



S E M I N A I R E

SUR LE THEME

**LA MOBILISATION DES RESSOURCES
FINANCIERES ISSUES
DES EQUIPEMENTS LOCAUX**

COMMUNE DE N'ZEREKORE - GUINEE

DECEMBRE 1995

PROGRAMME DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE

RAPPORT DE MISSION

PAR
ISIDORE LECADOU, CONSULTANT
ABIDJAN - COTE D'IVOIRE

SEMINAIRE SUR LE THEME
MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES
ISSUES DES EQUIPEMENTS LOCAUX

TABLE DES MATIERES

	page
- PRESENTATION DES OBJECTIFS DU SEMINAIRE	03
- PROGRAMME DU SEMINAIRE	07
- RAPPORT DU SEMINAIRE	11
Brève présentation de la commune	
Situation financière	
Les participants	
Evaluation du séminaire par les participants	
- PLAN-PROGRAMME D'ACTION	18
- CELLULE DE SUIVI ET CONTROLE	31
- RAPPORTS DES ATELIERS	32
- LISTE DES PARTICIPANTS	33
- ANNEXES	41

PROGRAMME DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE

**PRESENTATION DES OBJECTIFS
DU SEMINAIRE**

PAR

M Jean-Maire ROUSSIGNOL, CONSULTANT
34760 - Boujan/Libron
FRANCE

**PRESENTATION ET OBJECTIFS DES SEMINAIRES
SUR LES VILLES - MARCHES
ET
LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES
ISSUES DES EQUIPEMENTS LOCAUX
PAR LA PARTICIPATION DES POPULATIONS**

La decentralisation qui a conduit a la creation des communes collectivites territoriales dotees de la personnalite juridique et de l'autonomie financiere est encore en Guinee une experience recente. Ces jeunes communes viennent pour la premiere fois de renouveler par les elections leur conseil municipal. Cependant elles sont encore confrontees a de nombreuses difficultes et deficiences de fonctionnement.

Face aux responsabilites qui leur sont devolues pour l'amenagement et la gestion de l'espace urbain comme pour la prestation de services sociaux aux citoyens, elles apparaissent dramatiquement demunies, tant en moyens humains que financiers et techniques. Les conseils communaux maitrisant mal le jeu normal des oppositions partisans de la democratie pluraliste fonctionnent souvent dans une certaine dysharmonie. Enfin, la communication avec les populations pour expliquer les objectifs de service public, les conditions, les modalites et les contraintes du fonctionnement de l'institution reste insuffisante.

De ce fait, la gestion des communes est encore incertaine, sujette aux erreurs et aux approximations, leur action sur le terrain a encore peu de visibilite. Les populations perçoivent parfois mal leur utilite par rapport a l'administration territoriale de l'Etat a laquelle elles s'etaient habituees a avoir recours. Elles ne comprennent pas notamment la necessite de la fiscalite locale pour permettre a la commune d'agir et d'ameliorer le cadre de vie collectif. Les contribuables sont evidemment reticents a payer des taxes lorsqu'ils ne voient pas d'ameliorations concretes des installations pour l'usage desquelles on voudrait les leur faire payer.

D'un autre cote, la tutelle rapprochee n'a pas toujours su evoluer pour s'adapter au nouveau style de relation que la decentralisation doit induire entre elle et les communes, pour passer de l'administration directe au role de guide, de conseil et de soutien moral et technique.

Dans ce contexte, c'est la notion meme de democratie et d'autonomie locales qui risque d'etre devaluee si les communes n'arrivent pas a faire la preuve de leur capacite de decision et d'action, ainsi que celle de leur utilite dans la realisation des infrastructures et des prestations de service qu'il est dans leurs attributions de fournir aux citoyens.

Pourtant, les collectivites territoriales ont un role important a jouer, tant pour le developpement de la conscience civique que pour celui du cadre urbain et de l'activite economique et sociale. Elles doivent etre le moteur economique de leurs propres villes, sans attendre que l'Etat le fasse a leur place. Elles sont responsables de la bonne gestion des services urbains essentiels a l'activite economique locale et a l'amelioration du cadre de vie des habitants. En particulier, les villes qui jouent a l'echelon regional ou sous-regional, le role de villes-marches, ont une fonction economique importante dans le developpement des echanges et des activites de production, donc aussi, indirectement, dans la creation d'emplois.

Il revient aux autorites municipales de ces villes-marches de mettre en place les infrastructures et les procedures de fonctionnement de celles-ci, selon leur etat et leur

gestion peuvent renforcer ou au contraire freiner la croissance et la stabilité de ces agglomérations

Or il s'avère que trop souvent les installations des marchés ou des gares routières et des autres infrastructures socio-économiques (abattoirs, stades, etc.) ne répondent pas aux besoins de leurs usagers (accessibilité, configuration, aménagements et commodités, installations de stockage, mesures d'hygiène et de sécurité, etc.) et ne permettent pas non plus de mobiliser les recettes que ces structures devraient produire pour alimenter le budget de la collectivité. Pourtant, souvent, il suffirait de petits aménagements pour que ces infrastructures aient meilleure allure, qu'elles soient plus fonctionnelles et plus confortables pour leurs usagers.

Il serait donc dans l'intérêt de tous, gestionnaires municipaux, élus et populations utilisatrices des espaces collectifs, qu'une meilleure communication, qu'un meilleur dialogue, qu'une meilleure participation de tous aux actions d'intérêt commun permette une gestion plus efficace des infrastructures économiques urbaines. Il appartient aux élus de gérer les infrastructures et les services urbains pour les rendre plus productifs et pour cela d'orienter vers eux les dépenses publiques. Encore faut-il que les citoyens et contribuables comprennent le bien-fondé de la fiscalité, en perçoivent la nécessité, puissent en mesurer les résultats et les effets dans l'action de la municipalité sur le cadre urbain.

Les collectivités territoriales sont les mieux placées pour être à l'écoute des préoccupations quotidiennes des citoyens, des pauvres comme des plus aisés. Elles sont en contact avec les représentants et porte-paroles de différents groupes qui structurent la société civile : la Chambre de Commerce et d'Industrie et ses antennes, les cadres publics et privés, les commerçants et artisans, les petits et moyens entrepreneurs, les transporteurs, les associations féminines et de jeunesse, les parents d'élèves, les diverses ONG, etc.

Elles peuvent ainsi expliquer à tous ces interlocuteurs possibles le lien direct, transparent, entre les ressources collectées et leur utilisation. Ainsi, mobiliser efficacement des ressources, c'est permettre d'améliorer les infrastructures locales. Mal les mobiliser, c'est freiner le développement des infrastructures et des activités dont elles sont le cadre.

En termes schématiques, lorsqu'une collectivité est à la fois imaginative, entreprenante et bien gérée dans la clarté et la communication et le dialogue, elle a le pouvoir de renforcer la croissance de ses activités et le mieux-être de ses habitants. Quand elle est mal gérée, elle freine la croissance des activités économiques et ne répond pas aux attentes et aux besoins de ses habitants qui, par suite, s'en désintéressent.

Les séminaires sur les villes-marchés répondent ainsi aux objectifs suivants

- 1 - Favoriser l'ouverture d'un meilleur dialogue entre les élus, l'administration municipale et la population sur la relation entre le paiement des taxes locales et l'amélioration des services locaux (marchés, gares routières, abattoirs, etc.)
- 2 - Accroître les ressources locales en étudiant les améliorations possibles de la gestion de ces infrastructures, objectif qui devrait donner lieu à une évaluation dans l'année suivant le séminaire.
- 3 - Crédibiliser l'action de la collectivité locale en proposant des modes de gestion claire et efficace des recettes mobilisées localement à partir de ces infrastructures.
- 4 - Proposer des moyens concrets pour améliorer la prestation des services publics concernant les infrastructures locales par de meilleures stratégies de développement.

economique local (reponse aux besoins des usagers concertation choix et planification des investissements transparence de la gestion etc)

5 - Formuler un plan d'action repondant a ces preoccupations

Les participants aux seminaires sont des personnes concernees par cette amelioration des infrastructures de leur ville et l'amelioration du cadre de vie de ses habitants C'est pourquoi a cote des representants des administrations centrales et territoriales et de la collectivite locale il est souhaitable que soient presents et nombreux des representants de la population acteurs economiques cooperatives groupements professionnels et d'usagers mouvements feminins syndicats associations ONG etc afin d'etablir un large forum et un carrefour d'information et de decision capable de poser les bases d'un partenariat social

Ces seminaires s'inscrivent dans une action en profondeur sur le moyen et plus long terme

Les deux seminaires de novembre - decembre 1995 a Nzerekore et Kindia sont le prolongement de nombreuses actions de collaboration entreprises depuis plusieurs annees par les autorites guineennes (Ministere de l'Interieur et de la Securite/ Direction nationale de la Decentralisation) et l'USAID dans le domaine de la decentralisation dont les principales ont ete

- une etude sur les villes-marches (fevrier-avril 1990)
- un seminaire national sur les villes-marches et le developpement rural (Conakry 7-11 mai 1990)
- deux seminaires-ateliers a Guekedou et Pita/Timbi-Madina (avril 1991) suivis d'une evaluation de leurs effets en avril 1992
- deux autres seminaires-ateliers a Kankan et Forecariah (fevrier 1993) suivis d'une evaluation de leurs effets en novembre 1995
- un seminaire national sur le theme "Construire la confiance entre les populations et les collectivites territoriales" qui vient de reunir a Conakry (14-17 novembre 1995) les maires leurs secretaires generaux et de nombreux representants de la societe civile (plus de 100 participants) pour dialoguer sur un theme en relation directe avec celui des seminaires regionaux sur les villes-marches

Cette action s'inscrit donc dans un ensemble coherent destine a aider les collectivites locales a degager les moyens de leur autonomie d'action et de leur efficacite a renforcer en leur sein le dialogue et le partenariat entre les pouvoirs locaux et la societe civile donc a consolider les institutions de la democratie locale par une meilleure visibilite des resultats de leur gestion

P R O G R A M M E

MARDI 28 NOVEMBRE

10 00 - 10 30 CEREMONIE D'OUVERTURE

M LE Secrétaire général de Préfecture
M 1er Adjoint au Maire de N'zérékoré
M Tanou BAH, Directeur national adjoint de la
Décentralisation au MIS - CONAKRY
MM Roussignol, Lecadou, consultants RTI/USAID

Présentation et cadrage des objectifs du
séminaire J-M ROUSSIGNOL, consultant

THEME 1 LA DECENTRALISATION ET LA MOBILISATION DES
RESSOURCES FINANCIERES

10 30 - 12 00 LA DECENTRALISATION

1°) - L'état de la Décentralisation en Guinée
- M Mamadou Tanou BAH, Directeur national
adjoint de la Décentralisation au MIS

2°) - Le rôle des collectivités décentralisées
dans le développement des villes-marchés
- M Abdoulaye TOURE, chef de la section
réglementation administrative au MIS/DND

12 00 - 13 00 DEBATS - discussions sur les thèmes développés

13 00 - 13 30 PAUSE

13 30 - 16 00 LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES

La structure des Finances de la commune de
N'zérékoré
- M Moussa KANDE, Receveur municipal

DEBATS sur le thème développé

16 00 FIN DE LA PREMIERE JOURNEE

MERCREDI 29 NOVEMBRE

THEME 2

8 30-10 30 **LA GARE ROUTIERE**

1°) - Les problèmes locaux liés à la mobilisation des ressources financières issues de la gare routière de N'zérékoré
- M Moussa KANDE, Receveur municipal

2°) - Les problèmes vus par les utilisateurs
- M Youssouf DOUMBYA, Union des transporteurs

DEBATS sur les thèmes développés

10 30 - 11 30 3°) - La mobilisation des ressources issues des gares routières en Côte d'Ivoire
- M Isidore LECADOU, consultant RTI/USAID

DEBATS sur le thème développé

11 30 - 12 00 **PAUSE**

THEME 3

12 00 - 14 30 **LES MARCHES DE N'zérékoré**

1°) - Les problèmes locaux liés à la mobilisation des ressources des marchés
- Directeur préfectoral de l'Economie et des Finances - N'zérékoré

2°) - Les problèmes vus par les usagers
- M Les représentants de la Chambre de commerce El Hadj Sebory TOURE

3°) - Les problèmes liés au fonctionnement et à l'Administration des marchés
- MM Adolphe LOUA, Moussa CONDE
Administrateurs de marchés de N'zérékoré

PAUSE

14 30 - 17 00 Exemple d'organisation de marché en Côte d'Ivoire
- Isidore LECADOU, consultant RTI/USAID

Exemple de contrôles dans les municipalités ivoiriennes
- Isidore LECADOU, consultant RTI/USAID

DEBATS sur les thèmes développés

FIN DE LA DEUXIEME JOURNEE

JEUDI 30 NOVEMBRE

8 30 - 10 00 LES INFRASTRUCTURES

1°) - Le point actuel sur l'élaboration de la
Décentralisation financière en Guinée
- M Adama BAH, Chef Division Tutelle
financière à la DND au MIS

2°) - Les besoins en infrastructures pour les
besoins de développement de N'zérékoré
- M Directeur préfectoral de l'Aménagement du
Territoire

DEBATS sur les thèmes développés

10 30 - 14 00 TRAVAUX EN ATELIERS

Atelier 1

- Identifier les sources de recettes locales
a) - Insuffisamment exploitées
b) - Encore non exploitées

Atelier 2

- Identifier les sources de recettes nouvelles
à créer

Atelier 3

- Définir quel mode de gestion et quel statut
juridique serait le plus approprié pour chaque
type d'infrastructure communale

Atelier 4

- Comment rendre plus efficiente d'une part,
plus transparente d'autre part, la gestion
communale et améliorer l'information et la
participation des citoyens

12 00 - 14 00 PLENIERE

14 00 - 17 00 ELABORATION D'UN PROJET DE PLAN D'ACTION

- Identification des sources de revenu
existantes et non encore exploitées
- Identifications des sources de revenu à créer
- Amélioration des recettes de la gare routière
- Utilisation des recettes pour améliorer les
infrastructures
- Programme d'amélioration des infrastructures
locales

FIN DE LA TROISIEME JOURNEE

SAMEDI 2 DECEMBRE

- 8 00 - 10 00 **ELABORATION DU PLAN D'ACTION (suite et fin)**
- Presentation des elements du plan d'action en
séance plénière par la commission de rédaction
- Discussion et adoption du plan d'action
- 10 00 - 10 30 **EVALUATION DU SEMINAIRE PAR LES PARTICIPANTS**
- 10 30 - 11 30 **MISE EN PLACE D'UNE CELLULE DE SUIVI DU PLAN
D'ACTION**
- 11 30 - 12 00 **CLOTURE DU SEMINAIRE**
- **RAPPORT GENERAL SUR LES TRAVAUX REALISES**
- **EVALUATION**
- MM Le Secrétaire général de Préfecture
 Le 1er Vice-Maire de la commune de
 N'zérékoré
 M Tanou BAH, Directeur national adjoint
 de la Décentralisation au MIS
 Les consultants RTI/USAID-Conakry

FIN DE LA SESSION

RAPPORT DU SEMINAIRE

I. - BREVE PRESENTATION DE LA COMMUNE

En plein coeur de la région forestière du pays, la commune de N'zérékoré est à la croisée des chemins à moins de 50 Km de la Sierra Leone et à 80 Km de la frontière ivoirienne, chef-lieu de Région, la commune de N'zérékoré est distante de la capitale politique et économique Conakry, de 940 Km entrecoupés par un bac sur la rivière Bani

La superficie de la commune est de 20 Km² L'espace urbanisé comprend 12 quartiers dont Tiléplou, où réside Madame le Maire, Gonian, le quartier résidentiel le plus peuplé, comportant un marché, le plus petit des trois que compte la commune, un taxi-gare, une Mosquée, une Eglise Dorota avec son marché classé second après le marché du quartier "Commerce" ou "Centre", jouit de plusieurs gares directionnelles avec à leur proximité, de petits marchés ou "pama" et des activités connexes

N'zérékoré regorge de potentialités tant agricoles (tous les bas-fonds sont rationnellement exploités) que du secteur tertiaire maints petits métiers Le transport marchandise et passager connaît un trafic important malgré l'état défectueux des pistes en saison pluvieuse

La ville est équipée d'infrastructures tels que la Maison des Jeunes, le stade et le Musée dont la gestion ne relève pas de l'autorité municipale

Peuplée de 82 952 âmes au recensement de 1994, la population est constituée de Guerzé, les autochtones, de Konianké, de Manon et d'une forte présence d'immigrés libériens

L'actuel Conseil municipal (juin 1995) compte 25 membres dont deux dames tous élus

La Municipalité est dirigée par Madame Madeleine THEA, Maire de la commune de N'zérékoré, et trois Maires adjoints

2

SITUATION FINANCIERE

2 1 - Rapprochement des prévisions et réalisations

EXERCICE	PREVISIONS	RECOUVREMENT	TAUX
1992	83 200 000	25 500 000	31,0 %
1993	95 900 000	26 900 000	28,0 %
1994	123 900 000	102 900 000	83,0 %
1995 *	130 200 000	109 000 000	100,5 %

N'zérékoré le 2 décembre 1995

Source états et documents comptable du Receveur communal

* = le taux de recouvrement a été calculé sur la base de 10 mois de réalisation à fin octobre 1995 pour une prévision budgétaire de 10/12èmes

2 2 - Rapprochement des réalisations par exercices

RUBRIQUES	1992	1993	1994	1995 *
ABATTOIR M	274	403	492	223
MARCHE	9 296	1 922	21 764	27 341
TAXI-VILLE	719	375	492	647
GARE ROUT	-	-	-	-
TOTAL ANNUEL	10 289	2 701	22 748	28 212

Source états et livres comptables du Receveur communal

Montants en milliers de francs-guinéens

* = Exercice 1995 est compté pour 10 mois (fin octobre 95)

2 3 - Comparaison des réalisations de marchés
par mois et par exercice

MOIS	1992	1993	1994	1995
JANV	-	880	870	1 896
FEV	-	846	861	2 238
MARS	340	10	892	2 140
AVRIL	1 502	-	2 120	3 081
MAI	1 604	128	2 106	2 978
JUIN	1 702	35	2 147	4 218
JUIL	651	-	2 535	2 083
AOUT	670	23	1 994	2 234
SEPT	742	-	1 878	2 227
OCT	897	-	1 231	4 246
NOV	257	-	2 130	*
DEC	933	-	2 999	*
TOTAL	9 296	1 922	21 764	27 341

Source : états et livres comptables du Receveur communal

Montants en milliers de francs-guineens

* = relevé effectué au 31 octobre 1995

- = chiffres non disponibles

L'activité de recouvrement des taxes de droits de place est assurée par

- deux administrateurs de marché
- dix collecteurs

L'augmentation des recettes issues des taxes journalières passe par le nécessaire renforcement de l'effectif des agents de recouvrement que rend possible l'incontournable redéploiement du personnel

- un administrateur
 - trois collecteurs,
- pour la couverture des zones fiscales en dehors des deux principaux marchés

LES PARTICIPANTS

TYPE DE PARTICIPANTS	EFFECTIF
ELUS MUNICIPAUX	11
AGENTS DES SERVICES DE L'ETAT	20
AGENTS COMMUNAUX	12
OPERATEURS ECONOMIQUES	14
O N G ET AUTRES GROUPEMENTS	02
NOMBRE TOTAL DES PARTICIPANTS	59

Au nombre des séminaristes officiels 50, (contraintes budgétaires obligent) neuf autres dont le Secrétaire général de la commune voisine de Lola se sont ajoutés

Les travaux du séminaire dont l'ouverture et la clôture ont été présidés par M Le Secrétaire général des collectivités étaient encadrés par des représentants de l'Administration centrale et deux consultants RTI pour le compte de l'USAID-Conakry

Deux dames ont pris activement part aux travaux du séminaire

4 **L'ÉVALUATION DU SEMINAIRE
PAR LES PARTICIPANTS**

Quelle est votre opinion sur	Faible	Conve- nable	Bien	Tres- bien
a Le niveau d'atteinte des objectifs	2 %	24 %	33 %	41 %
b Le découpage des séances et le partage du temps	15 %	29 %	40 %	15 %
c La qualité des présentations		12 %	33 %	55 %
d La participation des groupes et des participants	2 %	11 %	43 %	44 %
e La durée du séminaire	24 %	38 %	23 %	15 %
f Le bénéfice retiré de votre participation	2 %	7 %	32 %	59 %
g L'organisa- tion administra- tive et logisti- que du séminaire	5 %	24 %	30 %	40 %

Observations

Le tableau ci-dessus est le reflet des opinions des 54 évaluateurs dont les points saillants ci-après résumés

Opinions négatives = Faible + convenable
Opinions favorables = Bien + Très bien

- Opinions favorables

En plus de l'évaluation chiffrée, les séminaristes ont unanimement exprimé leur souhait de voir ce séminaire s'étendre aux autres communes voire CRD sur toute l'étendue du territoire national

Le manque de documents de gestion et de procédures formalisées au niveau des services communaux a été porté par les évaluateurs à l'attention des responsables de la Tutelle et des Consultants

M Vassima CAMARA, 1er Maire adjoint sollicite une formation des agents communaux sur place Trois a quatre semaines d'initiation aux techniques de collectes, de l'elaboration et de la mise en place des documents et procédures de gestion

Les séminaristes sont satisfaits du bénéfice retiré de leur participation, et du niveau d'atteinte des objectifs Plus de 90 %

- Opinions defavorables

52 % des évaluateurs s'accordent pour exprimer leur désapprobation quant à la durée du séminaire qu'ils jugent insuffisante eu égard à l'importance des thèmes débattus

MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA SECURITE
DIRECTION NATIONALE DE LA DECENTRALISATION
(DND/MIS)

PLAN-PROGRAMME D'ACTION

A L'ISSUE DU SEMINAIRE

SUR LE THEME ·

LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES ISSUES DES EQUIPEMENTS LOCAUX

COMMUNE DE **N'ZEREKORE*** REPUBLIQUE DE GUINEE

DECEMBRE 1995

PROGRAMME DE FORMATION EN GESTION MUNICIPALE

PLAN-PROGRAMME D'ACTION

PRESENTATION

Le présent plan-programme d'action est le résultat du séminaire sur les "villes-marchés" et la mobilisation des ressources financières issues des équipements locaux qui s'est tenu à N'zerékoré du 28 novembre au 2 décembre 1995

Ce séminaire a réuni plus de 55 participants représentant des élus et des cadres administratifs de la commune, des cadres de l'administration de Tutelle territoriale et de l'administration centrale. Des représentants de la société civile locale et deux consultants RTI pour le compte de l'USAID-Guinée

Il a été précédé d'un travail d'enquête réalisé auprès des principales structures socio-économiques de la commune (marchés, gares routières, abattoir notamment)

Il faisait également suite au séminaire national sur la confiance entre les populations et Collectivités décentralisées qui a réuni à Conakry du 14 au 17 novembre 1995, plus d'une centaine de participants (Maires, Secrétaires généraux, représentants des différents corps de la société civile)

Ce plan-programme d'action est le résultat d'un travail d'information et de réflexion approfondies sur la problématique de la gestion communale, de ses ressources et des prestations de service qu'elle doit en retour développer au bénéfice de tous les habitants de la commune

RECOMMANDATIONS

Ce plan-programme d'action fixe des objectifs généraux et des actions concrètes à mettre en oeuvre le plus tôt sous le contrôle d'une Cellule de suivi

Il comporte une évaluation du potentiel de ressources de la commune

Il est hautement souhaitable qu'il fasse objet de la plus large diffusion pour l'information du public

Il doit être le point de départ d'une politique de transparence de la gestion, de la concertation avec les citoyens et du partenariat à instaurer entre l'administration communale et les divers partenaires sociaux de la ville pour le progrès et le développement d'un cadre de vie amélioré pour tous

L'objectif sous-jacent à ne pas perdre de vue est le développement des équipements d'intérêt public, et des services offerts aux citoyens, seule légitimation de l'effort fiscal qui leur est demandé

Des missions de suivi périodiques programmées par la Tutelle (DND/MIS), se rendront à N'zérékoré pour le renforcement de l'action de formation avant l'évaluation finale en août 1996

II - OBJECTIFS GENERAUX DU PLAN D'ACTION

Des débats du séminaire ressortent un certain nombre d'objectifs généraux, explicites ou sous-jacents que la commission de rédaction a tenté d'énumérer comme suit

- OBJECTIF GENERAL No 1

Augmenter la capacité d'action de la commune pour une grande visibilité de ses réalisations au profit du mieux-vivre, de la population

Par là-même,

- OBJECTIF GENERAL No 2

Améliorer la crédibilité de l'Institution communale et la confiance des citoyens à son égard pour en consolider durablement son existence

Pour cela

- OBJECTIF GENERAL No 3

Rendre plus opérationnelle et plus efficiente l'organisation dans le fonctionnement des instances de décision et de gestion de la commune

- OBJECTIF GENERAL No 4

Améliorer la capacité financière d'intervention de la commune pour asseoir une autonomie sur une meilleure exploitation des sources de recettes existantes ou à créer

Ceci, afin de

- OBJECTIF GENERAL No 5

Assurer au profit de la population un meilleur équipement et un meilleur entretien des infrastructures socio-économiques communales d'intérêt public tels que marché, gare routière, abattoir prioritairement, mais sans exclure d'autres équipements à créer correspondant aux attentes et besoins des populations

- OBJECTIF GENERAL No 6

Assurer un meilleur entretien des voies et espaces publics (aménagement, salubrité) pour changer de façon durable, visible et mesurable la qualité de l'environnement urbain

- OBJECTIF GENERAL No 7

Pour une meilleure information et implication des citoyens, favoriser le développement de l'esprit de citoyenneté, et de participation de tous à la réalisation du présent plan d'action et de ceux qui pourront ultérieurement lui succéder

- OBJECTIF GENERAL No 8

Pour la mise en oeuvre de réalisations visibles, d'amélioration de l'espace urbain, renforcer dans l'esprit des citoyens la perception de la relation existant entre la nécessité des recettes communales et la capacité pour la commune d'agir efficacement pour multiplier les services à la population, asseoir par là-même dans l'esprit de tous le principe de légitimité du devoir fiscal, autre volet de la citoyenneté

- La réalisation des objectifs généraux passe prioritairement par la réalisation des objectifs opérationnels ou actions concrètes ci-après

III - OBJECTIFS SPECIFIQUES ET ACTIONS CONCRETES A MENER

3 0 - ACTIONS PREALABLES

- Finaliser la liste des membres de la cellule de suivi du plan-programme d'action, la faire entériner par le Conseil municipal et la communiquer à M Tounkara, Directeur de la DND au MIS, avant le 20 decembre 1996

- Une fois par mois, dès la fin du séminaire, la cellule de suivi convoquera la cheville ouvrière de la Mairie pour faire le point de l'exécution du plan-programme d'action (P V exigé)

3 1 - POPULATIONS-CIBLES

Systematiser l'information préalable des citoyens et recueillir leurs avis avant toute prise de décision importante les concernant et avant mise en application de celle-ci

Instaurer en particulier des procédures de concertation régulière avec les corps organisés de la société civile (Antenne CCI, organisations professionnelles, groupements associatifs, ONG)

- Informer l'ensemble des administrés par

* Les Conseillers municipaux deux réunions au niveau de leurs quartiers respectifs,

* Les Maire et adjoints deux causeries radiodiffusées,

* Le Secrétaire général de la Mairie deux rencontres avec tous les responsables et agents municipaux,

- d'abord pour exposer aux uns et aux autres les objectifs du séminaire, et porter à la connaissance des intéressés l'explication claire des notions taxes rémunératoires (ticket) et impôt, avant le 15 janvier 1996, puis,

- la seconde séance, pour faire le point de l'application des recommandations du plan-programme d'action piloté par la cellule de suivi avant le 28 février 1996

- Organiser les premières "journées portes-ouvertes sur la Mairie de N'zérékoré" avant le 30 Mars 1996

- Organiser des causeries radiodiffusées sur la gestion municipale et ses projets d'action Expliquer les objectifs avant le 30 mars 1996

- Systematiser l'information à la radio sur les résultats des délibérations du Conseil municipal Avant le 30 mars 1996

- Faciliter l'accès des citoyens aux séances du Conseil municipal pour l'exercice 1996

- Mettre à la disposition du public et de la presse les textes communaux non confidentiels et notamment les documents budgétaires après leur publication définitive Exercice 96

3 2 - LES SOURCES DE RECETTES PROPRES

- Améliorer la capacité de recettes, des sources de revenu communal déjà exploitées mais souvent de manière insuffisamment performante avant le 28 février 96
- Exploiter après approbation de la Tutelle, les potentialités de ressources nouvelles identifiées tout en veillant à ne pas alourdir la pression fiscale Exercice 96
- Etablir en Conseil municipal un programme prioritaire de réalisation des nouvelles sources de recettes locales avant le 30 juin 1996

3 2 1 - LE MARCHE

a) - Information

- Etablir et diffuser (radio rurale, réunions, etc) le règlement intérieur du marché (document écrit) avant le 15 avril 1996

b) - Contrôle

- Procéder méthodiquement à l'évaluation du potentiel fiscal (jour, mois et année) des marchés et de l'ensemble de l'activité de collecte au moyen des tickets Un niveau correspondant à la bonne saison et un autre à la mauvaise saison avant le 30 avril 1996
- Veiller journallement au plan d'occupation par secteur de marché (places vacantes et places occupées) qui confirme ou infirme les montants versés par les collecteurs
- Veiller à la taxation des vendeuses matinales de petit déjeuner et de feuilles fraîches
- Développer les contrôles inopinés de l'activité de recouvrement sur les marchés, gares routières et abattoir
- Procéder par rotation hebdomadaire des collecteurs sur marché et voie publique avant le 15 janvier 1996
- Exiger des vendeurs la conservation tout le temps de leur présence sur le marché du titre d'occupation de place Le ticket doit être présenté à toute réquisition des agents et élus municipaux (sensibilisation)
- Procéder à la rotation hebdomadaire des collecteurs par secteur de marche
- Mettre en place un système d'oblitération des tickets

c) - Organisation géo-spatiale

- Etendre l'activité de collecte sur toute l'étendue du territoire communal de N'zérékoré (collecteurs sur voies publiques) avant le 30 juin 1996
- Centraliser les versements des collectes au bureau des ressources locales à la Mairie
- Délimiter l'étendue fiscale du marché
- Nommer un troisième administrateur ou chef-collecteur pour le reste de la ville et les "pamas"
- Répartir le marché en secteurs numérotés ou à dénominations
- Subdiviser les secteurs en placettes numérotées
- Créer un espace banalisée pour vendeuses occasionnelles
- Prévoir à proximité un espace pour stationnement de véhicules de ravitaillement de marché

d) - Gestion

- Exiger des collecteurs le versement des collectes au chef de bureau des ressources locales
- Instituer par arrêté municipal un comité de gestion par marché ou zone fiscale
- Séparer la gestion financière de la gestion technique du marché
- Porter les recettes issues de la collecte des droits journaliers de places (ville-marché) de 2 700 000 FG en moyenne/mois à 3 500 000 FG/mois, soit, un accroissement de 30 % avant 30 juin 1996
- Désigner ou faire élire deux ou trois Délégués de marché par famille de produits
- Définir des modalités de sanctions à l'encontre des contribuables indelicats
- Recenser la population du marché central
- Recruter des collecteurs en fonction du nombre de secteurs
- Restructurer le service d'entretien du marché
- Réhabiliter les latrines des marchés
- Mettre sur pied un comité de gestion par marché
- Améliorer de façon sensible les conditions matérielles et salariales des actuels administrateurs de marché et des collecteurs, prévoir deux tenues (blouses) de travail par collecteur

3 2 2 - LES STANDS

- Faire payer le loyer mensuellement en début du mois du avant le 5 du mois concerné
- Tenir le registre des occupants des stands (lieu, type, loyer mensuel, nom & prenom)
- Encaisser les loyers au moyen du quittancier à souches
- Avoir récupéré tous les arriérés de loyer avant le 30 mars 1996

3 2 3 - LA GARE ROUTIERE

- Procéder au choix de partenaires sur les bases des règles légales relatives à l'attribution de marché public en ce qui concerne la gestion de la gare routiere
- Identifier les gares routières et lieux assimilés
- Recenser les installations communales
- Effectuer les statistiques liées au trafic (jour, mois année)
- Définir les équipements nécessaires à une meilleure fonctionnalité
- Redéfinir en commission les modalités de transfert de propriété à la commune des installations réalisées par tiers sur le domaine communal
- Délimiter (panneaux de ligne) des aires spécifiques d'arrêt de taxis-ville
- Recouvrer mensuellement 2 500 000 Fg en moyenne, sur les taxes de stationnement et de taxi-ville, les six premiers mois de l'exercice 1996
- Assurer le contrôle du stationnement et la taxe aux arrêts prévus par la garde municipale
- Mettre en place un comité de gestion mixte (Force de l'ordre, membres de la commission municipale des finances et les représentants de l'Union et du Syndicat des transporteurs)
- Faire payer en priorité les taxes communales
- Verser au jour le jour les recettes issues des gares routières au bureau des ressources locales au même titre que les collecteurs de marché
- Avoir entamer des négociations pour l'implantation d'un parc de stationnement poids lourds

3 2 4 - LA TAXE D'HABITATION

- Precéder le recensement d'une campagne de sensibilisation (meetings, radio, réunions)
- Mettre sur pied une équipe d'agents recenseurs
- Faciliter la participation des chefs de quartiers
- Matérialiser le passage de l'agent recenseur par un document portant cachet du Secrétaire général ou du service financier de la Mairie
- Tenir une séance de dépouillement par jour afin de centraliser le travail des équipes
- Rendre compte au jour le jour au Secrétaire général de la Mairie
- Pourvoir en petit matériel les agents recenseurs (bics, cahier, gomme, crayon règle), moyen de déplacement carburant notamment, et un intéressement incitatif

3 3 - LES AGENTS ET SERVICES MUNICIPAUX

Rendre plus fonctionnelle et plus efficiente la gestion communale

- Redeployer le personnel communal en fonction des besoins effectifs des services Avant le 30 janvier 1996
- Pourvoir en personnel les postes vacants de l'organigramme et développer celui-ci notamment en ce qui concerne le schéma proposé par le séminaire pour les services financier et comptable municipaux Avant le 30 janvier 1996
- Clarifier les attributions des cadres et agents par l'établissement des fiches de postes
- Organiser à l'intention des agents des séances de formation avec le concours de l'Administration préfectorale

3 4 - LES AUTORITES LOCALES

a) - Les autorités administratives (Tutelle)

- Etablir dans le cadre de l'aide à la décentralisation un dialogue constant avec les autorités municipales pour leur apporter l'appui technique nécessaire
- Assurer une meilleure implication des élus locaux par une meilleure transmission des textes de l'Administration centrale et leur application par des actions locales d'information, de sensibilisation et de formation
- Veiller à l'application des textes relatifs à la délégation en partie des Pouvoirs du Maire à ses Adjointes pour éviter les blocages et les lenteurs au sein de l'Administration communale
- Améliorer de façon rapidement visible par le public, la tenue des bâtiments administratifs municipaux et celle des agents et l'accueil des usagers

b) - Les autorités municipales

- Décider de l'application de la réglementation relative au mode d'attribution des marchés publics, notamment en matière de concession de services publics, et de la clarification des modes de gestion de ces services, quel que soit le régime finalement retenu par le Conseil communal
- Laisser les mains libres au Secrétaire général de la Mairie pour manager les services dont il est le chef
- Restructurer le service des ressources locales suivant le schéma proposé par le séminaire
- Decider de taxer tous les contribuables
- assurer la sécurité au niveau des marchés
- Organiser le dispositif de collecte des recettes de marché en s'appuyant sur le bureau des ressources locales fonctionnant en qualité de Régie des recettes
- Décider de l'adoption en Conseil municipal de l'organigramme, du fonctionnement et des circuits de l'information des services financier et comptable municipaux comme proposés par le séminaire avant le 30 mars 1996

Suite à l'étude préliminaire menée in situ, et pour parer au plus presse, telles sont les principales orientations de la gestion communale envisagée par le présent plan d'action, qu'il restera à ses acteurs de préciser et de programmer au plus tôt

L'étude a aussi et surtout décelé entre autres nécessités de formation, le besoin crucial de mise en place de documents de gestion et de procédures formalisées de contrôles et d'analyse de gestion

RESULTATS

DES TRAVAUX DE REFLEXION

S/thème IDENTIFIER (à N'zérékoré) LES SOURCES DE RECETTES
LOCALES EXISTANTES,
1°) - INSUFFISAMMENT EXPLOITEES
2°) - ENCORE NON EXPLOITEES

marché
charrettes a bras a usage commercial
Les habitations
Stationnement des véhicules
Gare routiere
Salubrité et Hygiène
Stationnement de betail
Armes a feu
Divagation des animaux domestiques
Inhumation
IMDL
Foncier bâti
Foncier non bâti
Redevance forestière
Spectacles
Bornes fontaines
Latrines communales
Publicité
Fourrière municipale
Etat-civil
Abattoir communal
Occupation du domaine public
Lotissement
Mines et carrieres

S/thème IDENTIFIER LES POSSIBILITES DE RESSOURCES
NOUVELLES A CREER (à N'zérékoré)

Service de Sapeurs pompiers
Aire de stationnement de bétail
Service de location diverses
Salle de réunion polyvalente
Service de pompes funèbres
Parkings et cantines
Garderie d'enfants
Piscine
Salle de jeux
Sites touristiques
Services d'assainissement des marchés et places publiques
Camion vidangeur
Incinérateur
Etangs piscicoles

CELLULE COMMUNALE DE SUIVI ET CONTROLE DU PLAN D'ACTION

- Membre d'honneur	M
- Président	M
- Rapporteur	M

ELUS MUNICIPAUX

- Mme BINTOU	KOUROUMA
- VASSIMA	CAMARA
- APOLLINAIRE	TEA
- MORIBA	BOGOLA

AGENTS DES SERVICES DE L'ETAT

- FADAMA	KOUROUMA
- BERNARD	MARA
- MOHAMED	DIABY
- SOULEYMANE	DIABY
- IBRAHIMA SORY	SIDIME
- IBRAHIMA KANKAN	CAMARA
- YADI	BANGOURA

OPERATEURS ECONOMIQUES

- EL HADJ SEBORY	TOURE
- YOUSOUF	DOUMBOUYA
- TOGBO GERARD	THEA

O N G ET PROJETS DE DEVELOPPEMENT

- GERARD	SESSOU
- AUGUSTIN	HABA

LISTE DES PARTICIPANTS

- 49* Bernard Mara S.P. Micro-Projets N° 2
- 50* KANÉ SAMOUKA ELEVAGE COMMUNE C
- 51* Souley mane Diaby chef SICR/PREX ^{Etat}
- 52* Moussa Koudé Locuteur Commune ~~Etat~~
- 53* Firdina Koukouma S G CD - Etat C
- 54* Soumah Mohamed Saloum S G Commune C
- 55* Youssouf Boumbaya - S AD unité de Transporteurs op
- 56* Youssouf Fofana - chauffeur op
- 57* Amadouba Sangaré - chauffeur op
- 58* Abou Boukouri - chauffeur op
- 59* SEKOUHABA op

BEST AVAILABLE COPY

LISTE DES PARTICIPANTS

- VASSIMA	CAMARA
- GREGOIRE	GBAMY
- ALAIN	LAMA
- BERRY	MAMY
- ALSENY	THIOYE
- OUMAR	BAH
- YADI	BANGOURA
- ERNESTO	GUEMOU
- MAMADOU YAYA	BALDE
- N'GARD	GAMYS
- MORY FELIX	KOUROUMA
- NYANKOYE	MAOMOU
- CECE BERNARD	BALAMOU
- Mme PAULETTE	SOUMAHORO
- PEPE ROGER FUL	LAMAH
- DOMINIQUE	MAMY
- PATRICE	ZOGBELEMU
- DIANE ABOUBACAR	SIDIKI
- EL HADJ KERFALA	DORE
- ANTARANIAN	STEPHAN
- EL HADJ SIBORY	TOURE
- IBRAHIMA KANKAN	CAMARA
- PEPE	ZEAZOU
- MOHAMED	DIABY
- BERNARD THIHO	ONIVOGUI
- ABOU	CHERIF
- MOUSSA	CONDE
- BENJAMIN	KALIVOGUI
- SEKOU	CONDE
- KARAMOKO	BLOND
- IBRAHIMA SORY	SIDIME
- APOLLINAIRE	TEA
- Mme BINTOU	KOUROUMA
- ALBERT	MONEMOU
- GERARD THEA	TOGBO
- DANIEL	DAMEY
- ANDRE GANSILE	HABA
- MARTIN MORIBA	BOGOLA
- ADOLPHE	LOUA
- JEAN-CLAUDE	KOLIE
- BENJAMIN KOIVOGUI	SIBA
- CHARLES VINCENT	GOUMOU
- ALI PEPE	LOUA
- KEMO	KEITA
- LOUIS	SANGARE
- MAMADY DIOGO	TRAORE
- BALLA MOUSSA	CAMARA
- BERNARD	MARA
- KANE	SAMOUKA
- SOULEYMANE	DIABY

- MOUSSA
- FADAMA
- SOUMAH MOHAMED
- YOUSOUF
- YOUSOUF
- AMADOUBA
- ABASS
- SEKOU

- KANDE
- KOUROUMA
- SALOUM
- DOUMBYA
- FOFANA
- SANGARE
- DOUKOURE
- HABA

**ALLOCUTION DE LA CHAMBRE DE COMMERCE, DE
L'INDUSTRIE, ARTISANAT AU SEMINAIRE REGIONAL SUR
LES VILLES-MARCHES ET LA MOBILISATION DES RESSOURCES
FINANCIERES ISSUES DES EQUIPEMENTS LOCAUX**

Mesdames et Messieurs,

Nos remerciements et encouragements aux promoteurs a ce seminaire regional sur les villes-marches et la mobilisation des ressources financieres issues des equipements locaux, qui est d'une importance capitale

Nous savons tous que le developpement d'un pays repose sur la faculte d'imagination, l'esprit de creativite, de savoir faire et l'esprit d'entreprise des habitants de ce pays, et ce sont des facteurs determinants de progres et de developpement Il suffit d'organiser, d'encadrer et d'orienter ses forces de progres On dit que l'education ne consiste pas a inculquer un nouvel esprit a l'enfant mais elle consiste a detecter les dons naturels en lui, les cultiver, l'organiser et l'orienter

Ces dons naturels ne font pas defaut aux operateurs economiques guineens en general et de N'Zerekore en particulier, mais le manque de l'organisation, de l'orientation et surtout de formation et d'information

Il y a partout a N'Zerekore les germes du progres, du developpement qui meritent d'être diagnostiques, amendes pour leur exploitation rationnelle

Pour exploiter ces acquis, il faut encourager et creer les associations de cooperatives, des groupements professionnels, accepter la decentralisation dont la chambre de commerce, d'industrie, de l'artisanat et P M E est le fruit comme les communes urbaines, les communautés rurales de developpement (CRD)

En ce qui nous concerne, la chambre de commerce, de l'industrie, de l'artisanat et P M E est un etablissement public de la personnalite civile et de l'autonomie financière

- Elle assure la collecte des renseignements economiques et professionnels et rendre des prestations de service a ses ressortissants
- Formule a l'attention des pouvoirs publics ses points de vue sur les voies et moyens concurrents au developpement economique et donne à l'administration les avis et renseignements de sa compétence, etudie les

La chambre de commerce, de l'industrie, de l'artisanat est habilitée

- a apporter son concours à la création d'associations professionnelles, groupements et syndicats en vue de la création de leurs intérêts ainsi que la promotion des activités commerciales

Enfin l'avis de la chambre de commerce peut être demandé

- sur les tarifs des patentes et licence d'une manière générale sur toutes les taxes acquittées par le commerce et les activités annexes

Pour me résumer, la chambre de commerce et de l'industrie, de l'artisanat et P M E est la banque d'information des opérateurs économiques d'une part et des pouvoirs publics d'autre part, la courroie de transmission entre les opérateurs économiques et les pouvoirs publics dans leur intérêt, de celui de l'état

Mais que constatons nous, que se passe en réalité ?

Les gens veulent le changement, mais ils veulent seulement voir passer le changement sans être touché par le changement. Dans ce changement et dans le cadre de l'application de ce changement, nous constatons avec regret que la chambre de commerce est marginalisée, mal perçue, mal acceptée. Elle n'est pas vue comme une collaboratrice, comme un partenaire, comme un centre de concertation et de consultation mais au contraire comme un ennemi à abattre, à anéantir, ne bénéficiant d'aucun financement de l'état pour un démarrage de fonctionnement.

La chambre de commerce, constituée d'opérateurs économiques qui connaissent mieux que quiconque leurs réalités et leurs problèmes, doit être consultée, impliquée dans toutes les prises de décision concernant les opérateurs économiques et surtout pour la mobilisation des ressources financières.

Nous constatons que les contribuables ne sont pas fixés en fonction des réalités, il y a une confusion notoire dans la catégorisation des opérateurs économiques et les fixations des taxes et patentes, autant de maux qui favorisent la magouille et l'alimentation de la caisse noire.

Les commerçants n'ont jamais connu à l'avance le montant de la patente de l'année en cours, ni à quel moment ils doivent honorer leurs obligations. Sans avertissement ni convocation on vient un beau jour tendre la main au commerçant lui demandant de payer ou fermer la boutique.

accompagne, en cela des agents des forces de l'ordre avec tout ce qui s'en suit

Le B I C (benefice sur les interêts commerciaux), qui doit être paye en fin d'exercice, est perçu avant la fin de l'année et, pire sans tenir compte de l'imposable et de non imposable avec des gonflements de chiffres, obligeant les contribuables a contourner le loyal

Ces facteurs n'encouragent et ne favorisent pas la mobilisation des ressources financieres pour le developpement des nos communes

Les communes qui ont la gestion et le developpement des communautes, qui ont des infrastructures routieres et scolaires a creer et a developper, le developpement du tourisme, de la jeunesse et de creer les conditions d'épanouissement de leur population reçoivent quel pourcentage des taxes et patentes perçues pour developper leurs communes ?

Un gros point d'interrogation dont la reponse reside dans la concertation, dans la discussion franche et loyale et surtout dans l'implication de tous les services et acteurs concernes dans la mobilisation des ressources financieres pour le developpement de N'Zérékore Et la chambre de commerce, de l'industrie, de l'artisanat et P M E est des éléments cles et incontournable si l'on veut être réaliste

Les psychologues disent, je cite " *influencer ne crée pas mais ça éveille l'esprit* " La commune de N'Zerekoré regorge des produits d'exportation, de collecteurs et d'acheteurs de produits, des forgerons et autres fondeurs de marmites imaginatifs et pleins de talent, des vendeurs et vendeuses d'huile rouge qu'il faut organiser, encadrer et orienter, elle abrite en outre son hôtel " LA FORET SACREE " et la plus grande scierie du pays qui, une fois reprise creeront beaucoup d'emplois et favoriseront l'activite des menuisiers ebénistes, des transporteurs et autres operateurs économiques au compte de toute la population Ce sont autant de ressources financières pour la Commune leur permettant d'accelerer certains projets, tel que la construction du tronçon routier N'Zerekore-Serédou et du pont sur le Dian

Je termine mon expose par un appel pathétique a un esprit de concertation permanente et franche de tolerance, que chacun s'implique, se sent concerne en comptant sur nous même d'abord et uniquement sur nous même Il n'y a pas de progres sans concertation, sans ouverture d'esprit, sans compréhension qui conditionnent la paix et sans paix pas de progres, sans progres pas de développement S'aimer c'est regarder dans la même direction, regardons tous dans la direction du développement de la commune urbaine de N'Zerekore

Je vous remercie de votre attention



**CONTROLES FINANCIERS SUR LES MARCHES EN COTE D'IVOIRE
ET LES RESULTATS OBTENUS**

EXPERIENCE PRIVEE SUR LE MARCHE DE LA COMMUNE D'ABOBO

INTRODUCTION

La commune type recent d'entreprise en Cote d'Ivoire n'en revet pas moins les obligations qui incombent a l'entreprise habituelle. Elle a entre autres fonctions la gestion des marches generateurs de ressources financieres et de developpement local.

Son organisation administrative emanant de la tutelle se situe a mi-distance entre celles des entreprises privee et publique.

Cette tendance est de plus en plus en evolution vers une gestion calquee sur le type de l'entreprise privee.

Les tutelles exercent un controle beaucoup plus axe sur les textes dans leur application. Il s'agit du Ministere de l'Interieur et du Ministere de l'Economie et des Finances qui à l'échelon central, exercent un contrôle sur la Régie des recettes.

Le Regisseur des recettes est habilite a manipuler les valeurs inactives (V I) qu'il reçoit du Comptable Public ou Receveur Municipal dont il depend.

Le Receveur Municipal a qualite de proceder aux controles
1) - inopines 2) - sur place en fin de periode (mois - trimestre - semestre - annee)

Notre souci et fil conducteur des travaux d'organisation des procedures de controle a disposition de la Mairie de la commune d'Abobo - Cote d'Ivoire procede de

- La possibilité des autorités municipales de detecter sinon prevenir le fraude et d'en situer les parties responsables

- L'évaluation quantitative et qualitative des resultats obtenus

- Le rapprochement des objectifs budgétaires des realisations afin d'en mesurer le manque a gagner et d'y apporter les mesures correctives adequates dans les delais requis

Les dispositions prises a cet effet portent sur

- Le controle du recouvrement des loyers mensuels
- Le controle du recouvrement des droits journaliers
- Les procedures documents et moyens humains et materiels
- L'espace a couverture contribuable

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 premiere place quant à sa population, plus de 500 000 ames sur le plan national

Cité-dortoir Abobo regorge de maints petits commerces services alimentaires et ateliers de couture sont les dominantes des activites socio-professionnelles

La commune est dotee d'un marche moderne depasse par les réalités du terrain avant sa mise en service en 1988

La commune dispose en outre de six autres marches de quartiers d'importance relative

Les marches abidjanais ont une caractéristique commune une affluence permanente en toutes saisons C'est sur cette population en perpetuelle mouvance qu'apporté une etude dont les grandes lignes ci-dessous relatives au chapitre CONTROLES FINANCIERS, en deux points à savoir

I - LE CONTROLE A PRIORI

II - LE CONTROLE A POSTERIORI

Au niveau des procedures de suivi et controle, des documents en plus de ceux inities par la tutelle ont été elaborés, les procedures formalisees, les fiches de fonction etablies et definies les attributions des membres de la Commission municipale des finances, en creant en son sein la Cellule de Suivi et de Contrôle (CSC), composee comme il suit

- President de seance Adjoint au Maire charge des finances
- Secrétaire de seance Secrétaire Général de la Mairie
- Investigateur le Président ou un membre de la Commission municipale des finances
- Animateur chargé de la partie "mesures correctives" du proces-verbal releve d'une structure privee de la place, liee a la Mairie par un contrat approuve par les autorités de tutelle

En formalisant les procédures des suivi et contrôles (manuel des procédures, fiches de fonction, indicateurs divers) nous avons ainsi mis à disposition des autorités de la commune d'Abobo un tableau de bord où les différents indicateurs ou voyants lumineux contribuent à rompre d'avec les méthodes empiriques de pilotage à vue.

La C S C a un rôle principalement axé sur le contrôle et l'analyse ce qui suppose un travail préalablement fait à savoir la mise en évidence des voyants lumineux ou indicateurs de tendance des garde-fous nécessaires pour éviter les dérapages pas toujours involontaires.

I LE CONTROLE A PRIORI

Une série de dispositions préliminaires a porté notamment sur

1 Le recensement de la population des marchés, nombre de places pour le marché moderne, et estimations journalières pour ceux à espaces banalisés. Nombre d'occupants par tarifs pour les places matérialisées, répertorié sur un registre coté et paraphé par l'autorité compétente, une vue globale des potentialités.

2 L'évaluation périodique des niveaux des secteurs et activités (cette deuxième opération nous a permis d'avoir la mesure par agent sur un secteur donné et par journée de collecte).

3 La classification des vendeurs par quotité des valeurs inactives a permis un suivi sans grand risque d'erreur dans la manipulation des valeurs inactives par le Régisseur des recettes.

La sortie des valeurs inactives étant toutefois conditionnée à un enregistrement préalable des numéros de séries avant leur remise aux collecteurs.

4 L'état de permutation (rotation périodique) des collecteurs afin de comparer les performances individuelles par secteur.

5 Le collecteur qui est tenu d'emarger le registre de suivi collecteur du Régisseur des recettes lors de la prise des valeurs inactives, et qui reçoit un reçu exigé du Régisseur des recettes à chaque versement des recettes au guichet de la Mairie.

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 procédures et pièces justificatives, le contrôle comptable.

II LE CONTROLE A POSTERIORI

1 Au niveau des livres de suivi comptable

Un rapprochement systématique des stocks est effectué par le Regisseur des recettes (RR) qui établit la corrélation entre les stocks départ, vendu et final les vendus correspondant aux sorties dont la valeur est décomposée en quotités et rubriques budgétaires. Un reçu en bonne et due forme rempli et délivré par le RR au collecteur, atteste de la somme versée au premier par le second.

C'est au niveau de la régie des recettes 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 au niveau de la Mairie.

C'est aussi à ce niveau que l'imagination des fraudeurs est très féconde.

2 Intervention de la régie des recettes sur le terrain

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

- Conformité entre le droit payé et la superficie occupée (Délibération des Taxes Municipales)
- Régularité du ticket (date, secteur, numéro de série, couleur)
- Pratique du favoritisme
- Existence de places vacantes (plan d'occupation du marché)

De multiples irrégularités sont possibles. A ce niveau, les indicateurs de tendance doivent être observés, et les contrôles inopines sur les terrains plus fréquents pour éviter exemple, la récupération et la vente des tickets de la veille, l'omission volontaire des vendeurs, la pratique du "fifty-fifty".

L'examen des cartes d'attributaires dont le double se trouve au fichier de la RR et mentions faites au registre, intéressent les redevables au mois, selon la nature de leurs activités et installations (Taxes Forfaitaires).

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

3 Le contrôle sur place en fin de période (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 16 H à 18 H. 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 opérée le dernier jour du mois après le versement des espèces par les collecteurs.

Deux fois par mois (le 15ème et le dernier jour ouvrables du mois) le coffre-fort du RR est contrôlé par le Directeur Financier et Comptable qui fait l'état des espèces et V I.

b La séance d'analyse de gestion mensuelle

En plus des contrôles et suivis quotidiens et ou inopines, aussi bien dans les services administratifs que sur l'organisation géo-spatiale, annoncée par note de service, la séance d'analyse de gestion mensuelle (voir documents Annexe) à caractère "solennel" regroupe

1°) - La cellule de suivi et contrôle et,

2°) - La cheville ouvrière comprenant Le Secrétaire Général de la Mairie, les Chefs des services financier et comptable, Techniques et administratif et toute la régie des recettes, dont l'activité du mois et ses différentes opérations sont à passer au "peigne fin" dans une franche et directe "opposition" où les acteurs du recouvrement auront à répondre de leurs attitudes au travail. Attitudes 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 co-signé par qui de droit.

Le procès-verbal comportant entre autres, les volets "mesures correctives", "résultats par collecteur" porte à la connaissance des Elus, pour la mise à disposition des agents les voies et moyens à observer pour atteindre le but visé.

Rubriques	Taxes Forfait		Taxes de March		Legal Certif	
	1986	1987*	1986	1987*	1986	1987*
Juillet	6 867	8 775	10 351	17 807	1 946	1 738
Août	5 815	6 815	10 050	17 323	1 513	2 618
Septembre	5 770	8 120	13 803	15 417	1 616	2 618
Totaux	18 452	23 709	35 203	50 547	5 075	6 707

* 1987 Année d'intervention

ORGANISATION DES MARCHES EN COTE D'IVOIRE
EXEMPLE DU MARCHÉ DE LA COMMUNE DE SINFRA
ISIDORE LECADOU, CONSULTANT - COTE D'IVOIRE

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 régulières promptitude dans le processus des recouvrements

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

Le marché en Côte d'Ivoire est une responsabilité locale gérée comme à l'aire et son Conseil son organisation matérielle s'articule autour de l'axe ci-dessous

- I Les 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 l'illustration de quelques caractéristiques précises tout le long de notre exposé

PRESENTATION SOMMAIRE DU MARCHÉ DE LA COMMUNE DE SINFRA

La Commune de Sinfra a le bénéfice de l'exploitation d'un marché rural à caractère saisonnier dont le jour de grande affluence est le dimanche Il est situé au cœur 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 m² constituent les abris réalisés par les autorités gouvernementales abritant environ 300 commerçants toutes activités confondues

1 500 placettes pourvues de tables hors auvent sont pour la plupart reservees a la vente du vivrier

Voila sommairement presente l'objet de la responsabilite des Elus locaux

I LES AUTORITES COMPETENTES

1 1 L'ordonnateur (le Maire)

Le marche de Sinfra a l'instar des marches sur l'etendue du territoire national releve de l'autorite municipale le Maire de la Commune Toute action relative au marche (collecte construction suppression) doit faire l'objet d'une deliberation du Conseil municipal et soumise a l'approbation de la tutelle

Il entre dans les attributions de l'ordonnateur l'organisation materielle du marche

1 2 Le Comptable public ou Receveur municipal (RM)

C'est un fonctionnaire relevant du Ministere de l'Economie et des Finances Il est place aupres de la collectivite locale par arrete ministeriel Il a qualite pour assurer le recouvrement des recettes de la commune et le reglement des factures dûment mandatees par l'ordonnateur

Le comptable a l'exclusivite de la garde des valeurs inactives Les textes lui conferent l'exclusivite du maniemment des deniers de la commune Tant le principe affirme avec clarte cette rehabilitation Neanmoins dans la pratique les interferences sont multiples Elles proviennent de la position ambigue des collecteurs de marches Ils sont agents municipaux relevant de l'autorite hierarchique du Maire Mais du fait de la manipulation des deniers de la commune par ces derniers ils tombent sous le coup d'un double controle et doivent en principe rendre compte directement au comptable public

De cette ambiguite est nee une structure intermediaire la Regie des Recettes (RR)

1 3 Le Regisseur des Recettes (RR)

Au niveau de la commune de Sinfra le RR est un fonctionnaire du Ministere de l'Economie et des Finances place aupres des services financiers de la commune dans le cadre de l'aide a la communalisation

La Regie des Recettes emploie en plus du RR, trois agents de formation comptable et sept collecteurs de marche

En Resume

- L'ordonnateur etablit la liste exhaustive de l'assiette de la taxe et procede a l'emission des ordres de recettes mensuels adresses au comptable public

- Le comptable public execute l'ordre de recouvrement des reception des titres mensuels de recettes et organise la centralisation quotidienne des droits journaliers

- Le RR s'applique a percevoir l'integralite des droits journaliers assis sur l'occupation des places de marche avec l'aide des collecteurs et autres services d'appui logistique

- La RR est un compromis entre le necessaire maintien de la separation des fonctions Elle est la coordination indispensable des competences

1 4 Les Delegates de marche

Enfin a la tete des organisations des vendeurs les Delegates de marches participent aux commissions municipales d'attribution et de retrait des places sur le marche et a l'etablissement ou aux eventuelles modifications du reglement interieur du marche

II L'ORGANISATION DE L'ESPACE

La mouvance continuelle des commerçants fait du marche le secteur dit INFOFMEEL Les etapes suivantes president a l'organisation qui vise a fixer cette mouvance dans une certaine mesure Ce sont

- 2 1 Delimitation du champ d'activite
- 2 2 Denombrement des installations
- 2 3 Classification des installations
- 2 4 Estimation des ambulants

Ce travail jette les bases des calculs de toutes previsions Aussi, son elaboration se doit d'etre assuree par les services competents municipaux ou prives

2 1 Delimitation des placettes secteurs et zones

Le marche est divise en secteurs a couverture collecteur suivant les criteres ci-apres nombre de collecteurs, volume des transactions, nombre d'occupants et la distance, du marche a la Regie des recettes

2 2 Dénombrement des installations

Les limites des secteurs doivent être clairement définies
Les secteurs de marché d'importance sensiblement égale sont constitués de placettes, de boutiques d'ateliers et d'espaces banalisés

Il faut noter l'existence sur la plupart des marchés d'une plate-forme banalisée servant aux déchargements des véhicules de ravitaillement des marchés

2 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 (Délibération des taxes municipales)

Exemples

Superficie

1 m² sous auvent = 100 F CFA par jour
1 m² 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	81 000 F CFA
- Taux de recouvrement	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 numéro 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

3 1 Au niveau du comptable public

Les 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

3 2 Au niveau de l'ordonnateur

ORGANISATION D'UNE STRUCTURE OPTIMALE DE LA REGIE DES RECETTES

a Moyens humains (voir organigramme)

b Moyens matériels

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

c Documents et procédures

1 Documents

- Imposés par la tutelle états, fiches et registre
- Initiés par le Consultant documents de suivi de contrôle et d'analyse (voir Annexe)

2 Procédures

Mise en place par le Consultant de manuels de procédures de

- collectes
- reapprovisionnement
- cession des valeurs inactives
- versement des espèces
- analyse et contrôle

III ORGANISATION ADMINISTRATIVE

L'organisation administrative découle au niveau national de la loi numéro 80 -11 -80 du 17 octobre 1980 Elle se fonde sur la rigueur, la mise a 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

3 1 Au niveau du comptable public

Les agents municipaux, sous l'autorité du Receveur municipal assurent le suivi des recouvrements, la comptabilité des valeurs inactives et la liquidation des factures dument mandatées par l'ordonnateur

3 2 Au niveau de l'ordonnateur

ORGANISATION D'UNE STRUCTURE OPTIMALE DE LA REGIE DES RECETTES

a Moyens humains (voir organigramme)

b Moyens matériels

- Un coffre-fort a la RR pour la conservation et la garde des especes valeurs inactives
- Un véhicule utilitaire aux fins des saisies-fourrière entre autres
- Des mobylettes pour les collecteurs

c Documents et procédures

1 Documents

- Imposés par la tutelle états, fiches et registre
- Initiés par le Consultant documents de suivi de contrôle et d'analyse (voir Annexe)

2 Procédures

Mise en place par le Consultant de manuels de procédures de

- collectes
- réapprovisionnement
- cession des valeurs inactives
- versement des espèces
- analyse et contrôle

IV L'ORGANISATION FINANCIERE

L'objectif de l'organisation financière des marches vise a garantir le recouvrement des droits en totalité L'organisation administrative ayant défini les responsabilités des intervenants, l'organisation financière permet de déterminer aisement l'importance du prejudice

4 1 La perception des droits

En raison de la nature des droits et de la stabilité du vendeur liée à la nature des produits, la perception des droits est soit journalière, soit mensuelle

Il existe un troisième cas intermédiaire, celui des situations a caractère ponctuel ou occasionnel

La perception journalière s'effectue au moyen des tickets, les timbres mobiles étant réservés aux abonnements mensuels tandis que le quittancier à souches du registre des recettes répond aux exigences occasionnelles telles que la perception du droit d'inhumation

4 2 Les documents de gestion

- Le reçu de versement ou cahier de versement du collecteur en plus du quittancier à souches du RR
- Les fiches des contribuables qui portent leur nom, prénom et adresses, activité et tarif
- Le registre PAC qui récapitule les fiches de suivi et sert à la mise à jour régulière
- La main-courante et le brouillard de caisse qui saisissent toutes les opérations au jour le jour
- Enfin, les Etats d'analyse qui servent à l'analyse de gestion mensuelle

4 3 Les procédures de contrôle et sanctions

- Le contrôle a priori
- Le contrôle a posteriori

1 Le contrôle a priori

Ce contrôle s'effectue a tous les niveaux Au niveau du collecteur, le contrôle par le regisseur et le Chef collecteur est plus accentuée sur le terrain

Au niveau du regisseur des recettes et des agents de la regie des recettes, le contrôle est effectué par le Directeur Financier, le receveur municipal et la cellule de contrôle interne qui veille a la bonne circulation des documents, au respect par les exécutants des procédures de commandes et de redistribution des valeurs inactives, et aux reversement des espèces perçues

2 Le contrôle à posteriori

La cellule suivi et controle de gestion

Elle est composée de 3 membres

- l'Adjoint au Maire charge des finances
- un membre de la commission municipale des finances
- le Chef de Cabinet du Maire

En fin de mois (date fixe), ces trois membres reçoivent toute l'équipe de production (collecteur, regisseur des recettes Directeur Financier et tous les Chefs des services municipaux

Les autorités exercent d'une part les contrôles sur le personnel municipal le controle interne, et d'autre part, sur les commerçants le contrôle externe

a Le contrôle sur le personnel municipal

Les procédures doivent permettre aux autorités municipales de s'assurer que la totalité des droits est perçue par les services concernés et reversee a qui de droit

b Le contrôle des commerçants de la Commune

Les procédures visent a assurer le maintien dans l'effort d'une mise à jour continuelle des registres et états de suivi de la matiere taxable qui est en perpetuelle mouvance

c Les sanctions

Le commerçant fraudeur ou qui refuse de payer a temps s'expose a

- majoration de taxe allant jusqu'a doubler le montant,
- saisie-fourriere des articles
- fermeture momentanée des installations,
- retrait definitif de place

ROLE DES COLLECTIVITES LOCALES DANS LE DEVELOPPEMENT DES VILLES- MARCHES

PRESENTE PAR
ABDOULAYE TOURE CHEF SECTION
REGLEMENTATION ADMINISTRATIVE
ET AFFAIRES JURIDIQUES (DIVISION
TUTELLE ADMINISTRATIVE/DN D

Vous conviendrez avec moi, que le theme qui m'est confie, intitule « **Le rôle des collectivités locales dans le développement des Villes-Marches** » est d'actualité brûlante et resume l'ensemble des synergies de la participation communautaire au developpement des villes-Marches

Je voudrais au cours de cet expose, essayer de jeter les jalons introductifs a des debats nourris avec l'espoir qu'ensemble , ici, nous elargirons les vues sur la question

Mon propos s'articulera donc sur deux points essentiels

- 1 Etude de Villes-Marches en Guinée : Constat de la situation actuelle des marchés .**
- 2 Rôle des collectivités locales dans le développement des Villes-Marches.**

1 Etudes sur les Villes-Marches en Guinee Constat de la situation des Marches

L'essentiel de l'activite economique en Guinee se concentre autour de marches urbains, semi-urbains et ruraux Divers acteurs interviennent sur cette scene agriculteurs, eleveurs, commerçants, transporteurs, artisans, autorites locales etc

Afin de mieux cerner les différents liens entre les milieux rural et urbain dans la perspective de leur developpement mutuel, une etude sur les villes-marches en Guinee a ete effectuee en 1990, sous l'egide de l'USAID Elle a couvert un echantillon de 11 marches repartis comme suit

- Guinee Maritime Bangouyah, Woleya, Konkoure ,
- Moyenne Guinee Timbi-Madina, Poredaka et Kankanlabe
- Haute Guinee Tokonou, faranah et Douako
- Guinée Forestiere Gueckedou et Yende-Millimou

Cette étude a permis de classer les marchés guinéens en 3 catégories

a)- **Les marchés de Collecte Primaire**

Ils constituent le premier point de vente des produits agricoles la majorité des marchés ruraux se rangent dans cette catégorie ils permettent la collecte primaire des produits agricoles qui sont drainés ensuite vers les zones plus urbaines

b)- **Les Marchés de redistribution**

Ces marchés sont du niveau intermédiaire et permettent l'accumulation et la redistribution des produits agricoles et manufactures

Ces marchés sont en général plus accessibles et ont une infrastructure mieux élaborée avec dans la plupart des cas, l'électricité, les moyens de communication et l'eau potable

Dans cette catégorie se rangent les marchés urbains

c)- **Les marchés frontaliers**

Ils sont de première importance au niveau national ou régional et constituent des points d'entrée et de distribution des biens manufactures

Il existe des relations d'interdépendance entre ces différents types de marchés A savoir qu'une ville-marché peut avoir la double vocation de marché de récupération et de marché de distribution ou de marché de redistribution et de marché frontalier

Cette classification a simplement l'avantage de permettre d'identifier la fonction primaire des marchés dont la connaissance est capitale lorsqu'on évalue les diverses possibilités d'investissement

Ces villes -marchés petites et grandes jouent un rôle crucial dans les domaines de la production agricole, de l'alimentation, de la distribution et de la commercialisation

Elles constituent des débouchés pour les produits agricoles et ceux de l'artisanat des régions rurales dans lesquelles elles sont situées

Elles peuvent fournir des possibilités d'investissement et d'emploi aussi bien pour les habitants de la ville que pour ceux des campagnes dans une gamme d'activités relatives à la transformation des produits agricoles et d'autres liées au marché

Elles peuvent assurer un rôle de centre d'approvisionnement en fournitures agricoles, telles que matériel agricole, semences, engrais, machines, services de réparation et informations nécessaires au développement agricole

Alors qu'il est établi que les villes-marchés petites et grandes peuvent jouer et jouent un rôle bénéfique pour les populations des zones rurales, il reste vrai qu'un nombre relativement peu élevé de centres urbains favorisent effectivement la croissance, la transformation et l'intégration des zones rurales

L'étude effectuée sur les villes-marchés a fait le constat que la quasi-totalité des installations des marchés en Guinée sont inadéquates et ne répondent pas aux besoins des populations

Au nombre des contraintes majeures qui freinent le développement des villes-marchés, on peut énumérer les suivantes

- L'existence ou la vétusté des structures physiques des marchés (hangars, boutiques, stands, magasins de stockage, boucheries etc),
- Le manque d'organisation des marchés , délimitation des zones , secteurs et placettes inexistantes dans la plupart des cas ,
- Les administrations des marchés généralement incompetentes et peu motivées,
- Le mauvais emplacement de certains marchés , les ruptures fréquentes de stock de tickets de marché ,
l'absence d'installations de réfrigération pour la conservation de produits périssables
- les gares-routières inadéquates et sous-équipées ,
- le manque de stations d'essence ,
- l'existence de toilettes publiques ,
- les réseaux de communications défectueux et insuffisants ,
- Les mesures de sécurité et de salubrité insuffisantes ,
- l'électricité et l'adduction d'eau inexistantes ou insuffisantes, etc

Si l'on veut que les villes-marchés jouent un rôle plus dynamique dans le développement local, l'on devra veiller de beaucoup plus près à améliorer leurs infrastructures physiques, leurs équipements et leurs services publics

Des efforts devront être consentis en direction des routes, des installations des marchés, des moyens de transport, des structures d'accueil, des entrepôts et des

equipements collectifs En outre, il faudra veiller d'avantage a renforcer les moyens dont disposent les administrations locales pour gerer de maniere efficace l'infrastructure et les services urbains

2 Rôle des collectivites locales dans le developpement des villes-marches

Les collectivites locales ont un rôle de premiere importance a jouer dans la vie des villes-marches, puisque c'est a elles qu'il revient la charge de mettre en place des procedures pouvant renforcer ou freiner la croissance et la stabilite de ces importants centres

Cette realite est d'autant plus evidente que de nombreux problemes peuvent être facilement perçus au niveau local, alors qu'ils etaient pratiquement ignores par les autorites centrales

En effet, les autorites locales sont mieux indiquees pour

- identifier les problemes , les hierarchiser et determiner au moins les grands axes d'activites de developpement et les adapter au contexte local,
- mobiliser les ressources locales (materielles, humaines et financieres) ,
- Coordonner et repartir les ressources locales ainsi que celles provenant de l'exterieur
- Gerer de façon rationnelle les ressources nationales et maintenir les investissements effectues dans les infrastructures des villes-marchés et les equipements collectifs

Il apparait donc clairement , que face a la diversite et l'envergure des problemes locaux, seul l'apport local au processus decisionnel 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

Ces tâches d'animation, de sensibilisation, d'organisation et de mobilisation pour le developpement local reviennent aux collectivites locales qui doivent assurer la mise en oeuvre de deux valeurs desormais indissociables l'initiative et la solidarite

Les collectivites locales apparaissent d'emblee comme pourvoyeuses de services divers rendus aux populations En effet, elles disposent d'une clause generale

de competence qui leur permet de regler toutes les affaires presentant un interet local

Les autorites locales peuvent ou devraient pouvoir agir dans un certain nombre de domaines a savoir

- la mise a la disposition des populations d'infrastructures et de services publics ,
- l'entretien de ces infrastructures et services ,
- la collecte et le traitement des ordures menageres ,
- l'hygiene , la sante et la salubrite publiques ,
- la construction des infrastructures scolaires ,
- la construction et l'entretien des pistes rurales,
- la construction de kiosques et boutiques a louer aux commerçants ,
- l'amenagement des gares routieres ,
- l'encouragement des secteurs productifs et le regroupement des acteurs economiques au niveau local ,
- servir d'interface entre les populations et les organismes susceptibles d'appuyer le developpemet local

Ces missions ne sauraient être correctement realisees que si des mesures energetiques sont prises en vue d'une meilleure mobilisation des ressources locales

Ce faisant, il y a lieu de se convaincre que les veritables acteurs du developpement local ne se mobilisent que lorsque leurs preoccupations actuelles et futures sont prises en compte

En effet, plus le contribuable sera assure que les recettes sont destinees à l'amelioration de ses conditions de vie, plus il sera enthousiaste a s'acquiter de ses obligations civiques, dotant ainsi les collectivites locales de ressources suffisantes leur permettant d'assurer leur vocation de promotion du developpement local

Du reste, il faut saluer les dispositions de l'ordonnance n°091/PRG/SGG/90 du 22 10/1990 portant regime financier des communes , qui traduisent , on ne peut mieux, la ferme volonte du Gouvernement guineen de doter les collectivites locales de pouvoir et de moyens financiers adequats, car, dit-on « celui qui detient pas le pouvoir , ne detient aucune solution »

Je vous remercie

Mme S/

MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA SECURITE

DIRECTION NATIONALE DE LA DECENTRALISATION

**INTRODUCTION AUX FINANCES PUBLIQUES
ET ORGANISATION FINANCIERE DES COMMUNES**

PAR **MOUHAMADOU ADAMA**
CHEF D T FINANCIERE

PLAN

I RAPPEL DE QUELQUES NOTIONS DE FINANCES PUBLIQUES

A NOTIONS ESSENTIELLES

B PRINCIPES

II ORGANISATION FINANCIERE

A. LE BUDGET

B AGENTS CHARGES DE L'EXECUTION

C AGENT CHARGES DE CONTROLE

Dans l'expose de ce matin intitule "Introduction aux Finances Publiques", nous n'aborderons pas les debats d'ecole sur les philosophies propres a l'institutionnalisation de la decentralisation suscitant des formes variees de reformes de finances publiques locales

En raison de l'objectif assigne a ce seminaire interessant les elus locaux, nous tâcherons de rappeler quelques notions de Finances Publiques locales en insistant sur les principes et l'organisation financiere des Collectivités conformément aux textes legislatifs et reglementaires

I RAPPEL DES CERTAINES NOTIONS DES FINANCES PUBLIQUES

A Notions Essentielles

Les Finances Publiques etant une branche du droit public peuvent se definir comme etant une science qui etudie les moyens d'actions financiers permettant a l'Etat d'intervenir dans la vie economique et sociale

Ces moyens d'actions financiers se composent essentiellement de

- Ressources publiques
- Depenses publiques

Les Ressources publiques sont constituees principalement des recettes fiscales comprenant les impôts directs et indirects, droits de douane, enregistrement et timbre etc et des recettes non fiscales comprenant des revenus du domaine et des exploitations industrielles, taxes et redevances, fonds de concours etc

Les Depenses publiques se distinguent selon la classification économique d'une part par les depenses de fonctionnement (paiement de salaire aux fonctionnaires, achat de fournitures, de carburant etc) et d'autre part par les dépenses d'investissement c'est a dire les depenses qui accroissent le potentiel de production de la nation (construction de barrage, subvention, travaux d'irrigation, adduction d'eau etc

C'est par l'intermédiaire de ces differents moyens d'action financiers que l'Etat intervient directement dans la vie economique pour organiser la production, l'orienter, la réguler et procéder à sa redistribution en fonction d'objectifs économiques et sociaux.

Les finances publiques constituent l'instrument fondamental d'exécution de la politique gouvernementale, alors que l'existence de finances locales est liée au développement de la décentralisation territoriale

Les finances des collectivités locales ont un caractère secondaire et subordonné car seul l'Etat compte tenu de la conjoncture et de ses priorités est à même de prendre les décisions d'orientations de l'activité économique et sociale et à ce titre les dépenses des collectivités sont tenues de suivre cette orientation générale sans la contredire

II 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 crée 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 va 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 financières en vue de renforcer les moyens des collectivités décentralisées

Toujours dans l'optique du transfert des pouvoirs, le principe le plus important consiste à dégager une répartition judicieuse des ressources fiscales et non fiscales

- Entre l'Etat et les collectivités décentralisées (Budget National, Budget Locaux),
- Entre les collectivités elles-mêmes (Préfectures, Communes Urbaines, Communautés rurales de développement, ville de CONAKRY)

La gestion des finances publiques locales repose sur le principe sacrosaint 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 des Finances

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

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

Face à cette volonté de décentralisation, la réforme financière exige la répartition des compétences au niveau central entre le Ministère chargé de l'Intérieur et de la Sécurité et le Ministère des Finances

II ORGANISATION FINANCIERE DES COMMUNES URBAINES

L'armature juridique confère aux Communes Urbaines une personnalité morale de droit public dotée de l'autonomie financière

L'organisation financière des Communes Urbaines est déterminée par les ordonnances n°10PRG SGG du 06 Mai 1990 portant régime fiscal et financier de la Ville et des Communes de Conakry, de l'ordonnance n° 19PRG/SGG du 21 Avril 1990 portant formation, organisation et fonctionnement des Communes ainsi que les décrets n° 91/032/PRG/SGG du 26 Janvier 1991 portant règlement général sur la comptabilité publique et n° 142/PRG/SGG du 24 Mars 1991 portant principes généraux d'organisation et de fonctionnement des services Communaux

D'une manière générale l'organisation financière des Communes urbaines repose sur les éléments suivants

- Le Budget
- Les Agents chargés de l'exécution budgétaire
- Les organes de contrôle

A LE BUDGET

Élément essentiel de l'organisation financière le budget est défini comme un acte par lequel sont prévues et autorisées les Recettes et les Dépenses de la Commune pour une année budgétaire (cf, Art 180 de l'ordonnance n°019)

a) Il est un acte d'autorisation

- Prépare et propose par le Maire avec l'aide des services municipaux et le receveur au Conseil Communal
- Vote par le Conseil Communal détendant l'exclusivité de cette compétence Le budget soumis par le Maire au Conseil peut faire l'objet
 - * De modification
 - * D'acceptation
 - * De rejet

Le budget primitif doit être voté avant le 31 Décembre ou au plus tard le 31 Mars de chaque année budgétaire C'est un délai réglementaire fixé par les dispositions de l'article 190 de l'Ordonnance 19

1
2

- Approuve par l'autorité de Tutelle (le Ministre de l'Intérieur et de la Sécurité) qui exerce le contrôle suivant
 - * Legalité de Recettes et de Dépenses (du budget)
 - * Contrôle des dépenses obligatoires
 - * Sur estimation des recettes ou son estimation des dépenses réelles

Exemple Dépenses de personnel, Dette, des indemnités de réunion etc
L'autorité peut par voie d'arrêté à une inscription d'office une dépense obligatoire si le Conseil Communal refuse de voter les crédits y afférents

Si le budget n'est pas adopté par le Conseil Communal, l'article 196 de l'ordonnance 019 prévoit la convocation d'une session budgétaire extraordinaire par l'autorité de tutelle. Au cas où le Conseil ne siège pas ou n'arrive pas à délibérer, l'autorité de tutelle procède à son établissement d'office avant le 30 Avril de chaque année

b) C'est un acte de prévision

Il constitue un acte prévisionnel des recettes et des dépenses de la Commune pour un exercice

Le budget fixe les limites dans lesquelles l'autorité locale peut orienter et porter son action

c) Il obéit aux grands principes du droit budgétaire qui sont :

1 Principe de l'annualité

Le budget s'applique à une période pouvant coïncider à une année civile (1er Janvier 31 Décembre) ou se trouve décaler (1er Juin au 30 Juillet). La période d'exécution budgétaire est appelée exercice

Exception au principe Journée complémentaire c'est une prolongation de l'exercice d'une certaine période en vue de rattacher toutes les opérations d'exécution à l'année budgétaire concernée

2 Principe de l'Unité

Toute la vie financière de la Commune (toutes les recettes et toutes les dépenses) doivent figurer sur un seul document qui est unique

Exception Il faut reconnaître que des services de type personnalisés peuvent fonctionner sur des budgets annexes

3 Principe de l'Universalité

Le budget doit decrire l'integralite des recettes et des depenses sans compensation entre elles

4 Principe de la spécialisation

Il s'agit d'executer les operation budgetaire conformement aux credits ouverts, il est interdit de proceder a des depassements de credits ou des modification par virement d'une imputation à une autre

5 Principe de l'équilibre

C'est le principe le plus important Le total des recettes et depenses doivent s'equilibrer de façon rigoureuse dans chacune des sections fonctionnement et investissement, avant de l'être globalement en reel

Recettes fonctionnement = Depenses fonctionnement

Recettes d'investissement = Depenses d'investissement

B LES AGENTS CHARGES DE L'EXECUTION BUDGETAIRE

L'execution du budget repose sur le principe fondamental de séparation des fonctions d'ordonnateur et celles de comptable public

Au niveau de la commune les fonctions d'ordonnateur sont exercees par le maire , celles de comptable par le receveur communal Ces fonctions sont incompatibles

Cette incompatibilité de fonction entre l'ordonnateur et le comptable, issue des reformes napoleoniennes du droit français s'attache à limiter les abus et les concussions Elle implique que la personne qui gère le budget ne soit pas la même que celle qui manie les fonds

1.- L'ordonnateur : Le Maire

Le Maire est l'autorité exécutive de la Commune, il est seul chargé

- de l'administration de la Commune ,
- d'ordonner les recettes et les depenses
- d'établir les budgets et les comptes administratifs

En un mot il constitue l'organe d'execution des décisions émanant des conseils communaux Ainsi le Maire

- liquide les droits de la Commune et met en recouvrement les recettes ce qui permet de dire que l'ordonnateur pratique le principe comptable reposant sur les droits constatés

Dans l'exercice de ses fonctions le Maire encourt une sanction politique et pénale en cas de délit

Pour exécuter sa fonction d'ordonnateur le Maire dispose d'un certain nombre de services pour élaborer et exécuter son budget dans sa phase administrative (cf décret 142 et voir tableau)

2 Le Comptable Public Le Receveur

C'est un fonctionnaire qui relève du Ministère des finances (Direction du Trésor Public), son indépendance de l'ordonnateur lui permet de contrôler les activités de ce dernier

Le comptable doit nécessairement assurer

- la prise en charge et le recouvrement des recettes,
- la prise en charge et le paiement des dépenses
- la tenue de la comptabilité et la conservation des pièces justificatives Il établit enfin d'exercice le compte de gestion
- La détention et le maniement des fonds publics de la Commune
- Le conseiller de la Commune du point de toutes les activités financières, ainsi que la préparation du budget.

Le comptable est responsable personnellement et pécuniairement des opérations financières qu'ils effectuent, A ce titre, il encourt une responsabilité disciplinaire et pénale en cas de délit

Pour accomplir sa fonction de comptable, le receveur dispose d'un certain nombre de services, c'est la phase comptable de l'exécution du budget (cf Décret 91/032 et voir tableau) La comptabilité du receveur repose sur le principe de la partie double car elle décrit de façon organisée et complexe les opérations financières de l'exécution du budget

Par ailleurs des exceptions aux principes des fonctions d'ordonnateur et comptable existent

exemple * recette encaissée ou dépense payée avant émission de titre correspondant par l'ordonnateur

* regie d'avance ou de recettes crees par l'ordonnateur (marche, gare routiere etc)

C LES ORGANES DE CONTROLE

les organes de contrôle se repertorient suivant la separation entre les fonctions d'ordonnateur et celles de comptable

1 Organes de Contrôle de l'Ordonnateur

1 a)- Autorite de Tutelle

C'est le Ministère charge de l'Interieur et de la Securite ainsi que ses representants a savoir le Gouverneur, le Prefet et le Sous-Prefet (voir ci-dessus)

1 b)- Le Conseil Communal

C'est l'organe de decision de la commune, il statue sur les documents (comptes administratif et budget) propose par le Maire. A l'occasion du vote, le conseil peut mettre en minorite le Maire lors du rapprochement entre les prevsions et les realisations

1 c)- Le Receveur Communal

En veillant a la regularite des operations de l'ordonnateur, tant en recettes qu'en depenses, le receveur exerce un contrôle permanent sur le Maire

1 d)- Les Services de l'Etats tels que la cour des comptes

2 Organes de Contrôle du Comptable

2 a)- le Ministère des Finances

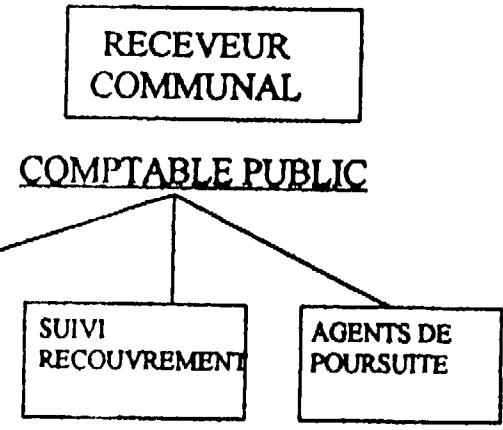
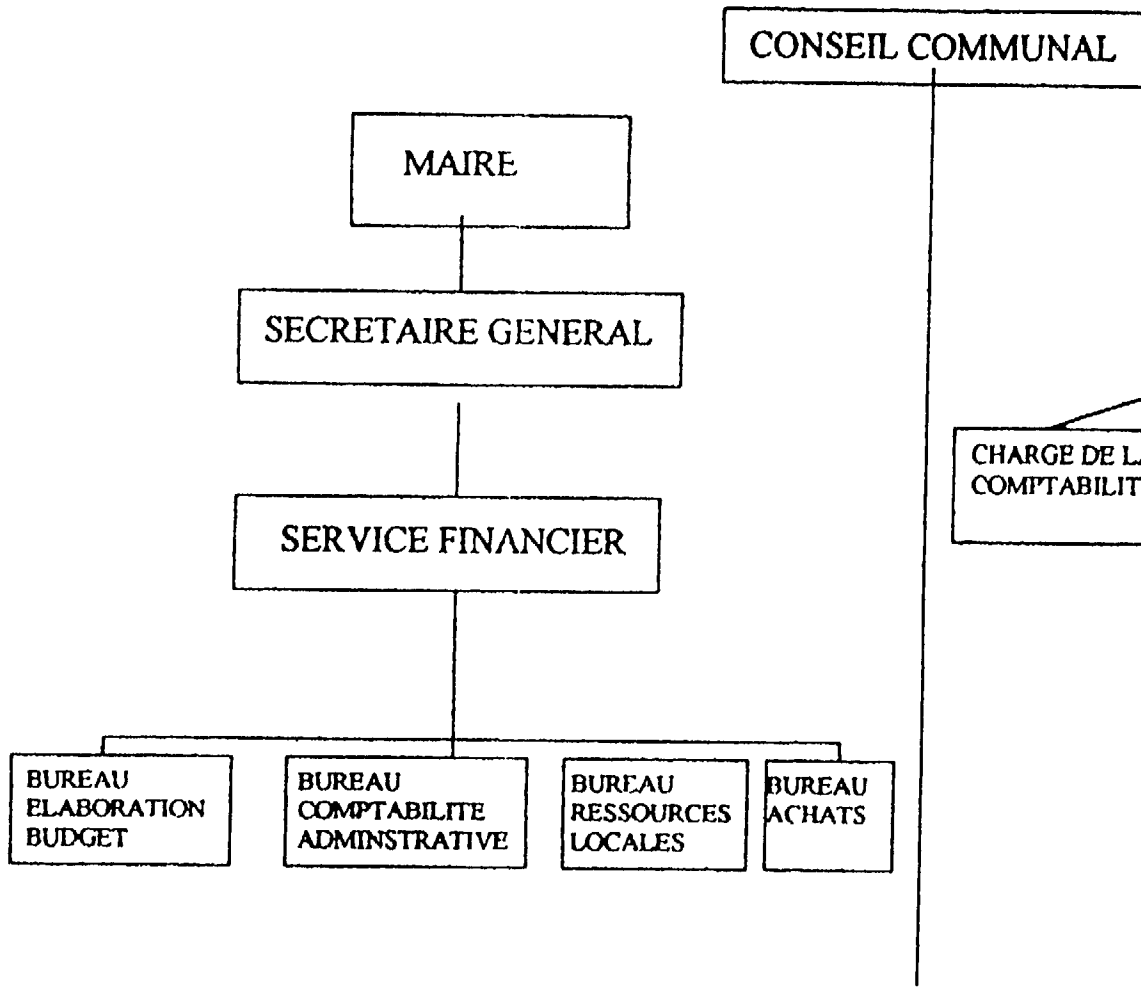
C'est l'autorite hierarcique du comptable qui effectue un contrôle sur place et sur pieces des documents comptables. C'est essentiellement la Direction du Tresor qui effectue un contrôle sur les ecritures du Receveur et son encaisse

2 b)- Le Conseil Communal

Par l'intermediaire du Maire, il effectue indirectement un contrôle sur les operations du comptable, il peut demander n'importe quel renseignement sur l'execution du budget et lasituation financière de la Commune

En fin d'exercice, le receveur soumet son compte de gestion au conseil pour approbation avant de l'envoyer au cour des comptes

PHASE ADMINISTRATIVE



PHASE COMPTABLE

2 c)- L'ordonnateur

Il contrôle la justification des opérations exécutées et la sincérité de la comptabilité. Il dispose d'un pouvoir de vérification sur place et il fait communiquer les documents financiers établis par le comptable (balance, situation mensuelle de trésorerie etc)

2 d)- La Cour des comptes

C'est une instance juridictionnelle qui effectue un contrôle a posteriori des comptes de la Commune

Seminaire regional sur les villes-marches et la mobilisation des ressources locales par la participation

Developper la confiance entre elus et population pour le progres de la democratie locale et le developpement communal l'approche managériale et participative du "projet de ville"

Par Jean-Marie Roussignol consultant pour RTI/USA et USAID

Gerer une commune s'apparentera de plus en plus a la gestion d'une entreprise meme si la tâche se complique du fait de la rarete des ressources et des contraintes administratives liees a l'objet de service public qui est specifique a la collectivite territoriale. Mais il y faut aussi une vision a long terme des actions a mener de maniere coherente pour le progres collectif.

La collectivite decentralisee doit poursuivre cet objectif de service public en gerant des moyens financiers humains materiels et techniques. Elle dispose d'un patrimoine qui correspond d'une part aux besoins de sa gestion et d'autre part aux besoins de satisfaction des attentes de la population en termes de prestations de services divers et d'aménagement de l'espace communautaire. Elle dispose aussi d'un budget qui lui est propre et de la personnalite morale dont la devolution a en principe pour but parmi d'autres de faciliter la prise d'initiatives.

Les contraintes du service public imposent toutefois des limites aux initiatives de gestion. Pourtant les attentes des habitants confrontees a la rarete des ressources imposent a une municipalite qui veut agir et produire des resultats de trouver des solutions imaginatives aux difficultes a resoudre.

La societe civile attend de ses elus le developpement economique le bien-être materiel et social c'est-a-dire plus de prosperite. **Comment donc mieux gerer les ressources pour transformer ces objectifs sociaux en resultats visibles et mesurables?** La notion de projet de ville allant au dela d'un classique programme electoral peut permettre de repondre a cette question.

Definir un "projet de ville"

La notion de projet s'analyse comme *l'organisation de moyens et la programmation d'actions dans le temps ordonnees en vue de la realisation d'objectifs definis et prises qui devront se traduire par des resultats visibles et mesurables aux echeances fixées*. La comparaison des resultats atteints et des objectifs predefinis au moyen de criteres egalement definis permettra de mesurer le succes du projet en fonction de la nature et de l'ampleur des ecartes constatés.

Le projet repose aussi sur la claire definition des responsabilites des acteurs qu'il s'agit d'impliquer de "motiver" chacun sur des objectifs specifiques, sous-elements des objectifs plus generaux.

On a l'habitude d'appliquer la notion et la methode de projet aux operations a caractere technique qui ont bien un debut et une fin. Les appliquer a la gestion administrative suppose donc une adaptation. La gestion administrative courante est en effet continue et

permanente Elle n'a ni debut ni fin Mais sous cette continuite peuvent cependant etre identifiés des objectifs spécifiques organisable selon l'approche projet Dans ce cas la fin d'un tel projet peut être l'amorce d'un nouveau projet permettant d'aller plus loin dans la recherche de resultats Le cycle de projet applique a la gestion publique peut ainsi s'insérer dans une succession de paliers ou dans une spirale ascendante et progressive de réalisations successives et coherentes les unes par rapport aux precedentes

C'est cette approche qui peut tres bien s'adapter a la definition d'un projet de ville Il est en effet bien entendu que l'action municipale en tant qu'administration n'a pas de fin Par contre elle peut franchir des etapes chacune organisee en termes de projets l'une servant d'appui a la definition et a l'execution de la suivante dans la perspective d'une action de developpement global a plus long terme

Une nouvelle municipalite peut donc definir un projet qui aura un debut et une fin dans le cadre de son mandat mais en esperant pouvoir poursuivre son action par un nouveau projet dans un nouveau mandat pour atteindre des objectifs plus large dans une vision a long terme au pire en laissant le soin du nouveau projet a la nouvelle equipe municipale qui lui succedera et en esperant qu'il sera coherent avec le precedent!

*** La premiere etape dans la definition du projet de ville est celle de la definition des objectifs** Ceux-ci doivent pouvoir mobiliser le personnel municipal mais ils doivent aussi reposer sur les attentes prioritaires de la population si l'on veut etabliir avec elle une relation de confiance d'abord et ensuite qu'elle se sente concernee et motivee a collaborer a l'action municipale Il faut donc qu'elle y trouve son interêt et qu'elle puisse rapidement constater grâce a l'action municipale un changement de son cadre de vie Il faut d'autre part que la population developpe un sentiment d'appartenance a sa ville et qu'elle puisse en avoir une certaine fierte pour exercer pleinement ses responsabilites sociales de citoyennete

Quelles sont donc les attentes majeures de la population sur lesquelles une municipalites peut fonder les objectifs majeurs de son projet de ville?

Les enquêtes menees en divers pays et continents aupres de populations urbaines font generalement ressortir en **priorite l'attente de meilleure qualite de vie** (incluant l'etat de l'environnement urbain et la securite civile) et d'autre part **l'attente de meilleures conditions economiques** (incluant une reponse a la peur du chomage et la difficulte a trouver un emploi)

Les populations des villes africaines et notamment des villes guineennes ont-elles d'autres priorites ou peuvent-elles se retrouver dans celles-la? Sans aucun doute

La qualite de vie, la qualite du cadre de vie urbain peuvent-êtrre, nous semble-t-il l'une des priorites consensuelles sur laquelle une municipalite pourrait asseoir son projet et se rendre rapidement credible car il y a en ce domaine des resultats qui peuvent être rapidement visibles sans necessiter des investissements demesures même si l'on est bien conscient que le cadre urbain appelle aussi des investissements lourds de voirie et de reseaux qui ne sont pas a la portee immediate des collectivites

- La proprete des rues impliquant le ramassage systematique des ordures le nettoisement des caniveaux (action des services municipaux) pourrait être par exemple un premier objectif qui aurait aussi un effet educatif sur la population la municipalite engagerait ensuite un dialogue avec les groupements associatifs de la societe civile pour faire que progressivement la population s'associe a cet effort de maintenance d'une meilleure qualite visible du cadre de vie qui relie a une meilleure hygiene aurait aussi un impact sur la sante de tous et d'abord des enfants Un tel objectif est-il un rêve impossible? C'est un element de l'image qu'une ville veut donner d'elle a ceux qui la visitent et de la fierte de ceux qui l'habitent

- La propreté des bâtiments et locaux municipaux a commencer par les bureaux administratifs serait aussi un objectif à effets rapidement visibles qui aurait en outre un impact éducatif sur les agents et les usagers des services à qui il serait demandé de contribuer au maintien de leur propreté. C'est là aussi un élément de l'image de la ville et de la dignité de ceux qui la servent chez qui il faut développer le sentiment d'appartenance au service municipal et l'esprit de service public.

Le dialogue avec la population la recherche de sa collaboration seraient particulièrement importants pour que la poursuite de tels objectifs ait des effets durables au bénéfice de tous.

Le développement économique, source d'emplois et de ressources pour les habitants (et donc pour la commune qui les taxe) est évidemment un objectif qui correspond à des attentes pressantes mais il est plus difficile à mettre en œuvre. Des priorités peuvent néanmoins être envisagées pour lesquelles des partenariats sont possibles.

- Un meilleur entretien et une consolidation de certains équipements existants (marchés, gares routières, abattoirs, voies principales d'accès et de grande communication) peuvent être envisagés qui recueilleraient sans doute l'accord et la collaboration de leurs principaux usagers à associer ensuite à la gestion. Sur certaines infrastructures des actions modestes mais rapides peuvent être mises en œuvre à un coût modéré et auraient cependant une forte visibilité aux yeux des usagers. D'autres plus coûteuses sont aussi des projets précis sur lesquels on peut trouver des partenariats extérieurs auprès des ONG ou encore dans le cadre de la coopération internationale décentralisée.

- des structures d'appui à la petite entreprise qui peuvent être créées et fonctionner avec le concours des organismes nationaux d'aide à la création d'entreprise, celui d'entreprises plus importantes ou aussi d'ONG en s'inspirant de la notion de "pépinière" ou "incubateur" d'entreprises. Il existe des exemples de telles réalisations qui fonctionnent bien en diverses villes d'Afrique et sans doute aussi de Guinée. Il existe en divers pays des exemples de partenariats public-privé nationaux-locaux pour la création de telles initiatives et dont on peut trouver à s'inspirer.

Voilà donc deux grands thèmes d'objectifs à effets rapidement visibles sur lesquels chaque collectivité urbaine pourrait appuyer son projet avec des variantes adaptées à la situation locale qui peut aussi bien sûr ajouter d'autres priorités capables de réunir un consensus social.

Mais nous avons incidemment évoqué **des objectifs internes à l'appareil administratif municipal** qui seraient particulièrement importants pour la crédibilité du projet de ville.

Il s'agirait principalement d'améliorer la qualité du service offert aux citoyens dans le fonctionnement des services municipaux. Là aussi des actions peuvent être conduites sans nécessiter un investissement démesuré et qui auraient rapidement des effets visibles. Il y a tout simplement une rigueur et une discipline plus systématique dans la gestion des services et le contrôle du comportement des agents.

Nous avons évoqué plus haut l'état des locaux. S'il est sans doute souvent trop coûteux de les reconstruire, il ne devrait pas l'être d'assurer leur nettoyage régulier, un badigeonnage à la chaux chaque année et d'exiger ensuite de chaque agent qu'il se sente responsable de l'aspect de son espace de travail. Exiger ensuite des usagers qu'ils respectent mieux ces locaux publics qui sont leur bien commun et qu'ils aient donc aussi pour ces locaux ce souci de propreté serait une action éducative de citoyenneté qui devrait s'accompagner de campagnes de sensibilisation.

* On voit par là que **la deuxième étape du projet passe par l'amélioration de la gestion interne des services communaux** qui doit s'inspirer des principes de la gestion participative par objectifs

- Chaque élu chaque service chaque agent devrait avoir des objectifs précis adaptés aux moyens que l'on peut lui donner et à la définition desquels il aura pu collaborer. Chacun devrait donc être individuellement responsabilisé à son niveau sur la production de résultats mesurables selon des critères définis et sanctionnables si des résultats suffisants ne sont pas démontrés sans motif valable. Cela devrait valoir autant pour le chef de bureau que pour l'agent technique ou le balayeur de rue, chacun responsable de tâches précises à accomplir dans un espace clairement défini. Il s'agit en fait de considérer chaque agent comme un centre d'autonomie et d'initiative responsable dans son champ de compétence.

Le maire et le secrétaire général doivent donc dans le cadre du projet de ville s'appliquer à clarifier les responsabilités et les tâches de chacun, à organiser les critères et modalités de contrôle, à trouver des éléments de motivation dans la satisfaction pour chacun du résultat visible de son action s'il n'est pas possible de le récompenser autrement. À partir d'**objectifs de qualité** il s'agit de développer en chaque agent le sentiment d'appartenance au service et de co-responsabilité dans un progrès du service offert à la communauté dont il puisse tirer une légitime fierté personnelle.

* **La troisième étape consiste à mobiliser la population pour qu'elle collabore à la réalisation des objectifs du projet**

Elle acceptera d'autant mieux de se mobiliser que l'administration communale aura donné l'exemple du commencement de l'action concrète dans la prestation de résultats visibles.

Le premier axe d'accès à ce partenariat est **la communication et l'information du public**. Il faut que les gens soient informés de ce que la municipalité veut faire et qu'ils puissent apporter leur avis. La création de commissions extra-municipales peut être un moyen de cette participation. Mais des enquêtes publiques et des campagnes d'informations peuvent être une autre voie, pourvu qu'elles ne soient pas perçues comme une action de propagande et un effet d'annonce sans lendemain, mais bien comme l'offre d'une véritable information et d'un vrai dialogue.

La transparence de la gestion et la communication au public de ses résultats, notamment en matière financière, est un deuxième axe important de l'offre de partenariat. La population acceptera mieux l'effort fiscal si elle peut en contrôler les résultats en recettes et en constater les effets sur le cadre de vie et les réalisations de la commune.

Le troisième axe de cette mobilisation serait **d'engager avec les divers groupements de la société civile des partenariats formels** (c'est-à-dire contractualisés) pour la poursuite d'actions d'intérêt commun : association des clubs sportifs à la gestion d'un stade, d'ONG locales à vocation sociale à la gestion d'un dispensaire municipal, d'un syndicat des transporteurs à la gestion d'une gare routière, d'une association des commerçants à la gestion d'un marché, etc. Mais aussi des partenariats avec des associations de quartiers pour la conception et la réalisation d'actions spécifiques à ces quartiers.

Le quatrième axe serait enfin **d'organiser avec ces partenaires sociaux**, et avec une périodicité régulière **des réunions-bilans publiques** permettant à chacun de mesurer les résultats et les écarts par rapport aux objectifs afin d'en tirer les leçons pour la poursuite de l'action, permettant aussi au reste de la population d'être informée.

Tels sont très schématiquement brossés les traits caractéristiques et nécessaires de ce que pourrait être pour une collectivité urbaine un projet de ville

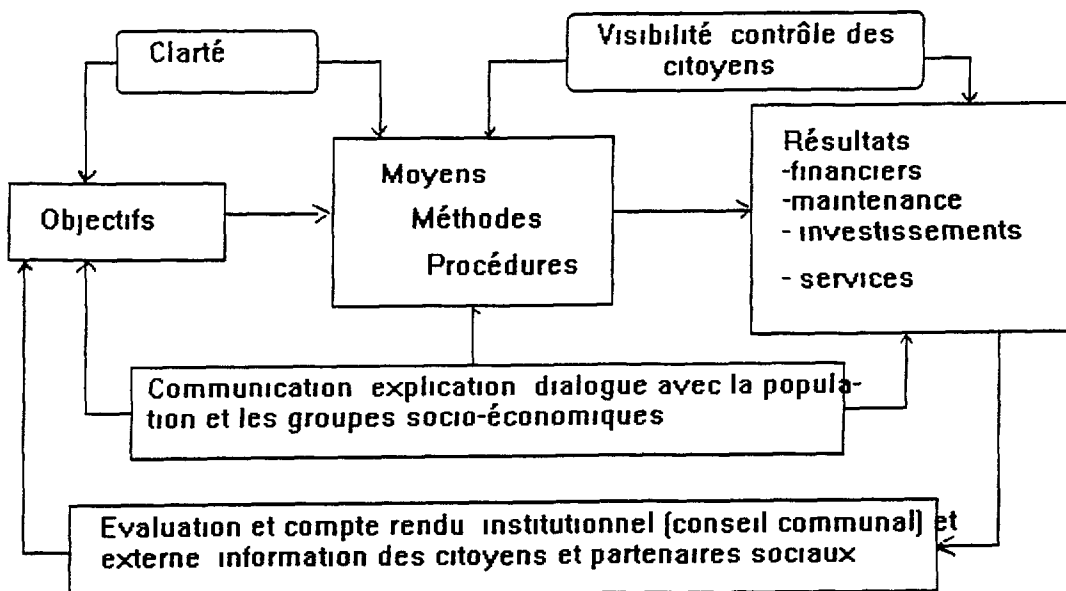
- des objectifs adaptés aux moyens mais conformes aux principales attentes de la populations
- une action qui passe d'abord par une amélioration visible de la qualité des services communaux pour avoir un effet pédagogique d'entraînement sur la population
- la transparence de la gestion et la communication de ses résultats
- le partenariat dans la réalisation des actions d'intérêt collectif
- la concertation dans leur définition leur mise en œuvre et leur évaluation

Sans doute dira-t-on que tout cela existe déjà et que chaque municipalité s'efforce d'agir dans cette voie. Ce qui fait le propre du projet de ville c'est de mettre en cohérence des éléments et des efforts le plus souvent dispersés et sporadiques d'organiser une continuité de l'action allant des objectifs aux résultats dans un temps défini afin de permettre à ce terme une relance de l'action sur un nouveau projet traduisant un palier supérieur par rapport à celui qui s'achève

Finalement, un projet de ville, managerial, volontariste et participatif, cadre par quelques dispositions réglementaires sur la transparence de la gestion, peut être une voie utile pour instaurer, restaurer ou renouveler la confiance des populations dans l'institution municipale

Les projets de mobilisation des ressources des villes-marchés ressources tirées de leurs infrastructures économiques pour améliorer ces mêmes équipements au profit des commerçants et entrepreneurs qui les utilisent et donc également au profit de la population qui en est l'utilisateur sont une variante de la notion de projet de ville appliquée à un aspect particulier de la gestion urbaine. C'est là le thème du présent séminaire auquel vous avez été conviés et dont vous pouvez maintenant mieux mesurer l'intérêt pour votre collectivité

Le projet d'amélioration des recettes locales conditions et modalités



76