

CONTRIBUTION DE LA REGIE AUTONOME DE GESTION DES INFRASTRUCTURES MARCHANDES DANS LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITE FINANCIERE DE LA COMMUNE DE KOUDOUGOU

(Province du BOULKIEMDE, Région du CENTRE-OUEST)



MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU

MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par : **Brigitte Marata Wendila KOARA**

Travaux dirigés par : **Directeur de mémoire :**

Directrice de stage : Angelina KAFANDO, Directrice de Régie Autonome de Gestion de Infrastructures Marchandes de la Commune de Koudougou

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

Promotion [2014/2017]

CITATION

*« Il faut enraciner l'unité de la République dans la diversité et l'autonomie de ses collectivités »
(Pierre Mauroy, ancien premier ministre français).*

DEDICACE

A la mémoire de notre père bien-aimé

Feu **Guingri Bonaventure KOARA,**

décédé le 21 octobre 2002.

Puisse-t-il trouver la paix éternelle !

REMERCIEMENTS

Au terme de notre formation à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE), dans le cadre du programme Master2 Management Stratégique et Opérationnel, nous voudrions, saisir l'occasion pour témoigner toute notre gratitude et adresser nos sincères remerciements :

- ✚ Au corps enseignant et administratif de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement, pour la formation reçue ;
- ✚ Au Professeur PAM Zahonogo, enseignant chercheur à l'Université de Ouagadougou ;
- ✚ A notre maîtresse de stage, madame KAFANDO Angéline, Directrice de la RAGIM pour sa disponibilité, sa sollicitude et son encadrement;
- ✚ A tout le personnel de la Mairie de Koudougou ;
- ✚ A monsieur BARRO David pour son soutien infaillible ;
- ✚ Aux commerçants de Koudougou ;
- ✚ A notre famille, cheville ouvrière de notre réussite ;
- ✚ A tous nos proches, qui nous ont toujours soutenus et encouragés au cours de notre formation.

A toutes et à tous, MERCI ! Puisse le ciel vous bénir !

Sachez-le, votre amour brille sur chaque page de ce document.

RESUME

La Régie Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes (RAGIM) est un établissement public à but socio-économique créé et placé sous la tutelle de la Commune de Koudougou afin de concéder des infrastructures marchandes sous un mode de gestion appelé « régie autonome ». Elle ne possède pas de personnalité morale mais est dotée de l'autonomie financière et possède un patrimoine propre, ce qui signifie qu'elle doit œuvrer à être un bras financier pour la commune. Le présent mémoire intervient donc pour évaluer la contribution de la RAGIM au renforcement de la capacité financière de la commune. La méthodologie utilisée a consisté d'une part à faire une revue documentaire (statuts de la RAGIM, cahier de charges, budgets, comptes administratifs, comptes rendus des réunions, recherche sur internet, cours du 2ie et tout autre document pouvant enrichir notre travail) et d'autre part à collecter des données primaires suite à l'administration d'un guide d'entretien aux acteurs intervenant dans la mise en œuvre de gestion des Equipements et Infrastructures Publics Marchands (EIPM).

Après présentation des résultats, analyses et discussions, la gestion des EIPM s'est montrée satisfaisante en ce sens qu'elle contribue considérablement à renforcer la capacité financière de la commune de Koudougou. En effet, la RAGIM exploite de façon optimale le potentiel fiscal des EIPM avec des taux de recouvrement satisfaisants mais, la clé de répartition des marges bénéficiaires qui affecte 25% au fonctionnement de la mairie et 75% au compte du Fonds d'Appui au Développement de la Commune de Koudougou (FADEC) ne permet pas à la commune de ressentir directement cette contribution. Ainsi, nous suggérons que cette clé de répartition soit réajustée pour permettre à la RAGIM de jouer pleinement son rôle de bras financier de la commune de koudougou.

Mots Clés : infrastructures et équipements publics marchands ; Régie Autonome; Capacité financière, gouvernance locale, décentralisation, commune.

ABSTRACT

The Autonomous State control over Management of the Trade Infrastructures (RAGIM) is a public institution with socioeconomic purpose created and placed under the supervision (guardianship) of the Municipality (Commune) of Koudougou to grant trade infrastructures under a mode of management called “governed autonomous”. It does not possess a legal personality but is endowed with the financial autonomy and possesses appropriate holdings, what means that she has to work to be a financial arm for the municipality. The present report thus intervenes to estimate the contribution of the RAGIM to the strengthening of the financial capacity of the municipality. The used methodology consisted on one hand in making a documentary review (charter of the RAGIM, the exercise book of responsibilities, budgets, accounts administration staff, reports of the meetings, the search on the Internet, Court of the 2ie and document which can enrich our work) and on the other hand to collect primary data further to the administration of a guide of maintenance to the actors occurring in the implementation of management of Equipment and Infrastructures Public Traders (EIPM).

After presentation of the results, the analyses and the discussions, the management of the EIPM showed itself satisfactory in the sense that it contributes considerably to strengthen the financial capacity of the municipality of Koudougou. Indeed, the RAGIM exploits in an optimal way the fiscal potential of the EIPM with satisfactory rates of covering but, the key of distribution of the profit margins which allocates 25 % to the functioning of the city hall and 75 % in the account of Fund of Development aid of the Municipality of Koudougou (FADEC) does not allow the municipality to feel directly this contribution. So, we suggest that this key of distribution is straightened to allow the RAGIM to play completely its role of financial arm of the municipality of Koudougou.

Keywords: infrastructures and trade public equipments; autonomous State control; financial capacity, local governance, decentralization, municipality.

LISTE DES ABREVIATIONS

CAGEC	: Cellule d'Appui à la Gestion Communale
CE	: Conseil d'Exploitation
CGCT	: Code Général des Collectivités Territoriales
DAF	: Direction des Affaires Financières
EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
EIPM	: Equipements et Infrastructures Publics Marchands
EPCD	: Etablissement Public Communal pour le Développement
EPL	: Etablissement Public Local
FADEC	: Fonds d'Appui au Développement de la Commune de Koudougou
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
PCG	: Président du Comité de Gestion
PDVM	: Programme de développement des villes moyennes
PRD	: Projet Pôles Régionaux de Développement
RAGEM	: Régie Autonome de Gestion des Equipements Marchands
RAGIM	: Régie Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes
SAGIMO	: Service Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes de Ouahigouya
SGM	: Structure de Gestion du Marché

SOMMAIRE

CITATION	2
DEDICACE	3
REMERCIEMENTS.....	4
RESUME.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTE DES ABREVIATIONS.....	7
LISTE DES TABLEAUX.....	9
LISTE DES FIGURES.....	9
LISTE DES IMAGES.....	9
I. INTRODUCTION	10
1.1. CONTEXTE-PROBLEMATIQUE	10
1.2. DEFINITION DES CONCEPTS	13
1.2.1. LA GESTION COMMUNAUTAIRE	13
1.2.2. LA GESTION DIRECTE	13
1.2.3. LA GESTION DELEGUEE	14
1.2.4. LA DECENTRALISATION	15
1.2.5. LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE.....	15
1.2.6. LA MOBILISATION DES RESSOURCES.....	16
1.2.7. LE RECOUVREMENT	16
II. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES D'ÉTUDE	17
2.1. OBJECTIF GENERAL ET OBJECTIFS SPECIFIQUES	17
2.2. HYPOTHESES D'ÉTUDE.....	17
III. MATÉRIELS ET MÉTHODES.....	17
3.1. MATERIELS	17
3.2. METHODES.....	18
3.2.1. LES PHASES DE CONDUITE DE L'ÉTUDE	18
• PHASE 1 : LA PREPARATION.....	18
• PHASE 2 : LA REALISATION DU DIAGNOSTIC DE LA RAGIM	19
• PHASE 3 : L'ANALYSE DES DONNEES.....	19
• PHASE 4 : RESTITUTION DES RESULTATS DE L'ÉTUDE	19
3.2.2. LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES.....	19
3.2.3. ECHANTILLONNAGE ET POPULATION D'ÉTUDE.....	19
3.2.4. LIMITE DE L'ÉTUDE ET DIFFICULTES RENCONTREES	20
IV. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	20
4.1. SITUATION DES INFRASTRUCTURES MARCHANDES GEREES PAR LA RAGIM	20
4.1.1. LES MARCHES.....	21
❖ <i>Le Marché Central de Koudougou.....</i>	<i>21</i>
❖ <i>Le Marché secondaire de Zakin.....</i>	<i>22</i>
4.1.2. LA GARE ROUTIERE.....	23
4.1.3. LES BOUTIQUES DE RUE.....	24
4.2. LES RECETTES DE LA RAGIM.....	25
4.3. REPARTITION DU RESULTAT NET GLOBAL DE LA RAGIM	27
V. ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	27

5.1. ANALYSE DE LA POTENTIALITE ECONOMIQUE DES EIPM	28
5.2. ANALYSE DE LA STRATEGIE DE GESTION DE LA RAGIM	29
5.3. ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DE LA RAGIM AU BUDGET COMMUNAL.....	32
VI. RECOMMANDATIONS	35
VII. CONCLUSION.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	37
TABLE DES MATIERES	39
ANNEXES	41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Composition de l'échantillon de la population d'étude	19
Tableau 2 : le potentiel fiscal du marché central de Koudougou.....	22
Tableau 3 : Répartition et potentiel fiscal du marché de Zakin.	23
Tableau 4 : différentes taxes recouvrées au niveau de la gare routière par la RAGIM	24
Tableau 5 : potentiel fiscal des boutiques de rues	25
Tableau 6 : Evolution des recettes des infrastructures marchandes de 2011 à 2016.	25
Tableau 7 : répartition du résultat selon les quotes-parts définies	27
Tableau 8 : comparaison des recettes en fonction du potentiel fiscal des EIPM	28
Tableau 9 : diagnostic FFOM	31
Tableau 10 : Contribution de la RAGIM au budget communal de 2011 à 2016.....	32
Tableau 11 : réalisations sur FADEC de 2011 à 2016	34

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Courbe évolutive des recettes et dépenses de 2011 à 2016.....	26
Figure 2 : courbe représentative du taux de participation de la RAGIM au fonctionnement de la commune .	33

LISTE DES IMAGES

Image 1 : Marché Central de Koudougou.....	21
Image 2 : gare routière de Koudougou.....	23

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte-problématique

Les politiques de décentralisation font partie des initiatives les plus fortes pour soutenir le développement rural. Dans sa définition la plus élémentaire, la décentralisation désigne le transfert de certains domaines de compétences de l'Etat Central aux collectivités territoriales.

En Droit Administratif, la Décentralisation est un « système d'administration consistant à permettre à une collectivité humaine (décentralisation territoriale) ou à un service (décentralisation technique) de s'administrer elle-même sous le contrôle de l'Etat, en les dotant de la personnalité juridique, d'autorités propres et de ressources ¹». Les collectivités rencontrent d'énormes difficultés pour la mise en œuvre de leurs programmes de développement. C'est ainsi qu'elles font recours à des partenaires techniques et financiers pour renforcer leur autonomie financière. La commune de Koudougou, dans la région du centre-ouest a comme principal partenaire la coopération Suisse. C'est ainsi que dans le cadre d'un accord signé le 03 Septembre 1998 entre la Direction du Développement et de la Coopération (DDC) et le Gouvernement Burkinabé, elle a pu bénéficier de l'appui du Programme de développement des villes moyennes (PDVM) qui devrait lui permettre d'une part de dynamiser l'économie locale et d'autre part d'améliorer ses revenus en vue d'assurer le financement d'autres investissements socio-économiques.

La commune de Koudougou, a donc bénéficié d'un porte feuille d'infrastructures marchandes composé d'abord d'un marché secondaire au quartier Zakin en 1999, ensuite du marché central entre 2001 et 2005 puis de la gare routière en 2016. A cette liste d'infrastructures, nous pouvons ajouter des boutiques de rue construites sur financement du Fonds Permanent. La gestion efficace de ces infrastructures encore appelées Equipements et Infrastructures Publics Marchands (EIPM) a longtemps été au cœur des préoccupations centrales de la commune. En 2009, se réfugiant derrière le phénomène de vie chère, les commerçants avaient accumulé beaucoup d'arriérés au niveau des deux marchés. En effet, l'incivisme s'installait, les gens n'étaient plus en règle vis à vis de leurs loyers. De concert avec les commerçants et la mairie, il a été organisé un atelier diagnostic dans le but de s'imprégner de tous les problèmes qui se posent à la bonne marche en ce qui concerne la gestion des infrastructures marchandes ; c'est là qu'est née l'idée de créer une structure autonome,

¹ Demba Diop (2005), Apport du secteur informel à la vie de la Commune dans le contexte de la décentralisation page 25

la principale doléance des commerçants. Mais cette préoccupation des commerçants dont le projet était encours va trainer jusqu'à la survenance d'une crise. En effet, suite à la fermeture de 500 boutiques, les commerçants ont manifesté violemment le 27 Avril 2011 contre cette décision de la commune causant ainsi plusieurs dégâts : le siège de l'EPCD, le domicile du Directeur et celui du Maire sont partis en fumée, tout le matériel de bureau et informatique incendié, certaines boutiques mises sous scellée ont été forcées par les intéressés au marché central. C'est tout cela qui a accéléré la mise en place d'une Régie Autonome qui verra le jour le 01 Août 2011.

La création de la Régie Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes (RAGIM) de la commune de Koudougou est conforme aux dispositions de la loi n°055-2004 du 21 décembre 2004 portant Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) au Burkina Faso. Par ailleurs, elle est régie par le Décret n°94-313 du 2 août 1994 portant statut général des Unités socio-économiques des collectivités territoriales.

La présent mémoire dont le thème s'intitule « **Contribution de la RAGIM au renforcement de la capacité financière de la commune de Koudougou** » se donne pour objectif de contribuer à étudier l'impact de la RAGIM de 2011 à 2016 sur le niveau des ressources budgétaires de la commune.

L'avènement de la politique de décentralisation au Burkina Faso a créé une véritable mutation dans la conception des finances des collectivités locales. La principale préoccupation des élus locaux est d'améliorer le recouvrement des ressources propres (les impôts locaux et les taxes), de leurs collectivités locales pour se retrouver avec des budgets substantiels. Cette volonté est motivée par le principe de libre administration et d'autonomie de gestion. Etant donné que les budgets des collectivités locales sont insuffisants, les alternatives sont maintenant orientées vers la recherche de ressources extérieures ou l'augmentation des ressources propres locales.

C'est dans ce contexte que les finances locales de la Commune de koudougou s'avèrent importantes et nous inspirent à étudier la contribution de la RAGIM sur son amélioration.

Au nombre des objectifs poursuivis par la mise en place de la RAGIM par la commune, on peut en retenir entre autres :

- Améliorer la gestion des équipements par la création d'une structure de gestion à charges de fonctionnement maîtrisables.

- Améliorer les recettes de la commune.
- Permettre grâce au *Fonds d'Appui au Développement de la Commune de Koudougou (FADEC)*, le financement d'autres équipements marchands.

Aujourd'hui, soit six années après la mise en place et le fonctionnement de la RAGIM, une évaluation économique s'avère nécessaire.

L'évaluation est une démarche qui vise à donner de la valeur, prendre du recul, émettre un constat sur une situation, et prendre des décisions, au regard des objectifs de départ et des finalités de l'action. Evaluer c'est mesurer le chemin parcouru pour progresser, réajuster, mettre en cohérence. L'évaluation est un outil au service de la démarche de progrès qui s'inscrit dans le souci de l'amélioration continue de nos actions. C'est aussi un outil de clarification et de valorisation auprès des partenaires.²

Ainsi, nous appuyant sur cette définition, l'exercice consistera à évaluer l'atteinte des objectifs qui ont milité à la mise en place de la RAGIM, à savoir :

- ❖ Le potentiel des infrastructures marchandes est-il bien exploité par la RAGIM ?
- ❖ Quelle incidence la RAGIM a sur l'évolution des ressources de la commune de Koudougou?
- ❖ Quelles sont les difficultés rencontrées et quelles solutions peut-on envisager pour améliorer davantage les résultats ?

Telles peuvent être les principales interrogations que suscite cette étude.

Ces interrogations nous conduiront à la formulation des hypothèses qui seront confirmées ou infirmées dans les résultats de la présente étude. Toutefois, pour assurer une meilleure compréhension de notre étude, la définition d'un certain nombre de concepts s'avère indispensable.

² Définition donnée par le GRAINE Auvergne-Rhône-Alpes (réseau régional pour l'éducation à l'environnement et au développement durable)

1.2. Définition des concepts

Il s'agira pour nous de définir les concepts de gestion communautaire, de gestion directe et de gestion déléguée, d'infrastructures et équipements publics marchands.

1.2.1. La gestion communautaire

Dans un souci de pérennisation et de viabilisation des services sociaux de base dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'hydraulique, l'Etat s'appuie sur les Collectivités Locales et les Organisations Communautaires de base pour la gestion du service public local.

La gestion des infrastructures et équipements marchands, n'est pas régie pour le moment par des textes juridiques. Elle est du ressort de la collectivité locale qui peut en faire une gestion directe ou une gestion déléguée. Les deux parties établissent un règlement intérieur et signent un contrat de gestion.

1.2.2. La gestion directe

❖ La Régie directe

Dans le cadre d'une régie directe, la gestion du service public est assurée par la collectivité locale elle-même, avec ses propres moyens. Le service n'a aucune autonomie financière, ni d'organe de gestion, ni de personnalité juridique propre. En cas de litige avec un tiers, c'est la responsabilité de la collectivité qui est engagée. La comptabilité de la collectivité retrace les différentes opérations du service de manière individualisée.

Exemple : la gestion de l'Etat Civil ; la gestion des marchés non structurés,

❖ La Régie autonome

La collectivité locale, par délibération crée une structure de gestion dotée de la seule autonomie financière et détermine son organisation administrative et financière. La régie autonome est administrée, sous l'autorité du Président de la collectivité et du conseil, par un conseil d'exploitation et un directeur (recruté par appel à candidature). Les produits financiers de régie dotée de la seule autonomie financière, y compris les taxes ainsi que les charges, font l'objet d'un budget spécial, annexé au budget de la collectivité voté par le conseil. L'agent comptable est celui de la collectivité.

1.2.3. La gestion déléguée

A l'inverse, une collectivité locale peut décider de déléguer la gestion de ses services publics à des personnes morales au statut juridique varié. La gestion déléguée à une personne morale de droit privée prend la forme d'une convention qui a pour objet et pour effet de déléguer à un tiers une part plus ou moins grande d'une activité de service public, prise en charge par une collectivité locale (gestion d'un marché, ramassage des ordures).

Au Burkina Faso, il existe différentes catégories de contrats de délégation de service public : (i) la régie intéressée, (ii) la gérance, (iii) l'affermage et (iv) la concession.

❖ La régie intéressée

La régie intéressée est un mode de gestion mixte du service public qui s'appuie sur le concours extérieur d'un professionnel privé, contractuellement chargé de faire fonctionner le service public. Le régisseur est rémunéré par la collectivité, au moyen d'une rétribution qui comprend une redevance fixe et un pourcentage sur les résultats de l'exploitation. La collectivité locale est chargée de la direction de ce service mais peut toutefois donner une certaine autonomie de gestion au régisseur. En fonction du niveau de risque assuré par le délégataire, la régie intéressée résultera d'un simple marché public ou d'une délégation de service public.

❖ La gérance

La gérance est un mode de délégation de service public fondé sur les mêmes principes que la régie intéressée. La collectivité confie à une entreprise l'exploitation d'un service public, lui remet les équipements et matériels nécessaires et contrôle l'activité de cette dernière. L'exploitant reverse à la Collectivité, les redevances perçues auprès des usagers et bénéficie en retour d'une rémunération basée sur un tarif forfaitaire ou unitaire garanti par contrat. Le risque est, en conséquence, assumé par la collectivité.

❖ L'affermage

L'affermage est un mode de gestion déléguée d'un service public. Les équipements nécessaires à l'exploitation du service sont remis au fermier par la collectivité qui en a assuré le financement. Le fermier doit simplement assurer l'exploitation du service. A ce titre, il doit garantir la maintenance des ouvrages et éventuellement leur modernisation ou leur extension. La rémunération du fermier repose sur les redevances payées par les usagers. En revanche, le fermier est tenu de verser à la

collectivité une contribution destinée à couvrir l'amortissement des frais initiaux engagés par la collectivité. Le risque de gestion repose donc sur le fermier.

La différence entre l'affermage et la concession se situe à deux niveaux : le mode de rémunération du fermier, qui demeure résiduel par rapport aux recettes et la prise en charge de l'établissement du service par la personne publique. La concession est un mode de gestion déléguée d'un service public par lequel la collectivité charge son cocontractant de réaliser des travaux de premier établissement et d'exploiter, à ses frais, le service, pendant une durée déterminée, en prélevant directement auprès de ses usagers des redevances qui lui restent acquises. La rémunération du concessionnaire est donc assurée par les usagers. La gestion de l'activité est effectuée aux risques et périls du concessionnaire privé. La convention de concession doit tenir compte, pour la détermination de sa durée, de la nature des prestations demandées au délégataire et ne doit pas dépasser la durée d'amortissement des installations mises en œuvre. A l'expiration de la convention, l'ensemble des investissements et des biens du service devient la propriété de la collectivité.

1.2.4. La décentralisation

La loi 055-2004/AN portant code général des collectivités territoriales au Burkina Faso stipule en son article que « la décentralisation consacre le droit des collectivités territoriales à s'administrer librement et à gérer des affaires propres en vue de promouvoir le développement à la base et de renforcer la gouvernance locale ». L'article trois poursuit « la décentralisation est accompagnée d'une déconcentration des services de l'Etat dans le but de renforcer les capacités d'action des collectivités territoriales ». En matière de recouvrement, ce sont les structures déconcentrées de l'Etat notamment les Directions Régionales des Impôts, du trésor, etc. qui recouvrent la majeure partie des recettes dévolues aux collectivités territoriales sauf quand il existe des structures spécifiques comme RAGEM à Ouagadougou, RAGIM à Koudougou, SAGIMO à Ouahigouya, SGM à Bobo-Dioulasso, etc.

1.2.5. La démocratie participative

La communauté, le groupe **vote** les décisions et les **met** en œuvre. Elle est actuellement mise en œuvre au Venezuela par Hugo Chavez dans les domaines de l'assainissement (curage des caniveaux, gestion des déchets, ...). La communauté **voit** les décisions qu'elle a prise se **réaliser** selon ses orientations, c'est ensemble que les habitants d'un quartier décident des actions de développement et de leur bien être. Elle s'oppose un peu la démocratie représentative (conseil

municipal, ...). En ce qui concerne la gestion des infrastructures marchandes, nous parlerons de gestion participative, c'est-à-dire un système qui permet d'associer **étroitement** les bénéficiaires à la gestion quotidienne de ces infrastructures. Ainsi, ils participent à la **prise** des décisions et à leur **mise** en œuvre sur le terrain ; ils se sentiront aussi **responsables** que l'administration des échecs et des succès de gestion.

1.2.6. La mobilisation des ressources

La viabilité de toute organisation et notamment d'une collectivité territoriale est largement tributaire de sa capacité à **identifier** mais surtout à **mobiliser** ses ressources internes et externes et dans tous les compartiments (financier, humain, matériel, ...). Au plan financier, la mobilisation des ressources consiste à **recouvrer** toutes les taxes, impôts et contributions diverses identifiés pour le compte du budget de la collectivité.

1.2.7. Le recouvrement

Sens 1 = Action de recouvrer ce qui était perdu.

Sens 2 = Perception de sommes qui étaient dues.

Sens 3 = Fait de recouvrir quelque chose.

Il désigne encore la **Perception** des sommes qui sont dues et les **opérations** qui se font pour les **recouvrer**. Cette administration est **chargée** du recouvrement des impôts indirects ; **Faire** un état de recouvrement ; Je vous donnerai tant, si vous voulez vous **charger** du recouvrement de ce qui m'est dû ; **Travailler** au recouvrement d'une somme ; Le recouvrement des frais de justice ; **Faire** un recouvrement.

En principe, s'il n'y a pas d'impayés on ne parle pas de recouvrement, il s'agit d'une perception simple. Le recouvrement comprend en principe des pénalités (de retard) destinées à couvrir ou amoindrir les charges induites par les opérations de recouvrement (frais d'huissier, ...).

Synonyme de recouvrement = récupération.

❖ Agent de recouvrement

- Personne effectuant une action de **recouvrer**, de perception des sommes qui sont dues,
- Personne gérant le **recouvrement** pour le compte d'autrui,
- Employé d'un service public ou privé de recouvrement servant **d'intermédiaire** entre les usagers et sa direction

❖ Taux de recouvrement

Le taux de recouvrement permet de déterminer le pourcentage de la créance qui a été récupéré en entreprenant d'éventuelles procédures judiciaires, suite à la faillite de la contrepartie. Le recouvrement portera sur le **principal** et les **intérêts** après déduction du montant des garanties préalablement recueillies.

II. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES D'ÉTUDE

2.1. Objectif général et Objectifs spécifiques

L'objectif général de notre étude est de réaliser une évaluation de la Régie Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes (RAGIM) afin d'analyser la contribution des marges bénéficiaires sur les ressources propres de la commune de Koudougou dans le but de l'améliorer.

De façon spécifique, il s'agira de :

- ❖ diagnostiquer la stratégie de gestion effectuée par la RAGIM,
- ❖ estimer le potentiel fiscal des infrastructures gérées par la RAGIM,
- ❖ évaluer la part de contribution de la RAGIM à l'évolution des finances municipales de la commune de Koudougou.

2.2. Hypothèses d'étude

Pour mener à bien nos investigations nous sommes partis des hypothèses suivantes :

- ❖ Le potentiel fiscal de la RAGIM est sous exploité ;
- ❖ La stratégie de gestion de la RAGIM optimise les recouvrements ;
- ❖ La part de contribution de RAGIM améliore considérablement les finances municipales de la commune de Koudougou.

III. MATÉRIELS ET MÉTHODES

3.1. Matériels

Le matériel de notre étude est constitué par :

- ❖ Les statuts de la RAGIM,
- ❖ Les budgets de la RAGIM de 2011 à nos jours,
- ❖ Les comptes administratifs de la RAGIM de 2011 à 2016
- ❖ Les budgets de la commune de Koudougou de 2011 à 2016,
- ❖ Les comptes administratifs de la commune de Koudougou de 2011 à 2016

- ❖ Le matériel didactique (papier kraft, marqueurs, feutres, craie, cahiers de notes...),
- ❖ Le matériel informatique (Ordinateur portable, imprimante, appareil photo numérique).

3.2. Méthodes

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons adopté la méthode suivante :

- ❖ La recherche documentaire

Elle s'est déroulée principalement :

- Au niveau de la Régie Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes où nous avons été admis en stage de trois semaines,
- Sur internet et,
- A travers les cours de nos enseignants du 2ie, que nous avons exploité.

- ❖ Les enquêtes de terrain

Les entretiens ont été effectués au sein de la RAGIM à cet effet et nous ont permis, de nous adresser aux agents ayant en charge la gestion des équipements marchands. L'observation directe a complété, ces entretiens.

- ❖ Les guides d'entretiens

Ils ont été élaborés, dans le souci de collecter le maximum d'informations sur les problèmes inhérents à la gestion des équipements marchands.

3.2.1. Les Phases de conduite de l'étude

- **Phase 1 : la préparation**

Cette phase a essentiellement porté sur l'entretien avec le Maire : **Avec l'appui de la structure d'accueil, l'accord de stage a été donné par le Maire.**

● Phase 2 : la réalisation du diagnostic de la RAGIM

Dans cette phase, un diagnostic des différents services de la RAGIM a été effectué. Il a été conduit selon le modèle « Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (SWOT ou FFOM) ». Aussi, les différents questionnaires ont trouvé satisfaction vis-à-vis des acteurs de la RAGIM.

● Phase 3 : l'analyse des données

Cette phase comporte essentiellement les étapes ci-dessous :

Le dépouillement et l'analyse approfondie des données

La rédaction du rapport

Il s'est agi concrètement pour nous, de récapituler l'ensemble des informations, de les catégoriser selon leur utilité et la logique de leur rentabilité. Il s'est également agi de réaliser une triangulation de certaines de ces informations avec d'autres sources d'informations.

Le traitement et l'analyse des données ont fait l'objet d'un rapport qui servira à l'élaboration de ce présent document.

● Phase 4 : restitution des résultats de l'étude

Elle a été très capitale pour nous en ce sens qu'elle nous a non seulement permis d'apporter quelques corrections sur les données que nous avons collecté mais aussi de nous assurer que toutes les préoccupations ont été prises en compte et que les données collectées sont réelles.

3.2.2. Les outils de collecte des données

Les outils utilisés reposent essentiellement sur des entretiens individuels et l'élaboration du modèle FFOM de la RAGIM.

3.2.3. Echantillonnage et population d'étude

Notre étude se situe dans le cadre d'une recherche appliquée :

Tableau 1: Composition de l'échantillon de la population d'étude

Niveaux	Enquêtés
Entretiens individuels	La Directrice de la RAGIM Le DAF de la Mairie Les agents de recouvrement de la RAGIM Le comptable de la RAGIM Deux commerçants du marché central Le gestionnaire de la gare routière

3.2.4. Limite de l'étude et difficultés rencontrées

Les résultats de notre étude ne peuvent être généralisés à toutes les Régies Autonomes qui ont en charge la gestion d'EIPM.

Une autre limite de cette étude est relative à la non mise en place du conseil d'exploitation

IV. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Dans la commune de Koudougou, le commerce est la deuxième activité après l'agriculture. Autrefois, elle a connu un essor économique grâce à son positionnement national sur le plan industriel en d'autres termes, la ville abritait le siège de la société de textile d'état Faso-Fani. Malheureusement cette société a disparu depuis plus de quinze (15) ans. On y relevait également une intensité des activités commerciales due à la gare ferroviaire. Depuis lors, des infrastructures marchandes non structurées figuraient à l'actif de la commune et fonctionnaient en régie directe.

De nos jours, la commune de Koudougou compte plusieurs infrastructures et équipements marchands structurés qui, gérés en régie autonome, contribuent énormément à l'émergence son économie.

4.1. Situation des infrastructures marchandes gérées par la RAGIM

La commune de Koudougou regorge d'un grand portefeuille d'infrastructures marchandes parmi lesquelles figurent les marchés structurés, la gare routière, les boutiques de rue, les marchés semi-structurés, les marchés non structurés, les salles de spectacle, les marchés des villages rattachés à la commune,...

Les trois premières sont gérées en régie autonome par la RAGIM à travers un cahier de charges, guise de convention entre la structure de gestion et la commune de Koudougou, propriétaire du patrimoine. Un manuel de procédures existe également et sert de cadre pour mieux administrer la RAGIM. De 2011 à 2015 les équipements dont la gestion a été concédée à la RAGIM étaient constitués par les deux marchés construits sur financement de la coopération suisse. En 2016, s'y est ajoutée la gare routière, gérée de concert avec l'association professionnelle des transporteurs. En

fin d'année 2016, la RAGIM s'est vue transférer un autre lot d'EIPM soit les boutiques de rue mais leur mode de gestion qui pourrait être l'affermage n'a toujours pas été clairement défini.

4.1.1. Les Marchés

Ce type d'infrastructures structurées est au nombre de deux :

❖ Le Marché Central de Koudougou.

Image 1 : Marché Central de Koudougou



Source : <http://www.batiactu.com/edito/marche-central-de-koudougou-20333.php>

Le Marché Central de Koudougou (MCK) a été construit entre 2001 et 2005 sur financement de la Coopération suisse. Il occupe une superficie de 2,5 hectares et a coûté la somme de 1 300 000 000 F CFA ; il est en service depuis le 25 Juin 2005. Considéré comme le poumon commercial de la commune, il est construit en matériaux traditionnels sur une très belle architecture, ce qui lui a valu le prix Aga Khan en 2007.

Le Marché Central de Koudougou compte au total mille cent quatre vingt quinze (1198) boutiques et six cent vingt quatre (624) étals, répartis comme suit :

Tableau 2 : le potentiel fiscal du marché central de Koudougou

Types de boutiques	Dimension et Emplacement	Nombre	Coût unitaire mensuel	Nombre de mois	Coût total
T1-1	6m ² intérieur	974	2 750	11	29 463 500
T1-2	6m ² extérieur	44	3 250	11	1 573 000
T1-3	9m ² intérieur	68	4 350	11	3 253 800
T1-4	9m ² extérieur	100	6 250	11	6 875 000
T1-5	12m ² extérieur	12	7 300	11	963 600
Etals	-	624	850	11	5 834 400
Parking entier	-	16	14 000	11	2 464 000
Latrines	-	4	7 000	11	308 000
Total					50 735 300

Source: Direction RAGIM, Mai 2017

On y trouve aussi le local administratif qui est composé d'une infirmerie, d'une salle de réunion pour les commerçants, d'un poste de Police et d'un bureau pour les agents de recouvrement communément appelé guichet.

❖ **Le Marché secondaire de Zakin.**

Le marché secondaire de Zakin est aussi l'œuvre de la Coopération Suisse pour la population de la commune de Koudougou. Il est situé au secteur n°3 de la ville et est aussi composé de plusieurs installations.

Tableau 3 : Répartition et potentiel fiscal du marché de Zakin.

Type, Dimension et Emplacement	Nombre de boutiques	Coût unitaire mensuel	Nombre de mois	Coût total
7,5m ² intérieur	19	1 900	11	397 100
7,5m ² extérieur	19	3 500	11	731 500
9m ² intérieur	10	3 500	11	385 000
9m ² extérieur	11	4 500	11	544 500
Magasin 15-18m ²	4	7 500	11	330 000
Etals simples	144	550	11	871 200
Etals rang	84	800	11	739 200
Box volaille	12	1 500	11	198 000
Ambulants	300	550	11	1 815 000
Latrines	1	3 500	11	38 500
Aire bois	1	12 000	11	132 000
Parkings	1	23 500	11	258 500
Autres installations				270 000
Total				6 710 500

Source : budget RAGIM, mai 2017

4.1.2. La gare routière

Inaugurée le 19 Avril 2016, la gare routière se présente comme suit :

Image 2 : gare routière de Koudougou


Source : service communication de la Mairie de Koudougou, mai 2017

Il convient de souligner que ce joyau est également un fruit du partenariat avec la coopération Suisse. Sa valeur est estimée à plus de 400.000.000 FCFA. Les différentes taxes recouvrées par la RAGIM sont :

Tableau 4 : différentes taxes recouvrées au niveau de la gare routière par la RAGIM

Nature	Unités	Prix unitaire	Quantité	Durée	Prix total
Location d'espace					6 960 000
STAF	m2	100	4 000	12	4 800 000
TSR	m2	100	1 800	12	2 160 000
Droits de sorties					15 072 000
Petit car	Départ/jour	500	18	360	3 240 000
Transitaires	Départ/jour	1 000	12	360	4 320 000
Transport international (gros car)	Départ/mois	4 000	8	12	384 000
Transport international (petit car)	Départ/mois	2 000	25	12	600 000
Taxi moto	Départ/Jour	200	14	360	1 008 000
STAF	12	240 000	1	12	2 880 000
TSR	12	120 000	1	12	1 440 000
STPW	12	100 000	1	12	1 200 000
Autres recettes					2 400 000
ambulants		70 000	1	12	840 000
parkings		25 000	2	12	600 000
location de magasins		130 000	1	12	1 560 000
TOTAL					24 432 000

Source : direction RAGIM, mai 2017

4.1.3. Les boutiques de rue

En somme, vingt six (26) boutiques de rue et un (01) restaurant ont été construits entre 2014 et 2016 sur financement du fonds permanent. Ces boutiques sont situées comme suit :

-quarante (40) boutiques prévues au quartier Burkina (vingt (20) ont été achevées et les vingt (20) autres sont en cours)

-vingt (20) boutiques sur la rue Maurice YAMEOGO qui mène à l'école nationale de la santé Publique de Koudougou

- six (06) boutiques et un bâtiment restaurant à la place de la nation

Tableau 5 : potentiel fiscal des boutiques de rues

Type, Dimension et Emplacement	Nombre de boutiques	Coût unitaire mensuel	Nombre de mois	Coût annuel
Quartier Bourkina	20	15 000	12	3 600 000
Rue Maurice YAMEOGO	20	15 000	12	3 600 000
Place de la nation	6	15 000	12	1 080 000
Restaurant	1	15 000	12	180 000
Total	47	15 000	12	8 460 000

Source : direction RAGIM, mai 2017

L'ensemble de ces équipements constitue les infrastructures marchandes dont la gestion a été déléguée à la RAGIM par la commune de Koudougou.

4.2. Les recettes de la RAGIM

La RAGIM collecte permanemment les loyers des installations à travers les agents de recouvrement. Chaque fin d'année, une prévision est faite pour l'année à venir en tenant compte du taux d'occupation des boutiques et du taux de recouvrement. En fin d'exercice, une confrontation est faite entre les recettes prévues et les recettes réalisées en cours d'année. La différence entre les deux donne un résultat que nous appelons l'excédent brut d'exploitation (EBE). L'EBE est le résultat brut obtenu après déduction des charges de personnel mais avant déduction des charges d'amortissement. Le tableau suivant résume les prévisions et réalisations budgétaires ainsi que les EBE obtenus de 2011 à 2016 :

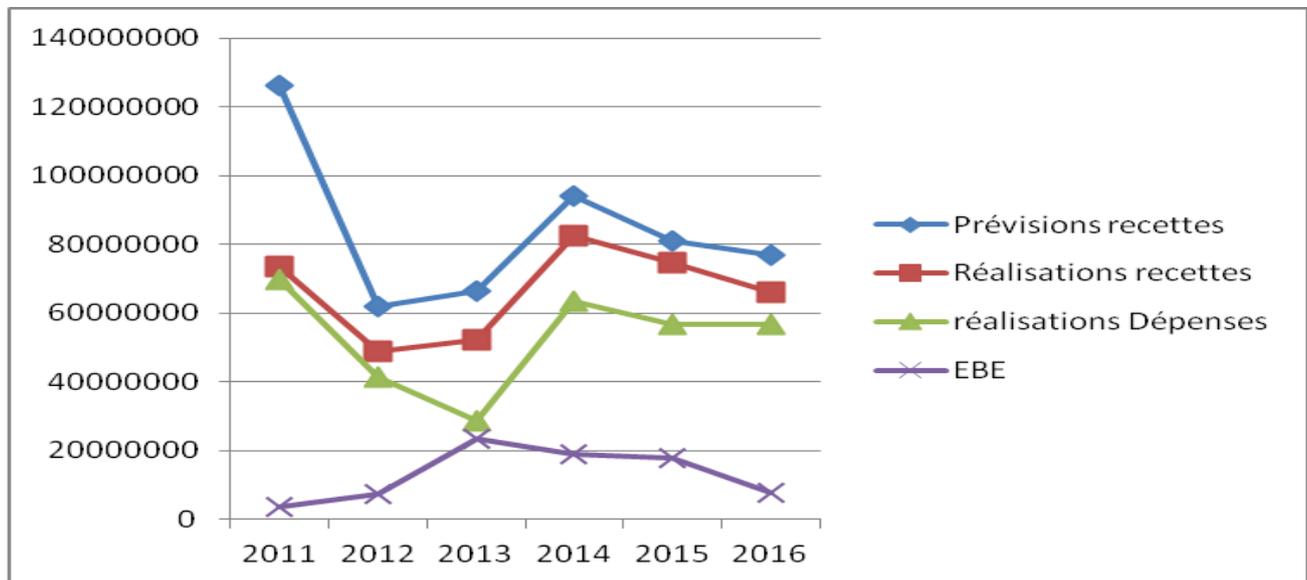
Tableau 6 : Evolution des recettes des infrastructures marchandes de 2011 à 2016.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Prévisions	126.168.300	61.852.177	66.615.364	94.233.912	81.197.531	76.861.061
Réalisations	73.719.196	48.853.559	52.246.358	82.674.182	74.482.953	66.172.884
Dépenses	69.942.824	41.405.040	28.734.716	63.549.514	56.581.529	56.833.275
EBE	3.776.372	7.448.519	23.511.642	19.124.668	17.901.424	7.902.964

Source : compte administratifs et budgets de la RAGIM, 2011 à 2016

Les différents résultats consignés dans le tableau ci-dessus peuvent être représentés comme suit :

Figure 1 : Courbe évolutive des recettes et dépenses de 2011 à 2016



Source : tableau n°6 évolution des recettes des infrastructures marchandes de 2011 à 2016

Ce graphique représente les éléments des budgets et comptes administratifs de la RAGIM.

La première (couleur bleue) représente les prévisions de recettes consignées dans les budgets.

La deuxième (en couleur rouge) quant à elle, représente les recettes effectivement recouvrées sur les périodes. Les deux ont la même allure. Décroissantes de 2011 à 2012 : cela s'explique par la suppression des moyens de pression suite à la crise qu'a connu les infrastructures marchandes en 2011 juste avant la naissance de la RAGIM. Elles sont croissantes de 2013 à 2014 grâce à l'amélioration du taux d'occupation et le recouvrement des produits antérieurs de 2012. Enfin, elles décroissent de nouveau à partir de 2015 car l'incidence des produits antérieurs est entrain de diminuer pour se stabiliser au niveau du potentiel fiscal moyen.

Les deux dernières courbes représentent respectivement les réalisations de dépenses (couleur verte) et l'excédent brut d'exploitation (couleur violette). L'allure de la courbe d'évolution de l'EBE traduit que le résultat dégagé en 2011 est faible (moins de 5.000.000 FCFA) marqué par la jeunesse de la RAGIM. Elle croît ensuite entre 2012 et 2013 puis commence à s'incliner à partir de 2014.

En 2013, les courbes de dépenses réalisées et EBE semblent se toucher. Ceci s'explique par des problèmes administratifs qui ont empêchés la RAGIM d'exécuter ses dépenses d'investissement.

L'analyse de l'EBE seul ne suffit pas pour évaluer la contribution de la RAGIM au renforcement de la capacité financière de la commune de Koudougou. A ce solde intermédiaire, nous avons déduit les charges d'amortissement pour obtenir le résultat net global.

4.3. Répartition du résultat net global de la RAGIM

Depuis la construction des infrastructures, une clé de répartition a été discutée et retenue par les partenaires de concert avec la commune de Koudougou pour servir de base de répartition du résultat net global produit par les infrastructures marchandes.

Il s'agit d'affecter 25% au budget de la commune et les 75% au compte FADEC pour servir à construire d'autres infrastructures afin de résoudre la problématique de mobilisation optimale de ressources propres en faveur des communes. Durant le temps qu'a fonctionné le RAGIM, voici présentées dans le tableau n°7, les quotes parts allouées :

Tableau 7 : répartition du résultat selon les quotes-parts définies

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Quote part FADEC	356332	3110442	6137877	11867554	10950121	3451276
Quote part Mairie	118777	1036814	2045959	3955851	3650040	1150425
résultat net global	475109	4147256	8183836	15823405	14600161	4601701

Source : comptes administratifs RAGIM

Des efforts sont faits au niveau de la RAGIM pour réaliser des résultats positifs malgré la baisse des loyers qu'elle a enregistrée en 2012 ainsi que la crise des commerçants en 2011. Ces résultats sont calculés chaque fin d'année et les virements se font en début de la prochaine année. notons qu'aucune ressource n'a été reversée de 2011 à 2012. Cependant le cap a été rattrapé en 2013 c'est-à-dire que les trois premiers résultats ont été cumulés pour être reversés à la commune et au FADEC en 2013.

Des analyses et discussions permettront de mieux appréhender ces résultats et de pouvoir faire des recommandations pertinentes.

V. Analyses et discussions

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses d'études, il serait opportun pour nous de discuter et d'analyser les résultats de l'étude que nous venons de présenter. Dans un premier temps, nous analyserons l'évolution des recettes et des dépenses de la RAGIM ainsi que la répartition faite de ses marges bénéficiaires. Dans un second temps, nous ferons le diagnostic de la structure afin de déceler les forces, faiblesses, menaces et opportunités dans un souci d'optimisation de la rentabilité des EIPM.

5.1. Analyse de la potentialité économique des EIPM

Le budget de la RAGIM est essentiellement constitué par la collecte des loyers des différentes installations qui font parties composantes du marché c'est-à-dire les loyers des boutiques, étals, parking, latrines,... En plus de cela nous avons noté :

- Les prestations des services de la sono ;
- La vente de fiches de boutiques ;
- Les intérêts du compte dépôt à terme (logement des cautions) ;
- Les retenues des cautions des résiliations ;
- Les amendes pour perte de carte de locataire et les pénalités de retard (appliquées avant 2011) ;
- Le reste à recouvrer sur les exercices antérieurs.

L'analyse du potentiel fiscal des EIPM nous permet d'analyser le niveau des recettes de la RAGIM en ce sens que le budget de la RAGIM est essentiellement fonction des ces éléments.

De 2011 à 2016 le patrimoine de la RAGIM n'était composé que des deux marchés : le marché central et le marché secondaire de Zakin. L'analyse du montant global des budgets démontre que la RAGIM maîtrise et exploite le potentiel fiscal des EIPM de façon optimale. Quant aux nouvelles EIPM, ils n'ont pas encore fait partie du budget en raison de leur jeunesse et de leur mode de gestion qui reste encore un tant soit peu ambiguë.

Tableau 8 : comparaison des recettes en fonction du potentiel fiscal des EIPM

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Potentiel fiscal moyen	57 445 800	57 445 800	57 445 800	57 445 800	57 445 800	57 445 800
Recettes réalisées	73 719 196	48 853 559	52 246 358	82 674 182	74 482 953	66 172 884
Marge	-16 273 396	8 592 241	5 199 442	-25 228 382	-17 037 153	-8 727 084

La comparaison du potentiel fiscal moyen par rapport aux recettes réalisées permet d'apprécier le niveau d'exécution des recouvrements de la RAGIM. Les résultats obtenus mettent en évidence des marges négatives et positives. Les marges négatives indiquent des niveaux de recettes réalisées supérieurs au potentiel fiscal moyen estimé. Par contre, les marges positives indiquent des niveaux de recettes réalisées inférieurs au potentiel fiscal moyen estimé. On peut constater que sur les six (06) années d'existence de la RAGIM, les marges ont été négatives sur quatre (04) années, ce qui

met en évidence une surexploitation étendue du potentiel fiscal moyen. Ces résultats positifs pourraient être justifiés par les primes de rendements déversées aux agents au-delà d'un taux de recouvrement de 70%. En effet, selon le décret n°99-409/PRES/PM/MEF/MFPDI du 19 novembre 1999, portant modification du barème des traitements du personnel des établissements publics de l'Etat à caractère administratif, ce qui constitue une motivation pour les agents et favorise l'amélioration des recouvrements. A cela, il faut noter le bon taux d'occupation du marché, l'application des mesures de sanction telles que le paiement des pénalités de retard et la mise sous scellée des boutiques après cumul de deux mois d'arriérés de loyers.

Toutes fois, les faibles résultats obtenus entre 2012 et 2013 pourraient également s'expliquer. En effet, en 2012 la RAGIM a enregistré de faibles recettes et ce à cause de l'annulation des pénalités de retard de paiements et de certains arriérés instaurés à l'issue d'une crise entre les commerçants et les premiers responsables de la commune. La baisse des recettes en 2013 pourrait s'expliquer par l'annulation des mesures de pression pour le règlement des loyers, qui a eu pour conséquence le relâchement de certains commerçants dans le paiement des loyers.

Ces résultats infirment la première hypothèse de notre analyse qui stipule que le potentiel fiscal moyen de la RAGIM est sous exploité.

5.2. Analyse de la stratégie de gestion de la RAGIM

La Régie Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes doit sa stratégie de recouvrement en grande partie à l'EPCD. Elle utilise les techniques suivantes pour atteindre un niveau optimal de recouvrement :

- Numérotation systématique et maîtrise du nombre de places occupées ;
- Existence d'un fichier numérique des créanciers à travers l'utilisation du logiciel ;
- Signature de contrats de location et attribution de cartes de locataires pour les places fixes ;
- Contrôle à tous les niveaux (valeurs inactives, cartes de locataires, fichier numérique, encaissement...);
- Scellée des boutiques après deux mois d'impayés ;
- Existence de communication permanente avec les commerçants (concertation sur certaines décisions et sensibilisation sur leur rôle en tant qu'acteur de développement) ;
- Mise en place d'un comité de recouvrement constitué par les commerçants eux-mêmes.

Un diagnostic interne et externe permettra de faire le point de la stratégie de la RAGIM afin de faire des propositions améliorantes. Dans le diagnostic interne, la comparaison des forces et faiblesses de la stratégie de gestion de la RAGIM met en évidence seize (16) points de forces sur huit (08) points

de faiblesses. Ces résultats révèlent une dominance des forces de la stratégie de gestion de la RAGIM sur ses faiblesses. Par contre, le diagnostic externe, qui permet de comparer les opportunités et menaces qui pèsent sur la stratégie de gestion de la RAGIM laisse entrevoir une légère dominance des menaces sur les opportunités. En effet, les menaces sont à cinq (05) points contre quatre (04) points pour les opportunités. Ces résultats indiquent que les menaces pèsent sur les opportunités, ce qui peut constituer un danger si rien n'est fait dans l'avenir pour améliorer cette situation.

En conclusion, il ressort de l'analyse de la stratégie de gestion de la RAGIM a, une dominance des forces sur les faiblesses, ce qui est un atout pour la structure et facilite les recouvrements. La deuxième hypothèse de notre analyse qui stipule que la stratégie de gestion de la RAGIM optimise les recouvrements se confirme donc. Cependant, il ressort de cette analyse que les menaces pèsent légèrement sur les opportunités, ce qui pourrait être négatif à long terme pour la RAGIM. En effet, s'il n'ya pas de stratégie pour neutraliser les menaces, ceux-ci risquent de nuire à la bonne marche de la stratégie de gestion de la RAGIM.

Tableau 9 : diagnostic FFOM

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FOFOM</p>	<p>Fo 1 : Existence d'une structure organisée, coordonnée proche d'une entreprise ;</p> <p>Fo 2 : autonomie financière ;</p> <p>Fo 3 : existence d'un Conseil d'exploitation qui est un organe délibérant chargé d'orienter, de suivre et de contrôler l'activité de l'organe exécutif ;</p> <p>Fo4 : La propreté, l'ordre et la sécurité des biens et des personnes sont des services externalisés</p> <p>Fo 5 : Marchés bien construits sur le plan architectural;</p> <p>Fo 6 : Zonification du marché ;</p> <p>Fo 7 : Existence de commodités (toilettes, parkings)</p> <p>Fo 8 : Electrification et eau courante</p> <p>Fo 9: Existence de bureaux administratifs au sein des marchés</p> <p>Fo 10 : Existence d'un dispositif de sécurité-incendie</p> <p>Fo 11 : Existence d'un comité de suivi de recouvrement</p> <p>Fo 12 : Très bons taux d'occupation et de recouvrement ;</p> <p>Fo 13 : Existence de fichiers de clients bien tenus et à jour ;</p> <p>Fo 14 : Bonne gestion de la clientèle</p> <p>Fo 15 : Potentiel commercial bien maîtrisé</p> <p>Fo 16 : Gains dégagés au profit de la Commune</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FABES</p>	<p>F1 : Les tarifs n'ont plus connu de variation. Cependant les charges globales continuent à augmenter au fil des ans, ce qui entraîne un amenuisement progressif des résultats d'exploitation de cet EIPM ;</p> <p>F2 : La révision à la baisse des coûts des loyers ;</p> <p>F3 : La sous location ;</p> <p>F4 : La levée des mesures de sanctions de pénalités cumulation des loyers ; démotivation des « bons payeurs »</p> <p>Outre ces difficultés, il ya :</p> <p>F5 : Insuffisance de ressources humaines (agents de recouvrement);</p> <p>F6 : Existence de boutiques louées à usage de magasins, ce qui empêche l'animation du marché ;</p> <p>F7 : Manque de politique d'encouragement pour les bons payeurs ;</p> <p>F8 : La limitation dans la prise de décision</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FOFOM</p>	<p>O1 : La bonne collaboration avec les structures similaires et les partenaires suisse</p> <p>O2 : Adhésion complète des bénéficiaires d'infrastructures sur laquelle on peut espérer une hausse des loyers</p> <p>O3 : Application d'une comptabilité de type privé</p> <p>O4 : Augmentation du patrimoine d'infrastructures</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FOFOM</p>	<p>M1 : L'influence des décisions politiques locales ;</p> <p>M2 : l'instabilité politique</p> <p>M3 : l'usure des infrastructures par les intempéries</p> <p>M4 : l'augmentation croissante de la police d'assurance</p> <p>M5 : application d'une nouvelle révision des tarifs à la baisse</p>

5.3. Analyse de la contribution de la RAGIM au budget communal

La RAGIM, structure dotée de l'autonomie financière mais ne possédant pas de personnalité juridique est sous la tutelle de la Commune, qui joue un rôle d'accompagnateur, de modérateur. La commune de Koudougou garde un regard permanent sur la gestion de la RAGIM car elle est propriétaire du patrimoine de celle-ci et reçoit une partie du résultat net de la Régie autonome en fin d'exercice. Aussi, elle appuie la RAGIM en termes de sécurité à travers la Police municipale. La part de bénéfice revenant à la commune représente 25% du résultat net. Les 75% restants sont alloués au compte du *Fonds d'Appui au Développement de la Commune de Koudougou (FADEC)* en prévision du financement d'autres équipements marchands. Il serait donc important d'évaluer le poids de l'appui financier que la RAGIM apporte au budget communal de Koudougou, à travers les 25% de ses bénéfices versés à la commune. Le tableau suivant résume la part de la contribution financière de la RAGIM au budget communal.

Tableau 10 : Contribution de la RAGIM au budget communal de 2011 à 2016.

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Recettes communales	415624826	470716503	416450020	481573442	501794892	538961775
Part RAGIM prévue dans le budget communal	8095746	612369	1787000	1500000	3000000	4000000
Transferts effectués par la RAGIM	0	0	3201550	3955851	3650040	10058440
Taux de participation	-	-	0,77	0,82	0,73	1,87

Source : comptes administratifs de la RAGIM de 2011 à 2016

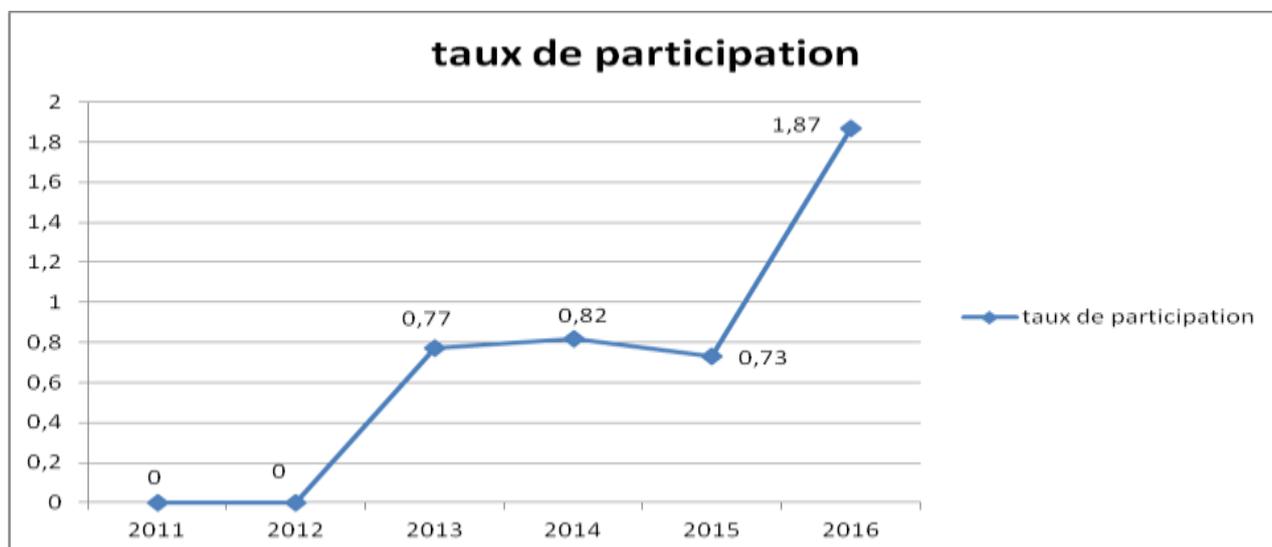
L'analyse du tableau ci-dessus révèle d'une part que les recettes communales connaissent une évolution positive dans l'ensemble. D'autre part, il ressort que les transferts effectués par la RAGIM à la commune de koudougou qui n'ont été opérationnels qu'à partir de 2013 sont très élevés par rapport aux prévisions. Ces transferts effectués connaissent également une évolution galopante avec un pique remarquable observé en 2016, où le montant est passé de moins de quatre (04) millions à plus de dix (10) millions, ce qui est positif pour le budget communal.

L'évolution du taux de participation de la RAGIM dans le budget communal, consigné dans le tableau ci-dessus donne l'allure représentée dans le graphique ci-dessous. L'analyse de la courbe indique une évolution positive d'ensemble du taux de participation de la RAGIM au budget

communal. Toute fois, on constate des hausses remarquables du taux de participation de la RAGIM :

- De 2012 à 2013 qui s'explique par le jeune âge et la faible santé financière de la RAGIM occasionnée par la crise. Elle avait certes réalisé un bénéfice mais a jugé ne pas reverser immédiatement par mesure de prudence. C'est ainsi que les sommes de 2011 à 2013 ont été cumulées pour être reversées en fin d'exercice 2013.
- Et de 2015 à 2016 qui se justifie par l'introduction d'une nouvelle infrastructure qu'est la gare routière de Koudougou

Figure 2 : courbe représentative du taux de participation de la RAGIM au fonctionnement de la commune



Source : budgets de la mairie

En conclusion l'analyse de la contribution de la RAGIM au budget de la commune de Koudougou révèle une évolution positive dans l'ensemble, avec une hausse très remarquable observée de 2015 à 2016. On constate que la RAGIM participe au budget communal à de faibles proportions (à moins de 2%), ce qui pourrait s'expliquer par le quota de 25% à verser à la commune imposée. Cependant, l'évolution positive du taux de participation et surtout la hausse remarquable observée précédemment laisse entrevoir une amélioration de la part de contribution de la RAGIM dans le budget communal. Il convient de noter que les 75% du résultat net de la RAGIM sont alloués au compte FADEC donc appartiennent également à la commune bien que n'étant pas pris en compte dans le budget annuel, celui-ci est utilisé pour les investissements de la commune. Le tableau n°11 résume l'utilisation que la commune a pu en faire de 2011 à nos jours.

Tableau 11 : réalisations sur FADEC de 2011 à 2016

Réalisations	Montants
Réhabilitation de bureaux au profit de l'EPCD	23000000
Aménagement d'une aire d'abattage	2900000
Remblayage des voies non bitumées de la ville	5000000
Curage des caniveaux de la ville	2000000
Maintenance et réparation des lampadaires solaires de la ville	3000000
Contribution à l'indemnisation des victimes de l'école bilingue	5000000
Paiement des frais d'expertise des ouvrages de la gare réalisée par le Laboratoire National des Travaux Publics	8700000
Paiement des frais d'audit organisationnel et structurel de la RAGIM	4850000
Installation de feux tricolores	16000000
Total	70 450 000

Source : direction de la RAGIM, mai 2017

Ce tableau nous indique clairement que de 2011 à 2016, 70450000 ont été investis au profit de la commune grâce aux bénéfices réalisés à travers la gestion des EIPM. Ceci interpelle la commune sur la participation de la RAGIM à l'amélioration des ressources qui ne se limite pas au budget communal mais également au financement des activités d'investissement et à la résolution de plusieurs problèmes d'urgence à travers le compte FADEC.

Cette conclusion permet de confirmer la troisième hypothèse de notre analyse qui stipule que la part de contribution de RAGIM améliore considérablement les finances municipales de la commune de Koudougou.

VI. RECOMMANDATIONS

Afin de permettre à la RAGIM d'améliorer davantage ses résultats, les recommandations suivantes lui ont été faites :

- ❖ Relire le manuel des procédures de la RAGIM : celui qui existe date du temps de la gestion par l'EPCD ; il convient donc de l'adapter aux réalités
- ❖ Mettre en place immédiatement le conseil d'exploitation, organe délibérant de la RAGIM afin de permettre à la structure de mieux exécuter son budget
- ❖ Renforcer les capacités opérationnelles des agents de la RAGIM
- ❖ Voter un montant annuel pour la RAGIM dans le but de la construction d'un bâtiment qui lui servira de siège : à l'image de la RAGEM Ouagadougou
- ❖ Mettre en place des organes de contrôle (interne et externe) afin que le contrôle soit permanent et puisse permettre de corriger les failles au fur et à mesure.
- ❖ Revoir la clé de répartition du résultat net de la RAGIM afin que les quotes-parts mairie puissent être aussi consistantes que le FADEC
- ❖ Actualiser le cahier de charges liant la RAGIM à la Commune de Koudougou
- ❖ Mensualiser les amortissements et les traduire par un virement automatique
- ❖ Tenir compte des investissements non réalisés en fin d'année pour le calcul du résultat annuel
- ❖ Améliorer le service de la comptabilité en apportant un logiciel de comptabilité, sur ce, nous proposons le logiciel GESPAIE utilisé par la RAGEM Ouagadougou

VII. CONCLUSION

Dans le contexte de la décentralisation, une commune qui possède des infrastructures marchandes a un atout non négligeable quant à la mobilisation de ressources propres pour son développement.

Dans le cadre de cette étude, nous avons voulu contribuer à mesurer la contribution des infrastructures marchandes sur le renforcement de la capacité financière de la commune par l'analyse des recettes et des marges bénéficiaires dégagées., en centrant notre étude sur la RAGIM, structure de gestion. Pour y parvenir, nous avons d'abord eu recours à une revue documentaire pour comprendre les concepts. Ensuite, nous avons émis trois hypothèses à savoir : le potentiel fiscal de la RAGIM est sous exploité ; la stratégie de gestion de la RAGIM optimise les recouvrements ;et la part de contribution de RAGIM améliore considérablement les finances municipales de la commune de Koudougou. Enfin, nos guides d'entretiens et nos questionnaires élaborés ont été administrés suivant un choix raisonné aux acteurs œuvrant dans le domaine des infrastructures marchandes.

Après analyse basée sur le potentiel fiscal, l'évolution des recettes des EIPM, nous avons constaté que les résultats infirment la première hypothèse et confirment les deux dernières.

Nous pouvons donc affirmer, au regard de nos résultats, que la RAGIM contribue au renforcement de la capacité financière de la commune de Koudougou. Cependant, compte tenu de nos outils et moyens de recherche utilisés, notre étude est loin de couvrir la problématique de rentabilité des EIPM dans la commune de Koudougou. D'autres études pourront ainsi être menées afin d'approfondir nos résultats et conclusions.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- [1] **Jis Oscars SOSSOUKPE (2012)**. Problématique de la gestion efficace des marchés de la commune de Lokossa au Bénin. Mémoire pour l'obtention du Diplôme de technicien supérieur option administration des finances, ENAM/Université d'Abomey-Calavi, Bénin, 86p.
- [2] **Sylvain-Roger Bonkougou (2007)**. Evaluation de projet par la méthode des effets: le cas du programme prioritaire équipements marchands de la commune de Ouagadougou. Mémoire de Master2 en Management de Projet, Institut de Formation Colbert(IFC), 76p
- [3] **Sylvie Ouoba (2001)**. La gestion des équipements marchands de la Commune de Ouagadougou (programme prioritaire d'équipements marchands) mémoire de fin d'étude, Ecole nationale des régies financières, 83p.
- [4] **TRAORE Ousmane (2012)**. La gestion des infrastructures marchandes dans les communes : cas de la RAGIM-Koudougou. Rapport de stage pour l'obtention du Diplôme Universitaire de Technologie en Finance Comptabilité (DUT-FC), Université de Koudougou, 42p.
- [5] **Bouraiman ZONGO (2016)**. Mobilisation sociale et développement local à Koudougou au Burkina Faso : les ressorts de l'action collective. Thèse de doctorat de Sociologie, Université OUAGA I Professeur JOSEPH KI-ZERBO, 337p.
- [6] **Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique, de la Décentralisation et des Affaires Coutumières et Religieuses (2014)**. Guide de gestion des infrastructures et équipements communaux, République du Niger, 66p.
- [7] **Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Sécurité/ Direction Générale des Collectivités Territoriales (2012)**. Mission d'appui à la gestion des infrastructures et équipements publics marchands, Burkina Faso, 80p.
- [3] **Laboratoire Citoyennetés ACE-RECIT (2007)**. Etat des lieux de la décentralisation au Burkina Faso, 90p.

Webographie

- [1] GESPAIE ; On y trouve, les questions principales au logiciel de gestion des infrastructures marchandes. <http://gespaie.blogspot.com>. Date de consultation : 19.04.2017.
- [2] Historique, on y trouve l'historique des quelques projets exécutés sous la tutelle du MATD http://www.matd.gov.bf/index.php?option=com_content&view=article&id=219&Itemid=544. Date de consultation : 03.05.2017.
- [3] La contribution des infrastructures au développement économique des régions françaises par Bernard Fritsch. <http://www.theses.fr/?q> . Date de consultation : 12.05.2017.

Table des matières

CITATION	2
DEDICACE	3
REMERCIEMENTS.....	4
RESUME.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTE DES ABREVIATIONS.....	7
LISTE DES TABLEAUX.....	9
LISTE DES FIGURES.....	9
LISTE DES IMAGES.....	9
I. INTRODUCTION	10
1.1. CONTEXTE-PROBLEMATIQUE	10
1.2. DEFINITION DES CONCEPTS	13
1.2.1. LA GESTION COMMUNAUTAIRE	13
1.2.2. LA GESTION DIRECTE	13
1.2.3. LA GESTION DELEGUEE	14
1.2.4. LA DECENTRALISATION	15
1.2.5. LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE.....	15
1.2.6. LA MOBILISATION DES RESSOURCES.....	16
1.2.7. LE RECOUVREMENT	16
II. OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES D'ÉTUDE	17
2.1. OBJECTIF GENERAL ET OBJECTIFS SPECIFIQUES	17
2.2. HYPOTHESES D'ÉTUDE.....	17
III. MATÉRIELS ET MÉTHODES.....	17
3.1. MATERIELS	17
3.2. METHODES.....	18
3.2.1. LES PHASES DE CONDUITE DE L'ÉTUDE	18
• PHASE 1 : LA PREPARATION.....	18
• PHASE 2 : LA REALISATION DU DIAGNOSTIC DE LA RAGIM	19
• PHASE 3 : L'ANALYSE DES DONNEES.....	19
• PHASE 4 : RESTITUTION DES RESULTATS DE L'ÉTUDE	19
3.2.2. LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES.....	19
3.2.3. ÉCHANTILLONNAGE ET POPULATION D'ÉTUDE.....	19
3.2.4. LIMITE DE L'ÉTUDE ET DIFFICULTES RENCONTREES	20
IV. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	20
4.1. SITUATION DES INFRASTRUCTURES MARCHANDES GEREES PAR LA RAGIM	20
4.1.1. LES MARCHES.....	21
❖ <i>Le Marché Central de Koudougou.....</i>	<i>21</i>
❖ <i>Le Marché secondaire de Zakin.....</i>	<i>22</i>
4.1.2. LA GARE ROUTIERE.....	23
4.1.3. LES BOUTIQUES DE RUE.....	24
4.2. LES RECETTES DE LA RAGIM.....	25
4.3. REPARTITION DU RESULTAT NET GLOBAL DE LA RAGIM	27
V. ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	27

5.1. ANALYSE DE LA POTENTIALITE ECONOMIQUE DES EIPM	28
5.2. ANALYSE DE LA STRATEGIE DE GESTION DE LA RAGIM	29
5.3. ANALYSE DE LA CONTRIBUTION DE LA RAGIM AU BUDGET COMMUNAL.....	32
VI. RECOMMANDATIONS	35
VII. CONCLUSION.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	37
TABLE DES MATIERES	39
ANNEXES	41

Annexes

Annexe 1 : Connaissance de la structure d'accueil

Création de la RAGIM

Construits entre 1997 et 2004, les installations marchandes de la commune étaient sous la gestion de l'EPCD pendant plusieurs années. En 2009, se réfugiant derrière le phénomène de vie chère, les commerçants avaient accumulé beaucoup d'arriérés au niveau des deux marchés. En effet, l'incivisme s'installait, les gens n'étaient plus en règle vis à vis de leurs loyers. Que faire ? De concert avec les commerçants et la mairie, il a été organisé un atelier diagnostic dans le but de s'informer de tous les problèmes qui se posent à la bonne marche en ce qui concerne la gestion des infrastructures marchandes ; c'est là qu'est née l'idée de créer une structure autonome, la principale doléance des commerçants. Mais cette préoccupation des commerçants dont le projet était encours va trainer jusqu'à la survenance d'une crise. En effet, suite à la fermeture de 500 boutiques, les commerçants ont manifesté violemment le 27 Avril 2011 contre cette décision de la commune causant ainsi plusieurs dégâts : le siège de l'EPCD, le domicile du Directeur et le domicile du maire sont partis en fumée, tout le matériel de bureau et informatique incendié, certaines boutiques mises sous scellé ont été forcées par les intéressés au marché central. C'est tout cela qui a accéléré la mise en place d'une Régie Autonome qui a verra le jour le 01 Aout 2011.

La création de la Régie Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes de la commune de Koudougou se conforme et est régie par les dispositions de la loi n°055-2004 du 21 décembre 2004 portant Code Général des Collectivités Territoriales au Burkina Faso et le Décret n° 94-313 du 2 août 1994 portant Statuts général des Unités socio-économiques des collectivités territoriales.

Objectifs et partenariats de la RAGIM

Objectifs

La RAGIM est une structure clé, située au cœur de l'économie de la commune de Koudougou. Dotée de l'autonomie financière, elle ne possède pas de personnalité morale. Elle a pour missions de :

- mobiliser les ressources de façon optimale afin de contribuer au développement durable de la commune : il s'agit ici du recouvrement des loyers et redevances
- maîtriser les revenus et les charges de fonctionnement liés aux infrastructures dont elle a la charge;

- sécuriser et maintenir les infrastructures marchandes : effectuer les travaux neufs et grosses réparations, assurer les biens et installer un dispositif de sécurité incendie efficace.
- assurer le fonctionnement permanent, continu et régulier des Marchés et des autres équipements marchands

Afin de mener à bout ses missions, elle se fixe les objectifs suivants :

- Rechercher la rentabilité économique et financière des infrastructures pour un développement durable de la commune,
- Pérenniser les infrastructures marchandes existantes
- Contribuer à agrandir son patrimoine par la structuration des autres infrastructures de la commune
- Rechercher la cohésion sociale entre les bénéficiaires et les organes dirigeants
- Améliorer la qualité du service au niveau des infrastructures marchandes.

Vu son jeune âge, elle s'est familiarisée avec des structures sœurs et d'autres acteurs afin de prévenir et résister aux différents chocs qui pourraient surgir.

Partenariats

La RAGIM travaille en collaboration avec différents partenaires dont le Service Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes de Ouahigouya, l'EPCD de Fada N'gourma qui ont également bénéficié de l'appui du Programme de Développement des Villes Moyennes (PDVM) et la Régie Autonome de Gestion des équipements Marchands (RAGEM) Ouagadougou qui œuvrent dans le même domaine.

Outre cela, la RAGIM est accompagnée dans ses tâches par des structures tutelles comme :

- ❖ la Mairie : qui joue un rôle d'accompagnateur, de modérateur entre la RAGIM et les commerçants dans la gestion des EIPM. En effet, c'est elle qui joue le rôle de tutelle, appuie la structure en termes de sécurité à travers la Police municipale et a un regard permanent sur la gestion. La Mairie est propriétaire du patrimoine de la RAGIM. Celle-ci reçoit une partie du résultat net de la Régie autonome en fin d'exercice. La part de bénéfice revenant à la commune représente 25% du résultat net.

- ❖ la Coopération Suisse et la Cellule d'Appui à la Gestion des Collectivités Territoriales (CAGECT) : la Coopération Suisse est l'un des grands partenaires de la commune de Koudougou, elle intervient dans la commune dans plusieurs domaines dont le plus important est l'appui par le Programme de Développement des Villes Moyennes (PDVM). La Cellule d'Appui à la Gestion des Collectivités Territoriales (CAGECT) est son bras technique, c'est par elle que s'effectue l'appui financier, l'appui conseil, l'appui technique (renforcement des capacités des acteurs).

Fonctionnement de la RAGIM

La Régie Autonome de Gestion des Infrastructures Marchandes de la commune de Koudougou fonctionne de façon autonome. Elle est située sous la tutelle de la Mairie. La RAGIM est administrée par les organes suivants :

- le conseil d'exploitation : organe délibérant
- la Direction de la Régie : organe de gestion

Conseil d'exploitation

Organe délibérant, le Conseil d'Exploitation (CE) de la RAGIM est composé de :

- Trois(03) représentants du conseil Municipal dont le Président de la Commission des Affaires Economiques et Financières(CAEF) ;
- Quatre(04) représentants des bénéficiaires ;
- Le Directeur des Services Techniques Municipaux (les observateurs : Directeur de la Régie, Secrétaire Général de la Mairie, Receveur municipal et Contrôleur Financier).

N.B. : Le Conseil d'Exploitation peut à titre consultatif s'adjoindre toute personne en raison de ses compétences. Le Directeur de la Régie assiste aux rencontres du conseil d'exploitation avec voix consultative.

Les membres du CE sont nommés par arrêté du Maire de la commune. La durée de leur mandat est de deux(02) ans renouvelable. Ils élisent en leur sein le Président. Celui-ci est obligatoirement membre du Conseil Municipal. En cas de résultats positifs, ils bénéficient de tantièmes dont le montant est fixé par le Conseil Municipal.

Le CE de la RAGIM est obligatoirement consulté sur :

- Le projet de budget et les comptes d'exécution de la Régie ;
- La fixation des tarifs de la régie ;

- Les conditions d'émulation du personnel ;
- Les marchés conclus par la Régie en tant que maître d'ouvrage délégué.
- Le président du conseil d'exploitation adresse semestriellement un rapport au Maire sur :
 - + l'état d'exécution des comptes prévisionnels de recettes et de dépenses ;
 - + l'état des comptes financiers ;
 - + l'état d'exécution du programme d'investissement;
 - + l'état de gestion du personnel ;
 - + les copies des procès-verbaux de délibération;
 - + l'état de l'entretien des équipements.

Le CE se réunit une fois par trimestre en session ordinaire. L'ordre du jour est fixé par le Président. Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande du Maire, de son Président ou des 2/3 de ses membres. Il ne peut valablement délibérer qu'en présence des 2/3 de ses membres. Les délibérations sont adoptées à la majorité simple.

La Direction de la RAGIM

Principal organe de gestion de la RAGIM, la direction est gérée par un Directeur nommé par arrêté du Maire de la commune à l'issue d'une sélection par appel public à candidature.

➤ Le directeur et les autres travailleurs de la Régie sont soumis aux dispositions de la Loi n°027-2006 AN du 05 décembre 2006 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des collectivités territoriales et la Loi 033-2008 AN du 24 juillet 2008 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents des Etablissements Publics de l'Etat.

➤ Le Directeur assure la gestion technique, administrative et financière de la Régie. Il a le pouvoir de représentation générale de la Régie et rend compte de sa gestion au Conseil d'Exploitation.

➤ Le Directeur a sous sa responsabilité les agents et les autres employés de la Régie. A l'égard de son personnel, il dispose de pouvoir de notation et sanction de premier degré. Le Directeur prépare les sessions du Conseil d'Exploitation et en exécute les décisions.

➤ Il peut être mis fin à tout moment aux fonctions du Directeur par le Maire. De même, en cas de manquements graves, le Conseil d'Exploitation peut proposer au Maire la révocation du Directeur.

➤ La comptabilité de l'établissement est tenue suivant les règles de la comptabilité publique.

Il doit être tenu à jour les documents suivants :

-le livre de banque et de chèques postaux ;

- le livre des inventaires ;
- le livre de stocks ;
- le bordereau de versement

Les créances de la Régie Autonome qui sont compromises sont recouvrées par voie amiable, et en cas d'échec par voie contentieuse.

Annexe 2 : Guide d'entretien

Guide d'entretien au maire de la commune

1. De façon simplifiée, pouvez-vous nous parler de la RAGIM (définition, rôle,...)
2. Qui sont vos partenaires en matière de réalisation d'EIPM ?
3. Comment voyez les EIPM de votre commune (entretien, maintenance)?
4. Le mode de gestion vous convient-elle ?
5. Quel bilan faites-vous de cette structure après 6 ans de fonctionnement ?
6. Que pensez-vous de la stabilité des loyers ?
7. Le FADEC a-t-il permis à la commune de faire des investissements ? lesquels ?
8. Avez-vous des propositions

Guide d'entretien avec le DAF

1. Que pensez-vous de la comptabilité de la RAGIM ? est-elle adaptée ?
2. Quelle est la part de contribution financière de la RAGIM aux recettes de la commune (de 2011 à 2016 en %) ?
3. Quel est le niveau de ressources propres de la commune ?
4. Quelle a été la contribution de la commune dans la réalisation des EIPM ?

Guide d'entretien avec les commerçants

1. Qu'est ce que la RAGIM
2. Comment jugez-vous la gestion du marché central
3. Quel est votre rôle dans le processus de gestion du marché central
4. Vous-sentez vous suffisamment impliqués
5. Qu'aimeriez vous que l'on intègre pour une amélioration
6. Le potentiel marchand est-il connu et exploité judicieusement ?