

PA-ABN-401  
1991 8/11/91

# AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT PPC/CDIE/DI REPORT PROCESSING FORM

ENTER INFORMATION ONLY IF NOT INCLUDED ON COVER OR TITLE PAGE OF DOCUMENT

1. Project/Subproject Number

2. Contract/Grant Number

3. Publication Date

4. Document Title/Translated Title

5. Author(s)

  
1.  
2.  
3.

6. Contributing Organization(s)

7. Pagination

8. Report Number

9. Sponsoring A.I.D. Office

10. Abstract (optional - 250 word limit)

11. Subject Keywords (optional)

  
1. 4.  
2. 5.  
3. 6.

12. Supplementary Notes

13. Submitting Official

14. Telephone Number

15. Today's Date

.....DO NOT write below this line.....

16. DOCID

17. Document Disposition



PN-ABN-401  
ISN 81115



SOUS LA HAUTE AUTORITE  
DU MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION.

LE SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION  
ORGANISE AVEC  
L'AGENCE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ETATS-UNIS

UN SEMINAIRE-ATELIER SUR  
LES MARCHES, LES RESSOURCES FINANCIERES  
ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL

GUECKEDOU, GUINEE  
9 - 12 AVRIL 1991

P R E S E N T A T I O N

La tenue du séminaire-atelier de Guéckédou est le prolongement de deux activités antérieures concernant les villes-marchés en Guinée.

- une étude sur le rôle des villes-marchés en Guinée,
- un séminaire national sur les villes-marchés et le développement rural.

## I. L'ETUDE SUR LE ROLE DES VILLES-MARCHES

Cette étude a été entreprise par l'USAID de février à avril 1990. Son objectif était de :

1. identifier les centres dynamiques de l'activité économique ;
2. étudier les types et les liens socio-économiques entre les villes-marchés et les zones rurales ;
3. identifier les principaux obstacles rencontrés par la population engagée dans une activité économique ;
4. étudier le rôle des collectivités locales dans l'administration des installations de marché et la mobilisation de recettes ;
5. faire des suggestions concernant des stratégies d'interventions efficaces.

## II. LE SEMINAIRE NATIONAL SUR LES VILLES-MARCHES ET LE DEVELOPPEMENT RURAL

Les séminaires-ateliers sont également une conséquence directe du séminaire national qui s'est tenu à Conakry, du 7 au 11 mai 1990 sur le thème : "les Villes-Marchés et le Développement Rural", organisé par le Secrétariat d'Etat à la Décentralisation, en collaboration avec le Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales.

Cette manifestation, réalisée avec le concours financier et technique de l'USAID, a réuni environ 150 participants parmi lesquels :

- les secrétaires généraux chargés des collectivités décentralisées des 36 préfectures,

- des directeurs préfectoraux de l'Agriculture,
- des directeurs préfectoraux de l'Urbanisme et de l'Habitat,
- des représentants des opérateurs économiques.

A l'issue des cinq jours de séminaire, les participants sont convenus que la problématique des relations entre villes et campagnes pour leur développement harmonieux est un aspect essentiel de la politique et des stratégies de développement mise en oeuvre pour l'auto-promotion des populations. Les liens d'interdépendance entre zones rurales et villes-marchés doivent, ainsi, orienter la détermination des priorités des programmes guinéens d'investissement.

Ce constat nécessite le renforcement de la politique de décentralisation et de réformes administratives dont un certain nombre de propositions figurent dans les conclusions et recommandations du séminaire.

Parmi celles-ci, certaines peuvent être privilégiées.

1. Concernant la décentralisation :

- Poursuite de la politique de décentralisation par l'accélération de la mise en place des Communautés Rurales de Développement (CRD) et des Communes Urbaines (CU), deuxième maillon des collectivités décentralisées.
- Renforcement de l'autonomie des collectivités locales par un transfert conséquent des ressources de l'Etat vers les collectivités décentralisées.
- Renforcement de l'esprit de participation communautaire, seul gage d'une mobilisation conséquente des ressources internes.
- Poursuite de la politique de réforme administrative afin d'asseoir une véritable administration de développement.
- Promotion des organisations paysannes des ONG afin d'accroître leur participation au développement économique.

2. Concernant l'aménagement du territoire et l'urbanisme :

- Décentralisation des pouvoirs et des compétences administratives et techniques en vue de mieux impliquer les autorités locales et les populations dans la conception et l'application des mesures visant à la maîtrise du développement spatial.
- Mise en place de structures appropriées pour le financement des aménagements de terrain et de l'habitat.
- Sur la base des réalités socio-culturelles et économiques des différentes localités, conception et réalisation d'un programme d'infrastructures et d'équipements socio-communautaires indispensables au développement des villes-marchés.

**III. OBJECTIFS DU SEMINAIRE-ATELIER**

Le séminaire-atelier a pour but de renforcer les conclusions générales du séminaire de Conakry.

En effet, les collectivités locales ont un rôle important dans la vie d'une ville-marché puisqu'il leur revient le pouvoir de mettre en place des procédures pouvant soit renforcer soit freiner la croissance et la stabilité d'une ville-marché.

Il s'avère que trop souvent les installations des marchés ne répondent pas aux besoins de la population (structures physiques, installation de stockage, plans du marché, mesures d'hygiène, accessibilité) et ne permettent pas de mobiliser les recettes du marché devant être versées à la collectivité.

Il est clair que les contribuables sont réticents à payer leurs taxes puisqu'ils ne voient pratiquement jamais d'améliorations concrètes sur les marchés. Dans de nombreux cas, il serait pourtant possible d'améliorer l'apparence des marchés par de petites interventions. Sensibiliser les représentants locaux sur la question de l'amélioration des marchés pourrait se révéler très avantageux. En effet, lors de l'enquête menée au début de l'année 1990 par l'USAID, de nombreux commerçants étaient d'accord pour payer des taxes plus élevées à condition que ces recettes soient utilisées pour améliorer l'infrastructure locale.

B

Ainsi, il est possible d'améliorer considérablement les recettes locales provenant des taxes des marchés. Le taux de recouvrement pour ces taxes se situe entre 7 et 43 %, selon les marchés. Cela signifie qu'en moyenne, 80 % des recettes ne sont jamais recouvrées.

Guéckédou a une population de 22.000 habitants, le total de la préfecture étant 150.000. Son marché de type frontalier, jusqu'à une époque récente, était le plus important après celui de Conakry. On estimait qu'il existait environ 6.000 vendeurs les jours de marché.

L'objectif du séminaire-atelier sera triple :

1. Etudier les améliorations possibles concernant l'administration et la gestion des installations des marchés.
2. Proposer des modes de gestion efficace des recettes mobilisées localement, issues des marchés.
3. Proposer des moyens concrets pour améliorer rapidement la prestation des services publics concernant notamment l'infrastructure locale par de meilleures stratégies de développement économique local.

Environ 60 personnes participeront aux travaux de cette rencontre parmi lesquelles 45 issues de Guéckédou et 15 représentants des diverses administrations centrales de Conakry.

**SEMINAIRE-ATELIER**

**MARCHES, RESSOURCES FINANCIERES ET DEVELOPPEMENT LOCAL**

**GUECKEDOU, GUINEE**

**9 - 12 AVRIL 1991**

**TABLE DES MATIERES**

**PRESENTATION**

**PROGRAMME**

**COMPTE RENDU DE LA JOURNEE DU MARDI 9 AVRIL 1991**

**EXTRAIT DU DISCOURS D'OUVERTURE DE M. LE PREFET  
RENE BAYO KANANO**

**EXTRAIT DE LA COMMUNICATION SUR LE ROLE DES COLLECTIVITES  
DECENTRALISEES DANS LE DEVELOPPEMENT DES VILLES-MARCHES PAR  
DANSA KANTE, SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION**

**EXTRAIT DE LA COMMUNICATION SUR LES PROBLEMES VECUS PAR LES  
COMMERCANTS PAR EL PELLICOT KAMANO, VICE-PRESIDENT DE LA  
CHAMBRE DE COMMERCE**

**COMMUNICATION SUR L'EXEMPLE DE MARCHE EN COTE D'IVOIRE -  
EXPERIENCE DE LA SOCIETE D'ORGANISATION EN ADMINISTRATION  
FINANCIERE ET COMPTABLE (SOCONAF) PAR ISIDORE SERI LECADOU,  
DIRECTEUR D'EXPLOITATION, SOCONAF**

**COMPTE RENDU DE LA JOURNEE DU MERCREDI 10 AVRIL 1991**

**COMMUNICATION SUR LA DECENTRALISATION FINANCIERE PAR MOUHAMADOU  
ADAMA BAH, CHEF DE LA DIVISION TUTELLE FINANCIERE, SECRETARIAT  
D'ETAT A LA DECENTRALISATION**

COMMUNICATION SUR LE ROLE DES ORGANISATIONS A CARACTERE  
COOPERATIF ET PRE-COOPERATIF DANS LE DEVELOPPEMENT DES MARCHES  
PAR MME AISSATOU SOW, CHEF SECTION INDUSTRIE-COMMERCE-ARTISANAT

COMMUNICATION SUR LE ROLE DE LA FEMME DANS LA DYNAMIQUE DE LA  
MOBILISATION DES RESSOURCES DU MARCHE PAR MME ASSATA KEITA,  
DIRECTRICE PREFECTORALE DES ORGANISATIONS FEMININES

COMMUNICATION SUR L'EXEMPLE DE CONTROLES FINANCIERS SUR LES  
MARCHES IVOIRIENS ET LES RESULTATS OBTENUS : EXPERIENCE DE LA  
SOCIETE D'ORGANISATION EN ADMINISTRATION FINANCIERE ET  
COMPTABLE (SOCONAF) PAR ISIDORE SERI LECADOU, DIRECTEUR  
D'EXPLOITATION, SOCONAF

RAPPORTS DES GROUPES DE DISCUSSION - A1 - A2 - A3

RAPPORTS DES GROUPES DE DISCUSSION - B1 - B2 - B3

PLAN D'ACTION

EVALUATION DU SEMINAIRE

LISTE DES PARTICIPANTS



SOUS LA HAUTE AUTORITE  
DU MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION,

LE SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION  
ORGANISE AVEC  
L'AGENCE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ETATS-UNIS

UN SEMINAIRE-ATELIER SUR  
LES MARCHES, LES RESSOURCES FINANCIERES  
ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL

GUECKEDOU, GUINEE  
9 - 12 AVRIL 1991

P R O G R A M M E  
-----

Mardi 9 avril

8:00 - 8:30 CEREMONIE D'OUVERTURE  
M. René Bayo KAMANO, Préfet de Guéckédou  
Commandant Fassa DIALLO, Préfet de Kissidougou  
M. Mahadouba TOUNKARA, Directeur national de la décentralisation  
M. Jean-Michel LEBRETON, Représentant de l'USAID  
M. Pascal Kemo DEMBADOUNO, Secrétaire général chargé des collectivités décentralisées

8:30 - 9:00 Le rôle des collectivités décentralisées dans le développement  
M. Dansa KANTE, Secrétariat d'Etat à la décentralisation

9:00 - 9:30 Le rôle des collectivités décentralisées dans le développement local : cas de Guéckédou  
M. Etienne Sewa LELANO, Directeur préfectoral des micro-réalisations

9:30 - 10:00 Débats, discussion sur les thèmes présentés

10:00 - 10:30 PAUSE

10:30 - 11:00 La problématique du marché de Guéckédou  
1. Les problèmes liés à la mobilisation des ressources locales  
M. Ibrahima Sory KEITA, Directeur préfectoral de l'économie et des finances

11:00 - 11:30 2. Les transporteurs et l'économie locale  
M. Dinos KAMANO, Transporteur

11:30 - 12:00 3. Les problèmes vécus par les commerçants  
El Hadj Pelicot KAMANO

12:00 - 12:30 Exemple d'organisation des marchés en Côte d'Ivoire  
M. Isidore Seri LECADOU, Directeur d'exploitation, SOCONAF, Côte d'Ivoire

12:30 - 14:00 Débats - discussion sur les thèmes développés le matin

14:00 FIN DE LA SESSION

B

Mercredi 10 avril

THEME GENERAL : LA MOBILISATION DES RESSOURCES  
DES MARCHES LOCALES

- 8:00 - 8:30 La mobilisation des recettes  
M. Mouhamadou Adama BAH, Chef de la  
division tutelle financière, Secrétariat  
d'Etat à la Décentralisation
- 8:30 - 9:00 Les problèmes locaux liés à la mobilisation  
des recettes locales  
M. Ibrahima Sory KEITA, Directeur  
préfectoral de l'économie et des finances  
M. Ousmane BAYO, Chef de la section impôts
- 9:00 - 9:30 Débats
- 9:30 - 10:00 Les problèmes liés au fonctionnement du marché  
de Guéckédou  
M. Saa Woussa Kotembédou, Administrateur  
du marché de Guéckédou
- 10:00 - 10:30 Le rôle des organisations à caractère  
coopératif et précoopératif dans le  
développement des marchés  
Mme Aïssatou Sow, Chef section  
Industrie-Commerce-Artisanat
- 10:30 - 11:00 PAUSE
- 11:00 - 11:30 Rôle de la femme dans la dynamisation de la  
mobilisation des ressources du marché  
Mme Assata KEITA, Directrice préfectorale  
des organisations féminines
- 11:30 - 12:00 Exemple de contrôles financiers sur les  
marchés ivoiriens les résultats obtenus  
M. Isidore Seri LECADOU, Directeur  
d'exploitation, SOCONAF, Côte d'Ivoire
- 12:00 - 12:30 Débats
- 12:30 - 14:30 Ateliers  
- répartition en groupes de travail  
- travaux en ateliers
- 14:30 - 15:00 Présentation des rapports en séance plénière
- 15:00 FIN DE LA SESSION

Jeudi 11 avril

THEME GENERAL : LES INFRASTRUCTURES DES  
VILLES-MARCHES

- 8:00 - 8:30 Le point sur l'élaboration actuelle de la décentralisation financière  
M. Adama BAH, Chef de la division de la tutelle financière, Secrétariat d'Etat à la Décentralisation
- 8:30 - 9:00 Les problèmes liés à l'amélioration et à la gestion des infrastructures du marché  
M. Cece LAINE, Directeur préfectoral de l'habitat et de l'urbanisme
- 9:00 - 9:30 Débats
- 9:30 - 10:00 Les structures de dialogue entre l'administration locale et les usagers des marchés  
M. Dantoumane CONDE, Secrétaire général des affaires administratives
- 10:00 - 10:30 Le rôle des ONG locales dans le développement des marchés  
M. Elcie KAMANO, représentant de Plan/Guinée international
- 10:30 - 11:00 PAUSE
- 11:00 - 11:30 Les problèmes liés à l'hygiène des marchés  
M. Lamine SAMOURA, Sous-préfet central
- 11:30 - 12:00 La sécurité des usagers du marché et de leurs biens  
M. Mamadi Rouges KEITA, Commissaire central de police de Guéckédou
- 12:00 - 12:30 Débats
- 12:30 - 14:30 Ateliers  
- répartition en groupes de travail  
- travaux en ateliers
- 14:30 - 15:00 Présentation des rapports en séance plénière
- 15:00 FIN DE LA SESSION

Vendredi 12 avril

- 8:00 - 11:00      Elaboration d'un plan d'action concret pour la mobilisation des recettes, l'utilisation des recettes et l'amélioration des infrastructures. Ce plan comporte des indicateurs d'impacts mesurables
- Travaux en ateliers
- 11:00 - 11:30      Présentation des rapports en séance plénière du plan d'action
- 11:00 - 12:00      Evaluation du séminaire-atelier
- 12:00 - 12:30      **CLOTURE DU SEMINAIRE-ATELIER**
- Rapport général
- M. le Préfet de Guéckédou
- M. le Directeur national de la décentralisation
- 12:30              **FIN DU SEMINAIRE-ATELIER**

11-

## COMPTE RENDU DE LA JOURNEE DU MARDI 9 AVRIL 1991

La séance a débuté par le contrôle des présences fait par Pascal Kémo DEMBADOUNO, Secrétaire Général chargé des Collectivités Décentralisées de Guéckédou qui s'est assuré que les conditions de la tenue du séminaire étaient bien remplies.

Quant à Mamadouba TOUNKARA, Directeur National de la Décentralisation, il a dans son intervention, justifié tout d'abord le choix de Guéckédou avant de rappeler les conclusions du séminaire national sur les villes-marchés tenu à Conakry du 7 au 11 mai 1990 et indiqué que les objectifs du séminaire de suivi visent entre autres à :

- étudier les améliorations possibles concernant l'administration et la gestion des installations des marchés ;
- proposer des modes de gestion efficaces des recettes issues des marchés et mobilisées localement ;
- proposer des moyens concrets pour améliorer rapidement la prestation des services publics concernant notamment l'infrastructure locale par de meilleures stratégies de développement économique local.

Pour sa part Jean-Michel LEBRETON du Bureau Régional de l'Habitat et du Développement Urbain de l'USAID à Abidjan a mis un accent sur l'importance économique des marchés en tant que lieux où circulent l'argent, l'énergie, les initiatives, bref, les marchés en tant que facteurs de développement de la politique de décentralisation.

Au fil des interventions, René Bayo KAMANO, Préfet de Guéckédou a, dans son discours d'ouverture du séminaire, souhaité la bienvenue aux encadreurs et aux séminaristes avant de présenter les réalités socio-économiques de sa préfecture.

Dansa KANTE du Bureau d'Etudes de la Décentralisation a abordé le premier thème intitulé : "le rôle des collectivités décentralisées dans le développement des villes-marchés" jetant ainsi les jalons introductifs à des débats nourris autour de trois points :

- bref aperçu sur la politique de décentralisation en Guinée ;
- promotion des organisations d'auto-promotion paysannes et des ONG dans le développement des villes-marchés

- problématique du renforcement de l'autonomie des collectivités locales dans le développement des villes-marchés.

L'intervenant a mis un accent sur la nécessité de renforcer les pouvoirs des collectivités locales afin de leur conférer et les moyens et les compétences indispensables à l'exercice de leurs attributions et ambitions. Il a indiqué en outre que les organisations d'auto-promotion et les ONG peuvent contribuer à l'amélioration des équipements, la quantité et la qualité de la production, faciliter les circuits commerciaux, l'accès aux crédits et aux approvisionnements en intrants, l'accroissement des revenus.

L'approfondissement du thème en s'appuyant sur le cas de Guéckédou a été présenté par Etienne Sewa LELANO, Directeur préfectoral des micro-réalisations, lequel a illustré son exposé des réalités du terrain et insisté sur la nécessité qui s'impose de faire jouer pleinement aux collectivités leur rôle dans l'organisation et la gestion du marché. Aussi a-t-il conseillé, au titre des améliorations possibles :

- la détermination des prix incitatifs aux producteurs avec l'instauration d'un service de prix ;
- l'organisation de foires agricoles ;
- la mise en place de coopératives de production, de commercialisation et de consommation viables pour sauvegarder l'autonomie du producteur vis-à-vis de l'opérateur économique qui souvent a tendance à imposer sa volonté.

Les débats soulevés autour de ce thème ont témoigné du grand intérêt que cette question a revêtu chez les séminaristes à cause de sa pertinence sur les réalités locales du marché de Guéckédou.

Après la seconde pause de 15 mn qui a permis aux séminaristes de se détendre, les travaux ont repris par la présentation du thème central traitant de la problématique des améliorations possibles pour le développement du marché de Guéckédou à travers les sous-thèmes :

- Les problèmes liés à la mobilisation des ressources locales par Ibrahima Sory KEITA, Directeur préfectoral de l'économie et des finances.
  - Les transporteurs et l'économie locale par Dinos KAMANO de l'Union des Transporteurs Routiers de Guéckédou.
  - Les problèmes vécus par les commerçants par El Hadj Pelicot KAMANO de l'Antenne préfectorale de la Chambre de Commerce.
- 15

Les débats qui ont suivi ces trois communications ont calmé les inquiétudes et rassuré plus d'un sceptique qu'il y a certes des problèmes sérieux auxquels il faut à tout prix apporter des solutions mais il y a surtout à se convaincre que le marché de Guéckédou dispose d'importantes potentialités de recettes qui ne demandent qu'à être mieux organisées et judicieusement gérées.

L'exemple d'organisation des marchés en Côte d'Ivoire présenté par Isidore Seri LECADOU, Directeur d'exploitation de la SOCONAF a instruit les séminaristes des dispositions organisationnelles à mettre en place dans la gestion des marchés en vue de qualifier sans cesse les opérations de recouvrement des recettes. Ainsi au marché de Sinfra, l'organisation a permis d'atteindre un taux de recouvrement de 90 %.

Les questions pertinentes posées par les séminaristes à cet effet ont toutes trouvé les réponses satisfaisantes auprès de l'orateur.

Les travaux de la journée ont pris fin à 15 heures.

## EXTRAIT DU DISCOURS D'OUVERTURE DE

M. LE PREFET RENE BAYO KAMANO

Guéckédou est située au Sud-Ouest de la République de Guinée. Elle est limitée à l'Est par la Préfecture de Macenta, à l'Ouest par la République soeur de Sierra-Léone, au Nord par les Préfectures de Kissidougou et Faranah, au Sud par les Républiques soeurs de Sierra-Léone et du Libéria.

Couvrant une superficie de 4.400 km<sup>2</sup>, Guéckédou compte 204.757 habitants répartis dans 67 districts et quartiers regroupés dans 10 sous-préfectures.

Guéckédou est aussi située à 4 km seulement de la frontière avec le Libéria, 500 km environ du port de Monrovia et 350 km du port de Freetown. Dans l'ensemble, le relief est très accidenté. Elle jouit d'un climat équatorial guinéen qui est une variante du climat sub-équatorial guinéen.

L'abondance des pluies qui tombent pendant 9 à 10 mois dans l'année avec une moyenne de précipitation variant entre 2.500 mm et 3.500 mm divise l'année en 2 saisons.

Le climat est doux car l'écart thermique est faible. Deux formations végétales couvrent la préfecture : la savane et la forêt claire.

Les cours d'eau, nombreux et abondantes, forment un bassin unique. Ils se dirigent tous du Nord vers le Sud et se jettent dans la Makona. Cette dernière forme en Sierra-Léone le puissant fleuve Moa qui se jette dans l'océan atlantique. Les principaux sont : Lam Makona (222,500 km), la Ouaou (133 km), la Mafissa (82,500 km), la Melli (114 km), la Maloun (62,500 km) et la Boya (42,500 km). Tous les 6 cours d'eau ont un régime irrégulier dû au relief accidenté et aux caprices des brusques variations des saisons.

Les sols de la préfecture sont fertiles à cause de l'existence d'un horizon humifère assez développé.

Guéckédou est une préfecture à vocation essentiellement agro-pastorale. L'agriculture occupe plus de 80 % de la population. On y produit notamment du riz, du café, du cacao, de l'huile de palme et des palmistes ainsi que des tubercules.

Ici et là, on pratique également l'élevage de bovins, ovins, caprins, etc.

L'existence dans la zone de certaines plantes a donné naissance à un artisanat traditionnel débouchant sur la confection d'objet de première nécessité : sacs en raphia, filets de pêche, nattes, vancs, nasses, corbeilles, hottes, hamacs, bandes de cotonnade, etc. Un peu partout on rencontre dans les agglomérations des tailleurs, forgerons, cordonniers et bijoutiers.

Notre préfecture partage avec la République soeur de Sierra-Léone une frontière commune d'environ 250 km et avec celle du Libéria 75 km environ.

La commercialisation libre des produits connaît une ampleur notable depuis la suppression des contraintes auxquelles étaient soumis les paysans.

L'activité commerciale dans tous les domaines avec la libération des initiatives privées enregistre aujourd'hui un essor sensible à tous les niveaux.

Depuis cinq ans déjà, grâce à l'assistance technique du PAG (Projet Agricole de Guéckédou) le niveau de vie du paysan s'est considérablement amélioré et la préfecture a pu atteindre son autosuffisance alimentaire.

Aussi, depuis 10 mois notre préfecture a été désenclavée du point de vue des télécommunications à la grande satisfaction des opérateurs économiques.

Le réseau routier est dans son ensemble praticable en dépit du manque de pont sur la Makona reliant notre préfecture aux pays frères du Libéria et de la Sierra-Léone. La traversée se faisant actuellement par les embarcations traditionnelles ou par le bac (à Nongoa).

Les services de la santé jouissent quant à eux d'une amélioration sensible. En effet, en plus d'un hôpital dont les travaux de restauration ont connu la participation bienfaisante de la Société Ouest-Allemande (GTZ), chaque sous-préfecture dispose de son dispensaire-maternité, de même que certains districts. Les centres de santé sont opérationnels et fonctionnent grâce à la participation communautaire et à la volonté de bien servir dont font preuve les travailleurs de ce secteur.

La préfecture compte au titre de l'année scolaire 1991, 139 établissements scolaires dont 126 écoles primaires, 11 collèges, 1 lycée et 1 Centre de Formation Professionnelle (CFP). A cela, il faut ajouter un Centre de Formation Continue (CFC) pour le recyclage périodique des enseignants.

EXTRAIT DE LA COMMUNICATION SUR  
LE ROLE DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES  
DANS LE DEVELOPPEMENT DES VILLES- MARCHES

PAR

DANSA KANTE, SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION

I. BREF APERCU SUR LA POLIQUÉ DE DECENTRALISATION EN GUINEE

Dans son discours programme du 22 décembre 1985, le Chef de l'Etat a défini les grands axes de la politique de développement socio-économique de notre pays. Celle-ci prenant en charge les préoccupations actuelles et à venir de larges couches de la population guinéenne s'est donnée pour point d'appui fondamental la politique de décentralisation qui, on le sait, est un des volets les plus importants des séries de réformes initiées par le Gouvernement au lendemain du 3 avril 1984.

En effet, de nombreuses études ont démontré que le pays à système d'administration locale puissante et efficace se sont avérés plus dynamiques et ont obtenu des résultats socio-économiques plus probants que ceux des pays centralisateurs d'où la nécessité pour les pays en voie de développement de se tourner vers de solutions nouvelles, de modèles de développement mieux adaptés à leurs contextes.

Pour notre part, le choix de la politique de décentralisation favorise en Guinée la promotion du développement socio-économique par la mobilisation et la participation des populations organisées en collectivités décentralisées sur la base des solidarités naturelles tissées et entretenues par l'histoire et la géographie.

L'institution de ces collectivités décentralisées en tant que moyens choisis par le Gouvernement pour organiser la participation des populations à l'effort national de développement se fait à trois niveaux suivants :

1. Les districts ruraux et les quartiers urbains ;
2. Les communautés rurales de développement (CRD) et les communes urbaines (CU) ;
3. Les communes et la ville de Conakry.

De 1986 à nos jours, le Secrétariat d'Etat à la Décentralisation (SED) a pu mettre en place 1.614 districts et 250 quartiers sur l'ensemble du territoire national, tous dotés d'organes délibérants et exécutifs et prenant en charge l'auto-développement des localités.

Après que les districts et les quartiers ont fait preuve de leur viabilité des CRD tests ont été installés à Farmoréah (en 1988) et à Timbi Madina (en 1989).

Cette expérience s'étant révélée concluante du point de vue administratif, financier et promotionnel, les CRD ont été élargies à 14 en fin 1989 avec la perspective de les étendre au plus tôt à l'ensemble des sous-préfectures.

Par ailleurs, les textes relatifs à la mise en place des communes de la ville de Conakry ont été élaborés, approuvés, et mis en application.

Les statuts des communes urbaines de l'intérieur du pays sont élaborés au niveau de la commission interministérielle de la décentralisation avec la perspective d'installer toutes les communes urbaines d'ici fin juin 1991.

Il convient de souligner que le transfert de certains des pouvoirs de décision de l'Etat aux collectivités locales suppose pour celles-ci l'acquisition de la personnalité juridique, la notion d'affaires propres, des organes démocratiquement élus ainsi que des moyens humains, techniques et financiers adaptés.

## II. RENFORCEMENT DE L'ESPRIT DE PARTICIPATION COMMUNAUTAIRES ET DE L'AUTONOMIE DES COLLECTIVITES LOCALES DANS LE DEVELOPPEMENT DES VILLES-MARCHES

Ainsi conçues, les collectivités locales ont un rôle important à jouer dans la vie des villes-marchés puisque c'est à elles que revient le pouvoir de mettre en place des procédures pouvant ou renforcer, ou freiner la croissance et la stabilité des villes-marchés.

Cette réalité est d'autant plus évidente que de nombreux problèmes peuvent être perçus au niveau local alors qu'ils étaient presque invisibles aux yeux des autorités centrales.

Ce rôle de collectivités peut notamment concerner :

- l'amélioration et le développement des infrastructures de base des villes-marchés ;

- l'administration des installations des villes-marchés ;
- l'amélioration des prestations des services publics.

Une étude récente faite par l'USAID en collaboration avec des consultants guinéens a abouti à la conclusion que la quasi-totalité des installations des marchés ne répondent pas aux besoins de nos populations ; et pour cause :

- inexistence ou vétusté des structures physiques des marchés (hangars, boutiques, stands, magasins de stockage, boucheries et autres) ;
- vendeurs des produits maraîchers ou fruitiers installés à même le sol ;
- manque d'installation de réfrigérateurs pour la conservation des produits facilement périssables
- manque de gare routière ;
- manque de stations d'essence, et de stations services ;
- inexistence de latrines et de sources d'approvisionnement en eau potable ;
- inexistence ou médiocrité de systèmes d'approvisionnement en électricité ;
- mauvais choix des emplacements des marchés et occupation anarchique des aires disponibles ;
- défectuosité de mesures de sécurité et de salubrité ;
- insuffisance et médiocrité des prestations de service des centres de santé ;
- mauvais état des voies de communications.

A cela il convient d'ajouter les difficultés d'accès au crédit et les préjudices causés à la libre circulation des personnes et de leurs biens par le fait des tracasseries de certains agents des services de sécurité.

Face à la diversité et à l'envergure des problèmes ci-dessus énumérés, il apparaît clairement que seul l'apport local au processus décisionnel peut au mieux les identifier et leur trouver des solutions adéquates en organisant et en stimulant la participation consciente et responsable des citoyens à l'effort de développement local.

Une fois l'autorité transférée à la base, l'interrogation se situe au niveau des moyens requis pour l'exercice des "attributions et ambitions" des collectivités locales.

C'est pourquoi, les tâches d'animation, de sensibilisation, d'organisation et de mobilisation de ressources et d'initiatives propres des collectivités locales doivent être renforcées par les appuis techniques et financiers de l'Etat, des ONG, des bailleurs de fonds et autres.

En recensant et en catégorisant les marchands, les collectivités pourront, avantageusement, les localiser facilement et mieux les gérer.

En outre, les services publics devront apporter leur appui aux collectivités dans l'organisation et la motivation des artisans locaux afin que ces derniers puissent par exemple fabriquer le petit outillage agricole à des coûts plus abordables.

Aussi peuvent être conçues et vulgarisées des techniques culturelles améliorées ainsi que des méthodes de conditionnement des fruits et légumes facilement accessibles à tous.

Il est essentiel de noter que les collectivités locales qui prennent part au développement des villes-marchés doivent détenir plus de pouvoir pour mobiliser les recettes et distribuer les ressources sans la supervision directe des autorités supérieures.

Elles doivent disposer du pouvoir budgétaire d'allouer les ressources aux besoins locaux dans l'ordre de leur priorité sans se référer à un service central pour l'autorisation d'ordonner les dépenses.

Ainsi, le Gouvernement devra accorder aux collectivités une autonomie et un contrôle plus grands sur les ressources locales.

L'étude sur la question a relevé qu'en plus des difficultés de fournitures et d'équipements administratifs le non recouvrement des recettes est essentiellement imputable à l'affectation de ces dernières au budget préfectoral dont les projets à financer ne répondent pas directement aux préoccupations des contribuables locaux.

Du reste, il faut se convaincre que les véritables acteurs du développement ne se mobilisent que lorsque leurs intérêts immédiats et futurs sont respectés.

En effet, plus le contribuable sera assuré que les recettes sont destinées à améliorer ses conditions de vie, plus il sera enclin à l'enthousiasme de les accroître, dotant ainsi les collectivités locales des ressources suffisantes leurs permettant de réaliser les infrastructures de base et d'être des pourvoyeuses de services divers pour les populations.

Dès lors, la réforme de la fiscalité locale apparaît comme le passage obligé du transfert aux collectivités, en plus des charges jusque-là assumées par l'Etat, les ressources afférentes.

En la matière, il faut se féliciter des dispositions de l'Ordonnance No. 091/SGG/90 du 29/10/1990 portant régime financier et fiscal des CRD qui traduit, on ne peut mieux, la ferme volonté du Gouvernement guinéen de doter les collectivités locales de tous les pouvoirs, car, dit-on : "celui qui ne détient pas le pouvoir, ne détient aucune solution".

### III. PROMOTION DES ORGANISATIONS PAYSANNES DES ONG ET DEVELOPPEMENT DES VILLES-MARCHES

Les organisations d'auto-promotion paysannes traduisent la philosophie sociale, économique et politique qui anime les nouvelles autorités guinéennes.

En effet, il serait très difficile de trouver autre système plus efficace pour encourager et stimuler la participation active des populations à la réalisation de programmes de développement rural.

Le consensus de plus net est que les organisations locales ont un rôle clé à jouer si l'on veut obtenir un développement durable car, elles peuvent au mieux :

- identifier les activités de développement et les adapter aux conditions locales ;
- contribuer à une meilleure mobilisation des ressources locales ;
- coordonner et répartir les ressources et les avantages provenant de l'assistance extérieure ;
- gérer les ressources naturelles et maintenir les investissements de façon rationnelle par le biais de l'éducation et de la formation ;
- faire durer les bénéfices tirés des projets.

21

Les ONG qui se livrent à des activités de secours au développement local offrent un intérêt croissant plus souples et plus proches des populations.

Les organisations d'auto-promotion paysannes et les ONG contrignent à améliorer les équipements, la quantité et la qualité de la production, les circuits commerciaux, facilitent l'accès au crédit et les approvisionnements en intrants, accroissent les revenus des populations.

Sur ce plan, un accent particulier doit-être mis sur le rôle des groupements féminins dans le développement des villes-marchés car les femmes jouent des rôles fondamentaux dans les circuits de production, contrôlent et organisent le commerce interne des produits agricoles de base.

Comme dirait l'autre : "le développement, c'est avant tout la femme, quand ça ne va pas, l'homme fout le camp".

Et c'est à juste titre que la conférence du BIT d'août 1990 au Bénin a souligné que "l'Afrique de l'avenir et celle des femmes".

## CONCLUSION

De cette étude non exhaustive, il apparaît clairement que les insuffisances actuelles peuvent être corrigées en amenant les collectivités locales à prendre en mains les responsabilités liées au développement des villes-marchés.

Suffisamment motivées, les collectivités seront capables d'intervenir efficacement dans les domaines de :

- la mobilisation des ressources locales et de leur utilisation judicieuse ; dans la réalisation des infrastructures de base des villes-marchés ;
- l'administration et la gestion des infrastructures.

De ces deux rôles bien remplis résultera une réalité dynamique et bénéfique pour la collectivité et sera le moment opportun pour un futur thème de séminaire qui pourrait être intitulé "le rôle des villes-marchés dans le développement des collectivités décentralisées".

Pour ma part, il n'est pas exagéré d'anticiper pour dire qu'à ce stade les collectivités auront pu, grâce aux villes-marchés créer les meilleures conditions d'accès au crédit, aux fournitures d'intrants et répondre à suffisance aux attentes des populations.

EXTRAIT DE LA COMMUNICATION SUR  
LES PROBLEMES VECUS PAR LES COMMERCANTS

PAR

EL PELLICOT KAMANO, VICE-PRESIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE

CHAPITRE I : LE SITE DE GUECKEDOU

Notre chef lieu est situé à l'extrême frontière du Libéria. A 300 km de Monrovia où se trouve un port franc et une flotte florissante de navires battant pavillon libérien.

A 350 km de Freetown dont l'accès est très difficile par une route mal entretenue du côté Sierra-Léonais.

A 674 km de Conakry par une route bitumée dont il n'existe aucun port franc sur les côtes navigables de plus de 650 km de long.

A 608 km de Bamako au Mali.

A 1.557 km de Dakar au Sénégal.

A 1.050 km d'Abidjan en Côte d'Ivoire.

A 1.208 km de Bobo-Dioulasso au Burkina Faso.

Plusieurs opérateurs économiques viennent participer au marché hebdomadaire de Guéckédou le mercredi de chaque semaine.

Sur le plan préfectoral, Guéckédou est lié à toutes les sous-préfectures par des pistes carrossables de 25 à 50 km de long qui fonctionnent normalement neuf mois sur 12.

CHAPITRE II : LES DIFFICULTES DES VILLES-MARCHES

A. DU POINT DE VUE TRANSPORT DES PRODUITS ET DES MARCHANDISES

L'état de voies de communications doit être amélioré pour faciliter l'accès rapide au marché de Guéckédou.

Les postes de contrôle par les barrages incessants intempestifs, agaçants et onéreux doivent être supprimés ou allégés. Pour exemple typique à l'entrée et à la sortie de chaque préfecture de Guinée il y a trois barrages composés de trois groupes : de gendarmes, policiers, douaniers et conditionnement. A chaque groupe d'agents, il faut déboursier de l'argent, même quand vous avez vos papiers en règle.

La ville-marché doit disposer d'une infrastructure sanitaire et hygiénique adéquate pour assurer l'équilibre interne et externe de propreté des occupants. Elle doit avoir un service de voierie. Elle doit avoir un dépôt important d'hydrocarbure pour les besoins croissants de transport, de commerce et d'agriculture. Elle doit disposer des points de vente par nature, variété et catégorie.

Notre antenne doit étudier en détail la prospection du marché, organiser les opérateurs dans le commerce de métier, les éviter le nomadisme et le comportement déloyal dans le respect des prix énoncés.

La ville-marché de Guéckédou doit disposer d'une infrastructure bancaire opérationnelle, concurrentielle et permanente.

La ville-marché de Guéckédou doit être organisée en fonction de la place qui lui sera dévolue.

L'étouffement actuel des vendeurs et des acheteurs les jours de mercredi par les moyens de transport dénote que notre ville-marché n'a pas d'espace suffisant pour respirer librement.

Dans l'immédiat comme à l'avenir, il y a lieu de mettre sur pied une administration compétente et qualifiée du marché qui doit fichier tous les opérateurs économiques.

Les collecteurs des produits du cru et d'exportation doivent disposer d'une carte professionnelle.

Le marché central de Guéckédou doit être décentralisé en trois marchés secondaires dont un à Nongollo sur la route de Kissidougou, un à Bambo sur la route de Macenta et un à Guéckédou-Lélé sur la route Nongowa et Mongo. Cette décentralisation est nécessitée par le fait que le chef-lieu de la ville n'est pas loti et que le marché ne dispose pas d'espace suffisant pouvant répondre au besoin d'une clientèle débordante de jour en jour.

**SEMINAIRE-ATELIER**  
**SUR**  
**LES MARCHES, RESSOURCES FINANCIERES ET DEVELOPPEMENT LOCAL**  
**GUINEE**

**I. EXEMPLE D'ORGANISATION DE MARCHE EN COTE D'IVOIRE**  
**EXPERIENCE DE LA SOCIETE D'ORGANISATION EN**  
**ADMINISTRATION FINANCIERE ET COMPTABLE (SOCONAF)**

**Par**

**Isidore Séri LECADOU**  
**Directeur d'Exploitation**  
**SOCONAF**

25

## A. GENERALITES

L'important volume des transactions journalières font du secteur marché l'une des principales sinon la principale activité économique sur le plan local.

Le secteur marché joue également sur le plan financier un rôle non négligeable dans la gestion budgétaire des collectivités locales : trésorerie immédiate, flux de recettes régulier, et promptitude dans le processus des recouvrements.

Faut-il ajouter l'aspect socio-culturel du marché principalement dans nos pays à taux d'analphabétismes malheureusement encore très élevé.

Ces avantages qui font du marché un morceau de choix instaurent au sein des autorités un conflit de compétence que voile mal la loi No. 80-11-80 du 17 octobre 1980, portant code de l'administration communale qui régit les répartitions des pouvoirs entre les autorités locales et celles représentant le Gouvernement Ivoirien.

Le marché en Côte d'Ivoire est une responsabilité locale qui incombe au Maire et son conseil. Son organisation matérielle s'articule autour de l'axe ci-dessous :

- I. Autorités compétentes
- II. L'organisation de l'espace
- III. L'organisation administrative
- IV. L'organisation financière
- V. Les contrôles et sanctions

L'organisation du marché de la Commune de Sinfra retiendra ici notre attention pour illustrer cas échéant les points ci dessus.

## B. PRESENTATION DU MARCHE DE SINFRA

La Commune de Sinfra a le bénéfice de l'exploitation d'un marché rural à caractère saisonnier situé au coeur de la ville.

Il relève du type de marchés spontanés "sauvage" sans structures officielles garantissant les conditions minimales d'hygiène et de sécurité. Quelques kiosques et trois hangars couvrant environ 500 m<sup>2</sup> constituent les locaux réalisés par les autorités. Voilà sommairement présenté l'objet de la responsabilité locale.

## I. Les autorités compétentes

### 1. L'ordonnateur

Le marché de Sinfra, à l'instar des marchés sur l'étendue du territoire national relève de l'autorité municipale : le Maire de la Commune. Toute action relative au marché (collecte, construction, suppression...) doit faire l'objet d'une délibération du Conseil municipal soumise à l'approbation de la tutelle. Il entre dans les attributions de l'ordonnateur, l'organisation matérielle du marché.

### 2. Le Comptable public ou Receveur municipal

Il est un fonctionnaire relevant du Ministère de l'Economie et des Finances. Il est placé auprès de la collectivité locale par arrêté ministériel. Il a qualité pour assurer le recouvrement des recettes de la Commune et le règlement des factures dûment mandatées par l'ordonnateur. Le Comptable a l'exclusivité de la garde des valeurs inactives. Les textes lui confèrent l'exclusivité du maniement des deniers de la Commune. Tant le principe affirme avec clarté cette rehabilitation. Néanmoins, dans la pratique les interférences sont multiples. Elles proviennent de la position ambiguë des collecteurs de marchés. Ils sont agents municipaux relevant de l'autorité hiérarchique du Maire. Mais du fait de la manipulation des deniers de la Commune de leur part, ils tombent sous le coup d'un double contrôle et doivent rendre compte directement au Comptable public.

De cette ambiguïté est née une structure intermédiaire : la Régie des Recettes (RR).

### 3. Le Régisseur des Recettes (RR)

Au niveau de la Commune de Sinfra, le RR est un fonctionnaire du Ministère de l'Economie et des Finances placé auprès des services financiers de la Commune dans le cadre de l'aide à la communalisation.

La RR emploie en plus du RR, trois agents de formation comptable et sept collecteurs de marché.

En résumé,

- l'Ordonnateur établit la liste exhaustive de l'assiette de la taxe et procède à l'émission des ordres de recettes mensuelles adressées au Comptable public.

- Le Comptable public exécute l'ordre de recouvrement dès réception des titres mensuels de recettes et organise la centralisation quotidienne des droits journaliers.
- Le RR s'applique à percevoir l'intégralité des droits journaliers assis sur l'occupation des places de marchés avec l'aide des collecteurs et autres services d'appui logistique.

La RR est un compromis entre le nécessaire maintien de la séparation des fonctions. Elle est la coordination indispensable des compétences.

#### 4. Les Délégués de marché

Enfin, à la tête des organisations des vendeurs, les Délégués de marchés participent aux commissions municipales d'attribution et de retrait des places sur le marché, de l'établissement ou des éventuelles modifications du règlement intérieur du marché.

## II. L'ORGANISATION DE L'ESPACE

La connaissance parfaite de la matière taxable fait partie des priorités à observer pour la mise en place d'un système fiable de collecte des droits de marchés.

La mouvance continuelle des commerçants fait du marché le secteur dit INFORMEL. Les étapes suivantes président à l'organisation qui vise à fixer dans une certaine mesure l'instable. Ce sont :

1. Délimitation du champ d'activité
2. Dénombrement des installations
3. Classification des installations

Ce travail jette les bases des calculs de toutes prévisions. Aussi son élaboration se doit d'être assurée par les services compétents municipaux ou privés.

### 1. Délimitation des secteurs

Le marché est divisé en cinq secteurs à couverture collecteur suivant les critères ci-après : nombre de collecteurs, volume des transactions, nombre d'occupants et la distance du marché à la RR. Les limites des secteurs doivent être clairement définies.

## 2. Dénombrement des installations

Les secteurs de marché d'importance sensiblement égale sont constitués de placettes, de boutiques et ateliers.

Environ 2.000 redevables. Il faut noter l'existence sur la plupart des marchés d'une plateforme banalisée servant au déchargement des véhicules de ravitaillement des marchés. Une numérotation alpha-numérique est utilisée pour le marquage des places.

## 3. Classification des installations

Une identification des installations par marquage alpha-numérique aide à la tarification en référence aux textes émanant de la tutelle. Ils tiennent compte notamment de la superficie occupée et de la nature du commerce.

### Exemples

#### Superficie :

1 m<sup>2</sup> sous auvent = 100 F.CFA par jour

1 m<sup>2</sup> hors auvent = 50 F.CFA par jour.

#### Nature

Sont dus mensuellement : le loyer et la taxe relative à l'activité de l'occupant du kiosque et ou magasin, propriété communale.

A ce niveau de l'organisation, les estimations de recettes sont possibles. Aussi évaluait-on à Sinfra en février 1989 les recettes de marchés comme il suit :

- prévisions journalières 90.000 F.CFA

- réalisations journalières 81.900 F.CFA

soit 91 %. La possibilité de justification du manque à gagner garantissant le succès de la procédure.

### III. ORGANISATION ADMINISTRATIVE

L'organisation administrative découle au niveau national de la loi No. 80-11-80 du 17 octobre 1980. Elle se fonde sur la rigueur, la mise à jour continuelle des informations sur la base d'une nette séparation des tâches des différents intervenants.

"Celui qui définit les droits n'est pas celui qui encaisse".

Les fonctions de l'Ordonnateur ne sont pas celles du Comptable public.

#### 1. Au niveau du Comptable public

Trois agents municipaux, sous l'autorité du Receveur municipal assurent : le suivi des recouvrements, la comptabilité des valeurs inactives et la liquidation des factures dûment mandatées par l'Ordonnateur.

#### 2. Au niveau de l'Ordonnateur

##### a. Moyens humains

(voir organigramme)

##### b. Moyens matériels

- Un coffre-fort à la RR pour la conservation et la garde des espèces, valeurs inactives et autres documents importants.
- Un véhicule utilitaire aux fins des saisies-fourrière entre autres.
- Des mobylettes pour les collecteurs.

##### c. Documents et procédures

###### i. Documents

- imposés par la tutelle : états, fiches et registres,
- initiés par la SOCONAF : documents de contrôle et d'analyse (voir Annexe).

###### ii. Procédures

Mise en place par la SOCONAF de manuels de procédures de :

- collecte

20

- cession des valeurs inactives
- versement des espèces
- analyse et contrôle.

#### IV. L'ORGANISATION FINANCIERE

L'objectif de l'organisation financière des marchés vise à garantir le recouvrement des droits en totalité. L'organisation administrative ayant défini les responsabilités des intervenants, l'organisation financière permet de déterminer aisément l'importance du préjudice.

#### V. CONTROLES ET SANCTIONS

##### 1. Les procédures de contrôles

(voir communication II).

Les autorités exercent les contrôles sur le personnel municipal : le contrôle interne et d'autre part sur les commerçants : le contrôle externe.

##### a. Le contrôle sur le personnel

Les procédures doivent permettre aux autorités municipales à s'assurer que la totalité des droits est perçue par les services concernés et reversée là où de droit.

##### b. Le contrôle des commerçants

Les procédures visent à assurer le maintien dans l'effort d'une mise à jour continue des registres et états de suivi de la matière taxable qui est en perpétuelle mouvance.

##### 2. Les sanctions

Le commerçant resquilleur ou fraudeur ou qui refuse de payer à temps s'expose à :

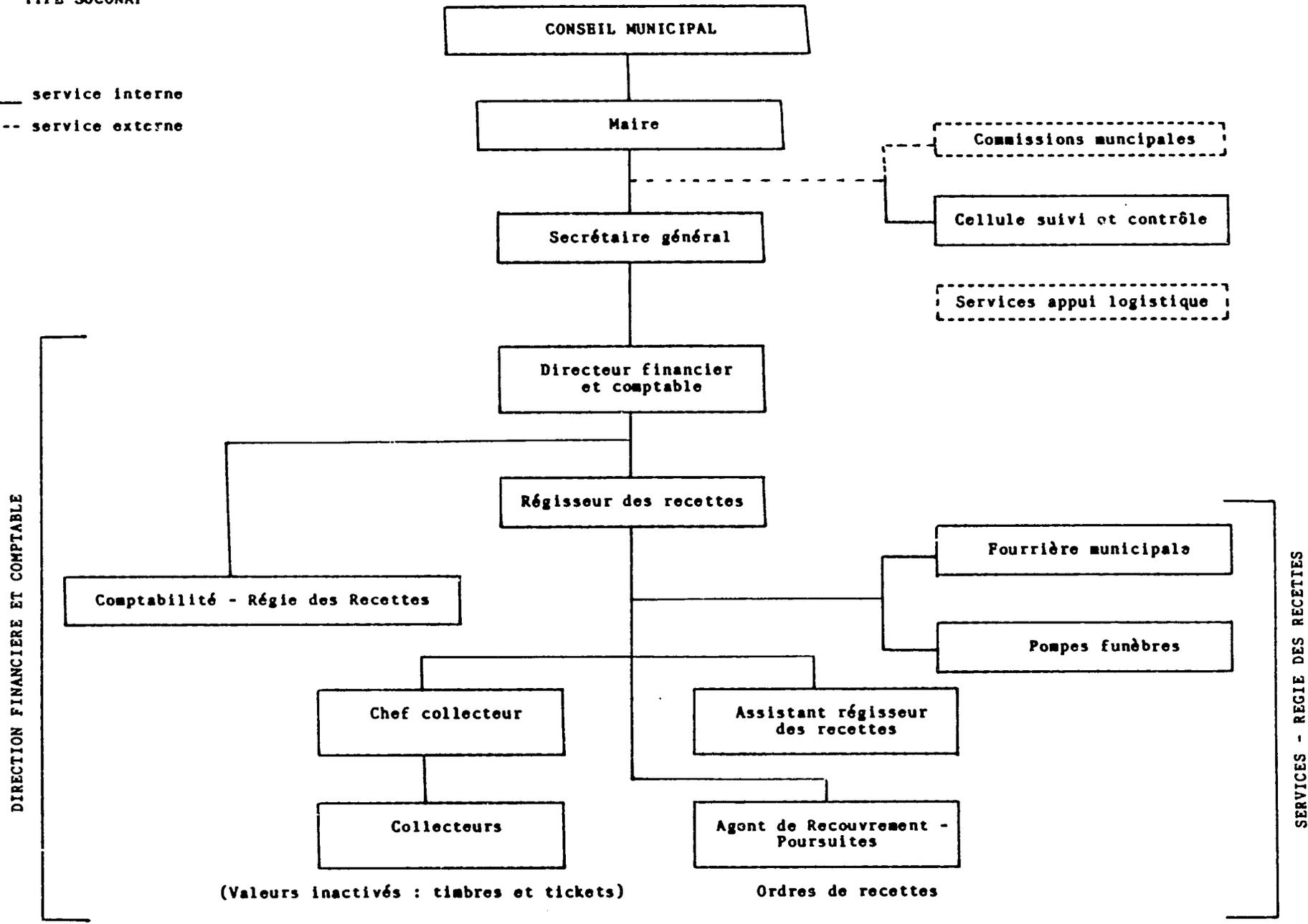
- majoration de taxe allant jusqu'à doubler le montant,
- saisies-fourrière des articles,
- fermeture des installations.

A N N E X E



**ORGANIGRAMME FONCTIONNEL  
DE LA REGIE DE RECETTE  
TYPE SOCONAF**

— service interne  
- - - - - service externe



66

## COMPTE RENDU DE LA JOURNEE DU MERCREDI 10 AVRIL 1991

Les travaux ont repris par l'audition du compte rendu des communications faites au cours de la journée du Mardi 9 avril 1991. Ce résumé a permis à chaque participant de se remémorer des grands axes dégagés au cours des séances précédentes.

Ce fut ensuite au tour de Adama BAH, Chef division financière au Secrétariat d'Etat à la Décentralisation de traiter des problèmes liés à la mobilisation des recettes en faisant la critique sévère de la gestion actuelle de nos marchés avant de recommander des principes d'action et de comportement susceptibles d'améliorer la gestion et l'administration de nos marchés.

Aucun aspect de la complexité de la question de mobilisation des recettes n'a échappé à l'orateur dans les domaines de l'organisation, des procédures du contrôle de la vie des marchés.

A son tour Ibrahima Sory KEITA, Directeur préfectoral de l'économie et des finances de Guéckédou a spécifiquement traité les problèmes locaux liés à la mobilisation des ressources locales. Ce dernier a stigmatisé les difficultés de tous ordres allant de l'insuffisance des infrastructures, des équipements et des fournitures à l'inadéquation de la fiscalité locale avec les réalités du terrain au manque de disposition d'encouragement en faveur des agents chargés du recouvrement.

Les débats ouverts sur ce thème ont soulevé des remarques pertinentes que les séminaristes ont cerné au mieux pour parer aux éventuels blocages. Le thème relatif aux problèmes liés au fonctionnement du marché de Guéckédou a été présenté aux séminaristes par Dominique Tamba TOLNO de l'Administration du marché qui a mis nu les difficultés quotidiennes auxquelles est confrontée son administration et suggéré des solutions d'amélioration aussi bien au niveau du marché de ville de Guéckédou qu'à celui des marchés à l'intérieur de la préfecture. Quant à elle, Aïssatou SOW du SICA a traité du rôle des organisations à caractère coop et précoopératif dans le développement des marchés. Elle a insisté sur le fait que ce sont là des associations de développement volontaires qui ne sont ni les antennes de l'administration publique ni des instruments de l'Etat.

Les débats sur ces deux interventions ont traité de toutes les dispositions tant sur le plan organisationnel que promotionnel permettant d'améliorer le fonctionnement des marchés.

Il s'en est suivi une pause de 15 mn.

Les travaux ont repris avec l'audition de la communication de Assata KEITA DP/OF sur le rôle de la femme dans la dynamisation de la mobilisation des ressources du marché. Il est apparu que les femmes jouent un rôle primordial à tous les échelons du développement de nos marchés.

Isidore Seri LECADOU, Directeur d'exploitation de la SOCONAF de Côte d'Ivoire a présenté un exemple de contrôles financiers sur le marché ivoirien d'Abobo et indiqué les résultats obtenus à l'appui de données chiffrées. Il a notamment insisté que le contrôle des marchés doit être très rigoureux et se faire aussi bien à priori qu'à posteriori.

D'amples débats ont été menés sur ces deux interventions toutes dignes d'intérêt.

Ce fut ensuite la constitution de trois groupes de travail en atelier respectivement sur :

1. La mobilisation des ressources des marchés
2. Le recouvrement des coûts
3. Le renforcement des capacités techniques locales pour planifier et gérer les services et les infrastructures des marchés.

La qualité des résultats obtenus au cours des ateliers a donné la preuve que l'ensemble des séminaristes a manifesté un intérêt évident dans la saisie des questions soulevées et débattues.

35

# LA DECENTRALISATION FINANCIERE

PAR

M. MOUHAMADOU ADAMA BAH, CHEF DE LA DIVISION TUTELLE  
FINANCIERE, SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION

L'exposé de ce matin intitulé DECENTRALISATION FINANCIERE n'abordera pas les débats d'école sur les philosophies propres à l'institutionnalisation de la décentralisation suscitant des formes variées de réformes des finances publiques locales.

En raison de l'objectif assigné à ce séminaire, intéressant les fonctionnaires locaux qui assurent directement la gestion d'un certain nombre de services publics, on se bornera simplement à leur livrer les principes fondamentaux et de décentralisation des finances publiques conformément aux textes législatifs promulgués et la réglementation financière définie par le pouvoir exécutif.

## I. PRINCIPES GENERAUX

Les organes élus des collectivités disposent des pouvoirs transférés par l'Etat. Ces prérogatives publiques leur permettent de prendre des décisions financières engageant la collectivité dans le cadre du développement.

Le pouvoir d'allocation des ressources réside dans le fait que les populations ressentent mieux les besoins au sein de leur localité.

Des décisions efficaces dans ce domaine assurent sans conteste une satisfaction progressive de besoins collectifs.

Le désengagement de l'Etat au profit des populations concernant les affaires d'ordre local créées à leur niveau des charges publiques.

De ce point de vue, l'Etat a transféré des ressources publiques assez substantielles aux collectivités en vue d'assurer une couverture financière suffisante de leurs charges publiques.

Il y a lieu de souligner que ce transfert non négligeable des ressources financières s'effectue dans le contexte d'une crise financière frappant les pays en voie de développement.

Comme principe, l'Etat dans une logique de décentralisation peut demander la suppression des ressources locales à rendement faible dont la popularité fait défaut.

Ensuite, en fonction des prérogatives données aux populations, l'Etat peut procéder à la création des nouvelles ressources fiscales et non fiscales :

- entre l'Etat et les collectivités décentralisées (budget national, budgets locaux) ;
- entre les collectivités elles-mêmes (préfectures comme urbaines, communautés rurales de développement, ville de Conakry).

La gestion des finances publiques locales repose sur le principe sacre-saint de la séparation entre la fonction d'ordonnateur assurée par un élu de la collectivité et la fonction de comptable public assurée par un fonctionnaire relevant du Ministère de l'Economie et des Finances.

Cette séparation de pouvoir assure certainement une saine gestion des finances locales.

L'ordonnateur et le comptable public obéissant à une hiérarchie administrative séparée.

Face à cette volonté de décentralisation, la réforme financière exige une répartition des compétences au niveau central entre le Secrétariat d'Etat à la Décentralisation pour le compte du Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Economie et des Finances.

## II. ETAT ACTUEL DE LA DECENTALISATION FINANCIERE

### A. Districts et quartiers

Selon l'ordonnance 079, les pouvoirs publics donnent un certain nombre de pouvoirs et des compétences en matière de finances locales, sans transférer des ressources financières substantielles aux collectivités. Il n'existe aucune disposition législative dotant ces cellules de base de pouvoir budgétaire.

Néanmoins primaire de la décentralisation, les districts et les quartiers bénéficient du budget préfectoral la quota-part de l'impôt minimum pour le développement local à raison de 50 % du recouvrement au sein de la localité.

Egalement la latitude est donnée aux districts et quartiers de collecter des contributions en espèces et en nature auprès des habitants et des ressortissants et dont le mode de fixation incombe aux élus locaux.

Ils décident à travers des projets d'intérêt communautaire initiés par eux-mêmes du mode d'utilisation de ces ressources financières locales.

Sur le plan statistique, les données disponibles au Secrétariat d'Etat à la Décentralisation sur les ristournes des districts et quartiers sont les suivantes :

	<u>RECOUVREMENT</u>	<u>RISTOURNES</u>
1988	2.99.810.156 Contribution volontaires au 7-88	1.313.798.129 439.930.038
1990	2.911.066.156 Bailleurs de fonds non compris : Kanka - Mancu - Ferécarial - Ceyah.	1.301.310.600

### 1. Etat

Egalement l'Etat a accordé à ces cellules de base une subvention à travers le budget national d'investissement en vue de participer à la réalisation de leurs projets.

1988	98.783.225
1989	185.033.950
1990	140.000.000

### 2. ONG et organismes internationaux

Les districts et les quartiers ont reçu de ces bailleurs de fonds des moyens financiers et des dons en nature non négligeables. A ce sujet, il est difficile d'avoir des statistiques précises en raison de la nature des interventions de ces bailleurs de fonds.

C E E	1.500.000	1990
-------	-----------	------

### B. Finances des communes urbaines et des communautés de développement

#### 1. Organisation

La législation financière fait son chemin. L'armature juridique confère aux communes urbaines et CRD une personnalité morale de droit public dotée de l'autonomie financière.

C'est à ce niveau que les pouvoirs financiers en terme de prise de décision et d'exécution sont transférés aux élus locaux.

Comme acteurs financiers au niveau des communes urbaines et des CRD nous avons :

- l'ordonnateur du budget et le Président de la CRD ou le Maire dans la commune. Il sont seuls chargés d'ordonner les recettes et les dépenses de leurs collectivités ;
- Le comptable public appelé receveur communautaire ou communal qui est chargé du recouvrement des recettes et du paiement des dépenses. En somme, c'est le seul habilité à manier les fonds communaux ;
- l'organe délibérant qui est le conseil communal dans les communes ou le conseil communautaire dans les CRD, et l'organe de décision et d'approbation sur toutes les affaires engageant les finances et de tous les documents budgétaires de la collectivité.

## **2. Ressources des communes urbaines et CRD**

D'une manière générale elles se composent de :

### **a. Ressources fiscales locales**

Ce sont :

#### **Les impôts directs**

Impôt minimum, patentes, foncier bâti, taxe d'habitation, taxe sur les spectacles, taxe sur armes à feu, les licences, etc.

#### **Taxes diverses et redevances**

Etat-civil, abattage. publicité, fourrière, équipement, etc.

#### **Revenus du domaine**

Droit de marché, stationnement, location stand, fourrière, mines et carrières, redevances forestières, retenue pour logement, autres revenus du domaine.

281

**b. Ressources non fiscales**

Ce sont :

- les revenus (produits) des baux, ou placement de biens meubles ;
- subvention Etat, organismes privés ou publics ;
- dons, legs, emprunts, intérêts.

Au niveau des textes législatifs, les ordonnances No. 010/PRG/SGG/89, 091/PRG/SGG/89 portant les régimes fiscaux et financiers des communes urbaines, de la ville de Conakry et des CRD fixant le mode de répartition des différentes ressources fiscales et non fiscales, l'organisation financière, les procédures d'élaboration, de vote, d'approbation, d'exécution et de contrôle de budgets de ces collectivités ainsi que les autorités compétentes pour les assumer.

Les textes d'applications sur la réglementation financière est en cours d'élaboration. Par ailleurs, il convient de signaler que le Secrétariat d'Etat à la Décentralisation a entrepris depuis avril 1988 l'installation des communautés rurales de développement par voie d'expérimentation.

A ce jour, 17 CRD tests ont été mises en place sur l'étendue du territoire national avec une organisation financière appropriée. C'est ainsi qu'en 1981, les budgets de six parmi les 17 s'élevaient à 204.134.933 Francs Guinéen (FG) en recettes et en dépenses.

**C. PREFECTURES ET VILLE DE CONAKRY**

Concernant la ville de Conakry l'ordonnance No. 010/PRG/SGG/89 attribue les ressources financières nécessaires au développement de la ville. Le législateur met l'accent sur la décentralisation de pouvoirs financiers de l'Etat et privilégie par conséquent la ville de Conakry.

Au titre de préfectures de l'intérieur, seule l'ordonnance 091 ébauche dans son article 5 les ressources que l'Etat rétrocède à celles-ci. Sur ce plan, la réglementation n'a pas été amorcée.

LE ROLE DES ORGANISATIONS A CARACTERE COOPERATIF ET  
PRE-COOPERATIF DANS LE DEVELOPPEMENT DES MARCHES

PAR

Mme AISSATOU SOW, CHEF SECTION INDUSTRIE-COMMERCE-ARTISANAT

I. IDEE GENERALE SUR L'ORGANISATION A CARACTERE COOPERATIF OU  
PRE-COOPERATIF

Le groupement à caractère coopératif est une catégorie spéciale parmi les organisations d'auto-promotion, une technique spécifique pour effectuer les transactions économiques sur une base d'auto-promotion et d'assistance mutuelle. Il est une organisation privée dans la sphère économique basée sur l'adhésion libre et volontaire.

La conception correcte est présentée d'une manière claire et sans équivoque dans l'Ordonnance No. 005/88 portant statut général des organisations à caractère coopératif et pré-coopératif en République de Guinée du 11 février 1988. Dans l'Article 3 de ladite ordonnance des sociétés coopératives sont définies comme étant des groupements de personnes de types particuliers qui ont pour objet essentiel d'être les mandataires de leur membres pour exercer certaines fonctions économiques et sociales répondant aux besoins communs de ceux-ci.

En plus l'Ordonnance No. 005/88 régit des organisation à caractère pré-coopératif, à savoir des groupements villageois ou de quartiers qui sont définis comme étant des organisations volontaires à caractère économique et social de personnes ayant des intérêts communs, qui ont pour objectif de susciter, d'harmoniser ou de coordonner toute activité économique, social et culturelle visant le bien être de ses membres qui peuvent se transformer en coopérative après un certain développement.

De ces définitions on peut déduire que la coopérative est :

- une organisation volontaire d'auto-promotion pour ceux qui prennent l'initiative de s'aider eux-mêmes avec leurs propres moyens ;
- un groupement de personnes de droit privé, donc les coopératives ne sont pas des antennes de l'administration publique ni des instruments de l'Etat.

Ceci signifie que le fonctionnement de la coopérative ou du groupement pré-coopératif est sous la responsabilité de ses adhérents qui déterminent les objectifs, font des apports en espèce ou en nature, acceptent un engagement pour les dettes de leurs organisations dans les limites fixées par eux dans les statuts et enfin qui bénéficient des résultats réalisés grâce à leurs efforts communs.

## II. PROCESSUS D'INTERVENTION DES COOPERATIVES DANS LES ECHANGES ECONOMIQUES AU NIVEAU DU MARCHÉ

Ces organisations occupent une place de choix dans le développement socio-économique du marché. Les éléments de ces différentes coopératives alimentent le marché en produits manufacturiers (pagnes, grands boubous, petits boubous hommes et femmes, autres tissus), en produits artisanaux (meubles, ustensiles de cuisine, extraction d'huile de palme, saponification, pêche, instrument de travail), en produits agricoles (cultures vivrières, cultures maraîchères), etc de qualité et à des prix raisonnables, c'est ce qui attire les clients venant des autres préfectures et de certains pays voisins.

Cette affirmation est démontrée par deux de nos groupements qui sont pris en exemple : il s'agit de la coopérative des teinturiers de Guéckédou et du groupement de Mongolo.

### A. Coopérative des teinturiers de Guéckédou

Ici nous avons les données récapitulatives de trois années de production exportées par ladite coopérative.

#### 1. Exportation 1989

No.	DESIGNATION	NBRE COMPLET	VALEUR TOTAL	OBSERVATIONS
1	Kankan (préfecture)	410	1.640.000	
2	N'Zérékoré "	363	1.452.000	
3	Beyla "	575	2.300.000	
4	Dabolo "	86	344.000	
5	Dinguiraye "	190	760.000	
6	Bamako (Mali)	195	3.949.000	
7	Koundara "	30	195.000	
		<u>1.849</u>	<u>10.639.000</u>	

2. Exportation 1990

No.	D E S I G N A T I O N	NBRE COMPLET	VALEUR TOTALE	OBSERVA- TIONS
1	Kankan (préfecture)	800	3.200.000	
2	N'Zérékoré "	200	800.000	
3	Beyla "	1.854	7.416.000	
4	Mandiana "	140	560.000	
5	Siguiri "	212	848.000	
6	Labé "	130	520.000	
7	Dabola	91	364.000	
8	Côte d'Ivoire	8.040	32.160.000	
9	Burkina Faso	50	200.000	
10	Sierra-Léone	298	1.192.000	
		<hr/>	<hr/>	
		11.815	47.260.000	

3. Exportation du 1er janvier au 20 mars 1991

No.	D E S I G N A T I O N	NBRE COMPLET	VALEUR TOTALE	OBSERVA- TIONS
1	Siguiri (préfecture)	200	1.000.000	
2	Côte d'Ivoire	2.729	10.516.000	
	Côte d'Ivoire	159	1.033.000	
		<hr/>	<hr/>	
		3.138	12.549.000	

43

A partir de ces données de production annuelle, de cette coopérative, nous constatons une augmentation non négligeable car 10.639.000 F.G en 1989, 47.260.000 F.G en 1990 et 12.549.000 F.G en trois mois de production en 1991 démontre éloquemment la nette progression du marché.

**B. Groupement agricole de Mongolo**

Résultat des cultures maraîchères de ce groupement allant de la période de 2 à 4 mois à l'hectare.

**Rendement et valeur de la production**

No.	NATURE	RENDEMENT A L'HECTAR EN KG	VALEUR DE LA PRODUCTION (F.G)	OBSERVA- TIONS
1	Gombo	3.000	750.000	
2	Tomate	2.000	500.000	
3	Aubergine	12.000	1.800.000	
4	Arachide en coque	1.600	240.000	
		<hr/>	<hr/>	
		18.600	3.290.000	

**Bénéfice obtenu**

No.	NATURE	VALEUR DE LA PRODUCTION	DEPENSES ENGAGEES	BENEFICE
1	Gombo	750.000	89.000	661.000
2	Tomate	500.000	94.000	406.000
3	Aubergine	1.800.000	89.000	1.771.000
4	Arachide en coque	240.000	75.500	164.500
		<hr/>	<hr/>	<hr/>
		3.290.000	347.500	3.002.500

Avec un aménagement approprié cette production pourra valablement se réaliser au moins dans l'année.

44

### III. IMPACT ECONOMIQUE DES COOPERATIVES SUR LA RENTABILITE DU MARCHÉ

A partir donc de ces deux exemples précis, nous constatons que ces organisations à caractère coopératif ou pré-coopératif constituent des sources de revenus en monnaie locale et en devise car nous retrouvons sur le marché plusieurs monnaies (F.G, la livre Léonaise, F.CFA, le dollar libérien et le F.F).

- Elles deviennent aussi des centres d'échange d'expérience entre les opérateurs économiques de notre sous région.
- Elles facilitent l'accès au crédit.
- Elles génèrent en partie le problème d'emploi qui empêche l'exode rurale.
- Elles paient les différentes taxes imposées par l'Etat.
- Elles incitent l'esprit de collectivité, d'entraide, entraînent toujours le progrès social, économique et culturel de notre préfecture indispensable pour le développement socio-économique de notre pays.

### IV. DIFFICULTES

- Manque de lieu approprié dans le marché pour l'exposition des marchandises surtout pendant la saison des pluies.
- Installation pêle mêle des vendeurs sur le marché.
- Manque de structure de commercialisation.

### V. SUGGESTION ET CONCLUSION

- Nécessité d'avoir un marché permettant d'abriter tous les marchands.
- Prévoir des stands qui permettront au groupements d'exposer leurs produits finis et de procéder à leur commercialisation.
- Prévoir des magasins et stockage.

45

- Tenir compte du classement par catégorisation professionnelle des opérateurs économiques dans la construction du marché.

Je ne saurais terminer sans vous affirmer être convaincu que le résultat obtenu des débats de ce séminaire permettra au marché de Guéckédou dont la réputation dépasse le cadre de nos frontières de bénéficier davantage d'un apport considérable de la part de nos organisations pré-coopératifs et coopératifs.

46

**ROLE DE LA FEMME DANS LA DYNAMIQUE  
DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES DU MARCHÉ**

**PAR**

**Mme ASSATA KEITA, DIRECTRICE PREFERATORALE DES  
ORGANISATIONS FEMININES**

A partir des données citées en annexe nous constatons que l'apport des femmes est très considérable dans le développement du marché de Guéckédou. Dans cet ordre d'idée, une meilleure organisation décentralisée et sectorielle du marché tant dans les halles qu'au dehors permettrait d'atteindre l'objectif visé.

Sous les halles c'est-à-dire d'un marché complètement reconstruit on pourrait avec l'administration du marché classer les femmes par catégorie de marchandises à commercialiser.

Les oléagineux (huile de palme et autres huiles végétales, beurre de karité, etc).

Les denrées alimentaires notamment : riz, fonio, maïs, mil, patate et pomme de terre, les comestibles, bonneterie, chaussures. Les condiments divers et les légumes de toutes sortes.

Le rayon de viande et de poissons, le bois de charbon, toutes ces vendeuses peuvent et doivent être organisées en coopérative pour une rentabilisation plus rationnelle du marché en vue d'une augmentation substantielle de ses ressources financières, matérielles et humaines, et facilitera dans ce sens à l'uniformisation des prix.

Dans le cadre de la dynamisation et de la mobilisation des ressources du marché cette catégorisation des rayons de vente des femmes permettait au percepteur du marché de cerner ou de cibler davantage les ressources humaines en jeu, toutes choses susceptibles d'élever le taux de rendement des services de quêtes du marché et d'augmenter ses ressources financières. Les ressources financières du marché c'est aussi l'ensemble des taxes et impôts qui doivent concourir à renflouer les caisses du Trésor public contribuant ainsi au développement de la ville.

Mais faut-il que ces taxes et impôts rentrent effectivement dans les caisses ?

Pour ce faire, deux démarches paraissent absolument nécessaires. D'une part, la rationalisation du recouvrement de ces taxes et impôts. D'autre part, étant donné la fraction importante que représente les femmes parmi les usagers, l'éducation civique de celles-ci s'avère indispensable.

En effet, la tendance actuelle est de tout faire pour échapper au fisc. Or si une éducation civique est engagée et bien menée, nul doute que la contribution des femmes aux recettes sera substantielle.

Un autre problème non moins important dans la dynamisation de la mobilisation des ressources humaines du marché.

La motivation et la sensibilisation des contribuables qui sont les femmes le marché étant un point de rencontre, de rendez-vous de donner et de recevoir, d'échanges commerciaux et culturels, il a besoin d'une organisation rationnelle des ressources humaines, matérielles et financières.

Au nombre de ces ressources, il faudrait citer entre autre :

1. La construction et l'installation des latrines et points d'eau publics indispensables pour la commodité des usagers.
2. La création du service préfectoral de la voirie et sa dotation en moyen pratique pour l'assainissement permanent du marché (poubelles publiques, corbeilles, brouettes, peller, etc).
3. La création d'un jardin de gardiennage des enfants, des femmes vendeuses ou autres.
4. La reconstruction totale du marché en marché moderne et ceux répondant aux flux actuels (taux de fréquentation).
5. La construction des hangars couverts (abris) pour les vendeuses.

Les ressources de marché polarisent l'attention de tous les citoyens. La dynamisation et sa mobilisation ne sont possible que sur la base d'une organisation rationnelle des énergies humaines.

## SUGGESTIONS

Pour mieux rentabiliser notre marché, nous proposons l'organisation des femmes en groupement (maraîcher, extraction d'huile de palme, de palmiste, de teinture, marchandes de toutes catégories, l'hôtellerie, système de froid pour les denrées périssables, etc).

La création et l'organisation des sections pour rayons spécialisées de vente des marchandises, denrées, ou produits locaux placés sous la tutelle d'une femme.

La dotation des femmes en petits outillages ménagers pour l'extraction d'huile de palme et de palmiste, la fabrication de la pâte d'arachide et la saponification. Pour les cultures maraîchères la dotation en intrants et des outillages agricoles.

Pour mener à bien cette politique, quelques contraintes s'imposent. Ce sont entre autres :

- l'implication d'une femme dans l'administration du marché,
- la création d'un organe de discipline chargé d'assurer la discipline du marché au sein duquel figurerait une à deux femmes au moins,
- création d'une police de salubrité publique du marché.

ANNEXE

No.	N A T U R E	QUANTITE PAR AN	PRIX UNITAIRE	PRIX TOTAL
1	Riz net	2.000	350/kg	700.000.000
2	Huile rouge	110.000	500/l	55.000.000
3	Huile de palmiste	2.000	300/l	600.000
4	Cacao	300	380/kg	114.000.000
5	Clou de girogle	5	300/kg	1.500.000
6	Arachide	200	450/kg	90.000.000
7	Banane tout genre	15.358 trimestre	300/kg	4.607.000
8	Tubercules	600	50 à 100/tas	
9	Maïs	20	400/kg	8.000.000
10	Ananas	2	200/fruit	
11	Orange	50	100/8 fruits	
12	Avocat	3	100/5 fruits	
13	Haricot tout genre	5	450/kg	2.250.000
14	Petit piment	5	250/kg	1.250.000
15	Gingembre	3	300/kg	900.000
16	Colas	80 trimestre	600/kg	48.000.000

**SEMINAIRE-ATELIER**  
**SUR**  
**LES MARCHES, RESSOURCES FINANCIERES ET DEVELOPPEMENT LOCAL**  
  
**GUINEE**

**II. EXEMPLE DE CONTROLES FINANCIERS SUR LES MARCHES  
IVOIRIENS ET LES RESULTATS OBTENUS : EXPERIENCE  
DE LA SOCIETE D'ORGANISATION EN ADMINISTRATION  
FINANCIERES ET COMPTABLE (SOCONAF)**

**Par**

**Isidore Séri LECADOU  
Directeur d'Exploitation  
SOCONAF**

La commune, type récent d'entreprise en Côte d'Ivoire n'en revêt pas moins les obligations qui incombent à l'entreprise "habituelle". Elle a entre autres fonctions, la gestion des marchés : générateurs de ressources financières et de développement local.

Leur organisation administrative émanant de la tutelle se situe à mi-distance entre celles des entreprises privée et publique.

Aussi, la SOCONAF, voulant faire de la CREDIBILITE le cheval de bataille des structures ayant à charge la gestion des marchés, se fait l'INITIATRICE des services de contrôles en général ; et des contrôles financiers en particulier au sein des services municipaux de gestion ; garantissant la fiabilité des résultats par des dispositions pratiques et adaptées à une organisation contrôlable (procédures services et personnes physiques) aux procédures formalisées (fiches de fonction, manuel de procédures...)

Contrôles financiers sur les marchés ivoiriens et les résultats obtenus. Expérience de la SOCONAF sur le marché de la commune d'Abobo - Côte d'Ivoire.

Notre souci et fil conducteur des travaux d'organisation des procédures de contrôle de la Régie des recettes de la Mairie d'Abobo procède de :

- La possibilité des autorités municipales de détecter sinon prévenir les fraudes et d'en situer les parts de responsabilités.
- L'évaluation qualitative et quantitative des résultats obtenus.
- Rapprochement des objectifs budgétaires des réalisations afin de mesurer le manque à gagner et d'y apporter les mesures correctives adéquates dans les délais requis.

Pour se faire, des dispositions de contrôle ont été prises, se rapportant à :

- \* espace et installations à couverture contribuable relevant du domaine communal ;
- \* services et agents communaux directement ou indirectement concernés par la collecte des taxes et leur reversement à la Régie des recettes et ensuite au Comptable public chargé de la Commune d'Abobo.

52

## A. PRESENTATION DE LA COMMUNE D'ABOBO

La Commune d'Abobo est une des dix communes formant la Ville d'Abidjan. Elle vient en seconde position de par sa superficie et occupe la première place quant à sa population (500.000 âmes), sur le plan national.

Cité-dortoir, Abobo regorge de maints petits commerces : services alimentaires et ateliers de couture sont les dominantes des activités socio-professionnelles. La commune est dotée d'un marché moderne dépassé par les réalités du terrain avant même sa mise en service en 1988. La Commune dispose en outre de six autres marchés de quartier d'importance relative.

Ces marchés abidjanais ont une caractéristique commune : une affluence permanente en toutes saisons ; sur laquelle a porté en 1987 par la SOCONAF une étude dont ci-dessous les grandes lignes relatives au chapitre : Contrôles financiers en deux points à savoir :

I. Le contrôle à priori

II. Le contrôle à postérieur

Au niveau des contrôles et de suivi la SOCONAF a ajouté nécessairement aux dispositions de la tutelle en initiant les procédures de contrôle et de suivi par la mise en place à un niveau hiérarchiquement élevé (voir organigramme en Annexe 3) une cellule dite Cellule de Suivi et Contrôle (CSC) composée comme il suit :

- Président de séance : Adjoint au Maire chargé des finances
- Secrétaire de séance : Secrétaire Général de la Mairie
- Investigateur : Président ou membre de la Commission municipale des finances
- animateur chargé de la partie "mesures correctives" du procès-verbal est un agent de la SOCONAF chargé également du suivi quotidien des opérations sur le terrain.

En formalisant les procédures de contrôle et de suivi (manuel de procédures, fiches de fonction, indicateurs divers) la SOCONAF a mis à la disposition des autorités municipales un tableau de bord où les indicateurs de tendance contribuent à rompre d'avec les méthodes empiriques de pilotage à vue.

La CSC a un rôle principalement axé sur l'analyse de gestion ; ce qui suppose un travail préalablement fait ; à savoir : la mise en évidence des indicateurs ou voyants lumineux, des garde-fous nécessaires pour éviter les "dérapages".

## I. LE CONTROLE A PRIORI

Une série de dispositions préliminaires a porté notamment sur :

1. Le recensement de la population commerçante des marchés repertoriés par objectifs sur un registre côté et paraphé par l'autorité compétente. Vue globale des potentialités.
2. L'évaluation périodique des niveaux des secteurs (voir Annexe 1).

Cette deuxième opération nous a permis d'avoir la mesure par agent sur un secteur donné et par journée de collecte (Annexe 1).

3. La classification des vendeurs par taux des taxes a permis un suivi sans grand risque d'erreur des sorties de valeurs inactives dont les numéros de séries ont été l'objet d'un enregistrement préalable avant leur remise au collecteurs.
4. Un état de permutation (rotation périodique) des collecteurs est dressé afin de suivre les collecteurs physiques dans le temps et dans l'espace. Ce qui situe également les parts de responsabilités en cas d'éventuelle réclamation des contribuables.
5. Le collecteur est tenu d'émarger sur les livres de suivi du Régisseur des Recettes (RR) lors de la prise des valeurs inactives (VI). Le collecteur reçoit du RR un reçu exigé après versement des espèces consécutif à la vente des VI.

C'est à partir de ce moment qu'entrent en ligne de compte, au niveau de la Régie des Recettes (RR) les opérations de recoupements et de contrôles réciproques faisant appel aux documents, procédures et pièces justificatives : le contrôle comptable.

## II. LE CONTROLE A PROSTERIORI

### 1. Au niveau des livres de suivi comptable

Un rapprochement systématique des stocks est effectué par le RR qui établit la corrélation entre les stocks départ, final et vendu. Les vendus correspondant aux sorties dont la valeur est décomposée en différents tarifs correspondants aux catégories des VI (voir Annexe 2). L'opération est "formalisée" par une reçu en bonne et due forme rempli par le RR attestant de la somme versée par le collecteur à la Caisse de la Régie.

C'est au niveau de la RR que les dispositions de contrôle appellent à une grande vigilance, le RR qui selon les textes de la tutelle est le seul habilité à recevoir les espèces des collecteurs et des contribuables. C'est aussi à ce niveau que l'imagination des fraudeurs est très féconde.

### 2. Intervention de la RR sur le terrain

Par l'entremise de la doublette composée de l'agent d'animation et de contrôle de la SOCONAF et du Chef-collecteur, l'action de la RR est constante sur le marché pour les vérifications utiles telles que :

- a. Confirmité entre les droit payé et la superficie occupée (la tutelle : délibération des taxes municipales).
- b. Régularité du ticket (date, secteur, émission, numéro).
- c. Pratique du favoritisme.
- d. Existence de place non occupée.
- e. Examen des cartes d'attributaires dont le double se trouve au fichier de la RR et mentions faites au registre.

Ce dernier cas intéresse les redevables au mois selon la nature de leurs activités et installations.

L'existence d'arriérés est motif à saisie-fourrière faute de justification.

3. Le contrôle sur place en fin de gestion (mois)

a. Les décomptes physiques des valeurs inactives (VI)

Le versement des espèces par les collecteurs toutes collectes confondues est obligatoire tous les jours de 16H à 18H. En raison du grand nombre de collecteurs, 21 au total, les décomptes physiques des VI se font une fois par semaine à Abobo, soit quatre fois par mois ; la dernière séance étant opérée le dernier jour du mois après le versement des espèces par les collecteurs.

Deux fois par mois (le 15ème et le dernier jours du mois) le coffre du RR est contrôlé par le Directeur financier et comptable (voir Annexe 8) qui fait état des espèces et VI.

b. La séance d'analyse de gestion mensuelle

En plus des contrôles et suivis quotidiens... et ou inopinés, aussi bien sur les services administratifs que sur l'organisation géo-spatiale à couverture contribuable, il est tenu à date fixe, annoncée par note de service la séance d'analyse de gestion mensuelle (voir documents, Annexes 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) à caractère "solennel" qui regroupe d'une part :

- La cellule de suivi et contrôle et d'autre part,
- la cheville ouvrière qui comprend : le Directeur financier, tous les chefs des autres services municipaux, et tout le service de la RR dont toute l'activité du mois : la somme collectée et les différentes opérations est passée au "peigne fin" dans une franche et directe "opposition" où les artisans du recouvrement auront à répondre de leurs attitudes au travail consignées au jour le jour sur la main courante par le RR informé par le Chef collecteur. La séance d'analyse de gestion est assortie d'un procès-verbal dressé par le Secrétaire de séance et signé des participants concernés en occurrence le RR entre autres.

A l'issue de l'ultime séance de contrôle, la SOCONAF dresse le rapport mensuel de gestion faisant état des mesures correctives et des résultats obtenus avec force détails. Quant à l'analyse, elle porte à la connaissance des élus, les niveaux de recouvrement réalisés et met à la disposition de la direction financière en général et de la RR en particulier les voies et moyens à observer pour la suite des opérations.

**B. CONCLUSION**

En guise de conclusion, quelques résultats chiffrés obtenus ; présentés sous forme de tableau comparatif ci-dessous :

Mairie d'Abobo  
Service: Régie des Recettes

ETAT COMPARATIF SUR UNE PERIODE DE 3 MOIS

RUBRIQUES Années mois	TAXES FORFAITAIRES		TAXES DE MARCHES		LEGALISATION CERTIFICATION	
	1986	1987*	1986	1987*	1986	1987*
Juillet	6.867.300	8.774.500	10.350.500	17.807.200	1.946.000	1.738.000
Août	5.814.500	6.814.500	10.049.500	17.323.200	1.513.000	2.618.000
Septembre	5.770.000	8.120.000	13.802.500	15.417.000	1.616.200	2.618.000
TOTAUX	18.451.800	23.709.000	35.202.500	50.547.400	5.075.200	6.706.600

\* 1987 : année d'intervention SOCONAF

Accroissement intervenu du 1er juillet au 30 septembre 1987

Taxes forfaitaires : 5.257.200 F.CFA

Taxes de marchés : 15.344.900 F.CFA

Legalisation certification : 1.641.400 F.CFA

soit un total de : 22.233.500 F.CFA

58

A N N E X E S



NIVEAUX ESTIMATIFS JOURNALIERS DES SECTEURS

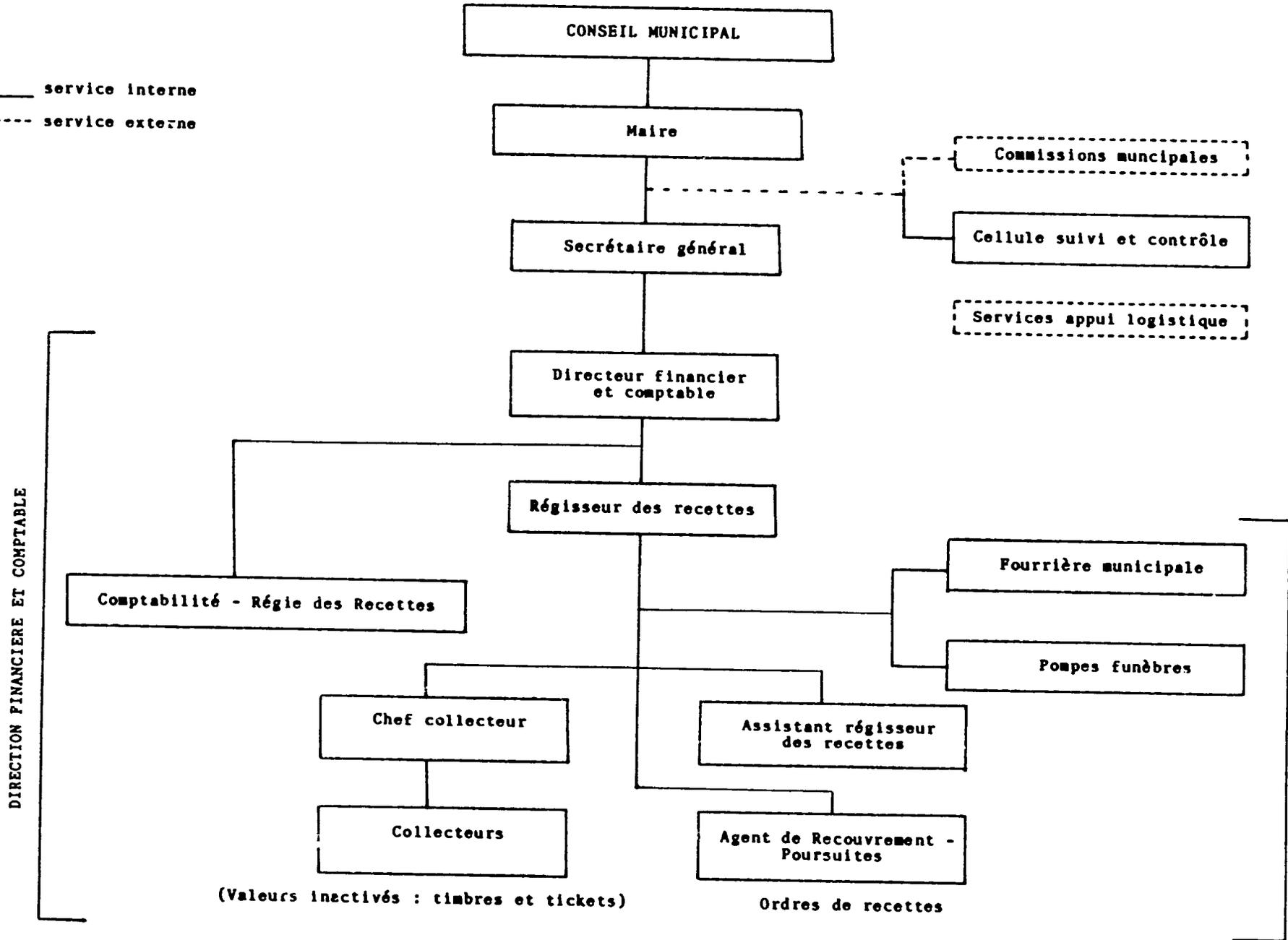
(MARCHES)

No DU SECTEUR	NOMBRE DE COLLECTEURS	DESIGNATION	MONTANTS JOURNALIERS
A1			
A2	3	textile et chaussures	141.000
A3			
B1			
B2	2	tubercules et condiments	105.000
C1			
C2	2	volaille et boucherie	70.000
D1			
D2	2	poissons frais et fumés	105.000
E1	1	Banane	52.000
F1			
F2			
F3	4	voie publique	160.000
F4			
<b>TOTAUX</b>	<b>14</b>	<b>F/CFA</b>	<b>633.000</b>



ORGANIGRAMME FONCTIONNEL  
DE LA REGIE DE RECETTE  
TYPE SOCONAF

— service interne  
- - - - service externe



SERVICES - REGIE DES RECETTES

R-1

JOURS	AUTRES RECETTES	RECETTE V.I	TOTAL
1.....	.....	.....	.....
2.....	.....	.....	.....
3.....	.....	.....	.....
4.....	.....	.....	.....
5.....	.....	.....	.....
6.....	.....	.....	.....
7.....	.....	.....	.....
8.....	.....	.....	.....
9.....	.....	.....	.....
10.....	.....	.....	.....
11.....	.....	.....	.....
12.....	.....	.....	.....
13.....	.....	.....	.....
14.....	.....	.....	.....
15.....	.....	.....	.....
16.....	.....	.....	.....
17.....	.....	.....	.....
18.....	.....	.....	.....
19.....	.....	.....	.....
20.....	.....	.....	.....
21.....	.....	.....	.....
22.....	.....	.....	.....
23.....	.....	.....	.....
24.....	.....	.....	.....
25.....	.....	.....	.....
26.....	.....	.....	.....
27.....	.....	.....	.....
28.....	.....	.....	.....
29.....	.....	.....	.....
30.....	.....	.....	.....
31.....	.....	.....	.....
TOTAL			

LE REGISSEUR DES RECETTES

LE DIRECTEUR FINANCIER ET COMPT.

MAIRIE DE  
DIRECTION FINANCIERE  
SCE : REGIE DES RECETTES

\_\_\_\_\_o0o\_\_\_\_\_

R-2g

CHIFFRE D'AFFAIRES MENSUEL

PERIODE : .....

TARIFS	QUANTITE	MONTANTS
50	.....	.....
100	.....	.....
150	.....	.....
200	.....	.....
300	.....	.....
400	.....	.....
500	.....	.....
600	.....	.....
900	.....	.....
1000	.....	.....
1500	.....	.....
2000	.....	.....
2500	.....	.....
3000	.....	.....
4000	.....	.....
10000	.....	.....
AUTRES		
	TOTAL	

LE CHEF FINANCIER

LE REGISSEUR DES RECETTES

124

CHIFFRE D'AFFAIRES MENSUEL

PAR OPERATION

PERIODE DU.....AU 29.....1988

COMPTES ET INTITULES	MONTANTS
7026 Patentes des petits commerçants	.....
1027 Locaux loués en Garnis	.....
7030 Pompes à Essence	.....
7031 Charrettes à bras	.....
7036 Droit de spectacles et galas	.....
7038 Etablissement de nuit	.....
7041 Taxi-ville	.....
7042 Enseignes lumineuses	.....
71000 Vente de timbres pour la légalisation	.....
71001 Vente de timbres extraits de naissance	.....
71030 Fourrière	.....
71120 Frais de bornage	.....
71134 Inspection sanitaire	.....
71136 AMENDE d'Hygiène	.....
71150 Droit d'inhumation	.....
71321 Carrière	.....
71331 Vente de tickets Gares routières	.....
71341 Taxe d'abattage	.....
71344 Vente de tickets sur les marchés	.....
72000 Baux à loyer	.....
	.....
	.....
	.....
	.....

LA DIRECTION FINANCIERE

LE REGISSEUR DES RECETTES

65

MAIRIE DE

DIRECTION FINANCIERE

Soe : REGIE DES RECETTES

000  
R-23

RECAPITULATIF PAR OPERATION

MOIS DE : .....

AGENT	OPERATIONS	MONTANTS
Collecteurs	TF + TM	.....
Agents recouvrements/OK	Quittancier	.....
Police Municipale	Saisie-Fourrière	.....
Fourrière	Hygiène, Divers	.....
Etat-Civil	Légalisation	.....
<b>TOTAL F/CFA</b>		

LE REGISSEUR DES RECETTES

MAIRIE DE  
 DIRECTION FINANCIERE  
 REGIE DES RECETTES

DECOMPTES PHYSIQUES  
 DES VALEURS INACTIVES

TARIFS SOLDES	200	300	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000	4.000	10.000	TOTAUX
COFFRE										
COLLECTEURS										
TOTAUX										
VALEUR F/CFA										

Soit le Montant Total de F/ CFA : .....

Le Chef du Service Fiancier

le .....  
 Le Régisseur des Recettes

57

MAIRIE DE  
 DIRECTION FINANCIERE  
 REGIE DES RECETTES  
 - R 3 -

DECOMPTES PHYSIQUES  
 DES VALEURS INACTIVES

TARIFS	50	100	150	400	600	900		TOTAUX
SOLDES								
COFFRE								
COLLECTEURS								
TOTAUX								
VALEUR F/CFA								

Soit le montant total de F/CFA : .....

DIRECTEUR FINANCIER

le .....

REGISSEUR DES RECETTES

93

oOo  
R-4

SITUATION DES VALEURS INACTIVES AU.....

\* REPORT  
F/CFA .....  
  
\* VALEURS RECUES  
F/CFA .....  
  
\* VALEURS REVERSEES  
F/CFA .....  
  
\* VALEURS RETENUES A LA MAIRIE ( A DETAILLER )  
F/CFA [ ..... ]  
  
(1) COLLECTEURS F/CFA :.....  
(2) COFFRE F/CFA :.....  
  
\* STOCK PHYSIQUE (1) + (2) .....  
  
\* DIFFERENCE A JUSTIFIER  
F/CFA [ ..... ]  
  
le .....

LE REGISSEUR DES RECETTES

LE CHEF DES SCES FINANCIERS

69

TABLEAU DE BORD DU MAIRE - RECETTES : SECTION I ET II

COMPTES ET INTITULES	CUMUL AU		ECARTS	OBSERV.
	PREVISION	REALISATION		
7026 Patentes des Petits Commerçants				
7027 Locaux loués en Garnis				
7030 Pompes à Essence				
7031 Charrettes à Bras				
7036 Droit de spectacles et Galas				
7037 Taxe sur les spect. Cinématographiq.				
7038 Etablissement de Nuit				
7041 Taxi-ville				
7042 Enseignes Lumineuses				
71000 Vente de timbres pour la légalisation				
71001 Vte de timbres pr Extraits de N.				
71030 Fourrière				
71120 Frais de Bornage				
71134 Inspection Sanitaire				
71136 Amende d'hygiène				
71150 Droit d'inhumation				
71321 Carrère				
71331 Vente de tickets sur les gares R.				
71341 Taxe d'abattage				
71344 Vente de tickets sur les Marchés				
72000 Baux à loyer				

Le Chef du Service Financier

le .....  
Le Régisseur des Recettes

70

**SEMINAIRE-ATELIER**  
**SUR**  
**LES MARCHES, LES RESSOURCES LOCALES ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL**  
**GUECKEDOU, GUINEE**

**GROUPE DE DISCUSSION No. A1**

**THEME : LA MOBILISATION DES RESSOURCES DES MARCHES**

Comme les fonds alloués aux infrastructures par les gouvernements centraux sont limités, les villes africaines doivent être capables de financer de plus en plus leur propre développement. Si l'on veut éliminer les déficits actuels et satisfaire les besoins futurs en infrastructures et services, il faudra mobiliser davantage de revenus locaux dans les capitaux investis. Si on ne le fait pas, les infrastructures et services souffriront de graves déficiences, avec des effets néfastes sur l'économie locale et nationale, sur la qualité de la vie urbaine et sur l'environnement.

1. Comment concrètement, à Guéckédou, améliorer les systèmes existant pour mieux mobiliser les ressources financières des marchés ?
2. Les redevances facturées pour les services d'infrastructure sont souvent inférieures aux coûts économiques et insuffisantes pour financer leur seul entretien. Comment couvrir ces dépenses de fonctionnement et d'entretien, produire un bon rendement des capitaux investis et fournir des ressources suffisantes pour financer l'expansion des infrastructures ?

11'

## RAPPORT DU GROUPE DE DISCUSSION No. A1

### REPONSE A LA PREMIERE QUESTION

A Guéckédou, il y a lieu de reprendre entièrement l'organisation, le fonctionnement et les méthodes opérationnelles de mobilisation des ressources des marchés à partir des bilans des analyses faites lors de ce séminaire. Les points suivants ont été retenus :

- Découpage géographique du marché en secteur et en zone. Chaque zone aura ses catégories de marchands.
- Recensement exhaustif des contribuables par une commission locale.
- Mise en place d'une organisation administrative et financière transparente par :
  - . création d'une régie de recettes par l'ordonnateur
  - . augmentation du nombre de collecteurs de 10 à 30
  - . octroi d'une prime d'intéressement aux collecteurs.
- Assurer une formation aux agents chargés de la mobilisation des recettes du marché.
- Création d'un corps d'agents de repression des infractions.

### REPONSE A LA DEUXIEME QUESTION

- Faire un inventaire des infrastructures existantes sur le marché en vue de déterminer le taux d'amortissement en fonction duquel les redevances peuvent être déterminées.
- Mettre en place un service d'entretien des infrastructures existantes.
- Améliorer et étendre des infrastructures.
- Réviser à la hausse de l'assiette fiscale en fonction de la qualité des prestations.

Le groupe de discussion No. A1 remercie l'ensemble des participants pour la qualité de leur participation et fonde un espoir certain quant à l'application des différentes recommandations ainsi formulées.

**SEMINAIRE-ATELIER**  
**SUR**  
**LES MARCHES, LES RESSOURCES LOCALES ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL**  
**GUECKEDOU, GUINEE**

**GROUPE DE DISCUSSION No. A2**

**THEME : LE RECOUVREMENT DES COUTS**

Plusieurs raisons rendent difficile la mise en place des infrastructures des marchés, leur entretien et l'extension de leurs services. Il s'agit, par exemple, de l'importance des investissements nécessaires, de l'utilisation de normes trop élevées et de techniques inadaptées ou du mauvais état général des installations. Mais l'un des problèmes les plus importants est le recouvrement inadéquat des coûts par rapport aux investissements préalables.

1. Quelles sont les raisons qui poussent à faire payer aux usagers l'utilisation des infrastructures des marchés ?
2. Est-ce que toutes les infrastructures et tous les services doivent être soumis à redevance ? Pourquoi ?
3. Quelle politique de fixation des prix (redevances) adopter pour ne pas pénaliser les populations les plus pauvres ?
4. Comment
  - faire accepter par le public l'idée du recouvrement des coûts ?
  - améliorer le système de recouvrement des coûts ?

P

## RAPPORT DU GROUPE DE DISCUSSION No. A2

### REPONSE A LA PREMIERE QUESTION

- Les infrastructures sont génératrices de recettes.
- Les recettes permettent l'amortissement des infrastructures, leur entretien, les possibilités d'extension par la création d'équipements complémentaires.

### REPONSE A LA DEUXIEME QUESTION

Nous pensons que oui, car toute prestation de service à titre onéreux est soumise à une redevance ; y compris les infrastructures qui sont toutes utilitaires.

### REPONSE A LA TROISIEME QUESTION

Pour ne pas pénaliser les populations les plus pauvres, la politique de fixation des prix devra tenir compte :

- du chiffre d'affaires de chaque catégorie économique,
- de l'aire occupée par chaque catégorie,
- de la commodité de la place occupée.

### REPONSE A LA QUATRIEME QUESTION

- Pour faire accepter par le public l'idée du recouvrement de coûts, il faut impliquer les élus locaux dans la gestion des infrastructures.
- Réinvestir les recettes pour l'entretien, et la création d'équipements complémentaires.
- Pour améliorer le système de recouvrement des coûts, il faut intéresser les agents chargés de faire le recouvrement (salaire, prime).
- Faire un suivi et le contrôle du recouvrement.

**SEMINAIRE-ATELIER**  
**SUR**  
**LES MARCHES, LES RESSOURCES LOCALES ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL**  
**GUECKEDOU, GUINEE**

**GROUPE DE DISCUSSION No. A3**

**THEME : LE RENFORCEMENT DES CAPACITES TECHNIQUES LOCALES POUR  
PLANIFIER ET GERER LES SERVICES ET LES INFRASTRUCTURES  
DES MARCHES**

1. Quels sont les problèmes liés à la gestion des services et des infrastructures des marchés à Guéckédou ?
2. Quelles sont les actions qui, à Guéckédou, permettront de surmonter ces problèmes ?
3. Quelles sont les actions prioritaires de formation à entreprendre pour les responsables et agents locaux (élus, cadres et agents d'exécution) ?
4. Comment devrait être financée cette formation ?

## RAPPORT DU GROUPE DE DISCUSSION NO. A3

### REPOSE A LA PREMIERE QUESTION

- a. Insuffisance et manque de qualification du personnel
- b. Insuffisance et inadaptation des infrastructures
- c. Inadéquation des structures de gestion
- d. Insuffisance des outils de gestion (tickets)
- e. Occupation anarchique des aires
- f. Non utilisation des recettes aux réinvestissements
- g. Manque de motivation des agents chargés de la gestion et de l'administration
- h. Non maîtrise de la matière imposable.
- i. Manque d'hygiène et de sécurité.

### REPOSE A LA DEUXIEME QUESTION

- a. Conférer des pouvoirs et des capacités aux élus locaux dans l'administration et la gestion du marché.
- b. Elaborer et mettre en oeuvre des programmes de formation à l'intention des agents impliqués dans l'administration et la gestion des marchés.
- c. Organiser une journée de réflexion regroupant tous les partenaires de terrain intéressés par le développement du marché (autorités locales, services déconcentrés).
- d. Organisation rationnelle de l'administration et de la gestion du marché.
- e. Réinvestissement des recettes perçues pour améliorer les infrastructures à fin d'encourager les contribuables.
- f. Mise en place d'un service de sécurité et de voirie au niveau du marché.

**REPONSE A LA TROISIEME QUESTION**

- a. Campagne de sensibilisation des élus locaux autour des actions prioritaires de développement, de la connaissance et de l'importance des impôts et taxes.
- b. Formation des gestionnaires aux techniques des finances locales.
- c. Initiation des élus locaux aux techniques des finances locales.

**REPONSE A LA QUATRIEME QUESTION**

- a. Prévoir dans le budget préfectoral ou communal les financements de la formation.
- b. Dans la mesure du possible et au besoin la recherche d'un financement extérieur.

SEMINAIRE-ATELIER  
SUR  
LES MARCHES, LES RESSOURCES LOCALES ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL  
GUECKEDOU, GUINEE

GROUPE DE DISCUSSION No. B1

THEME : LES INFRASTRUCTURES DES MARCHES - STRATEGIE

Actuellement, dans la majorité des pays africains, les programmes d'ajustements structurels et les réformes de politique macro-économique font diminuer les dépenses publiques et, par conséquent, entraînent souvent de fortes réductions dans le financement des infrastructures. Au même moment, chacun s'accorde à reconnaître que les politiques urbaines en matière d'infrastructure ont des conséquences profondes sur les résultats économiques des pays par la contribution des villes à l'économie nationale et à sa croissance, par de meilleures relations entre le développement urbain et le développement rural, ainsi que par l'augmentation des revenus des ménages.

Quelles sont, alors, les principales options que peut choisir une collectivité locale (Guéckédou) pour financer ou améliorer les infrastructures des marchés sur son territoire ?

1. Enumérer ces principales options.
2. Déterminer les conditions nécessaires à leur réussite.
3. Analyser les avantages et les inconvénients de chacune des options retenues.

10

## RAPPORT DU GROUPE DE DISCUSSION No. B1

### REPOSE A LA PREMIERE QUESTION

- Economie du marché
- Economie mixte

### REPOSE A LA DEUXIEME QUESTION

- Garantir la parité de la monnaie et assurer la sécurité des opérations économiques et leurs biens.
- Elaboration des textes juridiques mettant les investissements privés en confiance à court et à long terme.
- Mise en place d'un cadre institutionnel étatique.
- Proposition d'un plan directeur d'investissement (campagne de sensibilisation des partenaires locaux).
- La formation des cadres.

### REPOSE A LA TROISIEME QUESTION

#### 1. Avantages et inconvénients d'une économie-marché

##### a. Avantages

- Permet un développement accéléré des principaux éventails d'une économie.

Permet de résoudre le problème de la main-d'oeuvre.

- Diminue le volume de détournement du secteur public par une couverture de salaire suffisant.
- Désengagement progressif de l'Etat.

##### b. Inconvénients

Difficultés éventuelles pour la qualification et la formation du personnel sous l'initiative privée.

2. Avantages et inconvénients d'une économie mixte

a. Avantages

- Résultat escompté des projets généralement atteint.
- Créer l'émulation entre les actionnaires.

b. Inconvénients

- Eventuelle contradiction entre partenaires.
- Réticence des partenaires à tout contrôle de l'Etat.

## RAPPORT DU GROUPE DE DISCUSSION No. B2

### REPONSE A LA PREMIERE QUESTION

Les services urbains à Guéckédou qui peuvent être privatisés le plus facilement sont :

- l'administration du marché
- le service de la voirie
- les latrines
- la gestion de la gare routière

### Raisons

- L'expérience a prouvé que tout ce qui constitue la propriété publique ne bénéficie d'aucune bonne gestion ni d'entretien adéquat.
- Rendre plus efficace nos institutions économiques.

### REPONSE A LA DEUXIEME QUESTION

Les avantages pour la collectivité de Guéckédou de faire appel au secteur privé pour faire fonctionner les infrastructures et les services des marchés sont les suivants :

- allègement des tâches au Conseil Municipal,
- confère plus de responsabilité aux élus,
- meilleure gestion des ressources financières d'où possibilité d'accumulation, d'entretien et d'investissement,
- amélioration des conditions de vie des citoyens,
- création d'emplois dans les secteurs privés d'où adhésion des usagers du marché.

Les inconvénients sont les suivants :

- Accessibilité limitée de la couche de la population pauvre à certains services du marché.

REPONSE A LA TROISIEME QUESTION

1. Rôle de l'Etat

Le rôle de l'Etat pour faciliter l'introduction du secteur privé dans le financement et la gestion des infrastructures et des services urbains peut se résumer ainsi qu'il suit :

- créer un cadre institutionnel favorable à l'introduction et au développement du secteur privé ;
- garantir les investissements.

2. Rôle des collectivités

- Créer les conditions et les facilités d'installation du secteur privé.
- Sensibiliser la population contribuable au paiement des taxes et impôts dûs.

02.

SEMINAIRE-ATELIER  
SUR  
LES MARCHES, LES RESSOURCES LOCALES ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL  
GUECKEDOU, GUINEE

GRUPE DE DISCUSSION No. B2

THEME : LA PRIVATISATION DES INFRASTRUCTURES ET DES SERVICES

La mise en place des infrastructures et des services urbains, de même que leur gestion et leur entretien, est, jusqu'à maintenant, surtout du ressort du secteur public. Pourtant, le secteur privé peut intervenir dans le domaine du financement et peut également améliorer les opérations de gestion et d'entretien.

1. Quels sont les services urbains à Guéckédou qui peuvent être privatisés le plus facilement ? Pourquoi ?
2. Quels sont les avantages et les inconvénients (institutionnels, financiers, sociaux) pour la collectivité de Guéckédou de faire appel au secteur privé pour faire fonctionner les infrastructures et les services des marchés ?
3. Faire jouer un plus grand rôle au secteur privé ne signifie pas pour autant l'effacement pur et simple du secteur public. Le cadre institutionnel doit cependant devenir plus efficace au niveau national et au niveau local. Que peuvent faire 1) l'Etat, 2) les collectivités locales pour faciliter l'introduction du secteur privé dans le financement et la gestion des infrastructures et des services urbains.

**SEMINAIRE-ATELIER**  
**SUR**  
**LES MARCHES, LES RESSOURCES LOCALES ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL**  
**GUECKEDOU, GUINEE**

**GROUPE DE DISCUSSION No. B3**

**THEME : LES INFRASTRUCTURES LOCALES, LE CADRE INSTITUTIONNEL**

L'amplitude du processus d'urbanisation est telle en Afrique qu'il est évident que les gouvernements ne pourront en venir à bout seuls, quels que soient leur dévouement, leur efficacité et leur volonté de réussir. Les moyens des gouvernements et les capitaux disponibles pour le secteur public sont et seront de plus en plus insuffisants. Il est donc nécessaire de mettre en place une association productive entre le secteur public et le secteur privé sous toutes ses formes.

La nécessité de faire jouer un plus grand rôle au secteur privé ne signifie pas pour autant l'effacement pur et simple du secteur public. En effet, le succès d'une politique d'infrastructure dépend également de l'efficacité du cadre institutionnel.

1. Pour améliorer l'efficacité des institutions, quel nouveau rôle doit avoir le secteur public à Guéckédou ainsi qu'au niveau central ?
2. Identifier, dans le domaine des infrastructures des marchés, les nouvelles spécialités ou les nouvelles interventions du secteur public.
3. Détailler, par spécialité ou intervention, les actions qui donneront une efficacité nouvelle au secteur public.

## REPONSE DU GROUPE DE DISCUSSION No. B3

La politique de désengagement de l'Etat en Guinée ne doit pas être perçue comme un dépérissement de ce dernier, mais plutôt comme une nécessité de transfert aux collectivités locales davantage de pouvoirs afin de leur permettre de réaliser leur auto-promotion.

Les zones rurales fournissent à la ville les produits agricoles et artisanaux. La ville en retour, doit, non seulement fournir des produits manufacturés à la campagne mais elle doit en plus assurer un éventail de services par la fourniture des facteurs intermédiaires de production.

De ce fait, pour que la ville ne continue pas de vivre en parasite, des réformes politiques et institutionnelles s'avèrent indispensables pour déboucher sur une collaboration efficace et dynamique entre les secteurs public et privé.

### REPONSE A LA PREMIERE QUESTION

- La définition d'une réglementation conséquente.
- La mise en place d'un cadre institutionnel approprié.
- La formation des agents impliqués dans le processus d'organisation et de gestion en vue de renforcer les compétences et les capacités.
- La coordination et l'harmonisation des interventions.

### REPONSE A LA DEUXIEME QUESTION

- a. Restauration et réorganisation des infrastructures existantes.
- b. L'élaboration de projet baucable en matière d'infrastructures du marché :
  - entrepôts frigorifiques
  - nouvelle gare routière
  - création d'infrastructures d'accueil.
- c. Création de service de maintenance et d'entretien.

83

REPOSE A LA TROISIEME QUESTION

1. Construction d'infrastructures nouvelles

- a. Financement d'une étude de faisabilité par les services compétents.
- b. Exécution des projets soit :
  - par l'Etat ;
  - par le secteur privé (société, ONG, coopératives, projets et autres).

2. Organisation administrative

- a. Diagnostic de la situation existante
- b. Elaboration et mise en place de structures administratives et de gestion appropriées
- c. Le recrutement d'un personnel qualifié
- d. La mise à la disposition des nouvelles structures, d'outils et moyens de gestion performants.

3. Formation du personnel

- a. Identification des besoins en formation
- b. Elaboration des programmes de formation en rapport avec les besoins identifiés
- c. Identification d'institutions qualifiées de formation.

56

**SEMINAIRE-ATELIER**  
**SUR**  
**LES MARCHES, LES RESSOURCES LOCALES ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL**  
**GUECKEDOU, GUINEE**

**PLAN D'ACTION**

Objectifs à réaliser : augmenter les recettes du marché de Guéckédou de 100 %.

Cette augmentation comprend :

- les droits de marché (100 %)
- stationnement des véhicules (200 %)
- location des stands (100 %).

Cette augmentation doit être atteinte le 1er octobre 1991 à la caisse du Receveur.

**LA MISE EN OEUVRE DE CE PLAN D'ACTION SERA SUPERVISEE PAR LE SECRETAIRE GENERAL CHARGE DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES**

**TACHES**

1. Sensibiliser/informer les contribuables et les agents concernés de l'objectif visé.
2. Recenser les installations fixes du marché.
3. Classifier les installations (emplacements, nature et superficies).
4. Dénombrer les installations en leur attribuant un numéro porté sur l'installation.
5. Répartir le marché en secteurs ou aires géographiques selon les produits vendus en vue de la taxation.
6. Evaluer le potentiel des recettes par secteur :
  - par jour
  - par mois
  - par an.

7. Mettre au point une procédure d'approvisionnement des valeurs inactives (tickets) :
  - prévision du ombre nécessaire
  - approvisionnement des tickets suffisamment tôt
  - stockage
  - distribution aux collecteurs
  - placement sur le marché.
8. Elaboration de documents de gestion, suivi, contrôle - voir documents de M. Lecadou/SOCONAF.
9. Déterminer le nombre des collecteurs en fonction des secteurs.
10. Organiser la régie des recettes (exemple : administration des marchés) :
  - présenter un organigramme
  - élaborer le document : reçu de versement
  - sélectionner le chef des collecteurs
  - recruter et sélectionner éventuellement de nouveaux collecteurs de sexe féminin.
11. Organiser la procédure de collecte :
  - rotation des collecteurs
  - fixation des horaires de début et de fin de collecte
  - réunions hebdomadaires de service à fixer.
12. Etablir un règlement intérieur du marché.
13. Diffuser ce règlement intérieur par crieur public et réunions avec les représentants du marché.
14. Constituer l'Assemblée du marché (deux représentants par produit essentiel).
15. L'Assemblée du marché participe à l'élaboration du règlement intérieur et à ses éventuelles modifications.
16. Choisir et obtenir un lieu pour la fourrière communale.
17. Désigner le responsable de la fourrière.
18. Définir les documents et procédures de fourrière (registre d'entrées et de sorties, fiches de saisies).
19. Définir les procédures de versement des collectes auprès du régisseur des recettes (exemple : Administrateur) :
  - registre de recettes
  - reçus de versements délivrés aux collecteurs.



20. Définir les procédures de reversement des collectes auprès du Receveur :
  - état de versement établi par le Régisseur
  - quittance de versement délivrée par le Receveur.
21. Etablir les procédures de contrôle :
  - a. Les tickets
    - auprès du Régisseur
    - auprès des collecteurs
    - auprès du Receveur.
  - b. Les collecteurs
    - contrôle inopiné des circuits des collecteurs et des absences/présences.
  - c. Les commerçants sur le terrain :
    - régularité des tickets.
22. Etablir les procédures de contrôle et de versement :
  - au Régisseur
  - au Receveur.
23. Définir les primes de rendement pour les collecteurs :
  - déterminer le pourcentage à toucher par mois sur la totalité versée ;
  - donner deux uniformes avec chaussures et casquettes.
24. Définir les modalités d'intervention de la police municipale, décider qui doit faire appel à la police.
25. Définir les sanctions envers :
  - les collecteurs
  - les commerçants
  - les agents de bureau

Décider qui doit prendre les sanctions.
26. Décider de percevoir tous les jours les droits de marché.
27. Taxer les charrettes :
  - les dénombrer
  - les immatriculer
  - établir des forfaits mensuels.
28. Identifier et aménager la gare routière.

SEMINAIRE-ATELIER

MARCHES, RESSOURCES FINANCIERES ET DEVELOPPEMENT LOCAL

GUECKEDOU, GUINEE

9 - 12 AVRIL 1991

EVALUATION DU SEMINAIRE

	OPINIONS POSITIVES OU TRES POSIVITES
1. Niveau d'atteinte des objectifs	83 %
2. Opportunité du séminaire	95 %
3. Qualité des travaux en groupes	92 %
4. Qualité des exposés présentés	60 %
5. Durée du séminaire	50 %
6. Bénéfice retiré	95 %
7. Qualité de l'organisation et de l'appui logistique	85 %

Observations

- Certaines présentations faites par des agents préfectoraux de Guéckédou étaient hors sujet.
- Les participants auraient souhaité une durée plus longue du séminaire (6 à 7 jours).

90

Sujet abordés lors du séminaire qui ont été plus particulièrement appréciés

- La mobilité des recettes
- Les problèmes liés aux transports
- Le rôle des nouvelles collectivités décentralisées
- L'organisation des marchés
- La privatisation

Thèmes à étudier lors de rencontres ultérieures

- Organisation de la gestion des marchés
- Mobilisation des recettes
- Fonctionnement des collectivités décentralisées
- Structures de dialogue entre agents de l'Etat, agents des collectivités et citoyens - usagers
- Formation des cadres

Autres suggestions

- Allonger la durée des séminaires
- Faire participer un plus grand nombre de cadres centraux à de tels séminaires

SEMINAIRE-ATELIER

MARCHES, RESSOURCES FINANCIERES ET DEVELOPPEMENT LOCAL

GUECKEDOU, GUINEE

9 - 12 AVRIL 1991

LISTE DES PARTICIPANTS

<u>NOM ET PRENOM(S)</u>	<u>TITRE</u>
ABEL CRESPIN	SECRETAIRE GENERAL DE L'UNION DES TRANSPORTEUR DE GUECKEDOU
BAH KADIATOU	AGENT TECHNIQUE
BAH MOUHAMADOU ADAMA	CHEF DE DIVISION TUTELLE FINANCIERE, SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION, CONAKRY
BANGOURA AHMED TIDIANE	ASSISTANT, CENTRE DE PERFECTIONNEMENT ADMINISTRATIF, CONAKRY
BANGOURA MOHAMED HOUDY	GESTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION, SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION, CONAKRY
BANGOURA SEIDOUBA	CHEF SECTION BUDGET
BARRY ALLASSANE	CONTROLEUR DU CADASTRE
BAYO OUSMANE	CHEF SECTION IMPOTS
BEAVOGUI BERNARD KOLLY	CHEF SECTION TRANSPORT ET TRAVAUX PUBLICS
CAMARA IDRISSE	ADMINSITRATEUR CIVIL - PAYEUR
CAMARA MAMADOU	SECTION IMPOT
CONDE ALASSANE	GENDARME, ADJUDENT-CHEF
CONDE DANTOUMANE	SECRETAIRE GENERAL CHARGE DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES

92

<u>NOM ET PRENOM(S)</u>	<u>TITRE</u>
CONDE SIDIKI	DIRECTION PREFECTORALE DE LA SANTE
DAMAS SEKOU	ARCHITECTE, MINISTERE DE L'URBANISME ET DE L'HABITAT, CONAKRY
DEMBADOUNO PASCAL KEMO	SECRETAIRE GENERAL CHARGE DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES
DIALLO AHMED TIDIANE	DIRECTEUR ADJOINT DU CENTRE DE PERFECTIONNEMENT ADMINISTRATIF, CONAKRY
DIABATE ABDEL KADER	CHEF DE DIVISION PLANIFICATION ET AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION, CONAKRY
DIIOUBATE DJELE MORY	CHARGE D'ETUDES PLANIFICATION REGIONALE, MINISTERE DU PLAN ET DE LA COOPERATION INTERNATIONALE, CONAKRY
EL HADJ SEKOU DIALLO	COMMISSIONNAIRE EN DOUNE (PRIVE)
KABA ALPHA MAMOUDOU	CONTROLEUR DES TRAVAUX AGRICOLES
KABA LANCINE	INPECTEUR DES SERVICES FINANCIERS COMPTABLES
KAMAMO ALEXIS	ASSISTANT MICRO PROJETS
KAMANO DINOS	VICE-PRESIDENT DE L'UNION DES TRANSPORTEURS ROUTIERS DE GUECKEDOU
KAMANO EL PELLICOT	VICE-PRESIDENT DE LA CHAMBRE DE COMMERCE
KAMANO JEAN-MARIE	DIRECTEUR ENELGUI
KANTE DANSA	SOCIOLOGUE, SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION, CONAKRY
KEITA AISSATA	DIRECTEUR PREFECTORAL DES ORGANISATIONS FEMININES
KEITA BABA	AGRO-ECONOMISTE CHARGE D'ETUDES, SECRETARIAT D'ETAT A LA DECENTRALISATION, CONAKRY

(13)

<u>NOM ET PRENOM(S)</u>	<u>TITRE</u>
KEITA IBRAHIMA SORY	DIRECTEUR PREFECTORAL DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
KEITA SADAMODOU	CHEF DU SERVICE TRESOR
KONE SEKOU	MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DES RESSOURCES ANIMALES, CONAKRY
KOUROUMA FADAMA	SECRETAIRE GENERAL CHARGE DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES, PREFECTURE DE KISSIDOUGOU
KOTEMBEDOUNO SAO WOUSSA	ADMINISTRATEUR DU MARCHE
KOUYATE SEBE LAMINE	DIRECTEUR PREFECTORAL DE L'EDUCATION
LAINE CECE	DIRECTEUR PREFECTORAL DE L'URBANISME ET DE L'HABITAT
LELANO ETIENNE SEWA	DIRECTEUR PREFECTORAL DES MICRO-REALISATIONS
LENO TAMBA	CORRESPONDANT DE L'AGENCE GUINEENNE DE PRESSE
MILIMONO GNOUMA FENELLO	DIRECTEUR PREFECTORAL DE LA JEUNESSE
MILLIMOUNO FAYA	SECRETAIRE GENERAL DE L'UNION LOCALE DES TRAVAILLEURS
MILLIMOUNO LAURENT FODE	CHEF DE DEPARTEMENT DE LA VULGARISATION
SAGNA SAMBATENEN	COMMISSAIRE DE POLICE
SAMOURA LAMINE	SOUS-PREFET CENTRAL
SIDIBE KERFALLA	CHEF DE SERVICE CONDITIONNEMENT
SOW AISSATOU	CHEF DE SECTION INDUSTRIE-COMMERCE-ARTISANAT
SYLLA ABOUBACAR	SERVICE DE CONTROLE DU CONDITIONNEMENT
TALL SEKOU	CONSEILLER, MINISTERE DE LA REFORME ADMINISTRATIVE ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, CONAKRY
TOLNO DOMINIQUE TAMBA	ADMINISTRATEUR ADJOINT DU MARCHE

<u>NOM ET PRENOM(S)</u>	<u>TITRE</u>
TOLNO HELENE SIA	DIRECTRICE ADJOINTE DU PLAN ET STATISTIQUE
TOURE SEKOU	SECRETAIRE COMMUNAUTAIRE, COMMUNAUTE RURALE DE DEVELOPPEMENT DE TEKOULO
TOUNKARA MAHADOUBA	DIRECTEUR NATIONAL DE LA DECENTRALISATION, CONAKRY
TRAORE JEAN-PIERRE	AGENT TECHNIQUE BATIMENT
LEBRETON JEAN-MICHEL	COORDINATEUR DE FORMATION, RHUDO/USAID/WCA
LECADOU SERI ISIDORE	DIRECTEUR D'EXPLOITATION, SOCONAF COTE D'IVOIRE

1  
95

**République de Guinée**  
**et**  
**Agence pour le Développement International**  
**des Etats - Unis**

Ce Certificat est décerné à

---

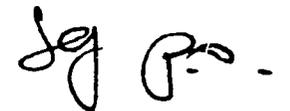
**pour sa participation au Séminaire - Atelier sur**  
**les Marchés, les Ressources Financières**  
**et le Développement Local**

**tenu à Guéckédou, Guinée**

**du 9 au 12 Avril 1991**



**Ibrahima Sory SOW**  
Secrétaire d'Etat  
à la Décentralisation



**William KASCHAK**  
Directeur de l'US - A. I. D.  
Guinée