envoi email par le cabinet) ;
2. Retard dans le démarrage des réunions et ateliers du fait de leur faible préparation par les exécutifs communaux et régionaux ;
3. Report des dates de la tenue des ateliers dans certaines communes et au niveau du conseil régional de Maradi du fait du chevauchement de leurs agendas ;
4. Faible disponibilité des données au niveau de certaines collectivités territoriales à cause de la mauvaise tenue de leurs documents comptables et financiers ;
5. Le partage d'un receveur par plusieurs communes n'a pas permis de disposer de l'ensemble des données recherchées.

## CONCLUSION / RECOMMANDATIONS

Conformément au mandat du Cabinet INO-DEV Consult, il ressort que la problématique de la mobilisation des ressources est un phénomène touchant l'ensemble des collectivités territoriales de la zone d'intervention du PACT. Cependant, du fait de l'intérêt suscité par les participants lors des ateliers communaux et de leur ferme engagement à améliorer la situation, nous pouvons fonder un espoir quant à la réalisation du plan d'actions type qui sera sûrement contextualisé selon la réalité de chaque collectivité territoriale.

A terme, il est attendu une amélioration significative du niveau de recouvrement des impôts et taxes par chaque collectivité, ce qui permettra ainsi de faire face aux besoins multiples des citoyennes et des citoyens.

Aussi, les participants à l'atelier de restitution tenu à Niamey ont formulé les recommandations ci-après :

### Recommandations

#### ➤ A l'endroit de l'Etat

- Restaurer la tradition des circulaires interprétatives et réglementaires pour mieux faciliter la compréhension des textes ;
- Mener des réflexions dans l'objectif de revoir/innover les mécanismes de collecte d'impôt et taxes ;
- Faire diligence pour rendre effective l'accessibilité aux carnets infalsifiables aux collectivités territoriales ;
- Valoriser le circuit traditionnel pour l'harmoniser avec les structures modernes de recouvrement des impôts et taxes ;
- Alléger le processus d'octroi des fonds (fonds de péréquation et fonds d'appui à la Décentralisation) aux collectivités territoriales ;
- Doter les collectivités de personnel qualifié et en quantité suffisante ;
- Désagréger les données statistiques disponibles jusqu'au niveau communal ;
- Renforcer les capacités technique et humaine des services financiers des communes.

#### ➤ A l'endroit des communes

- Effectuer le recensement administratif chaque trois (3) ans
- Entretenir une bonne collaboration avec les structures de la société civile locale
- Créer les conditions d'une meilleure mobilisation des ressources internes et externes
- Miser sur la valorisation des potentialités socio-économiques et culturelles locales pour créer les bases d'une économie de production
- Suivre et évaluer périodiquement les réalisations physiques et financières
- Créer et animer le fonctionnement des cadres communaux de concertation
- Mettre en place des comités communaux de suivi-évaluation
- Mettre en place des bases de données communales
- Impliquer les radios dans le développement

#### ➤ A l'endroit du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACT)

- Rendre fonctionnelles les commissions spécialisées des conseils municipaux/régionaux ;

- Renforcer les capacités des membres des exécutifs communaux/régionaux sur les différentes thématiques liées à la libre administration des collectivités territoriales ;
- Renforcer les capacités des agents et responsables communaux dans la production des données statistiques désagrégées au niveau communal et sur l'utilité de les conserver ;
- Favoriser les initiatives des communes pour le développement de la coopération locale (intercommunalité et coopération transfrontalière) ;
- Organiser des voyages d'études ;
- Appuyer la réalisation des infrastructures marchandes ;
- Appuyer les communes à élaborer des budgets participatifs ;
- Appuyer les communes dans la redditions des comptes ;
- Appuyer les organisations des jeunes et des femmes à s'investir dans la vie des communes et à jouer un rôle de veille dans la gestion des biens publics locaux ;

➔ *A l'endroit des partenaires Techniques et Financiers (PTF)*

- Accompagner les CT à financer la mise en œuvre de leurs PDC/PDR afin d'améliorer les conditions de vie des populations ;
- Soutenir les sessions de formation des acteurs directs de la chaîne de recouvrement des impôts et taxes ;
- Alléger le processus d'octroi des fonds aux collectivités territoriales ;
- Alléger la contrepartie des communes dans la réalisation des Micro projets ;
- Accompagner les communes à développer la coopération transfrontalière et la coopération décentralisée avec d'autres collectivités au niveau régional et/ou international.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Commune rurale de Kan Bakaché, Stratégie de mobilisation des ressources financières, Juin 2015, élaborée avec l'appui financier du PADL Mayahi, 20 pages ;
2. Commune rurale de Sherkin Haoussa, Stratégie de mobilisation des ressources financières, Juin 2015, élaborée avec l'appui financier du PADL Mayahi, 21 pages ;
3. Constitution de la 7<sup>ème</sup> République du Niger, Conseil Suprême pour la Restauration de la Démocratie, 64 pages ;
4. Fiches de collecte de données pour le démarrage du PACT de 32 collectivités territoriales.
5. Guide des ressources financières de la commune, SNV, Juillet 2004 ;
6. Haut-Commissariat à la Modernisation de l'Etat, Guide pratique de communication communale, avec l'appui financier du PAC II, 74 pages ;
7. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires coutumières et Religieuses, Direction générale de la décentralisation et de la déconcentration, Stratégie nationale de formation des acteurs de la décentralisation au Niger, Edition 2013 avec l'Appui du PRODEC, 40 pages ;
8. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires coutumières et Religieuses, Direction générale de la décentralisation et des collectivités territoriales, Guide pratique partenariat public-privé à l'usage des collectivités territoriales, Décembre 2015, élaboré et édité avec l'appui du PNUD, 60 pages ;
9. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires coutumières et Religieuses, Direction générale de la décentralisation et des collectivités territoriales, Guide pratique budget participatif au Niger, Août 2015, élaboré et édité avec l'appui technique et financier de la Coopération Allemande et mis en œuvre par la GIZ, 64 pages ;
10. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires Religieuses, Direction générale de la décentralisation et de la déconcentration, Brochure d'information sur la décentralisation au Niger, Direction générale de la décentralisation et de la déconcentration, Edition 2011 avec l'Appui du PNUD et de l'UNCDF, 95 pages ;
11. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires Religieuses, Direction générale de la décentralisation et de la déconcentration, Document cadre de la politique nationale de décentralisation, Mars 2012, 50 pages ;
12. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires Religieuses, Direction générale de la décentralisation et de la déconcentration, Code général des collectivités territoriales, Edition Décembre 2011, 172 pages ;
13. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires Religieuses, Direction générale de la décentralisation et de la déconcentration, Memento de gestion administrative, financière et comptable à l'usage des collectivités territoriales, Direction générale de la décentralisation et de la déconcentration, Edition 2012, avec l'appui conjoint du PNUD et de l'UNCDF, 129 pages ;
14. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires coutumières et Religieuses, Direction générale de la décentralisation et des collectivités territoriales, Guide d'installation des organes délibérants et exécutifs des collectivités territoriales, Juin 2015, financé par le PNUD et le FENU, 98 pages ;
15. Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires Religieuses, Direction générale de la décentralisation et de la déconcentration, Recueil des textes fondamentaux à l'usage des collectivités territoriales, Edition 2011, avec l'appui du PNUD et de l'UNCDF, 198 pages ;
16. Programme d'Appui à la Bonne Gouvernance PABEG, Composante B 'Appui à la Décentralisation et à la citoyenneté communale, Guide Maitrise d'ouvrage communale, Avril 2013, avec l'appui financier de DANIDA, 25 pages ;



17. Programme d'Appui à la Gouvernance Locale dans la région de Maradi, PAGL (DDC/SNV) volet accompagnement des communes, Guide d'élaboration de stratégie de mobilisation des ressources fiscales communales, Décembre 2009, 56 pages ;
18. Programme d'Appui à la Gouvernance Locale dans la région de Maradi, PAGL (DDC/SNV) volet accompagnement des communes, Stratégie de mobilisation des ressources fiscales de la Commune rurale de Guidan Sory 2008-2010, Février 2008, élaborée avec l'appui technique du Cabinet ERUFOR et financée par la SNV/MI, 59 pages ;
19. Programme d'Appui à la Gouvernance Locale dans la région de Maradi, PAGL (DDC/SNV) volet accompagnement des communes, Stratégie de mobilisation des ressources fiscales de la Commune rurale de Chadakori 2008-2010, Février 2008, élaborée avec l'appui technique du Cabinet ERUFOR et financée par la SNV/MI, 59 pages ;
20. Programme d'Appui à la Gouvernance Locale dans la région de Maradi, PAGL (DDC/SNV) volet accompagnement des communes, Stratégie de mobilisation des ressources fiscales de la Commune urbaine de Tibiri 2008-2010, Février 2008, élaborée avec l'appui technique du Cabinet ERUFOR et financée par la SNV/MI, 70 pages ;
21. Programme d'Appui à la Gouvernance Locale dans la région de Maradi, PAGL (DDC/SNV) volet accompagnement des communes, Stratégie de mobilisation des ressources fiscales de la Commune urbaine de Guidan Roumdji 2008-2010, Février 2008, élaborée avec l'appui technique du Cabinet ERUFOR et financée par la SNV/MI, 70 pages ;
22. Projet d'appui à la décentralisation et au développement local dans la région d'Agadez 9 ACP NIR 27, Manuel pratique du contrôle de légalité des actes des communes, Edition Mai 2011, avec l'appui financier de l'Union Européenne, 168 pages.

# Laboratoire Citoyennetés

## Nos objets de travail

La gouvernance politique et économique locale;  
L'équité dans les rapports de genre;  
La gestion des ressources naturelles et foncières;  
Le service public (eau potable, santé, éducation, action sociale,  
état civil, assainissement, etc.);  
L'appui-conseil aux OSC, aux collectivités territoriales  
et aux Institutions étatiques;  
La facilitation, le plaidoyer et l'influence politique.

## Laboratoire Citoyennetés ( ACE-RECIT )

L. C. Siège :

06 BP 9037 Ouagadougou 06

Tél. : +226 25 36 90 47 / Fax : +226 25 36 09 29

E-mail : [ace.recit@fasonet.bf](mailto:ace.recit@fasonet.bf)

L. C. Niamey :

BP 13909 Niamey CNTP - Tél. : +227 20 35 12 93

E-mail : [acerecit.ny@labo-citoyennete.org](mailto:acerecit.ny@labo-citoyennete.org)

Site web : [www.labo-citoyennete.org](http://www.labo-citoyennete.org)