

COLLECTE DES TAXES DE MARCHÉ EN MODE DE GESTION DÉLÉGUÉE

GUIDE PRATIQUE POUR
L'ACCOMPAGNEMENT DES COOPÉRATIVES

Consultant : Michel SAMAKE

Sommaire

4	PREAMBULE
5	LA GESTION DELEGUE DES MARCHES
8	1. ORGANISATION
12	2. CONTRACTUALISATION AVEC LA MAIRIE
15	3. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE GESTION DELEGUEE DES TAXES DE MARCHES
15	3.1. Collecte des taxes
18	3.2. Entretien des marchés
19	4. CONSOLIDATION & DIVERSIFICATION
19	4.1. Réseautage
20	4.2. Développement et mise en œuvre d'alternatives économiques
22	5. SUIVI EVALUATION ET REDDITION DES COMPTES
22	5.1. Au sein de la coopérative

ANNEXES	25
ANNEXE 1 : LES THEMES DE FORMATION & ASSISTANCE TECHNIQUE	26
ANNEXE 2 : OUTILS DE SUIVI EVALUATION	32
ANNEXE 3 : OUTILS DE SUIVI EVALUATION	35
Annexe 3.1 : Modèle Fiche journalière de collecte des taxes par Marché	35
Annexe 3.2 : Modèle Fiche individuelle de collecte des taxes par Agent	35
Annexe 3.3 : Modèle Registre de collecte des taxes	36
Annexe 3.4. : Fiche de mesure des performances par marché :	36
Annexe 3.5. : Fiche récapitulative de mesure des performance	36

La SNV intervient comme partenaire technique dans le District de Bamako depuis octobre 1996. Au fil des années, les conseillers de la SNV Bamako ont développé des partenariats fructueux non seulement avec les collectivités territoriales, mais aussi avec les services techniques déconcentrés et les organisations de la société civile et du secteur privé.

Depuis 2003, la SNV Bamako s'est fortement investie dans l'accompagnement des communes urbaines, pour l'introduction de la gestion déléguée des marchés comme stratégie de mobilisation des ressources fiscales communales. Cette approche a abouti à des résultats importants en termes d'augmentation des recettes fiscales, mais aussi pour créer un partenariat dynamique et fécond entre la société civile et la Mairie autour des actions réelles de développement. L'expérience d'organisation des usagers des marchés en coopérative en milieu urbain - faisant partie de la stratégie - est une première dans l'histoire de la décentralisation au Mali.

Ce livret décrit les étapes d'accompagnement des Coopératives des Usagers des marchés afin de les rendre capable d'assumer la gestion déléguée de ses marchés.

Il est structuré autour des cinq principales dimensions (champs) à considérer :

1. La structuration et la capacitation de l'organisation Coopérative.
2. la contractualisation de la gestion déléguée avec la mairie.
3. la mise en œuvre de cette gestion déléguée.
4. la consolidation des acquis et la diversification.
5. le suivi évaluation et la reddition des comptes.

La mobilisation des ressources internes pour le financement du développement local suscite beaucoup d'intérêt au Mali. La décentralisation délègue des compétences aux collectivités territoriales (Région, cercles, communes) dont celle de mobiliser les ressources pour être à hauteur des responsabilités qui sont désormais les leurs dans le développement local. Du nombre des sources potentielles des ressources financières à mobiliser figurent, outre les impôts, la valorisation du patrimoine communal, les actes administratifs, et les taxes des marchés locaux dont les communes sont responsables.

Les taxes de marché ont été gérées pendant longtemps sous une forme directe par les mairies. Ce mode de gestion directe consiste en la mise en place par la commune d'une « régie » qui se comprend comme « une entreprise d'intérêt public gérée directement par des agents de l'administration territoriale ou avec des prestataires ». (Commission des finances de la mairie, les agents communaux en charge de la gestion des marchés dont le régisseur de recettes, l'administrateur des marchés, les collecteurs) Avec toutefois une très forte implication qui sous entend un savoir faire confirmé et une disponibilité constante dans chacun des cas, cette régie peut être directe ou autonome :

- La régie directe : est cette modalité de gestion directe assurée par la collectivité territoriale elle-même, avec ses moyens propres. Elle signifie que les agents communaux prennent en charge l'ensemble des opérations liées à l'organisation, la gestion et l'exploitation des équipements marchands
- La régie autonome : signifie que l'organisation administrative et financière de l'activité est déterminée par une délibération du conseil municipal ; son administration est assurée par un conseil d'exploitation sous l'autorité du maire et du conseil municipal

Les résultats de cette façon de faire sont de loin en deçà des attentes, prévisions faites (budget).

Pour optimiser la mobilisation des ressources locales nécessaires au développement des collectivités territoriales et singulièrement des communes, une des approches possibles est la gestion déléguée des marchés. Cette approche s'inscrit dans la vision du Ministère en charge des collectivités territoriales (MATCL) qui estime que la gestion indirecte des équipements marchands est une des meilleures

stratégies pour mobiliser les ressources internes des communes.

La gestion déléguée des taxes de marché des communes est cette façon de faire qui consiste à céder à un partenaire public ou privé la collecte des taxes d'un marché.

La délégation de compétence ainsi faite de la collectivité territoriale à une personne morale se déroule sur la base de la signature d'un contrat assorti d'un cahier de charges clair et précis consensuellement établi entre les deux parties

Le contrat de gestion déléguée établi dans ce cadre vise la rentabilisation dans une optique de durabilité, des équipements marchands grâce aux taxes prélevées et à l'entretien des sites.

En plus, cette forme de gestion oblige les conseils communaux à exercer plus de transparence dans la gestion des équipements collectifs.



Texte de la légende en attente

L Au regard de la complexité de la gestion déléguée à tiers pour une mobilisation et collecte efficace et efficiente des taxes de marché, l'organisation prestataire doit receler en elle, réellement ou potentiellement un certain nombre de caractéristiques déterminant de la réussite de l'activité.

1. Un statut légal pour une structure à caractère fédérateur : les exploitants/usagers des marchés défendent très souvent leurs intérêts professionnels au sein d'organisations pour la plupart informelles (ne disposant pas de statut légal), appelées associations de commerçants détaillants, commissions de marchés....Il existe plusieurs marchés sur le territoire de compétence d'une commune. Dans une optique de gestion déléguée performante, la mairie doit avoir en face d'elle une seule entité juridiquement légale qui opère dans les marchés sur toute l'étendue de son territoire. D'où la nécessité d'une "Organisation qui fédère l'ensemble des organisations professionnelles des différents marchés tout en s'assurant de leur plein engagement dans le processus, gage de son succès" .

Dans la législation malienne relative aux structures associatives à but lucratif, la société coopérative est apparue comme la mieux indiquée pour mener à bien cette mission de mobilisation et collecte des taxes de marchés dans le cadre de prestation pour les autorités municipales

2. Une structuration et des principes de fonctionnement clairs, démocratiques : La loi N°01-076 du 18 juillet 2001 définit dans les grandes lignes la structuration des sociétés coopératives qui induit en soi une dimension de gestion démocratique. Sur la base des principes coopératifs, elle détermine les fonctions clés de chacune des trois instances de gestion que sont l'Assemblée Générale des membres, le Conseil d'Administration (organe exécutif à même de se doter d'un staff de personnel technique) et le Comité de Surveillance.

La coopérative, pour l'opérationnalisation de ces activités, se dote de divers instruments ; Il s'agit généralement de commissions dont la nature et la fonction et même la dénomination diffèrent selon les spécificités intrinsèques de chaque coopérative. Du nombre de ces commissions, on retrouve généralement :

- **La commission de mobilisation des ressources internes** : Son rôle est d'identifier et de mobiliser toutes les ressources auxquelles la coopérative peut accéder auprès de ces membres. Ainsi, elle a en charge :
 - la vente des cartes de membre,
 - le recouvrement des cotisations
 - etc.
- **La commission chargée de la communication** : responsable de la diffusion des informations auprès des membres de la coopérative et de ses partenaires que sont les usagers des marchés, la marie, les organisations diverses avec lesquelles elle a ou peut avoir des relations de collaboration technique et/ou financière. Elle met en œuvre la politique de promotion/relations publiques de la coopérative.
- **Les commissions d'assainissement/de salubrité** : Elles sont mises en place au niveau de chaque marché et ont comme principale fonction l'animation de la problématique de l'assainissement du marché auprès de leurs usagers par l'information et la sensibilisation.
- La commission de mobilisation des ressources externes : Elle a en charge la mise en œuvre de la stratégie de diversification de la coopérative. Aussi, elle est responsable de l'identification, du montage de nouveaux projets...de la coopérative.

3. Des compétences internes suffisantes pour mener à bien sa mission : L'organisation prestataire doit disposer en son sein de ressources humaines ayant les capacités de base dont le savoir lire et écrire, un niveau d'éducation permettant la compréhension et la tenue d'outils de gestion indispensables à la conduite des activités au niveau opérationnel. En plus de ces capacités basiques, celles nécessaires à l'animation de l'organisation, à la négociation avec les partenaires dans son environnement, à l'analyse des opportunités que cela peut lui offrir afin d'en tirer profit,... sont requises.

4. Disposant d'un potentiel interne de croissance et de développement, favorable à une démultiplication de ses champs d'activités : L'organisation doit afficher clairement une vision perspective d'expansion dans le sens d'une ouverture de son champ d'activités vers d'autres horizons ; les responsables de l'organisation doivent partager cette vision et avoir des aptitudes à aller vers cette diversification.

L'accompagnement de ces organisations signifie leur "capacitation" à être à hauteur de souhait dans la fonction de prestataire pour la collecte des taxes de marché et l'entretien des sites.

La SNV/Bamako a structuré ce processus d'accompagnement autour de quelques étapes clés :

Etape 1 : Contractualisation de l'accompagnement entre la Coopérative de Marché et l'Organisme d'appui

La coopérative de marché prend contact avec la structure d'appui pour solliciter son appui ; cette prise de contact peut être suscitée par la structure d'appui à travers des entretiens portant sur ce qu'il est, ce qu'il fait et comment il fait.

Le premier contrat d'activités/mandat se fonde sur la demande d'appui et précisera dans son contenu, la stratégie d'intervention de la structure d'appui, les valeurs partagées, les activités ciblées et les principes clés relatif aux contributions financières de part et d'autre.

Etape 2 : Diagnostic de la coopérative de marché

Sur la base de ce premier contrat d'activités, la structure d'appui entreprend une analyse institutionnelle et organisationnelle (diagnostic) de la coopérative ; cela se fait dans une démarche participative du début à la fin du processus.

Ce diagnostic vise à « déterminer les compétences à développer par la coopérative délégataire » afin qu'elle puisse pleinement jouer son rôle dans la gestion déléguée des marchés »

De façon spécifique, il consistera à :

- Déterminer les forces et faiblesses actuelles de la coopérative
- Déterminer les menaces et opportunités dans son environnement
- Développer et planifier dans le temps les stratégies conséquentes, consignées dans un programme d'action

Un atelier de diagnostic de 3-5 jours est conduit avec des outils participatifs comme l'outil "Tableau Rêve" (Tableaux d'analyse SWOT et de planification des activités) dont voici une illustration :

Analyse SWOT

Menaces	Opportunités	Forces	Faiblesses	Acteurs influents

Planification des activités

Vision	Résultats intermédiaires ciblés	Indicateurs de progrès	Stratégie	Activités à exécuter	Période

Au sortir du diagnostic, la Coopérative disposera "d'un plan de renforcement des capacités"

Ce plan de renforcement des capacités de la coopérative sert de base pour les contrats d'activités de longue durée entre la coopérative et la structure d'appui.

Le plan de renforcement des capacités consiste en un **"paquet programme minimum"** de formations et d'assistance technique nécessaires dont l'exécution vise à optimiser les chances de succès de la coopérative de marché dans la négociation et la mise œuvre d'un contrat de gestion déléguée des taxes de marché. Ce "paquet programme minimum" confère donc à l'organisation des capacités et aptitudes nécessaires en accord avec les caractéristiques requises pour l'organisation prestataire. C'est un processus sur la durée, et qui continue tout au long des étapes suivantes comme la négociation de la gestion déléguée, la contractualisation, la mise en œuvre et la pérennisation. Il contient les thématiques suivantes :

1. Gestion et fonctionnement des sociétés coopératives ;
2. Techniques d'animation de réunion / atelier et communication ;
3. Techniques de négociation - lobbying - plaidoyer ;
4. Gestion administrative et financière (tenue des outils de gestion, budgétisation....) ;
5. Organisation du recouvrement des taxes des marchés des communes- Rôles et responsabilités des structures de gestions ;
6. Mise à disposition d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables adaptée aux besoins de la coopérative ;
7. Identification d'alternatives économiques, le montage de projet et la recherche de financement ;
8. Echanges entre les coopératives des communes

Les objectifs pédagogiques, contenus, durée,... de chacune des thématiques sont précisés en annexe N°2.

Etape 3 : Le déroulement/exécution du plan de renforcement des capacités

Le déroulement chronologique du plan de renforcement des capacités peut être fonction du niveau de "maturité" de la coopérative et aussi et surtout des besoins d'une phase particulière dans le processus de gestion déléguée. Les trois premières sessions sont primordiales. Ensuite, une fois que le contrat a été obtenu, suivront les sessions 4, 5 et 6. Ces sessions permettent à la Coopérative de mettre en œuvre correctement le cahier de charge de la collecte des taxes, mais aussi de l'entretien et de l'assainissement des marchés. Une fois que le système est bien maîtrisé, l'accompagnement peut s'étendre sur l'appui au montage de projets de diversification des sources de revenus et le réseautage avec d'autres Coopératives ayant les mêmes missions. **Pour parcourir le processus complet de l'accompagnement, il faut compter 2 à 3 ans.**

La contractualisation de la délégation de gestion pour la collecte des taxes de marché et l'entretien des sites entre la mairie et la coopérative de marché est une phase très délicate du processus tant les enjeux (sociaux, économiques, financiers, politiques...) sont énormes.

Parole d'acteur :

"D'énormes intérêts aussi bien financiers que sociaux sont en jeu ; alors Tact, patience et transparence sont les mots clés de cette phase pour réussir..." Mme Diallo Oumou Sidibé, Conseiller SNV.

Elle se scinde en deux étapes majeures :

1. LA NÉGOCIATION : UN CERTAIN NOMBRE D'ÉLÉMENTS IMPORTANTS SONT À PRENDRE EN COMPTE DANS LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION POUR LA COOPÉRATIVE :

- le niveau des redevances à verser à la mairie
- leurs modalités de versement :
- le niveau des ristournes consenties par marché à la coopérative

Pour une bonne appréciation de ces éléments, la coopérative doit disposer d'informations fiables relatives:

- Au potentiel d'usagers imposables (contribuables) par marché : ceci est le principal déterminant du potentiel économique du marché. Les habitudes de fréquentation du marché par les contribuables sont des informations stratégiques qui permettent de peaufiner le dispositif de collecte.
- Au tarif des impôts et taxes à collecter par marché : la base tarifaire par type d'équipements marchands est fixée par la mairie mais en accord avec les différents acteurs du marché, tous engagés dans la dynamique participative enclenchée par le mode gestion déléguée.

- Aux autres obligations relatives à l'entretien des marchés: Outre le dispositif opérationnel à mettre en place pour l'activité de collecte des taxes proprement dite, celles ci déterminent celui relatif à ces activités connexes et par conséquent le coût global de la gestion déléguée.

A ce stade, l'accompagnement de la structure d'appui consistera à aider la coopérative à disposer de ces informations en :

- Facilitant leur accès aux données du recensement des contribuables pour lequel il aura participé (appui financier, méthodique...) en collaboration étroite avec la mairie.
- Créant un espace de dialogue/échanges entre la mairie et la coopérative au sein duquel les expériences capitalisées, résultats d'études,...relatifs aux éléments ci-dessus cités pourront être diffusés aux fins utiles pour les parties.

Les expériences capitalisées montrent que :

==> Le calcul des montants à recouvrer doit intégrer entre 30 - 40% des coûts de collecte(les frais de tickets, de personnel de collecte, charges administratives de la coopérative...), constituant ainsi dans la réalité le montant des ristournes à la coopérative ;

==> les redevances à la mairie doivent être versées journalièrement ou hebdomadairement pour éviter les dérapages.

C'est à ce niveau aussi que les formations données en matière de négociation lobbying & plaidoyer, de gestion comptable,... prennent toute leur importance pour la coopérative.

Parole d'acteur :

"Je suis moi-même surpris de la façon dont nous avons négocié ce contrat ! Pour une fois, on avait pas peur de parler car on savait ce que on voulait et on avait des éléments solides pour les appuyer ; toutefois, l'appui des conseillers de la SNV tant auprès de nous que de la mairie a beaucoup contribué pour l'harmonisation, la convergence des points de vue"

M. Naba DIARRA, Ancien secrétaire administratif et Actuel Vice président de la coopérative des marchés de commune IV

2. L'ÉLABORATION ET LA SIGNATURE DU CONTRAT

A la fin des négociations, un contrat de gestion déléguée entre la mairie et la coopérative est élaboré. Ce contrat doit être clair dans son contenu sur les points ci-dessus évoqués à savoir le niveau des redevances à verser à la mairie, leurs modalités de versement, le niveau des ristournes consenties par marché à la coopérative.

Il est assorti d'un cahier de charges qui précise davantage les droits et obligations des parties et peut affiner certaines dispositions comme :

- les modalités d'entretien et de répartitions des équipements marchands (cf. article 4 du cahier des charges).
- les possibilités de renégociation des taux de ristournes suite aux résultats d'évaluation (cf. Article 2, alinéa 2, taquet N°2 du cahier des charges).
- etc.

L'annexe 1 donne l'exemple du contrat de délégation et de son cahier de charges entre la mairie de la commune I du district de Bamako et la coopérative des marchés "jigisèmè".



Texte de la légende en attente

III. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE GESTION DELEGUEE DES TAXES DE MARCHES

3.1. COLLECTE DES TAXES

1. LE DISPOSITIF DE COLLECTE :

Sur la base des résultats du recensement et des anciennes pratiques de la mairie en gestion directe, un "zonage/parcellement" de chaque marché est fait. Il consiste à répartir un marché en zones de collecte aussi appelée parcelles de collecte construites à partir d'un effectif moyen de contribuables de marchés y opérant. Cette "cartographie" des contribuables du marché couplée à la fréquence/périodicité de la collecte, aux heures de présence des usagers sur les sites, permet alors de dérouler un dispositif opérationnel de collecte conséquent.

Le tableau ci après illustre par exemple les heures de fréquentation des différents marchés de la commune 1 du district de Bamako (en 2005) par leurs usagers.

Nom du Marché	Effectif Vendeurs de 9-12 heures	Pourcent age	Effectif vendeurs Autres heures	Pourcent age	Total ven-deurs
Boukassoumbougou	1235	16%	40	1%	1275
Djélibougou	519	7%	86	1%	605
Doumanzana	626	8%	23	0%	649
Fadjiguila	1610	21%	83	1%	1693
Farada	1057	14%	219	3%	1276
Flabougou	765	10%	11	0%	776
Korofina Sud	151	2%	0	0%	151
Layebougou	617	8%	3	0%	620
Sikoro	480	6%	0	0%	480
Total	7060	94%	465	6%	7525

Dans la pratique, en fonction des marchés, les parcelles/zones de collecte comptent au moins 150 contribuables et au plus 300 avec une moyenne se situant autour des 200 contribuables. Chaque zone est confiée à un agent de collecte (collecteur).

2. LA COLLECTE DES TAXES :

Elle est faite quotidiennement par les collecteurs recrutés par la coopérative.

Les collecteurs sont recrutés selon des critères d'expériences dans ce genre de travail¹ (recouvrement d'argent), de connaissance du marché, d'intégrité morale et des qualités de communication/capacité à établir des relations de confiance. En effet, il est important que le collecteur sache communiquer avec les contribuables pour éviter des conflits (refus de payer par exemple) pouvant compromettre l'atteinte des objectifs.

Chaque collecteur est doté de tickets de marché qu'ils délivrent aux contribuables contre le paiement de la taxe (habituellement 50 F CFA par ticket). A la fin de la collecte, l'agent verse le montant collecté auprès du responsable de la coopérative désigné à cet effet (le permanent, ou le responsable des collecteurs) contre un reçu.

Après enregistrement des opérations de chaque collecteur dans un registre, le responsable de la coopérative procède au versement (journalier dans la plupart des cas) des redevances au niveau de la mairie auprès du caissier contre la délivrance d'une quittance de paiement. La quittance est ensuite enregistrée au niveau de l'administrateur des marchés de la mairie.



Les tableaux qui suivent, illustrent à titre d'exemple l'état de recouvrement des taxes de marché au niveau de la commune 1 dans l'exécution du contrat de délégation entre la coopérative Jigiseme et la mairie sur la période contractuelle de novembre 2007 et octobre 2008 et les charges induites de cette activité de collecte.

Texte de la légende
en attente

¹ Les anciens collecteurs de la mairie sont logiquement ceux de l'expérience dans cette activité ; cependant, il importe de faire extrêmement attention car du fait même de leur connaissance du milieu et du métier, ils peuvent développer des façons de faire contraire à la politique de la coopérative et qui peuvent compromettre les objectifs opérationnels.

Tableau : Situation mensuelle de recouvrement par la Coopérative Jigiseme de la Commune 1 entre novembre 2007 et octobre 2008.

N°	Période contractuelle	Prévision	Recouvrement	Ecart	Taux
1	nov-07	2 626 000	2 691 600	65 600	102
2	déc-07	2 626 000	2 212 500	- 413 500	84
3	janv-08	2 626 000	2 684 900	58 900	102
4	févr-08	2 626 000	2 558 500	- 67 500	97
5	mars-08	2 626 000	2 368 700	- 257 300	90
6	avr-08	2 626 000	2 690 050	64 050	102
7	mai-08	2 626 000	2 683 950	57 950	102
8	juin-08	2 626 000	2 538 400	- 87 600	97
9	juil-08	2 626 000	2 774 275	148 275	106
10	août-08	2 626 000	2 631 100	5 100	100
11	sept-08	2 626 000	2 488 100	- 137 900	95
12	oct-08	2 626 000	2 637 525	11 525	100
	TOTAL	31 512 000	30 959 600	-552 400	98

Tableau : Charges récurrentes de la Coopérative Jigiseme en Commune 1 entre novembre 2007 et octobre 2008 pour la collecte des taxes de marché

N° ordre	Désignation	Quantité	Charges mensuelles	Charges annuelles
1	Collecteurs	13 HM	325 000	3 900 000
2	Tickets	55 Carnets	110 000	1 320 000
3	Frais de déplacement	12	50 000	600 000
4	Loyer	12	18 000	216 000
	Indemnités perm	12	10 000	120 000
	TOTAL		513 000	5 220 000

3.2. ENTRETIEN DES MARCHES

Conformément au cahier des charges, la mairie est responsable des "grands travaux" comme la construction de magasins, l'aménagement/viabilisation des marchés, la délimitation des places... tandis que la coopérative a à sa charge l'entretien/assainissement des sites qui consiste à évacuer les déchets solides et liquides (vidange des latrines) au niveau des dépôts de transit des localités concernées.

Pour assurer l'entretien des marchés, la coopérative a mis en place au niveau de chaque marché une commission d'assainissement dont l'effectif varie selon les marchés (en moyenne 05 personnes). Cette commission anime les actions d'information et de sensibilisation auprès de ses usagers du marché sur l'assainissement. A cet effet, chaque commission élabore son plan de communication (information/sensibilisation) qui fait mention des journées de salubrité, principale activité d'assainissement/entretien des sites. Ces journées consistent à :

- **collecter les ordures solides** : cette activité est menée par les usagers des marchés qui adhèrent pleinement à cette pratique car ils ont bien compris la nécessité de l'action pour la qualité de l'environnement de leurs lieux de travail, aidés en cela par les animations de la commission d'assainissement du marché. Cette structure, au travers de la Coopérative, met à leur disposition le matériel de nettoyage et collecte: pelles, râpeaux, brouettes....qu'elle loue auprès de prestataires²
- **Evacuer les ordures** : des camions bennes, charrettes... sont loués à cette fin, généralement auprès de prestataires privés.

La commission d'assainissement dresse le programme des journées de salubrité. Elle l'achemine au niveau de la coopérative qui prend les dispositions financières à cet effet. Généralement, une journée de salubrité par marché est organisée mensuellement ou trimestriellement.

Dans la mise en œuvre du cahier de charge, il arrive que la mairie ne satisfasse pas ses engagements en matière d'aménagement / viabilisation, de délimitation des places...toute choses qui concourent à faciliter l'entretien des marchés.

Pour l'efficacité de ses actions d'assainissement, ce qui dépend quelque part de l'état d'aménagement, de viabilisation des marchés dans lesquelles elle opère, la coopérative doit être constamment en situation de plaider/lobbying auprès des autorités communales afin de revendiquer.

² Il faut noter que certaines mairies disposent de ces équipements acquis grâce à des projets financés par leurs partenaires. La coopérative les loue à tarif forfaitaire.

L'organisation, après au moins une expérience dans la mise en œuvre d'un contrat de gestion déléguée se positionne dans une dynamique de consolidation de ces acquis/atouts majeurs tout en projetant sur l'avenir.

Les principales stratégies développées à ces fins sont le réseautage et la mise en chantier de nouvelles activités économiques.

4.1. RESEAUTAGE

Parole d'acteur :

“..les visites d'échanges sont les moyens les plus sûrs pour que l'on se rende compte qu'il y a d'autres façons d'aborder avec succès les problèmes auxquels on est confrontés tous les jours dans l'exercice de notre activité...”

M. Haber Maïga, Président de la coopérative des marchés de la commune VI

Il s'agit de mettre en relations en vue d'échanges d'expériences, de constitution de lobby dans le cadre de leurs activités, ...différentes coopératives ou organisations similaires.

Les échanges entre les coopératives de différentes communes du pays et de l'extérieur permettent aux unes et aux autres d'avoir accès à de nouvelles façons de faire dans la gestion pratique de leurs activités, de susciter la réflexion autour de l'avenir de leur activité dans une optique de durabilité.

Ainsi au sortir des concertations entre les communes 1,2, 4, 5 et 6 du district de Bamako, les coopératives se sont persuadées de la nécessité de :

- Créer un cadre de concertation permanent entre coopératives dans un premier temps pour harmoniser les approches et faire un front consistant permettant de mener des actions de lobbying et plaidoyer plus efficaces auprès des différentes autorités (Mairie, administration territoriale,..),

- Mettre en place dans le temps une union des coopératives des marchés dans le district (conséquence logique du cadre de concertation).

L'accompagnement de la structure d'appui se fait à travers la mise en relation/ contact/linkage des structures et l'organisation/facilitation des échanges

4.2. DEVELOPPEMENT ET MISE EN ŒUVRE D'ALTERNATIVES ECONOMIQUES

Parole d'acteur :

“..Au regard des changements multiples et divers dans notre environnement et surtout ceux politiques, la seule façon de se prémunir contre ces aléas et éviter ainsi de compromettre l'avenir de notre coopérative est d'aller à la diversification de nos activités ; mieux vaut avoir plusieurs cordes à son arcs ...”.

M. Gaoussou Diarra, président de la coopérative des marchés de la commune I

Il s'agit, en fonction des opportunités d'affaires offertes par l'environnement en lien avec la mission de la coopérative, d'identifier, de monter, de chercher le financement et de mettre en œuvre des projets potentiellement porteurs au plan économique (adduction d'eau, constructions de hangars, latrines, mise en place de banques de céréales....).

En la matière la coopérative de la commune 4 du district de Bamako dispose à ce jour de borne fontaine à Taliko qui a été financée grâce à un don d'un particulier³;

A cela s'ajoutent un projet d'assainissement et d'eau à Sébénikoro : ce projet est en phase de négociation avec la mairie et un de ses partenaires financiers (un fonds logé auprès de la mairie devra servir à prendre en compte ce projet)

Le marché de Hamdallaye a un projet de latrines : il devait être financé sous fonds propres et avec une participation de la Banque Malienne de Solidarité (BMS) que la coopérative a démarché. Toutefois, il n'a pas pu démarrer, à l'instar du projet du même type à Flabougou en commune I du district, la mairie ayant refusé de donner son accord (que la BMS attendait pour accorder l'emprunt sollicité)⁴.

³ Il s'agit d'un Néerlandais, membre du Conseil d'Administration de la SNV qui a été séduit par le travail de la coopérative de la Commune IV et a voulu aider ce cas de succès.

⁴ Il faut noter que dans les deux cas, les mairies ont accordé leur autorisation à un prestataire privé (le même) pour la construction des latrines dans les dits marchés.

Le diagnostic de la coopérative fait en son temps donne les prémisses d'opportunités économiques issues de l'analyse environnementale de la coopérative ; afin d'améliorer les capacités de la coopérative à tendre vers cette diversification de ses horizons, l'accompagnateur lui fera profiter de la formation sur la thématique **“Identification d'alternatives économiques, le montage de projet et la recherche de financement”**

V. SUIVI EVALUATION ET REDDITION DES COMPTES

Cette dimension du processus est très importante

Parole d'acteur :

“Il faut être constamment à l'écoute de la coopérative et être capable, avec elle toujours, de proposer des solutions concertées et partagées à leurs problèmes ; Savoir rester professionnel tout en étant très près d'eux pendant au moins les trois premières années...”

Mme Diallo Oumou Sidibé, Conseiller SNV.

Elle est transversale sur l'ensemble des étapes du processus. Au niveau de chacune d'elles, parfois les unes à cheval sur d'autres du fait de leur caractère non linéaire et de certaines de leurs activités, le suivi évaluation organisé avec des outils parfois spécifiques permet non seulement d'apprécier les évolutions de l'organisation dans son activité et du processus d'accompagnement, mais également de créer les conditions pour une plus grande transparence dans la gestion des ressources aussi bien au sein de la Coopérative qu'au niveau de la Mairie, qu'on appelle la reddition des comptes.

La reddition des comptes est un processus de compte rendu entre décideurs et membres de la Coopérative. Il doit exister également entre déléguant et délégataire. Il consiste à présenter le bilan, l'expliquer, et le faire valider par l'ensemble des parties prenantes.

5.1. AU SEIN DE LA COOPERATIVE

5.1.1. LA CAPACITATION DE L'ORGANISATION :

Dans le suivi évaluation du développement interne de l'organisation, des éléments comme le fonctionnement des instances de gestion est apprécié à travers le respect des réunions statutaires, l'existence de rapports, le paiement des cotisations, l'existence d'un plan d'action, etc.

Des évaluations spécifiques en rapport avec les différents thèmes de formation permettront d'apprécier le niveau d'appropriation du contenu des thématiques.

5.1.2. L'ACTIVITE DE LA COOPERATIVE (MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE GESTION DELEGUEE) :

Le responsable de la coopérative en charge de l'activité de collecte des taxes (le permanent ou responsable des collecteurs) tient à jour les outils de gestion administratifs et financiers (fiches journalières de collecte, registre de collecte, fiches individuelles par collecteur, etc.)

De façon périodique (généralement mensuelle), le permanent ou le responsable en charge de la collecte des taxes de la coopérative présente à son conseil d'administration (CA) un rapport d'exécution qui fait ressortir la situation en termes de performances réalisées dans l'ensemble et parfois par collecteur. Sur la base de ce rapport, le CA peut prendre des décisions stratégiques (recentrage des objectifs opérationnels par zone ou par marché, redéploiement, encouragement ou licenciement d'un collecteur. Une fois par an, en assemblée générale, un bilan complet est fait aux membres de la coopérative. Les réunions mensuelles du Conseil d'administration et du comité de suivi, sont également non seulement des espaces de suivi de la mise en œuvre des plans d'actions, mais aussi d'échanges entre les membres de ces organes sur la vie de la coopérative.

Les commissions d'assainissement des marchés font les rapports d'activités de leurs journées de salubrité.

Un rapport mensuel de synthèse est élaboré et adressé aux différents partenaires dont la mairie au niveau des commissions municipales en charge de la gestion des marchés et de l'assainissement.

Une évaluation à mi parcours du contrat par la coopérative et les autorités municipales est faite. Elle permet de relever les insuffisances dans la mise en œuvre qui sont ensuite partagés avec l'ensemble des parties prenantes, afin d'adopter les mesures correctives.

L'évaluation finale, faite de concert avec les autorités municipales, fait l'état des lieux de l'exécution du contrat sous tous ses aspects et définit les éventuelles mesures à prendre pour un nouveau contrat. Au cours d'un atelier de restitution, le dialogue est encouragé entre Coopérative, Mairie, et autres acteurs importants de la Commune comme les Comités de Développement Participatif des quartiers. Ce forum permet une prise de responsabilité de part et d'autre par rapport à des constats faits, et permet un plaidoyer autour des aspects à améliorer .

NB : La structure d'accompagnement est toujours présente dans les évaluations (à mi parcours ou finale) de la mise en œuvre du contrat de gestion déléguée car elles sont des moments forts où la plupart des acteurs impliqués dans l'activité l'apprécient (résultats, difficultés suggestions), ce qui amène parfois à affiner, voire changer de stratégies/ approche dans le mode d'intervention

Les outils de suivi et d'évaluation figurent en annexe N°2.

5.2. AU NIVEAU DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Le plan de renforcement des capacités donne les balises pour le suivi évaluation du processus d'accompagnement de la coopérative.

La structure d'accompagnement développe donc les outils adéquats pour le suivi et l'évaluation du processus enclenché. Ces outils permettent d'apprécier le déroulement de l'intervention en quantité et en qualité de la structure d'appui.

Pour la SNV, une évaluation participative a lieu annuellement, ayant comme base le programme annuel d'appui établi au préalable de concert avec la coopérative. Elle peut se faire appuyer (généralement en fin de la deuxième ou troisième année d'intervention) par une compétence externe dans le cadre d'une prestation. Ceci permet d'avoir les points de vue /appréciations de personnes externes au programme aux fins d'améliorer la qualité des services fournis dans l'accompagnement.

ANNEXE



**ANNEXE 1 : LES THEMES DE FORMATION & ASSISTANCE
TECHNIQUE**

ANNEXE 2 : OUTILS DE SUIVI EVALUATION

ANNEXE 3 : OUTILS DE SUIVI EVALUATION

Annexe 3.1. : Modèle Fiche journalière de collecte des
taxes par Marché

Annexe 3.2. : Modèle Fiche individuelle de collecte des
taxes par Agent

Annexe 3.3. : Modèle Registre de collecte des taxes

Annexe 3.4. : Fiche de mesure des performances
par marché :

Annexe 3.5. : Fiche récapitulative de mesure
des performance

ANNEXE 1 : CONTRAT TYPE

Ministère de l'Administration
Territoriale et des
Collectivités Locales

République du Mali
Un Peuple Un but- Une foi

District de Bamako

Mairie de la Commune I
N° _____ / CI-DB

CONTRAT DE DÉLÉGATION GLOBALE DE GESTION DES MARCHÉS DE : Banconi-Farada ; Banconi-Flabougou ; Boukassoumbougou ; Djoumanzana ; Djélibougou.

Entre les soussignés :

D'une part

La Commune I du District de Bamako créée par l'ordonnance N° 78-34/CMLN du 18 août 1978 représentée par Mme KONTE Fatoumata DOUMBIA Maire de la Commune I désigné sous le vocable de concédant,

D'autre part :

Monsieur -Gaoussou DIARRA

Pièces d'identités présentées -N° 11349/ 6 A Le 27/02

Patente N° _____

Quitus fiscal N° _____

Récépissé N° 00019/ SDES/ CI /DB _____

Adresse professionnelle - Marché Banconi Farada

Domicilié (e) à ____ Banconi Farada Tél : 76 08 39 37

Représentant de la coopérative des marchés "jigisèmè"
désigné sous le vocable de concessionnaire ou gérant.

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 1 - Objet :

Le présent contrat a pour objet la délégation globale de la gestion des marchés de Banconi-Farada ; Banconi-Flabougou; Boukassoumbougou; Djoumanzana ; Djélibougou. à la coopérative Jigisèmè.

En conséquence, la Commune concède les installations et équipements marchands installés dans les limites du marché à l'exception des installations privées à la coopérative Jigisèmè qui s'engage à les accepter tels qu'ils sont.

Article 2 - Durée :

Le présent contrat est conclu pour une durée de mois renouvelable. Il peut l'être par tacite reconduction une seule fois après évaluation. Passé ce délai le gérant peut être choisi à la suite d'un appel à la concurrence.

Article 3 - Redevance :

Le présent contrat est conclu moyennant des redevances journalières suivantes :

■ Banconi-Farada_____	22 500
■ Banconi-Flabougou_____	19 000
■ Boulkassoumbougou_____	26 500
■ Djoumanzana_____	16 500
■ Djélibougou_____	16 500

Une ristourne de 1 000 F CFA est prévue journalièrement pour la coopérative représentant les frais de confection des tickets de marché.

Article 4 - Tarif et rémunération :

Les prix de location des boutiques, hangars et étals, ainsi que les tarifs d'utilisation des autres équipements collectifs existants sur le marché (toilettes, bornes fontaines etc....) sont fixés de commun accord entre le gérant et la Commune.

Les prix et autres tarifs acquittés par les usagers intègrent la rémunération du gérant. Il ne peut prétendre à aucune autre rémunération et avantages de quelque nature que ce soit.

Le présent contrat n'exonère pas le gérant de ses obligations fiscales au regard de la loi.

Article 5 - Transfert du droit :

Toute cession à un tiers sans autorisation de la Commune est nulle et sans effet.

Le concédant ne peut en aucun cas signer un autre contrat sans résiliation du précédent.

Article 6- Entrée en jouissance :

Le preneur reçoit le marché dans l'état où il se trouve et souffrira de toutes les servitudes reconnues d'utilité publique indépendamment des réserves du domaine public telles résultant des textes intervenus ou à intervenir.

Article 7- Entretien des installations et équipements :

Le gérant assurera à ses frais et sous sa responsabilité un entretien régulier et correct des installations dans les conditions fixées par le cahier de charges.

Toutes initiatives visant à l'amélioration des recettes et la réalisation des infrastructures nouvelles seront subordonnées à l'accord préalable du concédant

Article 8- Litiges :

Pour le règlement des litiges éventuels qui pourraient naître à l'occasion de l'exécution du présent contrat, les deux (02) parties s'engagent à recourir à un règlement à l'amiable ; à défaut le litige sera porté devant la juridiction compétente du siège du marché.

Article 9- Cas de force majeure :

Le gérant informera la Commune de tous les cas de force majeure qui pourraient survenir et empêcher l'exécution par lui du présent contrat.

Article 10- Résiliation :

A défaut de paiement d'un seul terme de loyer à son échéance ou l'inobservation de l'une quelconque des charges et conditions ci-dessus énoncées, et un mois après simple commandement resté infructueux, le présent contrat sera résilié de plein droit sans qu'il soit nécessaire de ne remplir aucune formalité judiciaire.

Article 11- Droit d'enregistrement :

Les droits d'enregistrement et de timbre ainsi que tout autre droit sont à la charge du gérant.

Article 12- Domicile:

Pour l'exécution du présent contrat, les parties font élection de domicile :

- Pour la Commune dans les locaux de la Mairie :

BP _____ Tél. : _____

- Pour le gérant dans les locaux de la coopérative :

BP _____ Tél. : _____

Lu et Approuvé :

Pour la Commune I :
Le Maire
Mme. KONTE
Fatoumata DOUMBIA

Lu et Approuvé :

Le Président de
la coopérative Jigisèmè
Mr. Gaoussou DIARRA

Bamako, le _____ 2005

Cahier de charges relatif à la gestion déléguée des marchés de: Banconi-Farada ; Banconi-Flabougou ; Boulkassoumbougou ; Djoumanzana ; Djélibougou.

Article 1 - Objet :

L'objet du présent cahier des charges est de préciser les droits et obligations du concessionnaire (gérant), les droits et obligations du concédant (Commune) et les règles générales d'organisation et de fonctionnement du service, les sanctions et pénalités contractuelles.

Article 2 - Droits et obligations du concessionnaire :

Aliéna 1 : Obligations

- Exécuter le contrat de gestion conformément aux clauses définies de commun accord ;
- Prendre toutes dispositions utiles en vue de rentabiliser et de sécuriser le matériel mis à sa disposition ;
- Faire des études prospectives et analyser les moyens de rentabiliser les équipements et matériels ;
- Faire des propositions dans le sens de l'amélioration des méthodes de gestion ;
- Tenir les documents comptables relatifs à la gestion des biens et matériels et les mettre à la disposition de la Commune à sa demande ;
- Le concessionnaire a l'obligation de faire fonctionner le service puisqu'il est choisi intuitu personae : toute cession à un tiers sans l'autorisation de l'autorité concédant est nulle ;
- Il doit respecter les lois du service public : assurer sa continuité, adapter aux exigences de l'intérêt général, assurer sa neutralité ;
- Il doit en outre produire des rapports d'activités pour informer le concédant des difficultés inhérentes au fonctionnement du service ;
- Il doit assurer la police générale du marché tout en assurant la gestion saine et transparente des biens et équipements mis à sa disposition en partenariat avec les comités de gestion des marchés ;
- Le preneur doit respecter la destination des biens ;
- L'exécution des clauses stipulées dans le présent contrat est obligatoire pour toutes les parties.

Aliéna 2 : Droits

- Le concessionnaire a droit à des subventions et les garanties d'emprunt et à la redevance payée par les usagers.
- Pour la réalisation du contrat tous les obstacles doivent être levés au profit du gérant qui peut proposer en fonction des

évaluations faites les taux des taxes prélevées sur les usagers et la valeur locative des boutiques et étals de commun accord avec les autorités communales.

Article 3 - Droits et obligations du concédant (Commune) :

Aliéna 1 : Obligations

La mise à disposition effective du bien et équipements à gérer :

- La Commune doit prendre toutes dispositions en vue d'éliminer tous les obstacles à la bonne gestion. Elle doit s'assurer en outre que la chose à gérer ne fait ni l'objet d'un prêt, d'un gage ou d'une hypothèque ;
- Elle doit assurer dans la mesure de ses possibilités la viabilisation des équipements, voire la construction de nouveaux ;
- L'exécution des clauses stipulées dans le présent contrat est obligatoire pour toutes les parties.

Aliéna 2 : Droits

- La Commune, après la mise à disposition du cocontractant des biens et équipements à gérer, a le droit d'exiger de celui-ci le prix convenu à terme échu ;
- Elle a le droit d'exiger une gestion transparente et saine en demandant la mise à disposition de tout document comptable ou toute autre pièce jugée utile et justifiant d'un intérêt particulier pour la Commune ;
- Exiger un compte rendu de toutes les activités menées par le gérant ;
- Exiger l'affectation des biens à gérer à telle ou telle catégorie de clients en usant de son droit de propriété sur la "chose donnée" ;
- Exiger l'affectation des biens conformément à sa destination ;
- Ces droits ne sont nullement exhaustifs et peuvent, au besoin être complétés par des droits incidents qui constituent des prérogatives de la Commune.

Article 4 - Entretien et Réparation :

- Les grosses réparations incombent à la Commune, ainsi que la sécurisation des lieux ;
- Les petites réparations incombent à la coopérative en association avec les occupants des marchés.

Article 5 - Sanctions :

- La mise sous séquestre permet au concédant de se substituer temporairement au concessionnaire (coopérative) quand celui-ci n'assure pas le fonctionnement régulier du service. Le concédant ou le tiers qu'il a désigné agit aux risques et périls du concessionnaire. La mise sous séquestre est suivie d'un retour à

la normale ou de la déchéance du concessionnaire ;

- La déchéance met fin à l'acte de concession, elle est évaluée et prononcée par le concédant (la Commune I).

Article 6 - Validité et durée du contrat :

- Le présent contrat est valable pour une durée de d'un (06) mois renouvelables par tacite reconduction ;
- Le présent contrat entre en vigueur à partir de sa date de signature par toutes les parties.

Lu et Approuvé :

Pour la Commune I :
Le Maire
Mme. KONTE
Fatoumata DOUMBIA

Lu et Approuvé :

Le Président de
la coopérative Jigisèmè
Mr. Gaoussou DIARRA

Bamako, le _____ 2005

ANNEXE 2 : LES THEMES DE FORMATION & ASSISTANCE TECHNIQUE

1. Gestion et fonctionnement des sociétés coopératives

Contenu :

- Les types d'organisation au Mali.
- La loi Coopérative.
- Principes de gestion et de fonctionnement d'une coopérative (Organes de la coopérative et leurs rôles).
- Les orientations et actions prioritaires d'une coopérative.
- Contraintes et avantages liés au statut de société coopérative.

Durée : Session de 05 jours généralement.

2. Techniques d'animation de réunion/ atelier et communication

Contenu :

- Comment améliorer la communication au sein du groupe ?
- Comment animer une réunion/rencontre/atelier ? (Stratégies et moyens / outils).

Durée : Session de 05 jours généralement.

3. Leadership- Techniques de Négociation- lobbying - plaidoyer

Contenu :

- Qu'est ce qu'un leader et comment cultiver les qualités et aptitudes de leader ?
- Comment conduire un processus de négociation ?
- Le plaidoyer et la conduite d'une action de plaidoyer.
- Le lobbying, ses stratégies d'action.

Durée : Session de 05 jours généralement.

4. Gestion administrative et financière (tenue des outils de gestion, budgétisation...)

Contenu :

- Fonctions et Rôles des différentes instances (politiques et opérationnelles).

- Gestion administrative : Notion, outils.
- Gestion financière et comptable : Notion, outils.
- Elaboration et suivi d'un budget.

Durée : Session de 05 jours généralement.

5. Organisation du recouvrement des taxes des marchés des communes-Rôles et responsabilités des structures de gestions

Contenu :

- Connaitre les structures de gestion impliquées dans le recouvrement des taxes de marchés et leurs rôles et responsabilités dans le mécanisme.
- Connaitre les pratiques en matière de recouvrement des taxes des marchés.
- Comment mettre en place un dispositif approprié de collecte des taxes efficace et efficient.
- Principaux outils du dispositif de collecte.
- Principes et outils d'évaluation de la performance du dispositif.

Durée : Session de 05 jours généralement.

6. Mise à disposition d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables adaptée aux besoins de la coopérative

- Elaboration du Manuel : fait par un prestataire dans un processus participatif.
- Formation à l'utilisation du manuel : se fait lors d'un atelier de 03-05 jours avec les responsables de la coopérative.

7. Echanges entre les coopératives des communes :

Contenu : Échanger les expériences pratiques dans la tenue des Outils utilisés, les difficultés rencontrées dans le mode gestion, de recouvrement, la qualité de la gouvernance au sein des coopératives.

Ceci peut se faire :

- en atelier de 2-3 jours animé par un facilitateur.
- sous forme de visite d'échanges entre les responsables de différentes coopératives, facilitée ou non par une personne ressource.

8. Identification d'alternatives économiques, le montage de projet et la recherche de financement :

Contenu :

- Notion d'alternatives économiques.
- Méthodes et outils d'identification.
- Analyse de la faisabilité technique, économique et financière d'un projet.
- Recherche de financement pour le projet : stratégies et outils pour négocier le financement d'un projet.

Durée : Session de 10 jours au moins.

ANNEXE 3 : OUTILS DE SUIVI EVALUATION

ANNEXE 3.1 : MODELE FICHE JOURNALIERE DE COLLECTE DES TAXES PAR MARCHÉ

Marché de	
Date	Montant des
01/01/ 2009	
02/01/ 2009	
15/01/ 2009	
26/01/ 2009	
31/01/ 2009	
Total mois	

ANNEXE 3.2 : MODELE FICHE INDIVIDUELLE DE COLLECTE DES TAXES PAR AGENT

Nom	:			
Prénoms	:			
N° Identification	:			
Marché de	:			
Zone/Parcelle N°	:			
Date	Montant Collecté	Montant prévu	Ecart	Signature agent

ANNEXE 3.3 : MODELE REGISTRE DE COLLECTE DES TAXES

Date	Montant	Identité collecteur	Marché	Signature Collecteur

ANNEXE 3.4. : FICHE DE MESURE DES PERFORMANCES PAR MARCHÉ :

Réalisations	Recettes actuelles	Montant contractuel	Écarts	Taux de réalisation
Taxes marchés				
Autre				
Autre				
Total				

ANNEXE 3.5. : FICHE RÉCAPITULATIVE DE MESURE DES PERFORMANCES :

Marchés	Recettes actuelles	Montant contractuel	Écarts	Taux de réalisation
Marché 1				
Marché 2				
Marché				
Total				