

Article original

## Stratégie de mobilisation des ressources pour un développement local dans la Commune Urbaine d'Agadez au Niger

*SEYNI Amadou<sup>1\*</sup>, ZAKARI Aboubacar<sup>2</sup>*

\*1. Doctorant en sociologie, Université ANDRÉ Salifou (Niger), Laboratoire Sociétés-Territoires-Environnement (STE)

2. Maître de conférences, sociologue à l'Université André Salifou (Niger)

\*Auteur correspondant : [amadseyn77@gmail.com](mailto:amadseyn77@gmail.com)

Réf : AUM12-0203

**Résumé :** Cet article aborde les stratégies de mobilisation des ressources dans un contexte de transfert des compétences et ressources de l'État aux Communes. La question est de comprendre comment les acteurs municipaux procèdent-ils pour mobiliser les ressources suffisantes en faveur du développement local. Cette recherche vise spécifiquement à analyser les stratégies de mobilisation de ressources en abordant le cas de la Commune Urbaine d'Agadez. La présente recherche s'inscrit dans une démarche qualitative conciliant la recherche documentaire, l'observation de terrain et des entretiens individuels et collectifs. L'analyse des résultats d'enquête révèle que les acteurs municipaux d'Agadez procèdent d'une part par des actions de quadrillage de la ville en zones et rues principales, de recensement des matières imposables, d'établissement et transmission des rôles d'impôts, et d'autre part par le renforcement du système de recouvrement des taxes et la valorisation des ressources locales. Ils procèdent aussi à des mesures coercitives et des actions de sensibilisation à travers des journées citoyennes et pour une meilleure mobilisation des ressources. Cette recherche a également permis de constater plusieurs faiblesses dans la mobilisation des ressources notamment. Le non-respect des textes réglementaires par méconnaissance des collecteurs et imposables, l'insuffisance de sensibilisation des acteurs, l'insuffisance du suivi-contrôle et sanction dans le recouvrement des impôts et taxes, l'insuffisance des collecteurs et outils de travail.

**Mots-clés :** Agadez, Décentralisation, Développement local, Stratégies, Mobilisation, Ressources.

***Resource mobilization strategies for local development the Urban Commune of Agadez (Niger)***

**Abstract :** *This paper talk about the resource mobilization strategies in a context of transfer of skills and resources from the State to the Municipalities. The question is to understand how municipal actors go about mobilizing sufficient resources for local development. This research specifically aims to analyze resource mobilization strategies by addressing the case of the Urban Commune of Agadez. This research is part of a qualitative approach combining documentary research, field observation and individual and collective interviews. The analysis of the survey results reveals that the municipal actors of Agadez carry out actions to grid the city into zones and main streets, to identify taxable materials, to establish and transmit tax rolls, to raise awareness through citizens' days, the establishment of municipal taxes and fees, strengthening of the tax collection system, support for actors involved in the mobilization of resources, valorization of local resources, coercion for better mobilization of the resources. This survey also revealed several weaknesses in the mobilization of resources in particular. non-compliance with regulatory texts due to lack of knowledge of collectors and taxable persons, insufficient awareness of stakeholders, insufficient monitoring-control and sanction in the recovery of taxes, insufficient collectors and work tools.*

**Keywords:** *Agadez, Decentralization, Local development, Strategies, Mobilization, Resources.*

## **Introduction**

Le processus de décentralisation n'est pas récent au Niger. La décentralisation a toujours été une préoccupation majeure de tous les régimes qui se sont succédé depuis l'indépendance. Toutes les constitutions en ont consacré un ou plusieurs articles. Ainsi, la consécration constitutionnelle de la décentralisation a été affirmée par la constitution du 02 mars 1959 en son article 57, celle du 08 novembre 1960 en son article 68, celle du 24 septembre 1989 en ses articles 68 et 99, celle du 26 décembre 1992 en ses articles 115 et 116, celle du 12 mai 1996 en ses articles 116 et 117, celle du 18 juillet 9 août 1999 en ses articles 127 et 128 et enfin celle du 25 novembre 2010 en ses articles 164 et 165.

Cependant toutes ces dispositions constitutionnelles n'ont permis qu'une installation théorique des collectivités territoriales, car jamais leur libre administration n'a été effective encore moins l'élection universelle et directe de leurs dirigeants. C'est seulement après l'avènement de la démocratie qu'une attention toute particulière a

été accordée à la question de la décentralisation. La conférence nationale souveraine tenue du 29 juillet au 03 novembre 1991 a opté pour une nouvelle approche en matière de décentralisation, et le Niger s'est relancé, dans un processus de communalisation intégrale du territoire national afin d'accomplir la décentralisation engagée depuis son indépendance.

Cette relance s'est traduite d'abord, par l'adoption en 1996 d'un schéma de découpage intégral du territoire, mais qui fut modifié en 1998 par un schéma intermédiaire. Ce schéma intermédiaire de 1998 fut aussi modifié et complété par le « schéma 2000 de décentralisation » qui d'une part capitalise l'option de la régionalisation et la départementalisation autour des territoires des anciennes entités administratives (départements et arrondissements) et d'autre adopte une communalisation intégrale du territoire national sur la base des espaces des entités coutumières (cantons et certains groupements). Ainsi, la carte administrative du Niger compte actuellement sept (7) Régions à la fois circonscriptions administratives et collectivités territoriales, soixante-trois (63) départements comme niveaux de déconcentration des services de l'Etat, deux cent cinquante-cinq (255) communes (dont deux cent quatorze (214) communes rurales, trente-sept (37) urbaines et en quatre (4) communes à statut particulier ou villes regroupant ensemble quinze (15) arrondissements communaux). Par la suite, le cadre institutionnel de la décentralisation et de la gestion publique locale et régionale s'est renforcé avec les élections locales de 24 juillet 2004 et celles organisées le 11 janvier 2011 (DGDCT<sup>1</sup>, 2015). Les élections locales de 24 juillet 2004 étaient un tournant décisif avec la mise en place des conseils municipaux qui ont exercé librement. Les élections de 2011 quant à elles, ont concrétisé l'adaptation du schéma qui consacre deux niveaux de décentralisation à savoir la commune et la région. Dans cette dynamique de rendre effective la libre administration des collectivités territoriales, des textes ont été adoptés pour un transfert

---

<sup>1</sup> Direction Générale de la Décentralisation et des Collectivités Territoriales

des compétences et des ressources et une opérationnalisation de la Fonction Territoriale.

La décentralisation choisie pour élargir et approfondir le processus démocratique engagé et consolider l'État de droit à la base ; promouvoir le développement local ; améliorer l'offre et l'accès aux services sociaux de base aux populations ; responsabiliser les citoyens et favoriser une meilleure gouvernance des affaires locales, a pratiquement vingt (20) ans au Niger. De toute évidence, sa mise en œuvre suscite encore des espoirs, mais aussi craintes, voire des peurs. Il suscite d'espoir, car il existe des interactions fortes entre la décentralisation, la mobilisation des ressources, la bonne gouvernance et le développement local. Dans Afrique contemporaine (N° 221, 2007, p.45) DEBERRE disait « *De façon assez naturelle aujourd'hui s'est installée l'évidence d'une relation transitive entre décentralisation et développement local, comme si l'une engendrait l'autre, qui trouverait en elle l'instrument logique de sa réalisation* ». Aux yeux de ses promoteurs, la décentralisation devrait résoudre une série de problèmes politiques, économiques et sociaux grâce à l'amélioration de certaines pratiques de l'État et une grande responsabilisation des populations (Op.cit.)

L'espoir qu'avait suscité la décentralisation dans la zone d'étude est exprimé ainsi :

*« pour des raisons multiples tenant à l'hostilité du milieu physique, à la topographie, à l'immensité du territoire, aux traditions socio-économiques, aux frustrations dues à la colonisation, à l'absence quasi totale de participation de la population à la gestion des affaires, à la pauvreté accrue par des sécheresses à répétition, à la mauvaise intégration de l'économie régionale, elle (la décentralisation) a suscité dans l'Aïr et ses marges d'autant plus d'espoir et d'engouement »* (ADAMOU, 1999, p.214).

Par ailleurs, la décentralisation a suscité des craintes telles que : la menace sur l'unité nationale, l'accroissement du déséquilibre entre collectivités territoriales, le désengagement de l'État, la gestion moins rigoureuse des collectivités, l'absence temporaire des moyens,

l'indisponibilité des ressources suffisantes au sein de certaines collectivités pour assurer leur bon fonctionnement.

Au Niger, depuis leur installation, les communes et les régions sont confrontées à la délicate question de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de leurs plans de développement. L'étude menée en 2017 sur l'évaluation du coût des transferts de compétences aux collectivités territoriales en République du Niger a montré la manifestation de la volonté des autorités à aller vers la promotion du développement local. À ce titre, le cadre institutionnel a été balisé par le code général des collectivités et les textes réglementaires y afférents. D'importants moyens financiers de l'État (des centaines de milliards en ressources rétrocédées, des fonds d'appui à la Décentralisation et de péréquation mis en place ...) et autres accompagnements des partenaires techniques et financiers (construction de sièges des communes, jumelage, construction de classes...) ont été déployés (MI/SP/D/ACR<sup>2</sup>, 2017).

Malgré ce dispositif impressionnant déployé, les défis à relever restent de taille tellement que les besoins sont immenses. Les collectivités territoriales ont encore besoin d'importants financements si on veut un développement local équitable. En témoigne l'ANFICT « la faible capacité financière des communes et des régions qui découle de l'absence d'une économie locale forte, des infrastructures et équipements socio-économiques de base et la léthargie qui caractérise les transferts des ressources de l'État limitent considérablement les collectivités territoriales dans l'exercice de leurs missions » (ANFICT<sup>3</sup>, 2019). En témoigne également le rapport final de l'évaluation de la mise en œuvre de la Décentralisation au Niger :

*« Après plus d'une décennie de mise en œuvre de la décentralisation, divers constats ont été relevés à savoir : (i) des écarts importants entre les réalisations actuelles et les objectifs prévus dans les programmes de*

---

<sup>2</sup> Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique, de la Décentralisation, des Affaires Culturelles et Religieuses

<sup>3</sup> Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales

*décentralisation ; (ii) des capacités financières et techniques limitées de l'Etat impactant du coup, le fonctionnement et la viabilité des collectivités territoriales ; (iii) de la complexité des actions au vu de la diversité d'acteurs sur la scène locale » (MI/SP/D/ACR, 2020, p.3)*

À la Commune Urbaine d'Agadez, le constat général est que le manque de moyen financier, de ressources matérielles et humaines a représenté un frein au bon fonctionnement de certaines initiatives de développement local. « Sur 29 836 381 000 F CFA prévus pour le financement des activités des Plans d'Investissement Annuel PIA 2018, 2019, 2020 et 2021, seulement 7 252 616 410 soit 24,31% ont été mobilisés » (Commune Urbaine d'Agadez, 2022b).

Au-delà de la Commune Urbaine d'Agadez, la mobilisation de ressources demeure, à ce jour, une tâche particulièrement difficile, car un grand nombre d'économies africaines se caractérisent par le caractère superficiel et le manque de diversité des systèmes financiers du secteur structuré, la faiblesse de l'administration publique, le sous-développement du secteur privé ainsi que par les faibles niveaux de revenus (NEPAD<sup>4</sup>, 2004). Par exemple : au Togo, une récente étude sur les capacités de mobilisation des ressources et leurs affectations en vue d'assurer un meilleur financement du développement local a fait ressortir des problèmes administratifs et une faiblesse des ressources mobilisées pour financer les services de base (XOLASE DOWUI, 2014, 3). Au Benin, KIKI, M.H. et al. (2019, Conclusion), affirment un faible niveau de la mobilisation des ressources locales propres et une réticence des populations à payer leurs impôts et taxes au niveau de certaines communes du sud béninoises. Au Mali, OUOLOGUEM (2016, Résumé), étudie les différentes actions entamées par l'administration et les collectivités locales pour la mobilisation des ressources financières dans le secteur du transport à Bandiagara et affirme que le transport mobilise très peu de ressources dans cette collectivité à cause du manque d'un répertoire des moyens de transport en commun qui sillonnent la commune urbaine ; du manque d'initiatives de la plupart des élus communaux ; de la mauvaise organisation des acteurs du

<sup>4</sup> Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique

secteur de transport. À Niamey (Niger), NYIRAKAMANA (2015, Résumé), note que les difficultés rencontrées par les acteurs de la décentralisation au Niger sont surtout le faible appui technique et financier de l'État envers les collectivités territoriales ou encore la quasi-inexistence d'une fonction publique locale qualifiée et apte à prendre en charge les projets de décentralisation.

La problématique de mobilisation des ressources financières et la transparence dans la gestion au niveau local préoccupent l'ensemble des acteurs de la décentralisation. Il est grand temps dans le cadre d'une concertation entre acteurs d'analyser cette question récurrente pour parvenir à des décisions consensuelles, indispensables à gagner le pari.

L'objectif visé par cet article est d'apporter une contribution à la production scientifique sur la décentralisation à travers cette analyse portant sur des stratégies de mobilisation des ressources développées par les acteurs municipaux.

*« La littérature officielle ainsi que celle des partenaires et des communes sont axées sur les aspects normatifs et réglementaires, occultant certains paramètres (politiques ou sociaux) interférant dans la collecte et la gestion des finances locales » (ISSALEY, 2021, p.197).*

En effet, la question centrale de cette recherche se pose ainsi : comment les acteurs municipaux d'Agadez procèdent-ils pour mobiliser les ressources suffisantes en faveur du développement local dans un contexte de transfert des compétences et ressources de l'État aux Collectivités Territoriales ? Cette question principale donne lieu aux interrogations suivantes : quel est le dispositif institutionnel de mobilisation des ressources au niveau de la Commune Urbaine d'Agadez ? Quelles sont les actions de mobilisation des ressources ? Quelles sont forces et faiblesses constatées dans la mobilisation des ressources ?

Relativement à ces interrogations, quatre hypothèses sont formulées : (i) en dehors de l'administration communale et ses divers

services, les service Techniques Déconcentrés, la chefferie locale, les organisations de la Société Civile et Association de Développement sont mis à contribution dans la mobilisation des ressources en faveur du développement local de la CUAZ ; (ii) le renforcement des capacités des acteurs en charge de la mobilisation de ressources, la redynamisation de la coopération décentralisée et du Partenariat Public-Privé, l'incitation sélective et la communication de proximité constituent la gamme d'actions pour la mobilisation des ressources dans la CUAZ ; (iii) pendant que le renforcement de la gouvernance locale inclusive et l'instauration d'un climat de confiance à travers une communication de proximité et une gestion transparente des ressources mobilisées par le Conseil Communal constituent des forces des stratégies développées, l'absence d'un document de stratégie opérationnelle de MR et l'insuffisance des moyens de mise en œuvre des actions en constituent des faiblesses.

Cet article comporte trois parties. La première présente la posture méthodologique adoptée. La seconde présente les résultats de la recherche sur le dispositif et les actions de mobilisation des ressources tandis que la troisième et la dernière partie engage une discussion sur ces résultats.

## **1. Méthodologie de la recherche**

Pour la conduite de cette recherche, nous avons fait recours à la démarche qualitative qui a permis de discuter en profondeur avec les différentes catégories d'acteurs afin de recueillir leurs perceptions, leurs opinions notamment sur la décentralisation, les forces et faiblesses des stratégies de MR développées, la qualité des outils/supports disponibles, le fonctionnement du dispositif de Mobilisation des Ressources, etc. Nous avons aussi d'une part exploité la documentation existante et d'autre part procédé par des observations sur le terrain et entretiens individuels et collectifs. Au total, cent dix (110) personnes choisies par convenance et par jugement ont été enquêtées et réparties dans le tableau ci-après.

**Tableau N° 1 : Répartition des enquêtés selon leurs catégories socio-professionnelles**

| Type d'entretien            | Catégories d'acteurs enquêtés                    | Nombre enquêtés |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Entretien collectif</b>  | Administrateurs communaux                        | 2               |
|                             | Chefs coutumiers                                 | 4               |
|                             | Leaders religieux                                | 5               |
|                             | Leaders des jeunes et des femmes                 | 4               |
| <b>Entretien individuel</b> | Administrés (Population locale imposable)        | 80              |
|                             | Partenaires techniques et financiers             | 2               |
|                             | Acteurs de recouvrement                          | 2               |
|                             | Agents de services techniques de la municipalité | 9               |
|                             | Agents des Services Techniques Déconcentrés      | 2               |
| <b>Total</b>                |                                                  | 110             |

*Source : Données de l'enquête (2024)*

Les outils utilisés pour la collecte sont le guide d'entretien. Pour le dépouillement des données recueillies, nous avons procédé d'abord à une lecture attentive de toutes les réponses recueillies en vue de dégager les tendances significatives au regard des objectifs de recherche. Les réponses ont ensuite été regroupées par catégorie pour faciliter l'analyse de contenu afin de les interpréter.

Concernant l'analyse et interprétation des données, comme il s'agissait d'une enquête de type qualitatif basée sur la recherche documentaire et les entretiens individuels et collectifs, l'analyse de contenu était la technique adoptée. Sa portée permet ainsi de disposer des informations de qualité, de tirer des conclusions fécondes, de saisir les relations entre les variables, d'exposer les logiques internes des variables et de donner un sens aux résultats en rapport avec les objectifs et hypothèses de recherche. Pour cela, l'analyse et l'interprétation des données ont été menées sur plusieurs plans en exploitant les informations et données recueillies lors de la recherche documentaire et des visites et entretiens avec les acteurs à différents niveaux.

À cette étape d'analyse et interprétation des données, un certain nombre de principes et modalités clés était respecté :

**Tableau N° 2 : Les principes et modalités clés d'analyse des données**

|                         |                                                                                                                                   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analyse des contraintes | Retour d'expériences des acteurs (acteurs de mobilisation des ressources au sein de la Commune), contraintes, limites...          |
| Analyse comparative     | Identification de « bonnes pratiques » communales et des facteurs clés de succès observés                                         |
| Innovation              | Proposition d'approches innovantes et originales (valeur expérimentale sous régionales, internationales, pertinence contextuelle) |

Source : Données de l'enquête (2024)

## **2. Résultats de la recherche**

Les résultats d'enquêtes mettent en exergue le dispositif pour la mobilisation des ressources au niveau de la Commune Urbaine d'Agadez, les différentes actions/stratégies entreprises ainsi que leurs forces et faiblesses. Voyons d'abord la présentation du site de recherche.

Créée par le décret N°èé-189 MI du 21 décembre 1972 et effectivement installée en octobre 1979, la commune d'Agadez a été érigée en Commune Urbaine d'Agadez (CUAZ) par la Loi n°2003-35 du 27 août 2003. Elle est Située dans le département de Tchirozérine et localisée entre l'embouchure de la plaine de l'Irhazer et le Massif de l'Aïr. Elle est limitée à l'Est, à l'Ouest et au Nord par la Commune Urbaine de Tchirozérine et au Sud par la Commune Rurale d'Aderbissanat. Elle a une superficie de 600 km<sup>2</sup> environ et une population estimée en janvier 2025 à 189 931 habitants et 36 067 ménages. Les principales ethnies sont : les Touareg, Haoussa, Peul, Kanouri, Toubou, Arabe, Zarma. La

Commune Urbaine d'Agadez est subdivisée en 48 quartiers et 28 villages périphériques. (CUAZ<sup>5</sup>, 2025).

La commune d'Agadez abrite le chef-lieu de la Région d'Agadez, un aéroport international ainsi que trois routes bitumées (Zinder-Agadez, Tahoua-Agadez, Arlit-Agadez). Les principales activités exercées sont : l'artisanat, le commerce, l'élevage, l'agriculture irriguée et l'hôtellerie. Ces activités exercées depuis longtemps sont déterminées par la nature. S'agissant du commerce, la position géographique d'Agadez en tant que carrefour, qui lie le Nord et le Sud ainsi que l'Ouest et l'Est favorise par excellence des échanges économiques. En ce qui concerne l'artisanat, le passé historique d'Agadez explique si besoin en est, de la richesse du patrimoine culturel et artistique. L'artisanat perpétue ce passé à travers les œuvres d'art, de production ou de service (CUAZ, 2022a).

La Commune Urbaine d'Agadez dispose diverses ressources : (i) les ressources humaines (les populations, les acteurs de la société civile, les agents communaux, les agents de l'État en charge des compétences transférées) ; (ii) les ressources matérielles et techniques, les infrastructures matérielles et patrimoines (domaines publics et privés) ; (iii) les ressources financières relevant de la fiscalité propre et de la fiscalité concédée de l'Etat à la Commune et constituées des impôts et taxes, des redevances, des subventions et emprunts, des aides, des fonds de concours, etc.

Pour la mobilisation des impôts et taxes, les acteurs communaux ont subdivisé la Commune Urbaine d'Agadez en zones et rues principales (dites artères ou boulevards).

E1 : La Commune Urbaine d'Agadez en cinq (5) zones et onze (11) rues principales (dites artères ou boulevards). (09 septembre 2024)

Les cinq zones sont : (i) zone UCMT et jeune cadre ; (ii) zone vieille ville commissariat auberge ; (iii) zone Tadress et Missarata ; (iv) zone Dagamanett ; (v) zone Azine 2 au château 3. Les onze rues principales vont : (i) de la station Babsalam à la tribune officielle ;(ii)

---

<sup>5</sup> Commune Urbaine d'Agadez

de l'artisanat au rond-point TP ; (iii) du rond-point TP à l'hôpital Régional ; (iv) de la pharmacie Telwa à la station Babsalam ; (v) de la station Babsalam au dépôt Coca-Cola ; (vi) du rond-point de la République à la gendarmerie nationale ; (vii) du CES Tagama au marché Tekazame ; (viii) de la station SS à la station goûte d'or ; (ix) de la grande Mosquée autogare à la centrale Nigelec ; (x) du Djalo au garage Babayé ; (xi) de la Karitass à l'école Abzine 1.

### **2.1. Le dispositif de mobilisation des ressources**

Le dispositif de mobilisation des ressources implique plusieurs institutions ayant des liens, à divers niveaux : Conseil municipal, Commissions spécialisée des affaires économiques et financières, Services municipaux (service financier, Secrétariat municipal, Service état civil, Police municipale, Service affaires domaniales), Gouvernorat, Préfet, Direction Régionale des Impôts, Trésorier régional, l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales (ANFICT), Chefferie locale (Autorité coutumière et religieuse), Organisations de la Société Civile et Association de Développement (unions, scouts, fédérations et associations), Tribunal 1<sup>ere</sup> instance, Service de l'environnement, Service communal du développement communautaire, Services Techniques Déconcentrés concernés par le transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales (Document-cadre de la décentralisation au Niger).

Lors de la recherche documentaire, nous avons identifié plusieurs acteurs qui interviennent d'une manière ou d'un autre soit dans la mobilisation sociale ou dans la mobilisation des ressources financières, mais l'enquête s'est intéressée à ceux qui rentrent le plus souvent en scène. Parmi ces derniers nous distinguons les catégories d'acteurs internes et d'acteurs externes.

Les acteurs internes viennent en premier lieu et sont : l'Administrateur Délégué, le Secrétaire Général, le Secrétaire Municipal, le Receveur Municipal (comptable), les collecteurs des taxes, les agents de services techniques de la municipalité notamment ceux du Service

d'état civil-réfugiés et migration, de la police municipale, du service des affaires domaniales, du service de voirie-Hygiène et assainissement, les Gérants ou Délégués des équipements marchands.

Concernant les collecteurs des taxes, il ressort des entretiens avec un collecteur des taxes que :

E2 : la Commune Urbaine d'Agadez dispose de quatre (4) équipes collectrices des taxes composées chacune d'un chef d'équipe et 4 à 6 éléments. En termes d'outils nécessaires au recouvrement des impôts et taxes, chaque équipe dispose d'un seul décimètre, d'une seule agrafeuse et d'une seule moto sans dotation en carburant. Les sacs, cadenas, badges de collecteur, autocollants sont insuffisants. (28 juillet 2024)

Ces équipes collectrices des taxes désignées par le Maire et ses adjoints sont responsables devant le Receveur Municipal au nom duquel elles effectuent un recouvrement forain des taxes. Leurs rôles consistent à : (i) recouvrer une taxe bien déterminée au moyen de tickets et/ou bulletins de liquidation à souches. Il remet en ticket ou reçu l'équivalent à la valeur perçue auprès du contribuable ; (ii) faire des versements périodiques auprès du Receveur Municipal des montants recouverts, et ce sur la base des souches restantes. Ces versements ne seront possibles qu'après les opérations de liquidation et d'ordonnancement (Arrêt des carnets, et établissement d'ordre de recette) au niveau du Secrétaire Municipal et du Maire pour la signature de l'ordre de recette.

En dehors de l'administration communale et ses divers services, d'autres acteurs sont impliqués dans la mobilisation des ressources au niveau de la CUAZ notamment dans la mobilisation sociale. Ce sont, selon un des administrateurs communaux :

E3 : les membres des commissions spécialisées, les leaders d'opinion (le Sultan, les leaders religieux, les Chefs de village/quartier, Wakili, les Tambaras, la Magagia, le Touraoua, le Sarkin Makada, le Sarkin Kasua), les représentants de la Société civile et des Associations de Développement (unions, scouts, fédérations et associations). (09 septembre 2024)

À la CUAZ, les leaders d'opinion (Chefs de village/quartier) sont chargés de : (i) la transmission des rôles d'impôts (ii) de la collecte exclusive des taxes municipales et de voirie. Ils font le recouvrement forain au nom et pour le compte du Receveur Municipal devant lequel ils sont responsables. Leurs rôles consistent à : (i) participer au sein du comité de mobilisation des ressources communales ; (ii) sensibiliser les populations du village sur le bien-fondé du paiement des impôts et taxes ; (iii) recouvrer auprès des chefs de famille (à l'aide de la table d'imposition) la taxe municipale et la taxe de voirie ; (iv) procéder au versement des montants recouverts au niveau de la caisse du Receveur Municipal. Le Sultan appui ces Chefs de village, de tribu ou de quartier dans la sensibilisation les populations à s'acquitter de ses impôts et taxes imposés. Quant aux représentants de la Société civile et des Associations de Développement (unions, scouts, fédérations et associations), ils jouent un rôle important dans la mobilisation, des ressources financières des collectivités par la sensibilisation, l'appui-conseil, l'encadrement et le renforcement des capacités des acteurs locaux dans ce domaine.

Les autres institutions les plus impliquées dans la mobilisation des ressources au niveau de la CUAZ sont le Gouvernorat, la Préfecture, la Direction Régionale des Impôts, le Trésorier régional, l'Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales (ANFICT), le Tribunal 1<sup>ere</sup> instance, le Service de l'environnement, le Service communal du développement communautaire, la police nationale, le Services Techniques déconcentrés concernés par le transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales.

## **2.2. Les actions/stratégies de mobilisation des ressources**

Tout comme les autres communes nigériennes, les recettes fiscales de la CUAZ sont de deux catégories : les recettes rétrocédées par l'État (les impôts et taxes perçus sur le territoire des CT, dont un pourcentage défini est transféré aux CT) ainsi que les recettes propres (taxes et impôts locaux) mobilisées par les agents municipaux. En outre, la loi autorise les conseils municipaux à créer tout impôt ou toute taxe fiscale dans un cadre limité

(MI/SP/D/AC/R/DGD/CT, 2019). Les Communes ont donc, un pouvoir fiscal et une marge de manœuvre concernant quelques catégories d'impôts et de taxes. Alors, différentes actions/stratégies ont été entreprises pour la mobilisation des ressources au niveau de la Commune Urbaine d'Agadez.

- *Le recensement de toute la population imposable et de toutes les matières imposables*

E4 : La bonne mobilisation des ressources repose sur un recensement fiscal actualisé des matières imposables, dont l'objectif est de permettre à l'administration de disposer des données sûres, fiables et actualisées. Alors les acteurs municipaux d'Agadez ont initié un recensement fiscal de toutes les matières imposables au niveau de la CUAZ et qu'à l'issue du recensement, trois catégories de recettes ont été retenues. (4 août 2024)

Il ressort de l'exploitation du rapport dudit recensement que les recettes de catégorie 1 sont constituées de la taxe voirie ou municipale, la taxe sur le taxi moto et tricycle, les taxes de marché et équipements marchands, la taxe d'identification des animaux, la taxe d'abattage des animaux de boucherie, les taxes d'autogare et parking gros porteurs, la taxe de carrière, la taxe sur la publicité, les taxes sur la gestion déléguée. Celles de catégorie 2 sont : la taxe d'occupation du domaine public, la taxe sur les places et trottoirs de la commune, la taxe sur les entreprises (vulgarisateurs, Garages auto et moto, stations, boulangeries et moulins, parcs de vente moto et véhicule, camions vidangeur, coiffeurs, menuisiers, soudeurs, tailleurs, peintres, orpailleurs, ferrailleurs, lavages). Quant aux recettes de catégorie 3, elles sont composées des taxes sur les bars, les boîtes de nuit, les dancings, les salles de jeux, les soirées, les restaurants, les restaurants ambulants.

- *L'établissement et transmission des rôles d'impôts*

Les rôles d'impôts de l'année sont établis au plus tard fin novembre de l'année n-1 par le service d'état civil et de recensement. La transmission est faite par les chefs des quartiers appuyés souvent par les collecteurs. Un des responsables enquêtés au niveau service d'état civil affirme que :

E5 : la première recette de la commune est élaborée par le service d'état civil, parce que le rôle permettant de prendre la taxe de voirie c'est nous qui l'établissons chaque année et le remettre au receveur pour aller chercher les taxes. Chaque année, c'est plus de cent millions. Si nous n'établissons pas le rôle, les agents du service financier ne peuvent pas recouvrer les impôts. (10 juillet 2024)

○ *La sensibilisation pour une mobilisation des ressources*

Les membres des commissions spécialisées sous le patronage du Maire organisent et animent des journées citoyennes pour informer et sensibiliser les différentes couches de la population pour une meilleure mobilisation des ressources permettant la mise en œuvre des PIA. Cette action est affirmée par un ancien vice Maire en ces termes :

E6 : Le gouvernorat et chaque quartier et village reçoivent la visite des membres des commissions spécialisées pour discuter du diagnostic des besoins exprimés par chaque quartier et village et pour rechercher la contribution financière des communautés bénéficiaires des investissements annuels. (09 septembre 2024)

○ *L'instauration des impôts et taxes de la commune*

Les responsables communaux d'Agadez ont instauré diverses taxes jadis négligées à cause des grosses sommes provenant des redevances minières, de la vente et la régularisation des parcelles. Cette action d'instauration est faite conformément au Code Général des Collectivités Territoriales et aux dispositions de la loi des finances qui permettent aux Maires, la création d'impôts et taxes rémunératoires, la fixation de taux des impôts et taxes communaux, l'institution des redevances sur les prestations des services communaux. D'après un enquêteur du service financier de la CUAZ :

E7 : l'instauration d'une taxe journalière de marché au niveau de tous les marchés et les alentours des marchés, l'instauration du système de pointage par voyage au niveau des carrières, le recensement des motos taxis et tricycle et leur interdiction de circuler sans plaque d'immatriculation et sans numéro d'identification, l'instauration de la taxe sur le droit de sortie de véhicules de transport public des marchandises et des personnes notamment des migrants, sur les charrettes et pousse-

pousse, sur les vendeurs aux bords du goudron permettent bien à la Commune de mobiliser plein de jetons. (04 août 2024)

*Le renforcement du système de recouvrement des taxes.*

Pour atteindre les performances escomptées en matière de mobilisation des ressources, la Mairie d'Agadez a renforcé le système de recouvrement des taxes au niveau de tous les marchés à travers le recrutement des collecteurs, le suivi et contrôle régulier, la mise en place d'un registre de comptabilité, l'acquisition des outils nécessaires au recouvrement des impôts et taxes. Ces propos sont soutenus d'une part par un collecteur nouvellement recruté et d'autre part par un des responsables du service financier.

Dans le cadre du renforcement du système de recouvrement des taxes, il ressort également quelques appuis aux acteurs externes impliqués dans la mobilisation des ressources. Il s'agit ici de l'appui surtout au Tribunal de justice pour une meilleure mobilisation des amendes sur les jugements déclaratifs (JD) qui sont reversées à la commune conformément à la nouvelle loi en matière d'état civil. Les amendes sur les JD qui varient de 2500 à 25000 FCFA servent bien les communes qui ont compris la nouvelle loi. Aussi, de l'appui à la direction des impôts pour une meilleure mobilisation des impôts rétrocedés. Ces propos sont soutenus par un n enquêté du service d'état civil en ces termes :

E8 : Nous faisons les bulletins individuels qu'on envoie au niveau de la justice qui prend l'amende sur les JD. Et cette amende à coût des millions est reversée à la Commune. Mais pour que nous puissions les avoir facilement, nous avons fait en sorte que la Mairie prenne en charge certains bénévoles et certains besoins en fourniture de bureau au niveau du cabinet du Vice Précédent du tribunal qui a en charge de ce qui est état civil. (10 juillet 2024)

○ *La valorisation des ressources locales*

Sur ce plan, les entretiens font ressortir une grande expérience à Agadez. Le patrimoine et évènement culturel, le tourisme, l'artisanat, la coopération décentralisée étaient développés au niveau de la ville d'Agadez, avant même la mise en chantier du schéma actuel

de la décentralisation. La CUAZ a beaucoup tiré parti de la coopération décentralisée, de la valorisation des sites culturels/touristiques (le village artisanal, le minaret de la vieille mosquée, la maison du boulanger, la maison de l'explorateur Barth ainsi que les sites de la vieille ville d'Agadez déclarée patrimoine mondial de l'UNESCO), de la valorisation des événements et activités culturelles et artisanales (organisation du Bianco, des foires périodiques pour montrer la richesse d'Agadez notamment lors de la cure salée, du festival de l'Aïr) (CUAZ, 2022).

La CUAZ tire aussi parti des revenus du domaine et du patrimoine ainsi que des produits d'aliénation des biens du domaine et du patrimoine à travers i) la facilitation de la procédure d'établissement des actes de cession de terrains, de titre de propriété provisoire, de mise en valeur, de mutation du titre provisoire de propriété rurale afin d'accroître les frais y relatifs, ii) la mise en location des matériels roulants et mobiliers de la commune (salle de réunion, case de passage, mini bus, camion, chargeuse, niveleuse, tractopelle...). La valorisation des ressources locales est faite aussi à travers le recyclage des déchets solides. Un système de collecte, de transport, de tris et de ventes ou transformation des ordures ménagères a été mis en place au niveau des 35 dépotoirs (RP) de la CUAZ.

○ *Les mesures coercitives*

La Mairie d'Agadez oblige à payer les impôts et taxes pour l'investissement local. Tout comme l'autorité centrale, l'autorité communale procède par la fermeture et réouverture habituelle des infrastructures marchandes pour non-paiement d'impôt et taxe. L'efficacité des mesures coercitives et l'importance des produits des amendes de la police prononcées pour les contraventions et des délits commis sont affirmées par un enquête de la Police Municipale en ces termes :

E9 : À chaque fois que la police municipale est mobilisée pour accompagner les collecteurs des impôts et taxes ou que la police

Nationale est mobilisée pour des opérations périodiques de contrôle, le recouvrement journalier est colossal. (10 juillet 2024)

### **2.3. Les forces et faiblesses constatées au niveau de la CUAZ dans la mobilisation des ressources**

Il ressort de l'enquête sur la mobilisation des ressources au niveau de la CUAZ les facteurs favorables suivants : la prise en compte d'un volet mobilisation des ressources dans les documents de planification de la CUAZ, la disponibilité des données actualisées sur le potentiel des ressources mobilisables, la maîtrise par les collecteurs des rues principales et zones de la ville d'Agadez, l'institutionnalisation des journées citoyennes et de challenge entre les équipes des collecteurs, le dynamisme de la police municipale et nationale pour des opérations périodiques de contrôle, la disponibilité des acteurs externes et autres institutions.

Quant aux faiblesses principales de la mobilisation des ressources au niveau de la Commune Urbaine d'Agadez, on constate : le non-respect des textes réglementaires par méconnaissance des acteurs (collecteurs et imposables) et par influence politique, l'instabilité des commissions spécialisées en charge de la mobilisation des ressources, l'insuffisance de sensibilisation des acteurs, l'insuffisance du suivi, contrôle dans le recouvrement des impôts et taxes, l'insuffisance des collecteurs, des outils de travail et moyens logistiques disponibles pour la mobilisation des ressources, la démobilisation des agents par la non application du décret relatif à la fonction publique territoriale qui leur offre un statut permanent, la pratique de la petite corruption entre précepteurs et redevables, la falsification des actes de cession et vente frauduleuse des domaines de la Mairie, la culture de l'incivisme fiscal surtout par rapport à la taxe de voirie et municipale dont le taux de mobilisation n'a jamais atteint 10%.

La pratique de la petite corruption entre précepteurs et redevables est affirmée par un collecteur en ces termes :

E10 : Avant, ce sont les percepteurs de taxes et impôts qui font des arrangements avec les marchands pour avoir quelque chose.

Mais maintenant c'est l'inverse, ce sont les commerçants même qui nous proposent soit un article soit du parfum pour ne pas couper le ticket ou bien nous proposent de l'argent « a cha roi » pour que nous ne marquions pas la superficie exacte de la boutique, car l'impôt varie en fonction de la superficie de la place occupée. (28 juillet 2024)

Pour améliorer les structures et les systèmes de recouvrement et de gestion des ressources et pallier au détournement des impôts et taxes perçues et à l'insuffisance des collecteurs, des outils de travail et moyens logistiques, du suivi, contrôle dans le recouvrement des impôts et taxes, les autorités municipales d'Agadez redynamisent les équipes en charge de l'exploitation des carrières ainsi que le dispositif de gestion des équipements marchands en attendant leurs mis en gestion déléguée formelle.

À la question de savoir les causes du faible taux de mobilisation de la taxe municipale et taxe de voiries les réponses sont diverses.

Un Collecteur interrogé répond en ces termes :

E11 : le taux de mobilisation de la taxe municipale et taxe de voiries est faible par rapport aux autres taxes parce que la commune a peu de moyens de pression sur les ménages. On ne peut pas fermer les maisons ou les hangars comme on ferme une boutique ou un atelier ou une station pour non-paiement de taxes ou impôts. (28 juillet 2024)

Un des agents des services financiers interrogés affirme que :

E12 : ce sont les redevances minières et les frais de cession de terrains et de mutation du titre provisoire de propriété rurale qui apportent beaucoup d'argent qui ont fait que la commune a négligé la taxe municipale, la taxe de voirie et toutes les petites taxes difficiles à recouvrer. (05 septembre 2024)

Un des administrateurs interrogés avoue que :

E13 : l'incivisme fiscal avait commencé avec la rébellion armée des années 90 et a été encouragé par les promesses électorales faites aux chefs de famille d'abroger le texte instituant la taxe municipale ou taxe de voirie. (21 août 2024)

La plupart des administrés interrogés expliquent le non-paiement de la taxe municipale ou taxe de voirie par l'absence de visibilité des réalisations de la commune au profit des populations locales pauvres.

Dans les faiblesses constatées au niveau de la CUAZ dans la mobilisation des ressources, il y'a l'insuffisance du suivi-contrôle dans le recouvrement des ressources de la commune et l'impunité ont occasionné une perte importante au cours des années dernières. Dans le recouvrement des impôts et taxes, un interviewé raconte :

E14 : il a été constaté des cas de détournement des taxes perçues par des collecteurs et qui étaient restés impunis. Il a fallu le départ des politiciens et l'arrivée d'un Administrateur Délégué à la tête de la mairie pour que les coupables soient sanctionnés. Nos politiciens préfèrent échouer dans la mobilisation des ressources financières pour le développement local de la commune que d'échouer dans la mobilisation des électeurs. (28 juillet 2024)

Dans les affaires domaniales, un administrateur interviewé rapporte que :

E15 : il a été constaté une perte de plusieurs centaines de millions et la disparition des plusieurs espaces publics destinés aux loisirs et aux infrastructures publiques. (21 août 2024)

L'opacité de la gestion du foncier urbain demeure aujourd'hui une réelle préoccupation pour la commune au regard du manque à gagner en terme financier, mais aussi aux conséquences désastreuses liées aux non-respects des normes et de la réglementation. Les conflits liés au foncier urbain sont nombreux et il ne pas rare de voir une même parcelle attribuée à plusieurs personnes. D'après l'Administrateur Délégué :

E16 : la Mairie est régulièrement assignée à la justice pour des litiges de parcelles vendues à plusieurs personnes et pour des terrains titre foncier outrageusement par des particuliers pour des actions d'irrigation qui n'ont jamais été réalisées. (21 août 2024)

À la question de savoir les pistes de solution aux faiblesses principales de la mobilisation des ressources, certains agents municipaux affirment que :

E17 : la Commune Urbaine d'Agadez a planifié la mise en place d'une véritable stratégie et plan d'action de mobilisation ressources internes d'abord et des partenaires ensuite. (04 août 2024)

Les administrés proposent dans leur majorité : la création des conditions d'un climat de confiance entre la commune et la population ; la création des conditions de transparence et des redditions des comptes ; la mise en place d'une véritable stratégie devant permettre l'adhésion, la participation des toutes les couches sociales aux différentes initiatives de développement de la commune.

## **1. Discussion**

La discussion sur les résultats ci-dessus ressort sans doute plusieurs points de divergence et de convergence aux études antérieures en lien avec la mobilisation des ressources. Quels sont-ils ?

La mobilisation des ressources est un processus de longue haleine, qui nécessite un travail d'équipe sous un leadership fort, un travail d'investissement à long terme (CRDI, 2010). Il ressort des résultats obtenus un travail d'équipe sous un leadership, mais aussi une instabilité courante des commissions spécialisées en charge de la mobilisation des ressources et même des premiers responsables à la CUAZ. Cette instabilité conduit le plus souvent à un remplacement des équipes techniques, des collecteurs et une interruption dans la mise en œuvre de la stratégie de l'équipe sortante. Ce remplacement des équipes techniques et des collecteurs est annoncé par ISSALEY (2002 : 65) en ces termes : « dans le processus de la décentralisation se posent des difficultés de conciliation de l'intérêt collectif et les logiques individuelles. Les attentes des électeurs et candidats aux élections municipales sont claires, la gestion des biens collectifs se résume au partage du gâteau au niveau décentralisé, c'est-à-dire à une plus grande répartition des ayants droit à

manger ». Pour DAOUDA (2005, 2), les élus locaux, une fois installés, auront obligatoirement des relations de travail avec les autres qui ont déjà occupé le terrain, car l'implication de tous pour la bonne réussite de la décentralisation est plus que nécessaire de par ses enjeux. Les élus doivent être, dans l'exercice de leurs fonctions, ouverts, disponibles, créatifs conformément aux lois et règlements en vigueur. Dans leurs rapports avec les représentants de l'État et les autres acteurs, ils doivent être prudents, s'informer avant d'agir, cultiver un véritable climat de collaboration et de partenariat dans le respect des textes en vigueur.

Les résultats obtenus montrent que les autorités municipales procèdent par des mesures coercitives pour qu'on paye les impôts et taxes, mais aussi des challenges pour motiver les équipes des collecteurs. Ces mesures rejoignent celles développées par Olson Mancure : l'incitation positive et l'incitation négative. L'incitation positive consiste à offrir des avantages à ceux qui contribuent ou offrir des prestations aux membres de la structure qui participent aux actions collectives. Quant à l'incitation négative, il s'agit des contraintes, des sanctions pour impayées de taxe ou impôt. Pour MANCUR (1966, 133), « l'existence d'un groupe non organisé d'individus aux intérêts communs, dotés des moyens d'action et conscients de leurs intérêts n'implique pas automatiquement, contrairement aux intuitions de type marxiste, l'apparition d'une action collective ». L'auteur constate que face à une obtention de gain de cause, l'individu peut se mobiliser tout comme il peut laisser les autres se mobiliser à sa place et chercher à partager à l'aboutissement le gain de la mobilisation collective, c'est-à-dire cherché à bénéficier des biens produits par la lutte des autres. MANCUR va expliquer l'abstention et le non-engagement dans l'action collective grâce à la théorie d'économie publique connue sous le nom de stratégie du « passager clandestin » en d'autres termes, la stratégie du « ticket gratuit ». Dans cette théorie, « un individu est incité à ne pas agir et donc à ne pas supporter les coûts de l'action s'il peut, indépendamment de son engagement, bénéficier des gains éventuels de l'action ». Alors dans ce cas si

chacun adopte d'être passager clandestin (Free rider), il n'y aura pas des forces suffisantes pour parvenir aux produits de l'action, aux biens collectifs. Cependant, MANCUR préconise que si les individus adoptent les stratégies de ticket gratuit, si les individus n'agissent pas dans les actions, il faille procéder d'une part par la contrainte, par l'incitation sélective pour entraver cette tendance, c'est-à-dire procéder par la coercition (comme l'État oblige à payer les impôts pour financer les biens publics) et d'autre part procéder par l'ostracisme, par l'individualisation des bénéfices (seuls ceux qui agissent bénéficient de tout ou partie des fruits de l'action collective). Mais MANCUR affirme que la probabilité d'action collective est forte quand les frais de la participation sont amoindris et quand le sentiment qui pèse sur la décision est fort. Il va falloir donc baisser le coût de l'action d'une part et accroître le coût de la non-participation d'autre part.

Avant même l'installation des organes délibérants et exécutifs des communes au Niger, ISSALEY (2002, 65), prédisait « la principale difficulté pour certaines autorités communales, sera de concilier l'intérêt collectif et les logiques individuelles [...] Le maire élu par les populations locales se trouve souvent confronté à son désir de ne pas contraindre leurs électeurs à verser des impôts lourds et leur besoin de financement pour la construction des infrastructures et certains projets de développement local ». À la CUAZ comme dans d'autres communes du Niger, les politiciens préfèrent échouer dans la mobilisation des ressources financières pour le développement local de la commune que d'échouer dans la mobilisation des électeurs.

Les résultats obtenus montrent également que l'absence de visibilité des réalisations de la commune au profit des populations locales pauvres conduit les administrés à ne pas payer la taxe. Cette conduite rejoint la théorie d'HIRSCHMAN Albert (1970). Pour HIRSCHMAN, il existe trois conduites possibles pour l'individu face à une situation : Exit, Voice and Loyalty. Par exemple le citoyen face aux services publics ou le déçus d'une cause face au pouvoir a le choix entre 3 conduites : la porte de sortie/fuite de responsabilité

(exil) ; l'interpellation de l'institution (prise de conscience, protestation, mobilisation sociale) ; l'acceptation du statu quo, comprendre le pouvoir, apprécier son action, d'accord avec le pouvoir donc pas de mobilisation sociale. Selon Hirschman, toutes les institutions privées et publiques peuvent avoir des défaillances qui réduit la qualité des biens et services produits. Face à ces défaillances, la sortie, constituent des mécanismes d'alerte et de pression qui peuvent amener l'institution à corriger les défaillances. Pour les institutions publiques où le recours à la concurrence (exit) est impossible, l'interpellation par les usagers est une force correctrice à reconnaître et à encourager. L'interpellation pour nous est un mécanisme que le pouvoir aussi peut employer en cas de défaillances des usagers des biens et services publics. Mais Hirschman admet que, face à une situation, si tous les individus « Exit », il n'y aura personne pour défendre les intérêts communs. L'excès de « voice » peut être dommageable et l'excès de loyauté empêche à l'adversaire de se corriger.

La création des conditions d'un climat de confiance entre la commune et la population, la mise en place d'une véritable stratégie devant permettre l'adhésion, la participation des toutes les couches sociales aux différentes initiatives de développement de la commune proposées par les administrés pour solutionner certaines faiblesses de la mobilisation des ressources concordent avec l'un des arguments soutenus par CRDI<sup>6</sup> (2010), comme quoi : la mobilisation de ressources n'est pas uniquement une question d'argent. Il s'agit d'une mission, de votre engagement pour cette mission et des mesures que vous prenez pour amener les autres à soutenir sa réalisation ». KIKI et al. (2019, Résumé), montrent que les stratégies de mobilisation des ressources locales propres pour un financement efficace des projets de développement local sont multiples. Mais parmi elles, celles qui génèrent de façon significative les ressources financières sont les taxes et impôts, les infrastructures marchandes, hydrauliques, routières, les espaces publics aménagés et les

---

<sup>6</sup> Centre de Recherches pour le Développement International du Canada

cimetières. Face au faible niveau de la mobilisation des ressources locales propres, les communes doivent de faire des prévisions réalistes et objectives et sensibiliser les populations sur les principaux enjeux de la décentralisation notamment le développement local qui est l'affaire de tous les citoyens. Face à la réticence des populations à payer leurs impôts et taxes, les autorités communales doivent multiplier les comptes rendus des diverses réalisations dans les arrondissements. Ces propositions rejoignent également l'une des idées d'ADO SALIFOU (2012, Résumé), comme quoi : la décentralisation piétine à cause d'une insuffisance d'implication des acteurs locaux, mais aussi de l'absence d'un espace public propice à l'harmonisation des initiatives de développement. S'agissant de la mobilisation des acteurs dans les initiatives locales de développement, CORMIER (2010, Résumé) identifie plusieurs facteurs de mobilisation dont certains sont reliés au contexte de démarrage des initiatives, certains aux caractéristiques individuelles et collectives des systèmes d'acteurs et d'autres aux aspects méthodologiques de la démarche participative. Les facteurs de mobilisation liés aux aspects méthodologiques de la démarche participative sont d'une part des facteurs de mobilisation relatifs au renforcement des capacités et d'autre part des facteurs de mobilisation relatifs au fonctionnement procédural et communicationnel. Le fonctionnement communicationnel au niveau de la CUAZ est assuré par un service qui manque énormément de ressources matérielles et humaines. Ce service a besoin d'une réorganisation pour jouer pleinement son rôle. CONAC<sup>7</sup> (1985), disait : pour réussir la mobilisation d'une population bénéficiaire d'une action, d'un projet, d'un programme, il faut que ces bénéficiaires soient informés du projet, de ses avantages et de ses contraintes.

Les propositions des administrés pour améliorer la mobilisation des ressources concordent aussi avec les réflexions de BERNARD (2001, 6) : la participation populaire pour être porteuse de succès

---

<sup>7</sup> Citer par KY Kalidou, 2012, Mémoire de Master en gestion des projets, p.8

véritable, doit être basée sur un certain nombre de conditions : (i) la participation populaire doit être volontaire, c'est-à-dire qu'elle ne doit faire appel à aucune coercition ou intimidation ; (ii) elle doit être basée sur la pleine compréhension des tenants et aboutissants de l'action pour laquelle on veut s'engager. Cette condition pose cependant le problème de l'accès de la population à la formation et à l'information ; (iii) la participation populaire doit reposer sur le partenariat, ce qui implique la notion de responsabilité ; (iv) la participation des populations exige une ouverture du processus politique garantissant la liberté d'opinion, le droit à la différence et le consensus pour assurer une participation effective des populations. Cette approche pour assurer une participation effective des populations se heurte à des facteurs externes et internes qui limitent considérablement son impact sur les populations (ALPHA GADO et al., 1994, 61). Pour ce qui est des facteurs externes, il s'agit de la diversité des approches au niveau des modes de participation et des méthodes d'approches pour mobiliser les populations. S'agissant des facteurs internes, on note la participation des populations qui reste tributaires d'une série d'obstacles socio psychologiques et culturels au nombre desquels, l'autoritarisme et la centralisation des comités de gestion des projets, les rapports conflictuels à l'échelle communautaire ou entre cadres et autorités locales, le poids de la tradition, le statut particulier de certains acteurs privilégiés comme les jeunes et les femmes, les effets pervers de l'aide alimentaire, le problème de gestion et de formation des élus locaux (choix des responsables locaux), etc. Selon DUMAS ANDRE<sup>8</sup>. (1983), pour que la participation soit efficace, elle doit être un élément constitutif de chacune des phases d'un projet de développement. LEROY<sup>9</sup> (2009), aborde la participation en soulignant que le développement ne peut être atteint que dans la mesure où les populations sont associées à sa définition et à sa mise en œuvre.

---

<sup>8</sup> Citer par KY Kalidou, 2012, Mémoire de Master en gestion des projets, p.8

<sup>9</sup> Citer par KY Kalidou, 2012, Mémoire de Master en gestion des projets, p.9

S'agissant de la création des conditions de transparence et des redditions des comptes proposées par les administrés pour solutionner certaines faiblesses de la mobilisation des ressources, celle-ci rejoignent les réflexions du CRDI (2010, 5), comme quoi : la légitimité, la transparence et la reddition de comptes constituent des caractéristiques majeures que l'organisme devait avoir en vue d'attirer les partenaires financiers et techniques. Le développement et la gestion organisationnelle, la communication et la prospection de donateurs, et l'établissement de relations partenariales constituent les trois concepts majeurs qui sous-tendent le cadre pour la mobilisation de ressources. La légitimité des structures et autorités communales permet d'obtenir l'appui des bailleurs de fonds parce qu'elles auront atteint un certain niveau de conformité aux normes gouvernementales, ce qui diminue les chances d'être soupçonnées de servir de couverture à des opérations ou mouvements clandestins. La transparence fait référence à une communication ouverte avec les parties prenantes internes et externes concernant la santé financière et le système managérial des structures communales. Une structure transparente diffuse des informations sur ses programmes et activités et même sur ses transactions financières et investissements. Ces informations sont accessibles à tous ceux qui souhaitent en savoir davantage sur la structure. Ce critère est largement considéré par les bailleurs de fonds potentiels et les partenaires, car cette transparence leur assure que la structure communale est digne de confiance et qu'elle est engagée envers sa communauté. La reddition de comptes, il s'agit de la capacité pour une municipalité de défendre sa mission, et d'être guidée par une gestion et des principes financiers sains. Une structure responsable sert de façon responsable sa communauté, gère correctement ses ressources, et est capable de rendre des comptes aux bailleurs sur l'utilisation des fonds alloués. Ce type de structure est susceptible d'obtenir le soutien du public, étant donné qu'un grand nombre de bailleurs désire maintenant être informé régulièrement sur la manière dont les fonds ont été utilisés par les structures bénéficiaires. En outre, il n'est pas rare pour les bailleurs de fonds de demander à visiter les sites des projets afin

de s'assurer que leurs contributions sont utilisées de manière irréprochable.

Par ailleurs, les résultats obtenus montrent que les autorités municipales font de la valorisation des ressources locales pour avoir des moyens suffisants en faveur du développement de la commune. Le développement du patrimoine et événement culturel, du tourisme, de l'artisanat entrepris par les autorités municipales d'Agadez pour mobiliser des ressources concorde avec les analyses de ARMAS QUINTÁ et MACÍA ARCE, sur le marketing territorial. La mondialisation économique et culturelle est en train d'accroître le rôle des villes et des régions « bien placées » en influant sur la prise de décisions des investisseurs (grandes entreprises, multinationales et PME), des consommateurs et des touristes. Les villes et les régions sont renforcées, “réinterprétées” ou “réinventées” avec deux objectifs principaux : se positionner sur le marché international et améliorer la qualité de vie des citoyens locaux (Knox et al, 2009 ; Ferrás et al, 2001)<sup>10</sup>.

Le renforcement du système de recouvrement des taxes engagé par les autorités municipales pour avoir des moyens suffisants en faveur du développement de la commune rejoint les analyses d'OUOLOGUEM (2016, pp.2-3), sur les différentes actions entamées par l'administration et les collectivités locales pour la mobilisation des ressources financières dans le secteur du transport à Bandiagara. Ces analyses font ressortir que le transport mobilise très peu de ressources dans cette collectivité à cause : du manque d'un répertoire des moyens de déplacement (transport en commun) qui sillonnent la commune urbaine ; du manque d'initiatives de la plupart des élus communaux ; de la mauvaise organisation des acteurs du secteur de transport. Face à cette situation, OUOLOGUEM recommande l'élaboration des stratégies adéquates en faveur de la mobilisation des ressources financières pour le secteur du transport dans la commune, la sensibilisation des acteurs

---

<sup>10</sup> Citer par ARMAS QUINTÁ Francisco José et MACÍA ARCE Xosé Carlos, 2011, p32

et la forte implication des chefs coutumiers. Le renforcement du système de recouvrement des taxes entreprises rejoint aussi les analyses de MAMADOU et al. (2008, 7), sur les contraintes et difficultés de la mobilisation des ressources les contraintes, difficultés et solution de la mobilisation des ressources. Il ressort de ces analyses que les contraintes et difficultés de la mobilisation des ressources sont surtout : « (i) le déficit de gouvernance organisationnelle et de transparence ; (ii) les pratiques de gestion financière non professionnelle (iii) l'insuffisance d'information/communication ; (iv) la restriction et le manque de diversité de la base du sociétariat de l'organisation/le Membership ; (v) la faiblesse de l'esprit associatif et dans la définition du modèle associatif ». Leurs idées de solution aux difficultés de mobilisation efficace des ressources sont principalement :

- Contrôler les pratiques de l'organisation notamment l'auto gouvernance, les opérations et les systèmes d'administration, la gestion financière, la fourniture de services, les relations extérieures ;
- Adopter les principes de Mobilisation des fonds c'est-à-dire engager une concertation à l'interne, obtenir l'engagement de tous les concernés, informer et impliquer tous les partenaires ;
- Recourir aux principales sources de financement que sont les acteurs du secteur privé, les fondations philanthropiques, les agences internationales de la coopération bilatérale et multilatérale, l'État, à travers les initiatives parrainées par le gouvernement, les individus, les collectivités, les fondations, les bailleurs de fonds, les parrains, l'État, les acteurs du milieu d'affaires ;
- Développer des approches variées telles que la subvention d'une fondation pour un projet, le sponsoring par les milieux d'affaires, la subvention de courte durée d'une source gouvernementale, la mobilisation de revenus générés par la

contribution des membres, le partenariat à long terme avec des agences internationales, l'organisation de manifestation de collecte à rééditer chaque année, le contrat à long terme avec un ministère par la provision des services d'un employé, le contrat à long terme avec un partenaire par la provision des infrastructures et d'équipements ;

- Conduire les étapes de la mobilisation des ressources suivantes : (i) élaborer votre plan financier (ii) vérifier le plan financier dans le but de mobiliser les ressources (iii) développer une stratégie spécifique pour chaque source de financement (iv) suivre et évaluer les résultats.

Les stratégies de mobilisation des ressources financières requièrent un renforcement des capacités des acteurs locaux par l'État ainsi que la volonté des élus locaux, de prendre en charge le développement local par leur propre initiative. Certes, de telles actions ne sont réalisables que dans des situations où l'État procure aux municipalités des pouvoirs fiscaux (Dafflon et Madiès, 2011)<sup>11</sup>.

Avant de conclure la discussion, nous dirons que la stratégie de mobilisation des ressources suffisantes en faveur du développement de la CUAZ n'est pas affinée, car il reste à définir dans les grandes lignes les voies que la CUAZ institution compte emprunter pour organiser le processus de mise en priorité, de planification, de sélection, et de suivi des projets, de l'élargissement des circuits en matière de mobilisation de ressources et de coordination avec les partenaires en vue de mobiliser les ressources et de les utiliser avec efficacité. Une stratégie de mobilisation des ressources vise principalement à faire adopter une approche claire, méthodique, prévisible et bien coordonnée pour élargir la base de ressources, afin que ces ressources soient disponibles de façon durable pour pouvoir mettre en œuvre un ou plusieurs programmes (SADC12). Les autorités municipales d'Agadez doivent alors définir clairement les

---

<sup>11</sup> Cité par NYIRAKAMANA Colette, 2015. Mémoire de Maîtrise, p31

<sup>12</sup> Communauté de développement de l'Afrique australe

priorités, préciser les principes directeurs, définir les objectifs, présenter les principales modalités de sa mise en œuvre ; le cadre de dialogue avec les partenaires ainsi que les mesures internes pour renforcer la mobilisation sociale et la mobilisation des ressources financières à tous les niveaux (interne et externe).

## **Conclusion**

Cette étude analyse les stratégies de mobilisation des ressources développées par les acteurs municipaux d'Agadez. Pour ce faire, des recherches documentaires et observations sur le terrain, des entretiens individuels et collectifs ont été réalisés. Cette recherche nous a permis de comprendre que la mobilisation des ressources est un exercice assez complexe par lequel plusieurs acteurs rentrent en scène avec plusieurs actions/stratégies. Les actions/stratégies de mobilisation des ressources développées par les acteurs municipaux d'Agadez sont le quadrillage de la ville en zones et rues principales (dites artères ou boulevards) ; le recensement de toute la population imposable et de toutes les matières imposables ; l'établissement et la transmission des rôles d'impôts ; la sensibilisation à travers des journées citoyennes; l'instauration des impôts et taxes de la commune ; le renforcement du système de recouvrement des taxes ; l'appui aux acteurs externes impliqués dans la mobilisation des ressources ; la valorisation des ressources locales ; la coercition.

Cette recherche nous a permis aussi de faire ressortir les difficultés rencontrées qui sont aussi nombreuses que les forces des actions/stratégies de mobilisation des ressources développées. Les difficultés rencontrées sont principalement le non-respect des textes réglementaires par méconnaissance des acteurs (collecteurs et imposables) et par influence politique; l'instabilité des commissions spécialisées en charge de la mobilisation des ressources ; l'insuffisance de sensibilisation des acteurs; l'insuffisance du suivi, contrôle dans le recouvrement des impôts et taxes ; l'insuffisance des collecteurs, des outils de travail et moyens logistiques disponibles pour la mobilisation des ressources ; la pratique de la petite corruption entre précepteurs et redevables, la falsification des actes

de cession et vente frauduleuse des domaines de la Mairie ; la culture de l'incivisme fiscal surtout par rapport à la taxe de voirie et municipale. En dépit de toutes ces difficultés, quels seront les impacts des actions de la mobilisation des ressources sur le développement local de la CUAZ ?

## **Bibliographie**

ADAMOU Aboubacar, 1999 : « La décentralisation au Niger : le cas de l'Aïr » in, ANDRÉ Bourgeot (sous la dir.), (1999), Horizons nomades en Afrique sahélienne : Société, Développement et Démocratie, édition Karthala, Paris, pp.201-215

ADO SALIFOU Arifa Moussa, 2012, Décentralisation et développement : la reconstruction du développement local : cas de la commune rurale de Guidimouni (Niger), 309 pages, Thèse de géographie, Université de Poitier, Poitier

Agence Nationale de Financement des Collectivités Territoriales, 2019. Manuel de procédures Administratives, Comptables et Financières (Version Finale), ANFICT, Niamey, 241 pages

ALPHA GADO Boureima ; ABDOULAYE Chalare et ABOUBACAR Issa, 1994. Développement à la base et participation populaire au Sahel, IAGN, Niamey, 88 pages

ARMAS QUINTÁ Francisco José et MACÍA ARCE Xosé Carlos, 2011. Marketing Territorial dans la société de l'information, Université de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 36 pages

Association des Régions du Niger, 2020. Rapport Général du 5ème Assemblée Générale Ordinaire, ARENI, Niamey, 60 pages

BERNARD Husson, 2001. « Le développement Local » in, Agridoc, Juillet 2001, Revue thématique, Montpellier, 6 pages

Centre de Recherche pour le Développement International du Canada CRDI, 2010. Mobilisation de ressources : un guide pour les organismes de recherche à but non lucratif, Venture for Fund Raising, Manille/Philippine, 49 pages

CISSE Salmana, 1999. « Décentralisation et Développement dans le Delta intérieur du Niger (Mopti, République du Mali) » in ANDRÉ Bourgeot (sous la dir.), Horizons nomades en Afrique Sahélienne : Société, Développement et Démocratie, Karthala, Paris, pp.150-197

Commune Urbaine d'Agadez, 2025. Rapport final du recensement administratif de la Commune Urbaine d'Agadez, CUAZ, Agadez, 25 pages

Commune Urbaine d'Agadez, 2022a. Plan de Développement Communal de l'Irrigation (PDCI) de la Commune Urbaine d'Agadez, CUAZ, Agadez, 83 pages

Commune Urbaine d'Agadez, 2022b. Plan du Développement Communal 2022-2026, CUAZ, Agadez, 164 pages

Commune Urbaine d'Agadez, 2023a. Plan d'Investissement Annuel, CUAZ, Agadez, 13 pages

Commune Urbaine d'Agadez, 2023b. Rapport d'exécution du budget communal des années 2022 et 2023, CUAZ, Agadez 4 pages

CONAC Gérard ; SAVONNET-GUYOT Claudette et CONAC Françoise, 1985. Les politiques de l'eau en Afrique : développement agricole et participation paysanne 754 pages

CORMIER Antoni, 2010. La mobilisation des acteurs dans les initiatives locales de mise en œuvre du développement durable au Burkina Faso, Université du Québec, Montréal 259 pages

DAOUDA Idi, 2005. Séminaire de formation des Maires : Rapports entre Maires et les autres acteurs, GDAP"J/MI/D, Niamey, 11 pages

DEBERRE Jean-Christophe, 2007. « Décentralisation et Développement local » in Afrique contemporaine n°221, 2007/1, pp. 45-54

- DUMAS André, 1983. Participation et projets de développement. in, Tiers- Monde.1983, tome 24 n°95. pp. 513- 536
- FERRÁS SEXTO Carlos et al, 2001. "El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del Marketing Territorial" en Revista de Desenvolvimento Económico, vol. 5, pp. 67-78
- HERMAN Jean, 1983. Les langages de la Sociologie, Collection, Que sais-je ? PUF, Paris, 128 pages.
- HIRSCHMAN Albert, 1970. « Exit voice and loyalty », Harvard University press, Cambridge, 176 pages
- ISSALEY Nana Aichatou, 2002. « Observatoire de la Décentralisation au Niger : Balleyara » in, Etudes et Travaux du LASDEL, Niamey, pp. 57-67
- ISSALEY Nana Aichatou, 2021. « Evolution de la fiscalité au Niger : de la fiscalité de l'État à celle des collectivités territoriales » in, Annales de l'Université de Moundou, Série A - AFLASH, Vol.8(2), N'Djamena pp. 193-217
- KY Kalidou, 2012, Incitation des populations à une meilleure participation aux projets et programmes de Développement : Cas du programme d'appui aux filiers agro-sylvo-pastorales (PAFASP), 79 pages, Mémoire de Master en gestion des projets, Groupe BK- Université Institut International de Management, Ouagadougou
- KNOX Paul et MARSTON Sallie, 2015. Human Geography: Places and Regions in Global context. Pearson International, 512 pages
- LEROY Maya, 2009. La participation dans les projets de développement : une analyse critique, 225 pages
- MAMADOU Boulkassoum Traoré et DIALLO Sanogo Kadiatou, 2008. Elaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources au niveau des organismes correspondants régionaux du Programme ARIANE, SERNES SARL, Hamdallaye (Mali), 55 pages
- MANCUR, Olson, 1966. Logique de l'action collective, (Traduction française 1978), PUF, Paris, 200 pages

MI/SP/D/AC/R/DGD/CT (République du Niger), 2020. Rapport final de l'évaluation de la mise en œuvre de la Décentralisation au Niger, DGDCT, Niamey, 174 pages

MI/SP/D/AC/R/DGD/CT (République du Niger), 2019. Brochure d'information sur la décentralisation au Niger, DGDCT, Niamey, 99 pages

MI/SP/D/AC/R/DGD/CT (République du Niger), 2018a. Transfert des compétences et des ressources de l'État aux collectivités territoriales de la République du Niger, DGDCT, Niamey, 184 pages

MI/SP/D/AC/R/DGD/CT (République du Niger), 2018b. Code Général des Collectivités Territoriales, recueil des textes sur la décentralisation, DGDCT, Niamey, 302 pages

MI/SP/D/AC/R/DGD/CT (République du Niger), 2017. Etude sur l'évaluation du coût des transferts de compétences aux collectivités territoriales en République du Niger, DGDCT, Niamey, 21 pages

Nations Unies et Commission Economique pour l'Afrique, 2004. Systèmes financiers et mobilisation de ressources en Afrique : aide-mémoire, NEPAD, Addis-Abeba (pages 73kb), URL <https://hdl.handle.net/10855/30340>, (Page consultee le 19 août 2025 repository.uneca.org/entities/publication/5ddfe5-5783-55bf-abec-d7108bec116b)

NYIRAKAMANA Colette, 2015. La décentralisation au Niger : le cas de la mobilisation des ressources financières dans la ville de Niamey, 92 pages, Mémoire de Maîtrise es sciences en Science politique, Université de Montréal, Niamey

OUOLOGUEM Adama Guidère, 2016. Mobilisation des Ressources Financières à la Commune Urbaine de Bandiagara, 93 pages, Master en Décentralisation et Ingénierie du Développement Local, Université SSG Bamako/Institut Universitaire pour le Développement Local

Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales, 2017. Guide sur la fiscalité locale au Niger, Laboratoire Citoyennetés (ACE-RECIT), Niamey 50 pages

Programme des Nations Unies pour le Développement (Niger), 2001. Décentralisation et développement humain : 2ème journée scientifique sur le Développement Humain au Niger, du 23 au 25 avril 2001, PNUD, Niamey, 30 pages

WEBER Max, 1922. Economie et société, Plon, Paris, 23 pages

XOLASE DOWUI Kofi, 2014 : « Mobilisation des ressources communales et développement local dans l'optique de la décentralisation à Lomé au Togo », in, Carnets de géographes, URL : <http://journals.openeditio.org/cdg/326>;

DOI :<https://doi.org/10.000/cdg.326> pages, Thèse de géographie, Université de Lomé, Togo.