

JURY D’EVALUATION DU MEMOIRE

PRESIDENT

VICE PRESIDENT

MEMBRES :

CERTIFICATION

Nous certifions que le présent mémoire a été réalisé par BOSSOU Cendrine et KPAKO Solange et est exempt de tout plagiat. Ledit mémoire est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury.

Cotonou, le 03 septembre 2015

AVERTISSEMENT

*LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)
N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A
LEURS AUTEURS*

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire A:

- ❖ *notre père Sodégbé BOSSOU ;*
- ❖ *notre défunte mère Gbadessi SOSSA ;*
- ❖ *A mes frères, sœurs et amis pour tout leur soutien.*

A. Cendrine BOSSOU

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire A:

- ❖ *notre père Hounhoui KPAKO ;*
- ❖ *notre mère Raliath TOGNON ;*
- ❖ *A mes frères, sœurs et amis pour tout leur soutien.*

Solange S. KPAKO

REMERCIEMENTS

En ces lignes, nous tenons à exprimer nos sincères et profondes gratitudee à ceux ou celles qui de près ou de loin nous ont assisté tout au long de la réalisation de ce mémoire. Nos remerciements s'adressent surtout:

➤ Au Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la FASEG, à tout le personnel administratif et le corps professoral de la FASEG pour leur contribution à notre formation ;

➤ Au Docteur Liamidi YESSOUFOU, notre Maître de mémoire pour l'intérêt qu'il a manifesté pour ce travail, pour tous ses conseils, lui qui nous a consacré tout son temps malgré ses multiples occupations ;

➤

➤ A Messieurs George ACCROMBESSY et Anani KLOUBOU, respectivement chef Division Exécution du Budget et Préparation du Budget pour nous avoir autorisé à faire notre premier stage pratique dans leur département, en nous mettant dans les meilleures conditions possibles de travail et de nous avoir donné ainsi l'opportunité de disposer d'expériences professionnelles pour plus de visibilité sur le marché de l'emploi.

➤ A tout le personnel de ces départements pour leur franche collaboration;

➤ A tous mes Frères, Sœurs et amis pour leurs prières quotidiennes à notre endroit et leur assistance de tout genre.

➤ Aux honorables membres de jury pour avoir consacré leur précieux temps à nous écouter afin de nous sortir les imperfections contenues dans notre mémoire.

LISTE DES SIGLES

CUC : Circonscription Urbaine de Cotonou

DCPSVI : Division de la Comptabilité, du Patrimoine, des Stocks et Valeurs Inactives

DM : Demande de Mariage

DP : Demande de Place

DPDM : Direction de la Prospective et du Développement Municipal

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSAJ : Direction des Services Administratifs et Juridiques

DSEF : Direction des Services Economiques et Financiers

DSP : Direction des Services à la Population

DST : Direction des Services Techniques

DUC : District Urbain de Cotonou

ENEAM : Ecole Nationale National d'Economie Appliquée et de Management

LS : Légalisation de Signature

MCOT : Mairie de Cotonou

RP : Recette Perception

SBC : Service du Budget et de la Comptabilité

SRPR : Service de la Régie Principale des Recettes

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau n°1 : tableau de taux de réalisation du questionnaire.	28
Tableau n°2 : Evolution de ces ressources de 2010 à 2014	31
Tableau n°3 : calcul des ratios des différentes sources de financements	32
Tableau n°4 : état des recettes totale de la municipalité de Cotonou de 2010 à 2014 (en franc CFA))	33
Tableau n°5 : parts de différentes catégories de dépenses réalisées : 2010 - 2014 (en Francs CFA)	35
Tableau n°6 : Présentation des données liées au problème d'incapacité des recouvrements à atteindre les prévisions de recettes	36
Tableau n°7 : Présentation des données liées au problème d'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou	37
Tableau n°8 : Présentation des données liées au problème de déficit communicationnel entre élus locaux et populations à la base sur l'importance des taxes	38

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
<u>CHAPITRE 1</u> : PRESENTATION DU CADRE REFERENTIEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	4
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION DU CADRE REFERENCIEL DE L'ETUDE.....	5
<u>SECTION 2</u> : DEROULEMENT DE NOTRE STAGE A LA MAIRIE DE COTONOU....	11
<u>CHAPITRE 2</u> : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	15
<u>SECTION 1</u> : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE.....	16
<u>SECTION 2</u> : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	20
<u>SECTION1</u> : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	31
<u>SECTION 2</u> : ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS.....	38
Conclusion	42
Référence bibliographique	44
Annexes	a
Tables des matières	b

INTRODUCTION

Plus de cinquante (50) ans après les indépendances africaines, le Bénin, à l'instar de la plupart des pays du continent, reste toujours confronté à d'énormes difficultés, aussi bien sur le plan socio politique qu'économique. Outre l'influence persistante des anciennes puissances colonisatrices, la concentration et ou la centralisation de tous les pouvoirs de décision aux mains de l'Etat central demeure l'une des entraves au développement harmonieux des communautés à la base.

Face à ce constat, et afin de permettre aux populations à la base de participer elles-mêmes au développement, le peuple béninois, à l'occasion de l'historique conférence des forces vives de la nation de Février 1990, a fait l'option de la décentralisation. Cette ferme volonté du peuple est traduite dans la constitution béninoise du 11 Décembre 1990 en ses articles : 150, 151, 152 et 153. Pour fonder la gestion des autorités locales, cinq différentes lois ont été votées pour préciser les aspects liés à l'organisation et au fonctionnement des communes, à l'exercice de la tutelle sur les communes, aux aspects intervenant dans la décentralisation et aux compétences qui relèvent du domaine des communes.

La mise en œuvre effective de ces compétences nécessite un accompagnement de l'Etat central qui doit se traduire par un appui financier aux communes : ce sont les subventions de l'Etat aux communes, par une mobilisation optimale de ses ressources propres, par le transfert de toutes les ressources destinées aux communes, et par une utilisation judicieuse de l'ensemble des ressources de la commune pour amorcer un véritable développement à la base. Mais cet objectif primordial de la décentralisation qu'est le développement à la base n'est pas très bien perçu des auteurs de la gestion financière des communes si bien que dans toutes les communes certains s'enrichissent sur le dos de pauvres contribuables et redevables à qui doivent profiter les réalisations.

Au regard de tout ce qui précède, il est impérieux pour toutes communes, de mener une bonne politique de gestion des ressources financières des collectivités locales.

Ainsi, dans l'intention de mettre en exergue les difficultés liées à la mobilisation et à la gestion des ressources financières dans les communes nous avons jugé utile de réfléchir sur le thème intitulé « *Analyse du mécanisme de la mobilisation et de gestion des ressources financières des collectivités locales : cas de la commune de Cotonou* ».

A cet effet, notre étude s'articulera autour de trois chapitres :

Le premier fera l'objet de la présentation du cadre théorique de l'étude.

Le second traitera du cadre méthodologique ;

Le troisième nous fera part de la présentation des résultats suivis de leur analyse et des recommandations par rapport aux insuffisances relevées dans le domaine.

CHAPITRE 1

PRESENTATION DU CADRE REFERENTIEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE

Ce chapitre est subdivisé en deux sections dont l'une présente la commune de Cotonou et l'autre consacrée au déroulement de notre stage.

SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE REFERENCIEL DE L'ETUDE

PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE ET ORGANISATION DE LA MAIRIE DE COTONOU

1.1 Historique de la mairie de Cotonou

Autrefois appelé République du Dahomey, le Bénin est resté jusqu'au 1^{er} Août 1960, date de son accession à l'indépendance, l'une des colonies française en Afrique Occidentale. L'organisation coloniale de la puissance française en Afrique a érigé la ville de Cotonou en Cercle. A la tête du cercle, est nommé un Commandant de cercle, qui régnait en maître sur son territoire.

Après l'indépendance du Bénin le 1er Août 1960, le cercle de Cotonou est révolutionnaire prônant l'idéologie marxiste-léniniste a imprimé sa marque au découpage territorial en faisant de la Sous-préfecture de Cotonou, le District Urbain de Cotonou (DUC) découpé en six (6) à savoir DUC I, DUC II, DUC III, DUC IV, DUC V et DUC VI. L'évolution de la société béninoise, ainsi que les difficultés socio-politiques et économiques que traversait le Bénin, dans le contexte actuel de mondialisation ont plus que motivé les autorités gouvernementales à opter pour la décentralisation, sous pression des partenaires au développement. Cette nouvelle option a été confirmée et adoptée par la conférence nationale des forces vives de la nation de février 1990. En attendant la nouvelle constitution et les textes règlementaires sur la décentralisation, les districts sont devenus Circonscriptions Urbaines ou Sous-préfectures dirigée par des autorités nommées par le pouvoir central. La Circonscription Urbaine de Cotonou (CUC) a ainsi remplacé le district urbain de Cotonou.

Ce désir ardent du peuple béninois réitéré à cette historique conférence s'est concrétisé dans les dispositions de la loi n°97-028 du 15 Janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin. Elle stipule en son article premier: « Il est créé une collectivité décentralisée, dénommée la commune. D'autres collectivités décentralisées peuvent être créées par la loi. ». La commune de Cotonou étant une commune à statut particulier, elle est régie par une loi différente de celle régissant les autres communes. Il

s'agit de la loi n°98-005 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier. C'est au regard de cette loi qu'on parle aussi de Municipalité de Cotonou. Dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, c'est à la commune que revient désormais la lourde responsabilité d'assurer le développement harmonieux des citoyens et citoyennes sous la tutelle du Préfet qui représente légalement le pouvoir central.

Capitale économique et commerciale du Bénin, la commune de Cotonou est une ville côtière de l'Afrique de l'Ouest située au Sud entre le lac Nokoué et l'Océan Atlantique. S'étendant le long du littoral, la ville de Cotonou compte devenu la Sous-préfecture de Cotonou. A partir de 1974, le gouvernement conformément aux statistiques de l'Institut National de Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) sur le recensement général de la population de 2002, 665 100 habitants pour une superficie de 7006 km².

Afin d'atteindre les missions qu'elles se sont assignées pour le bonheur des citoyennes et citoyens de Cotonou, les autorités municipales ont organisé l'administration comme suit.

1.2 Organisation

L'organisation de la Mairie de Cotonou repose sur les services centraux et auxiliaires des arrondissements selon l'arrêté municipal n°095/MCOT/SG/SP du 10 décembre 2011 portant organisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie de Cotonou.

Les services centraux

Les services centraux de la Mairie de Cotonou sont composés :

- ✍ du Maire, Chef de l'administration municipale;
- ✍ de trois (3) adjoints au Maire qui l'assistent et le remplacent en cas de délégation de pouvoir ou d'empêchement;
- ✍ du cabinet du Maire qui regroupe le secrétariat particulier du Maire et de ses adjoints, le Directeur de cabinet et de son adjoint, le Chef du protocole et les chargés de missions et le Directeur de la police municipale;
- ✍ du secrétariat général regroupant le Secrétaire général et son adjoint, le service du courrier central, le service des transmissions radio, le service du conseil municipal, le service de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information et de la communication et des directions techniques qui sont:
 - ✍ la Direction des Services Administratifs et Juridiques (DSAJ) qui comprend :
 - le département des services administratifs qui se compose du service des assurances, du service des archives et de la documentation;

- le département des services juridiques et du contentieux regroupant le service du suivi de la légalité des actes, le service juridique et du contentieux;

✍ la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui comprend :

- le département de la gestion des emplois regroupant le service du recrutement, de la mobilité interne et de la gestion des carrières, le service du suivi de la paie, des congés, des absences, de l'environnement du travail et de la santé;

- le département du développement des compétences, des prestations et relation sociales qui se compose du service de la formation et de l'évaluation des ressources humaines, du service des prestations et relations sociales;

✍ la Direction des Services Economiques et Financiers (DSEF) qui regroupe :

- le département des services économiques ayant en son sein le service des gares et des parkings, le service des marchés, le service de la promotion des micros entreprises et du tourisme;

- le département des services financiers qui comprend le service de la fiscalité, le service de la régie principale des recettes, le service du budget et de la comptabilité;

- le département des affaires domaniales regroupant le service de la production des actes domaniaux et de la tenue des répertoires, le service des opérations de lotissement et de recasement, le service des autorisations de construire, le service de la conciliation, de la protection du domaine municipal et des bases de données.

✍ la Direction des Services à la Population (DSP)

On a ce niveau :

- le département des affaires civiles. Il est composé du service de l'état civil, du recensement et des élections, du service des affaires funéraires;

- le département des services de l'action sociale. Il regroupe le service des affaires scolaires et sportives, le service des affaires culturelles, le service de la santé, de l'hygiène publique et des affaires sociales, le service du logement.

✍ la Direction de la Prospective et du Développement Municipal (DPDM)

Elle comprend :

- le département des services de la prospection et de la planification qui regroupe le service de l'analyse financière, le service de la documentation urbaine, le service de la prospection et de la programmation;

- le département des services du développement municipal se compose du service de l'analyse économique, du service de la politique urbaine et des zones d'activités, du service

des autorisations de programme et de crédit de paiement, du service appui aux initiatives communautaires.

☞ la Direction des Services Techniques (DST)

Elle regroupe :

- le département des voies et réseaux divers qui se compose du service de la propriété urbaine, du service de l'assainissement et des voies urbaines, le service de l'eau, de l'électricité et de l'éclairage public;

- le département des services de l'urbanisme et de l'environnement urbain qui regroupe le service de l'urbanisme, de l'architecture et de la construction, le service de la circulation urbaine et des transports, le service de la prévention des risques, des espaces verts et du cadre de vie.

☞ du Contrôle général des services municipaux

Il comprend :

- le département du contrôle administratif, des enquêtes et interfaces. Il regroupe le service des carrières et discipline, le service du contrôle de la légalité des actes administratifs et budgétaires, le service des interfaces, le service des enquêtes et audits;

- le département du contrôle des services financiers qui se compose du service de contrôle des engagements de dépenses, du service de contrôle des mandatements, du service de la comptabilité.

☞ **Les services auxiliaires d'arrondissement**

Les services auxiliaires d'arrondissement se présentent comme suit :

☞ le secrétariat administratif d'arrondissement;

☞ le bureau de l'état civil;

☞ la régie auxiliaire de recettes.

PARAGRAPHE 2 : LES RESSOURCES DONT DISPOSE LA COMMUNE DE COTONOU

☞ Ressources financières

Au lendemain des élections communales et municipales qui ont vu les Maires prendre la gestion des collectivités locales, la situation économique n'est pas encourageante. Les communes, pour être viables, doivent être bien gérées. Cette gestion, à partir des ressources

communales, exige la mobilisation des ressources financières pour faire face aux grandes dépenses de fonctionnement et d'investissement. La couverture de ces dépenses contraint les autorités communales à mobiliser les recettes de fonctionnement et d'investissement. Ces ressources financières proviennent essentiellement de quatre (04) sources et par ordre d'importance décroissant, on a :

• **Les impôts** (provenant de la fiscalité directe et ceux provenant de la fiscalité indirecte) et taxes sont la catégorie des ressources les plus importantes des collectivités locales. La fiscalité directe est principalement constituée de quatre taxes qui font environ les trois quarts des recettes fiscales des collectivités :

- La taxe d'habitation payée par les particuliers et les entreprises ;
- La taxe sur le foncier bâti : acquittée par les propriétaires de terrain ;
- La taxe sur le foncier non bâti ;
- La taxe non professionnelle : payée par les entreprises.

La fiscalité indirecte ne représente donc qu'une part limitée des ressources fiscales des collectivités. En effet, bien que les impôts indirects soient plus nombreux, ils sont plus sensibles à la conjoncture économique et beaucoup ont un lien avec l'urbanisation (taxe locale d'équipement, taxe de séjour, taxe sur publicité etc.).

Les transferts et dotations obligent l'Etat à faire des compensations connues sous l'appellation "transferts et concours de l'Etat". Ils constituent la seconde catégorie de ressources des collectivités locales par ordre d'importance. Les transferts d'impôts aux collectivités et les dotations de l'Etat ont pour objectif de compenser l'augmentation des dépenses engendrées par les transferts de compétence de l'Etat aux collectivités locales dans le cadre de la décentralisation, mais également les exonérations et les dégrèvements d'impôts locaux décidés par l'Etat. On distingue :

- les dotations de subventions de fonctionnement ;
- les dotations de subventions d'équipement ;
- le financement des nouveaux transferts de compétence.

Les dotations sont libres d'emploi, (c'est-à-dire qu'elles ne sont pas affectées à une dépense précise) et leur obtention est automatique.

L'emprunt n'est pas une ressource nouvelle. Il est la troisième ressource des collectivités territoriales. Elles disposent d'une autonomie d'emprunt, mais il est exclusivement affecté aux nouveaux investissements. Avant la décentralisation, les emprunts des collectivités locales étaient soumis à une approbation préalable et n'étaient accordés que par les seuls prêteurs institutionnels avec une contrepartie des prêts à taux privilégiés. L'importance de l'emprunt fait penser qu'il est nécessaire de conduire une réflexion sur l'accès aux financements par l'emprunt qui est le seul de nature à permettre à moyen et à long terme de répondre aux besoins d'équipement et aux attentes des populations.

Les autres ressources représentent une faible portion des recettes totales des collectivités locales. Parmi elles, on peut citer notamment les recettes tarifaires (vente des biens et services aux usagers), patrimoniales (forêt, carrières, mines) et les fonds de structure (les partenaires au développement).

✍ - **Ressources humaines**

La gestion des ressources humaines locales implique la gestion du personnel de la commune et la gestion des autres ressources humaines vivant et ou travaillant sur le territoire de la commune organisée ou non. Ainsi, la commune de Cotonou est composée du personnel communal titulaire, des fonctionnaires d'Etat détaché, des agents contractuels, des agents conventionnels de services publics (SBEE, POSTE DU BENIN, SONEB), de la population, des associations et des ONG.

✍ **Ressources matérielles**

En mars 2003, lorsque les conseillers élus prenaient la destinée de la commune, le bilan sur tous les plans (économique, social, matériel et financier) n'était pas reluisant.

Au plan matériel, il faut remarquer que le bilan est amère. Ainsi, les ressources matérielles que les Sous-préfets avaient léguées aux conseillers communaux, sont pour la plupart hors d'usage, inexistence de bureau propre à la mairie, de matériels roulants. Certaines infrastructures scolaires et sanitaires sont en état de délabrement avancé. Il faut donc dire que ces ressources, dans leur état ne peuvent pas aider la mairie à atteindre les objectifs du PDC. Il est donc nécessaire voire primordial de renforcer les capacités desdites ressources. Ainsi, les élus locaux se sont évertués à réparer ou à acquérir des matériels.

✍ Ressources naturelles

Contrairement à d'autres communes nanties et pourvues de ressources minières, minéralières et des sites touristiques. Elle a une position géographique très stratégique. Les rares ressources naturelles dont dispose la commune sont :

Ressources minières et naturelles

L'inégale répartition des ressources sur le territoire national dote Cotonou de : réserves de sable continental qui fait objet de forte demande ; présence du lac Nokoué sur une très grande surface qui nourrit une bonne partie de la population peut servir des quartiers semi-lacustres rapportant des recettes patrimoniales.

Ressources touristiques

Au nombre des lieux historiques ou mystiques, nous pouvons citer :

- hall des arts ;
- stade de l'amitié ;
- cathédrale notre dame de miséricorde de Cotonou ;
- Ganvié ;

SECTION 2 : DEROULEMENT DE NOTRE STAGE A LA MAIRIE DE COTONOU

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES SERVICES PARCOURUS

✍ Le service de la régie principale des recettes (SRPR)

Ce services a été créé par arrêté n^o 017/MCOT/SG/DSEF/DSF du 9 juin 2004 portant institution d'une régie principale des recettes et des régies auxiliaires de recettes. Il est dirigé par un Régisseurs Principal des Recettes nommé par arrêté du Maire sur proposition du Directeur des Services Economiques et Financiers, et est assisté des régisseurs auxiliaires de recettes qui sont aussi nommés par arrêté du Maire et des agents recouvreurs ou agents percepteurs qui forment avec lui les acteurs du recouvrement.

Ainsi le SRPR est chargé du recouvrement des recettes non fiscales (taxes, redevances et droits) et assure à cet effet, les relations entre les services publics marchands et receveur-percepteur (dont-il dépend sur le plan fonctionnel).

Par ailleurs, les recettes non fiscales sont des recettes provenant d'une part, de l'exploitation du patrimoine de la ville aux fins de diverses activités lucratives. Il s'agit

principalement de l'occupation du domaine public de la ville par des tierces personnes pour :

Les diverses activités économiques (baraques, boutiques, etc.)

Les aires de parking ou de stationnement,

Les aires de déchargement et de transports de biens et personnes,

La publicité.

D'autre part, les recettes non fiscales comprennent aussi recettes provenant des prestations de services administratifs de l'état civil et domaniaux offerts aux usagers de la ville à leur demande.

Les recettes-perception (RP)

La RP est le trésor public de la Mairie de Cotonou. Tous les fonds recouverts par les différents services de recouvrement sont en effet convoyés à la recette-perception pour être gardés. Elle est compétente pour décaisser les fonds aux fins de l'exécution des différentes dépenses engagées par la Mairie.

Le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC)

Le SBC a en charge l'élaboration et l'exécution du budget communal. Il est en outre responsable de la gestion des stocks et du patrimoine municipal. Il est structuré en trois divisions que sont :

- La division préparation du budget (DPB) : elle s'occupe de l'élaboration du budget communal qui est un acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses de la commune au titre d'une année.
- La Division Exécutif du Budget (DEB) : elle s'occupe de l'engagement des dépenses grâce au logiciel de gestion budgétaire qui est outil qui autorise l'engagement des dépenses sur une ligne budgétaire donné. Elle s'occupe également à travers la section de contrôle des opérations budgétaires, de l'authenticité des pièces justificatives de dépenses avant la transmission des mandats de paiement y relatif à la signature de l'ordonnateur du budget.
- La division de la comptabilité, du patrimoine, des stocks et valeurs inactives (DCPSVI) : elle s'occupe de la comptabilité des matières (gestion des stocks et du patrimoine) qui est un ensemble de règles et techniques selon lesquelles sont acquis,

réceptionnés, enregistrés, suivis et contrôlés en qualité et en quantité, les différents corps ayant une propriété physique et matérielle.

PARAGRAPHE 2 : TRAVAUX EFFECTUES ET DIFFICULTES RENCONTREES

2.1 Travaux effectués

Le Service de la Recette et Perception

A ce niveau, nous avons assisté à la réception des valeurs inactives livrées par l'imprimeur chargé de leur confection. Les valeurs inactives ainsi livrées à l'état brut subissent une perforation pour être valides. Nous avons procédé par la suite au contrôle de chacune de ces valeurs inactives pour vérifier si les plaquettes de légalisations de signatures (LS) correspondent au nombre indiqué et comportent effectivement le cachet de la municipalité. La même vérification a été faite en ce qui concerne les dépôts de signature (DS), les demandes de mariage (DM), les tickets pour droit de place (DP) ...etc. Ces vérifications achevées, nous avons convoyés les valeurs inactives vers le service de la régie principale des recettes.

Le service de la régie principale des recettes (SRPR)

- Contact avec le comptable

Nous nous sommes imprégnées de la manière dont les recettes sont recouvrées. En effet, un recensement est fait, ou l'agent chargé du recouvrement s'entretient avec le redevable afin d'identifier : le cadre de l'activité exercée, la durée de l'activité, les dimensions exploitées du patrimoine de la ville pour l'exercice de l'activité, le coût de l'exploitation du patrimoine qui constitue la recette non fiscale, toutes ces informations sont enregistrées dans la base des données au niveau du comptable. Au vue de toutes ces informations collectées, le Directeur des Services Economique établit des avis de redevances et titres de perceptions, qui sont délivrés aux redevables par le biais des agents du recouvrement.

En outre, les agents chargés du recouvrement se procurent également, au niveau du comptable les valeurs inactives (tickets de droit de places) avant de procéder à leur placement auprès des redevables contre une somme forfaitaire qui dépend généralement de l'occupation de ces derniers.

- Descente sur le terrain (les marchés)

Nous avons été autorisés à suivre les agents de recouvrement sur le terrain pour appréhender la technique de collecte des recettes auprès des redevables. A ce niveau, nous nous sommes portées dans les marchés de Dégakon, Midombo, Aidjèdo pour le recouvrement des droits de place auprès des revendeuses.

Dès notre retour, les recettes collectées ont été reversées dans leur intégralité au comptable chargé du regroupement et du convoyage des fonds perçus vers la recette-perception. Aussi, devons-nous souligner qu'avant le convoyage, il saisit toutes les données chiffrées dans le logiciel de gestion conçu à cet effet.

- **Passage par la régie auxiliaire de la mairie**

A ce niveau, nous avons assisté les régisseurs auxiliaires dans leur tâche. En effet, ils s'approvisionnent en amont au SRPR, en Valeurs inactives aux fins de satisfaire les usagers dans leurs quêtes de prestation et, en aval, procèdent au reversement des fonds issus de leur vente. Nous avons été temporairement sollicités pour faire le point des valeurs non placées par les régisseurs auxiliaires avant la prise en compte de leurs nouvelles demandes.

Quant à l'utilisation faite de ces ressources, le séjour au SBC ne nous a pas permis d'en savoir plus.

- **Le Service du Budget et de la Comptabilité**

A ce niveau, nous avons procédé à la liquidation des factures en contrôlant leur conformité par rapport au contrat. A la section du contrôle des opérations budgétaires intitulée au sein de ce service, nous avons vérifié si les dossiers des prestataires, qui ont obtenus et exécutés des marchés sont à jour c'est à dire si les factures certifiées sont accompagnées de l'original du contrat enregistré aux domaines, du procès-verbal de réception ou de l'attestation de service fait. Lorsque toutes les pièces justificatives sont réunies, le mandat et le bordereau sont émis et transmis à la signature de l'ordonnateur. Ensuite, le mandat est transmis à la recette-perception pour paiement.

2.2 Difficultés rencontrées

Au cours de nos recherches, nous avons été confrontés à des difficultés au nombre desquelles, nous pouvons citer :

- ✓ L'indisponibilité du personnel constituant une mine d'information au sein de la mairie ;
- ✓ La réticence du personnel à fournir certaines informations au nom du principe de confidentialité qui lie ces derniers à la Mairie ;
- ✓ L'accès aux informations est un peu difficile ;
- ✓ l'interdiction d'accès à certains documents ;
- ✓ les difficultés de collecte d'information dans les bureaux de la Mairie.

Par ailleurs, notons que notre séjour de deux (2) mois de stage nous a permis d'acquérir des connaissances en surcroit eu égard aux connaissances théoriques reçues. Nous retenons entre autres aptitudes :

- ✓ la rédaction d'un procès-verbal de réception ;
- ✓ l'approfondissement de notre sens éveillé et de vérification lors de la liquidation des factures ;
- ✓ l'amélioration de notre niveau de saisi des documents ;
- ✓ la pratique de la phase administrative de l'exécution des dépenses.

CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre nous permettra d'une part d'aborder la problématique, l'intérêt de l'étude et la revue de littérature ; d'autre part de mettre en évidence les objectifs, les hypothèses de recherche et la démarche adoptée pour atteindre ces objectifs.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

Nous allons parler ici de la problématique de notre étude, les objectifs et hypothèses

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

1.1 Problématique

La problématique est l'ensemble construit, autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse permettant de traiter notre thème.

Dans le processus de décentralisation, la survie des collectivités locales devient une importante préoccupation non seulement pour les élus locaux mais aussi et surtout pour les administrés. La commune est une collectivité territoriale décentralisée et une personne morale de droit public.

Dans le contexte béninois, la commune est la seule unité décentralisée opérationnelle, dirigée par un conseil communal élu par les populations. Ainsi les conseillers sont élus dans les arrondissements qui sont des subdivisions des communes. A la tête des communes, sont désignés les maires qui sont chargés de mettre en œuvre les différentes politiques en vue de procurer aux populations un bien-être sur les plans économique, social, culturel etc.

C'est justement ce que confirme Raogo SAWADOGO: « l'élaboration d'une politique sociale permettant de cibler l'ensemble des mesures et de mobiliser les moyens en vue de corriger les disparités en faveur des personnes les plus défavorisées et de promouvoir le bien-être social ». Tout ceci ne peut se faire sans la disponibilité de moyens. A cet effet, Théophile Yarou Robert (2003) déclare : « la mobilisation des ressources locales au Bénin, est une préoccupation primordiale pour assurer non seulement le fonctionnement des services communaux, mais également donner de meilleures prestations à la population ».

La réussite de la mission de développement local des communes qui incombe aux élus locaux passera par la disponibilité en quantité et en qualité des ressources indispensables à l'accomplissement des objectifs de la décentralisation. Abondant dans le même sens, Maurice HOUNTONDI (2002) affirme : « le développement des communes béninoises dans un contexte de décentralisation dépendra de la manière dont celles-ci sauront se doter des moyens de fournir aux populations et aux entreprises locales les services dont elles ont besoin ». Ainsi, les autorités locales devront tout mettre en œuvre pour développer des stratégies devant leur permettre de mobiliser des ressources efficaces et chercher les moyens de leur valorisation.

Pour apporter notre contribution à la mobilisation des ressources nécessaires à la viabilité des communes, nous nous sommes interrogés sur :

- 1 Le manque de volonté des populations de faire de l'impôt un acte portable est-il source de l'écart (prévision > recouvrement) constater entre le montant des prévisions de recettes et les recouvrements ?
- 2 La prépondérance des dépenses de fonctionnement favorise-t-elle l'amélioration de la capacité d'investissement de la commune ?
- 3 Déficit communicationnel entre élus locaux et population à la base sur l'importance des impôts constitue-t-il un obstacle pour la mobilisation des ressources financières ?

1.2 Intérêt de l'étude

Toute œuvre scientifique est toujours le fruit d'une sensation qui focalise l'esprit de l'individu sur un domaine précis de la réalité phénoménale et l'amène à s'interroger, à faire une analyse critique sur un fait matériel, social ou économique important. Ainsi l'intérêt du sujet peut être appréhendé sur trois (03) plans :

- Cette étude participe des efforts que mènent inlassablement le PDM et les partenaires au développement pour aider les élus locaux en les accompagnants dans les processus, combien difficile, de décentralisation en Afrique. Dans la réalisation de ce vaste chantier de la décentralisation, aucune contribution n'est de trop.

- Les seuls véritables responsables et acteurs du développement local de ce processus de décentralisation sont les autochtones. Ressortissants de la commune, nous avons choisi cette modeste contribution intellectuelle pour jouer notre partition à travers l'inventaire des potentialités du milieu et les recommandations. Ceci veut dire que l'appropriation décentralisée et démocratique des processus de développement local et des objectifs du millénaire par le grand nombre de citoyens engagent la responsabilité de l'ensemble des collectivités locales.

- L'intérêt de cette étude est aussi de diagnostiquer les forces et faiblesses des politiques mises en œuvre pour la mobilisation et la gestion des ressources financières de la commune de Cotonou et de savoir les causes qui sont à la base de ces faiblesses.

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Cette partie expose les différents objectifs fixés par l'étude et les hypothèses qui en découlent.

2.1 Objectifs de recherche

Notre étude vise principalement à apporter notre contribution à l'amélioration des politiques de mobilisation et de gestion des ressources dans les collectivités locales en particulier la commune de Cotonou. Ainsi, nous avons identifié un objectif principal dont découlent trois objectifs spécifiques.

➤ Objectif général

Cette étude s'est assignée comme objectif principal de diagnostiquer les moyens qu'utilise la commune de Cotonou dans la mobilisation des ressources afin de proposer un mécanisme efficace de mobilisation et de gestion des ressources financières dans la commune.

➤ Objectif spécifiques

L'atteinte de cet objectif général passera nécessairement par la réalisation des objectifs spécifiques ci-après :

- ⇒ Identifier les causes qui sont à la base de l'écart entre les prévisions de recette et les recouvrements;
- ⇒ Définir des conditions de gestion pour l'amélioration des capacités d'investissement de la commune de Cotonou ;
- ⇒ Déterminer les modalités de mise en place d'un plan de communication afin de susciter un engagement citoyen.

2.2 Hypothèses

Une recherche ne peut être effectuée de façon efficace sans un minimum d'hypothèses de base sur lesquelles on doit se baser pour atteindre de bons résultats plausibles.

Ainsi, dans le cadre de notre travail, nous avons identifié trois hypothèses sur lesquelles nous nous sommes basés.

Hypothèse1:

L'écart entre les prévisions et les recouvrements des recettes provient essentiellement de la mauvaise volonté de la population à faire de l'impôt un acte portable ;

Hypothèse 2 :

La prépondérance des dépenses de fonctionnement explique l'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune ;

Hypothèse 3 :

La déficience de la communication entre élus locaux et la population ne permet pas une bonne mobilisation des ressources financières.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

1.1 Clarification des concepts

- **Décentralisation** : La décentralisation est communément un processus d'aménagement de l'État unitaire qui consiste à transférer des compétences administratives de l'État vers des entités (ou des collectivités) locales distinctes de lui. L'Assemblée Nationale française donne la définition suivante : "La décentralisation vise à donner aux collectivités locales des compétences propres, distinctes de celles de l'État, à faire élire leurs autorités par la population et à assurer ainsi un meilleur équilibre des pouvoirs sur l'ensemble du territoire. La décentralisation rapproche le processus de décision des citoyens, favorisant l'émergence d'une démocratie de proximité. La déconcentration est une notion bien distincte ; elle vise à améliorer l'efficacité de l'action de l'Etat en transférant certaines attributions de l'échelon administratif central aux fonctionnaires locaux, c'est à dire aux préfets, aux directeurs départementaux des services de l'Etat ou à leurs subordonnés."

Par un long processus de décentralisation, la France, qui était un État unitaire très centralisé, est aujourd'hui déconcentré et décentralisé (loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République, dite "loi ATR"). La décentralisation est consacrée par l'article 1er de la Constitution française, selon lequel "l'organisation [de la République française] est décentralisée". On distingue la décentralisation territoriale et la décentralisation fonctionnelle. Dans la décentralisation territoriale, les autorités décentralisées sont les collectivités territoriales ou locales (communes, départements, régions, collectivités à statut particulier et collectivités d'outre-mer). Les collectivités territoriales jouissent de la personnalité morale, de moyens et de compétences propres, donc d'une certaine autonomie locale (art. 72 s.. de la Constitution ; Charte européenne de l'autonomie locale de 1985). Celle-ci s'exerce dans le cadre de la loi et sous le contrôle de l'État. La loi du 2 mars 1982 a transformé le contrôle de tutelle exercé sur les collectivités territoriales en un contrôle de légalité, pouvant être exercé notamment à l'initiative du préfet, et consistant désormais en la saisine du juge administratif. Dans la décentralisation fonctionnelle ou technique, les entités décentralisées sont des établissements publics

chargés de gérer un service public (universités, hôpitaux publics, musées nationaux, régions entre 1972 et 1982). Ils bénéficient de la personnalité morale et de moyens propres, mais ne disposent que d'une compétence d'attribution qui correspond à l'objet même du service public qui leur est transféré. (<http://www.vie-publique.fr>)

- **Déconcentration** : La déconcentration est un processus d'aménagement de l'État unitaire qui consiste à implanter dans des circonscriptions locales administratives des autorités administratives représentant l'État. Ces autorités sont dépourvues de toute autonomie et de la personnalité morale. Aujourd'hui, sont des autorités déconcentrées : les préfets (départements). À l'image du préfet, les autorités déconcentrées sont nommées et révoquées par le pouvoir central. Les autorités déconcentrées sont soumises au contrôle hiérarchique de l'État qui dispose à leur égard, d'une part, du pouvoir disciplinaire permettant la sanction, la suspension ou la révocation, et, d'autre part, du pouvoir d'approbation, d'annulation ou de substitution de leurs actes. Dans la conception française, les processus de déconcentration et de décentralisation vont ensemble. Ainsi, la loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République dispose que "l'administration territoriale de la République est assurée par les collectivités territoriales et par les services déconcentrés de l'État. Elle est organisée, dans le respect du principe de libre administration des collectivités territoriales, de manière à mettre en œuvre l'aménagement du territoire, à garantir la démocratie locale et à favoriser la modernisation du service public". Cette loi réaffirme la libre administration et renforce les prérogatives des services déconcentrés de l'État vis-à-vis des administrations centrales. (<http://www.vie-publique.fr>)
- **Collectivité locale** : Les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public distinctes de l'État et bénéficient à ce titre d'une autonomie juridique et patrimoniale. Leur gestion est assurée par des conseils ou assemblées délibérantes élus au suffrage universel direct et par des organes exécutifs qui peuvent ne pas être élus. C'est la loi qui détermine leurs compétences et non les collectivités elles-mêmes. Le législateur ne doit pas méconnaître le principe de leur libre administration et les priver de ce que le Conseil constitutionnel qualifie d'attributions effectives ou de compétences propres, sans en donner pour autant une liste. Afin de les distinguer des établissements publics, y compris ceux gérant les différentes coopérations locales, les collectivités territoriales

doivent bénéficier d'une compétence générale leur permettant de prendre en charge toute affaire d'intérêt local. (<http://www.vie-publique.fr>)

- **Commune** : La commune est une collectivité publique et politique, administrée par le conseil municipal, sous la direction du maire Elle est constituée d'une zone géographique clairement définie, qui est, en règle générale, une ville ou un village. La commune est le plus petit niveau de l'organisation territoriale, elle-même incluse dans un département, le département étant inclus dans une nation. (<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Commune.htm>)
- **Maire** : Le maire est une personne physique représentant l'autorité municipale. Dans de nombreux cas, il est le détenteur du pouvoir exécutif au niveau d'une commune.

1.2 Synthèse de la littérature

La décentralisation est considérée comme l'une des formes de retrait de l'Etat d'un certain nombre de fonctions, et se situe aujourd'hui dans la perspective de libéralisation des économies, en particulier celles des pays en développement. Elle consiste en un transfert de pouvoirs, c'est à dire de compétences et de ressources financières nécessaires à son exercice du niveau central (Etat) au niveau local (collectivités territoriales) et à des organes élus. La décentralisation s'inscrit dans une réflexion sur la gouvernance. Celle-ci implique l'interaction des institutions gouvernementales non seulement avec les différents niveaux territoriaux, mais également avec l'ensemble des institutions représentatives de la société civile ainsi que le secteur privé, qui doivent s'engager dans un partenariat sur le développement (Shah, 1998). Ceci demande dans certains contextes, un changement notable dans les processus de prise de décision et dans la gestion des affaires au plan local.

Assimilé à une amélioration de bien être individuel et collectif, le développement est considéré comme un bien public, c'est-à-dire, un bien dont la consommation ne fait pas l'objet d'exclusivité et de rivalité dans la population. Tout comme dans la consommation des biens privés, ceux-ci peuvent dans la recherche de la satisfaction de leur utilité, révéler leurs préférences en matière de la consommation de ce bien. La question de la révélation des préférences fait l'objet d'une confrontation entre deux théories, celle de l'échange volontaire et celle de la contrainte. La théorie de l'échange volontaire (Wicksell, 1896 ; Lindahl, 1919) encore appelée théorie du bien public ou théorie de juste prix ou encore théorie des

préférences révélées est une théorie libérale qui associe rationalité privée et rationalité publique. Cette théorie stipule que dans une économie où il y a des biens privés et des biens publics, l'Etat n'est qu'une entreprise spécialisée dans la fourniture de ces derniers, en fonction de la demande des particuliers. L'équilibre entre offre et demande détermine un prix ou un montant global d'impôts à prélever. Les biens publics sont ainsi payés à un juste prix. Chaque contribuable contribue volontairement par l'impôt au financement de la production étatique, en proportion des satisfactions qu'il retire des biens publics (Jarret et Mahieu, 1998). Cette théorie des biens publics s'oppose à une autre : la théorie de la contrainte, encore appelée théorie du service public ou théorie de la budgétisation. Cette théorie distingue fondamentalement l'économie privée de l'économie publique. Dans cette théorie, c'est l'Etat qui, compte tenu de ses fonctions tutélaires, détermine quels sont les services publics permettant d'assurer à la fois la satisfaction des intérêts particuliers et la maximisation de l'intérêt collectif. Dans le cadre d'une économie d'attribution, les services publics sont fournis gratuitement ou contre paiement d'un tarif subventionné. Leur financement est assuré par les contribuables via la budgétisation, indépendamment de l'utilisation effective des services publics (Jarret et Mahieu, 1998). Ces deux théories ont fait l'objet de critiques pour leur extrême position, d'un côté en faveur des préférences individuelles et de l'autre en faveur de la référence exclusive à l'Etat dans la détermination du bien-être des citoyens. En réalité, les choses ne se passent pas nécessairement ainsi, notamment en ce qui concerne l'expression des préférences collectives. En effet, l'expression des décisions collectives intervient au bout des transactions qui donnent lieu à des choix qui apparaissent comme une sorte de convention au groupe social concerné.

Ces transactions sont des situations de négociation où jouent conjointement la volonté et les forces économiques et sociales, qui contraignent et organisent le processus de choix (Commons, 1934). Ce dernier indique que l'ordre social correspond à un compromis entre les intérêts et non à l'agrégation des décisions individuelles menées indépendamment les unes des autres, en fonction de variables données par ailleurs. Il correspond à de négociations sur les valeurs et sur le cadre institutionnel dans lequel elles interviennent. Pour lui, l'ordre social est un ordre construit par l'action collective, et non un ordre spontané... Il insiste par ailleurs sur l'intention qui préside aux actions et sur le caractère collectif et négocié des décisions, qu'il oppose à leur simple juxtaposition. Selon Eric Brousseau (1993), si les agents sont nombreux et prennent des décisions indépendantes, alors rien ne garantit qu'ils convergeront vers un équilibre, même s'ils sont parfaitement rationnels. La cohérence des comportements individuels est assurée par des conventions conduisant les agents à choisir, parmi les

alternatives rationnelles, des comportements compatibles, les uns avec les autres. Si la convention est convenablement choisie, elle conduira à une situation optimale (Walliser, 1991). Les préférences révélées en matière de décisions collectives, intègrent des aspirations rationnelles des individus sans en être la somme arithmétique. Cet apport de la théorie institutionnelle aux éléments des deux anciennes (celles de la contrainte et celle des biens publics), semble rentrer en articulation avec les externalités de la décentralisation en matière de décision et de préférences collectives, notamment au niveau local. En favorisant la responsabilisation des collectivités locales dans la prise en charge et la gestion de leurs affaires, la décentralisation permet l'émergence et le développement d'un mécanisme de décision collective au niveau territorial. Le rapprochement des populations des mécanismes de prise de décision sur les affaires les concernant, peut permettre à celles-ci, d'exprimer leurs choix et de les faire prendre en compte dans les politiques publiques. Par ailleurs, la proximité entre les administrateurs et les administrés que permet la décentralisation permet l'émergence de processus de dialogue, de concertation et de négociation qui peut jouer en faveur de la prise de décision et la mise en œuvre des politiques qui reflètent les désirs des citoyens. Ainsi, à travers le rapprochement entre pouvoir et populations locales dans le processus de prise de décision, la décentralisation permet à celles-ci de mieux révéler leurs préférences de développement. Une décentralisation effective et bien réussie impliquant une gestion participative, peut constituer un facteur déterminant le succès d'un processus de développement local, dans la mesure où les acteurs locaux peuvent orienter leurs décisions vers la promotion d'activités qui sont propres à leur territoire. Il faut toutefois noter la décentralisation peut sous certaines conditions, conduire à la marginalisation de localités pauvres aux côtés d'autres relativement plus riches. En effet, le dynamisme particulièrement important de certaines localités peut attirer vers celles-ci l'essentiel de l'activité économique, laissant les localités voisines dans un état de pauvreté. Cette situation donne lieu à un déséquilibre dans le développement des localités d'un même environnement.

Par ailleurs, le fait que les élus locaux émanent des choix démocratiques des populations, ne les dédouane pas toujours de toute tentative égoïste pouvant les amener à vouloir tirer des rentes politiques de leur position. En effet, il peut arriver qu'ils profitent de cette position pour opérer des choix égoïstes qui biaisent les aspirations réelles des populations qu'ils représentent. Ainsi, la décentralisation, malgré ce mérite de permettre une prise en compte plus accrue de la volonté des populations dans les choix publics, ne constitue pas cependant une panacée en la matière de révélation de préférences collectives au plan local.

Au Bénin, la gestion et l'administration des collectivités locales relevaient dans chaque sous-préfecture (jusqu'en fin 2002), de la responsabilité du sous-préfet nommé par l'Etat. Celui-ci était sous la tutelle hiérarchique du préfet de département. Le préfet était aussi nommé par l'Etat. Dans l'administration de leurs circonscriptions, les sous-préfets recevaient des instructions de leur ministère de tutelle à qui, ils doivent rendre compte au même titre que le préfet. La population à la base était souvent peu concertée dans les prises de décision, compte tenu de son éloignement des niveaux où celles-ci se prennent.

Pour éviter la déconnexion totale des populations de la gestion des sous-préfectures, il avait été créé dans chaque sous-préfecture un conseil consultatif comprenant le sous-préfet, tous les responsables de services déconcentrés de l'Etat (en poste sur le territoire) et un représentant de chaque arrondissement, différent de son chef (ex maire). Dans les prises de décisions importantes sur la gestion du territoire, le sous-préfet se concertait avec ce conseil consultatif, pour recevoir les observations de ses membres. Dans le cadre de l'avènement des nouvelles collectivités décentralisées, le législateur béninois a prévu à la place de la sous-préfecture, une collectivité autonome appelée commune, composée d'arrondissements. Les territoires de ces derniers correspondent en zones rurales, aux territoires des ex- petites communes. La loi prévoit à la tête de la commune, un conseil d'arrondissement dont les membres sont élus à la suite d'une campagne électorale, par l'ensemble de la population communale en âge de voter. Ce conseil d'arrondissement est dirigé par un maire et des adjoints, désignés de façon démocratique par les membres. Le maire nomme à la tête de chaque arrondissement, un chef choisi parmi les membres du conseil.

L'élection des conseillers communaux sur tout l'étendue du territoire béninois, est intervenue en décembre 2003 et l'installation des élus dans leur fonction s'est déroulée entre février et mars 2004. En son article 84, la loi n°97-029 du 15 janvier 1999 sur l'organisation des communes, transfère l'autorité de la planification du développement local sur les futures communes. Cet article 84 précise : La commune élabore et adopte son plan de développement. Elle veille à son exécution en harmonie avec les orientations nationales, en vue d'assurer les meilleures conditions de vie à l'ensemble de la population. Dans ce cadre, elle élabore les documents de planification nécessaires (le schéma directeur d'aménagement de la commune, le plan de développement économique et social, ...), etc. Pour l'exercice de cette compétence, la loi prévoit la possibilité pour la commune de recourir à des acteurs privés ou publics, en vue de l'exécution des opérations qui découlent des compétences communales. Ainsi en conformité avec les stratégies sectorielles et les réglementations nationales en

vigueur, la commune peut en cas de besoin solliciter le concours des services techniques de l'état. Elle peut aussi créer ses propres services techniques. Dans l'exécution des opérations qui en découlent et sous sa maîtrise d'ouvrage, elle peut déléguer, se faire assister, concéder, affermer, sous-traiter ou passer des contrats. Elle a recours à cet effet aux services d'Etat, aux sociétés d'économie mixte ou agence d'exécution, aux Organisations Non Gouvernementales (ONG), aux comités de gestion, aux partenaires en développement, aux sociétés privées,... conformément à la réglementation en vigueur.

Ainsi, il apparaît la reconnaissance et la prescription d'un partenariat, entre la collectivité locale et les divers acteurs qui sont entre autres l'Etat, les privés et les organisations de la société civile, dans le cadre de la conduite des opérations de développement sur le territoire.

Cette loi béninoise n'est pas restée explicite, en ce qui concerne la participation directe des populations à la base au processus de planification du développement local. Toutefois, elle prévoit en son article 131, que le conseil d'arrondissement fait des propositions relatives au développement et à la bonne administration de l'arrondissement. En ce qui concerne le conseil villageois, le texte ne lui accorde explicitement que le pouvoir d'émettre des avis sur les affaires pour lesquelles, il est requis par le conseil d'arrondissement et de faire des propositions relatives à la bonne administration du village ou du quartier de ville.

Au regard de ses orientations de la loi et des expériences en cours dans certaines localités du Bénin, notamment dans les Collines et l'Atlantique, il apparaît que d'importants outils d'animation et de gestion de la participation des populations locales à leur développement existe déjà à la portée des nouveaux élus locaux. Même si jusque-là, les interventions directes des collectivités locales en matière de développement ne sont pas observables, les territoires béninois font depuis quelques années, l'objet d'importantes dynamiques dans le domaine. Celles-ci sont en effet, directement portées par les populations, qui s'organisent dans plusieurs agglomérations villageoises à travers différents systèmes locaux d'action publique.

PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie peut être définie comme étant l'ensemble des techniques utilisées pour la réalisation d'un travail de recherche. La démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux points à savoir :

- ⇒ la définition de modèle empirique de travail ;
- ⇒ la définition du modèle théorique d'étude.

2.1 Méthode empirique

Elle est basée sur les investigations que nous avons menées à divers niveaux, à la recherche d'informations et de données susceptibles de vérifier les hypothèses que nous avons formulées dans notre étude.

⇒ Objectifs de l'enquête et identification de la population mère

Nos enquêtes ont pour objectif général de recueillir des informations au niveau de la population cible afin de vérifier les différentes hypothèses préalablement émises. Ainsi, nos enquêtes nous permettront de vérifier les hypothèses.

⇒ Echantillonnage et outils de présentation des données

Pour mieux étudier les freins à la mobilisation optimale des recettes propres, il est nécessaire de recueillir la connaissance et les avis des différents acteurs concernés. D'abord, nous avons confectionné le guide d'entretien et le questionnaire (annexe), ensuite nous avons défini notre population d'enquête et enfin, nous avons soumis le questionnaire et le guide d'entretien à l'appréciation de notre tuteur de stage.

- **Le guide d'entretien**

Nous utilisons notre guide d'entretien à l'endroit des autorités que sont : les responsables d'encadrement du service de la régie principale des recettes, ceux du service du budget et de la comptabilité et enfin ceux de la cellule de communication de la Mairie de Cotonou. Ce guide d'entretien sera utilisé pour compléter les données que nous allons collecter via les questionnaires.

- **Le questionnaire**

Dans le cadre de notre étude et compte tenu du nombre composant chacune des catégories des personnes enquêtées, nous avons préféré utiliser prioritairement comme outils de collecte le questionnaire. A cet effet, nous avons confectionné des questionnaires.

⇒ **Réalisation des enquêtes et limite des données**

- **Réalisation de l'enquête**

Avant de réaliser l'enquête proprement dite, nous avons déterminé d'abord la population à enquêter. Ainsi, en raison de la spécificité de la problématique, nous avons ciblé dans la commune, les élus communaux, le personnel communal y compris les agents de recouvrements d'une part et les contribuables d'autre part.

Nous avons prévu collecter les réponses auprès de quatre-vingt-cinq (85) personnes. Mais seulement 80 personnes ont pu réellement participer à la réalisation de l'enquête.

- **Limite des informations collectées**

Eu égard au temps qui nous est imparti et face à l'impossibilité de réaliser une enquête exhaustive auprès de tous les acteurs concernés par notre travail, nous nous sommes limité à 70 individus. Il y a également la réticence de certains enquêtés à nous livrer les informations qu'ils mettent sous le sceau du secret professionnel. Aussi, la majorité des contribuables est analphabète.

Cependant, il est utile de préciser que, malgré ces difficultés, la pertinence des informations recueillies n'est pas très entachée.

Tableau n° 1: Tableau de taux de réalisation du questionnaire

Catégories d'enquêtés	Nombre envisagé	Nombre réalisé	Nombre non réalisé
Autorités locales et personnel communal (y compris les agents de recouvrement)	55	52	3
Contribuables	30	28	2
Total	85	80	5

Source : Résultat de nos enquêtes

Au total 80 sujets ont subi l'entretien sur 85 prévus au départ soit un taux de 94,12%.

2.2 Méthode théorique

Toute recherche scientifique doit obéir à une méthodologie bien définie. Face à cette évidence et en droite ligne avec l'objectif général que nous nous sommes fixé à savoir, Contribution à l'amélioration des politiques de mobilisation et de gestion des ressources, nous avons opté d'une part pour la recherche de la documentation relative à notre thème et d'autre part de nous rapprocher des personnes ressources concernées par notre étude.

⇒ **La recherche documentaire**

Elle nous avait déjà inspirée lors de l'élaboration de la revue de littérature s'est beaucoup fondée sur des informations collectées sur Internet. Les ouvrages, les revues spécialisées, les mémoires et les publications exploités ont été principalement consultés à partir des sites internet aussi auprès de l'Association Nationale des Communes du Bénin(ANCB). Nous avons aussi effectué notre recherche au niveau du centre de documentation de l'ENEAM. Les informations ainsi mobilisées nous seront aussi utiles pour vérifier nos hypothèses de recherche sur la base des données collectées et des observations issues de nos investigations.

⇒ **Seuil de décision pour la vérification des hypothèses liées aux**

Problèmes spécifiques

Chaque problème spécifique que nous avons identifié a fait l'objet d'un questionnaire de trois (3) items auxquels nous avons soumis chaque catégorie de cible.

UNE HYPOTHESE SERA CONSIDEREE COMME VERIFIEE SI LA FREQUENCE OBTENUE APRES DEPOUILLEMENT EST LA PLUS IMPORTANTE.

CHAPITRE 3

PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre sera consacré d'une part à la présentation des résultats issus de nos observations et enquêtes et d'autre part aux recommandations par rapport aux insuffisances relevés dans le domaine.

SECTION1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette section a pour objectif de présenter et d'exposer les réels constats observés au cours de nos recherches. A partir de ces réalités, nous allons confirmer ou infirmer nos hypothèses.

PARAGRAPHE1 : PRESENTATION DES RESULTATS SUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES

Il s'agira pour nous ici de présenter les différentes ressources de la commune et fait une étude comparative de leur évolution.

Ces ressources financières proviennent essentiellement de quatre (04) sources et par ordre d'importance décroissant, on a :

- les impôts
- les transferts et dotations
- L'emprunt
- les autres ressources

Tableau n°2 Evolution de ces ressources de 2010 à 2014

Années	Recettes totales	Recettes fiscales	Transferts et dotations	emprunts	Les autres ressources
2010	11 841 057 925	5 693 911 456	3 991 393 789	1 548 425 783	854 910 608
2011	12 107 034 501	5 437 117 483	3 743 810 078	1 711 368 341	967 154 888
2012	10 779 318 287	7 978 750 077	772 557 129	1 904 043 671	124 067 410
2013	10 671 283 522	07 807 033 301	93 3247 961	1 820 597 364	110 404 896
2014	12 106 576 336	8 957 685 451	963 723 906	2 111 507 117	73 661 862
Total	57 505 270 571	35 874 495 768	10 404 632 863	9 095 942 276	2 130 199 664

Source : comptes administratif de gestion de la commune de Cotonou

Calcul des ratios

TF : Taux de recette Fiscales

$$TF = \frac{\text{Recettes fiscales de l'année}}{\text{recettes totales de l'année}}$$

TE : Taux des Emprunts

$$TE = \frac{\text{Emprunts de l'année}}{\text{recettes totales de l'année}}$$

TS : Taux des Subventions et dotation

$$TS = \frac{\text{Subventions et dotation de l'année}}{\text{recettes totales de l'année}}$$

TA : Taux des Autres recettes

$$TA = \frac{\text{Autres recettes de l'année}}{\text{recettes totales de l'année}}$$

Tableau n°3 : calcul des ratios des différentes sources de financements

Années	TF	TE	TS	TA
2010	0,4809	0,1308	0,3297	0,0722
2011	0,4491	0,1413	0,3162	0,0799
2012	0,7402	0,1766	0,0717	0,0127
2013	0,7316	0,1706	0,0875	0,0109
2014	0,7399	0,1744	0,0796	0,0066

Source : par nous-mêmes

Commentaire

On aperçoit que les ressources de financement de la Mairie de Cotonou connaissent une légère augmentation constante sur les cinq dernières années d'étude.

La lecture de la structure de finance de la commune révèle que les recettes fiscales sont importantes. De **2010** à **2011** les recettes fiscales ont diminué et passent de **5 693 911 456 FCFA** à **5 437 117 483 FCFA**. Elles ont ensuite augmentées en **2012** et sont passées à **7 978 750 077 FCFA**. On constate une légère diminution en **2013** avant d'augmenter en **2014**. Ainsi, **48,09%** des ressources proviennent des recettes fiscales en **2010** ; **44,91%** en **2011** ; **74,02%** en **2012** ; **73,16** en **2013** et **73,99%** en **2014**. On constate qu'elles occupent en moyenne **62,83%** des recettes totales durant les cinq années.

En ce qui concerne les emprunts et les subventions et dotations, ils évoluent en sens inverse. En effet, les emprunts ont connus une augmentation et passent de **13,08%** en **2010** à **17,66%** en **2012** soit une augmentation de **4,58%** contrairement aux subventions et dotations qui ont diminuées sur la même période de **25,8%**. Les mêmes situations se sont répété pour les deux dernières années, les emprunts augmentent de 0,38% et les subventions diminuent de **0,79%**. Notons que **2012** à été l'année ou nous remarquons qu'il y a une forte mobilisation des emprunts et aussi réduction des subventions venant de l'Etat, ceux-ci ont suivi de part et d'autre une légère modification en **2013** avant de reprendre leur cours normale en **2014**.

Pour les autres recettes qu'on observe dans les ressources, elles sont aléatoires mais non négligeable dans l'exécution des dépenses de la commune. Sur les cinq (5) années elles sont de **3,65%**

Tableau n°4 : état des recettes totale de la municipalité de Cotonou de **2010** à **2014** (en franc CFA)

Recettes Années	Prévision (P)	Réalisation (R)	Taux de réalisation en (%)
2010	14 670 443 530	11 841 057 925	79,63
2011	15 712 232 910	12 107 034 501	77,05
2012	20 451 967 888	10 779 318 287	52,71
2013	15 003 938 292	10 671 283 522	71,12
2014	15 862 394 098	12 106 576 336	76,32
Total	81 900 976 718	57 505 270 571	71,37

Source : comptes administratif de gestion de la commune de Cotonou

Commentaire

Le tableau montre que les provisions ont connu une augmentation de **2010** à **2012** avant de subir une diminution en **2013** et **2014**.

En **2010** elles étaient de **14 670 443 530 FCFA** et sont passé de **15 712 232 910 FCFA** en **2010** à **20 451 967 888 FCFA** en **2012** soit un taux d'accroissement respectivement de **05,66%** et **30,16%**. De **2013** à **2014** les provisions sont passées de **15 003 938 292 FCFA** à **15 862 394 098 FCFA** soit un taux d'accroissement de **05,72%**. Par contre elles avaient connu une diminution de **26,63%** de **2012** à **2013**.

L'examen du tableau montre aussi que les réalisations ont connues une augmentation entre **2010** et **2011** avant de diminuer à partir de **2012** à **2013**. Elles reviennent en augmentation en **2014**. Il montre également un aperçu sur le taux de recouvrement.

De **2010** à **2012** on note une baisse du taux de recouvrement. Il est passé de **79,62%** en **2010** et **77,05%** en **2011** contre **52,70%** en **2012**. De **2012** à **2014** le taux de recouvrement a augmenté et est passé de **52,70%** en **2012** à **71,12%** en **2013** et **76,32%**. Le taux moyen des ressources financières est de **71,37%** pour les années d'étude.

Le constat qui mérite aussi d'être souligné est la réticence des contribuables pour le paiement des taxes, ce qui ne facilite pas le recouvrement. Malgré la menace de 100% de pénalité en cas de non-paiement dans les délais, beaucoup de contribuables ne s'acquittent pas de leur redevance dans les délais prescrits. Il n'est pas rare d'entendre les plaintes répétées des contribuables lors des recouvrements relatifs à l'incapacité des autorités de la Mairie à régler les problèmes élémentaires (ramassage des ordures, reprofilage des routes, curage des caniveaux...) auxquels ils sont confrontés. Ainsi entend-on dire « malgré la quantité d'argent qu'on nous force à payer aux tickettiers, ils sont incapables de bien balayer les rues, impossible de vivre à Cotonou pendant la saison des pluies, que font-ils de ce qu'on paie? ». Dans les différents quartiers, l'on remarque une absence de sensibilisation des populations sur l'importance des taxes, sur les réalisations faites avec les taxes perçues. Les autorités locales doivent normalement tenir des séances de sensibilisation régulières à l'endroit des citoyens afin de susciter leur adhésion.

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS SUR LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES

Il sera question de fait l'état de la gestion faite de ces différentes ressources financières surtout en ce qui concerne le fonctionnement, l'investissement des biens publics.

Tableau n°5 : parts de différentes catégories de dépenses réalisées : **2010 - 2014** (en Francs CFA)

Années	Parts des différentes catégories de dépenses réalisées						Total réalisé
	Dépenses de Fonctionnement			Dépenses D'investissement			
	Prévisions	Réalisation	%	Prévisions	réalisation	%	
2010	8 293 852 889	8 037 043 863	66,6	6 756 590 641	3 508 853 565	30,4	11 545 897 428
2011	9 901 527 941	8 105 594 166	68,1	5 810 704 969	3 802 039 656	31,9	11 907 633 822
2012	14 124 803 328	7 034 232 345	64,8	6 327 164 560	3 821 452 277	35,2	10 855 684 622
2013	13 602 539 936	6 476 811 019	61,2	5 482 160 337	4 113 050 194	38,8	10 589 861 213
2014	14 778 141 009	8 631 883 033	65,8	5 811 715 833	4 481 196 977	34,2	13 113 080 010

Source : comptes administratifs : **2010 - 2014**

% : proportion des réalisations par rapport au total des dépenses réalisées de l'année

De l'analyse du tableau, on note de sérieuses difficultés d'investissement dans la commune de Cotonou au cours de la période (2010-2014).Ainsi donc :

La part des dépenses d'investissement passe de **3 508 853 565** de FCFA en **2010** à **4 481 196 977** de FCFA en **2014** soit un accroissement de **21,7%** en cinq (05) ans.

La proportion des dépenses de fonctionnement a connu une augmentation passant de **8 037 043 863** de FCFA en **2010** à **8 631 883 033** de FCFA environ en **2014** ; soit un accroissement de **7%** en cinq (05) ans.

Il est essentiel de noter que les dépenses de fonctionnement, au moins par année doublent celles d'investissement.

De ces résultats, il ressort que la commune de Cotonou dépense très peu en investissement, toute chose indispensable au mieux-être des populations. Par contre, on remarque un important financement des dépenses de fonctionnement. Ce qui signifie que le budget de la commune se réduit presque au budget de fonctionnement.

- **Tableau n°6**: Présentation des données liées au problème d'incapacité des recouvrements à atteindre les prévisions de recettes

incapacité des recouvrements à atteindre les prévisions de recettes			
N°	Réponse	Effectifs	Pourcentages %
1	La mauvaise volonté de la population à faire de l'impôt un acte portable	33	47,14
2	Application irrégulière des mécanismes de poursuite	25	35,71
3	Notification tardive des avis d'imposition	12	17,15
Total		70	100

Source : Résultat de nos enquêtes

De ce tableau il ressort que 33 personnes enquêtées soit un taux de 47,14% estiment que la mauvaise volonté de la population à faire de l'impôt un acte portable est à la base de l'incapacité des recouvrements à atteindre les prévisions de recettes.

Pour certains (25 personnes soit un taux de 35,71%) considèrent l'application irrégulière des mécanismes de poursuite.

Pour d'autres (12 personnes soit un taux de 17,15%) ce problème est dû à la notification tardive des avis d'imposition.

Tableau n°7 : Présentation des données liées au problème d'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou

Insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou			
N°	Réponse	Effectifs	Pourcentages %
1	Prépondérance des dépenses de fonctionnement	53	75,71
2	Absence d'une stratégie de recours à l'emprunt	13	18,58
3	Difficulté pour la commune de dégager une épargne nette réelle constante devant constituer une partie des recettes d'investissement	4	5,71
Total		70	100

Source : Résultat de nos enquêtes

Le tableau nous montre que 04 personnes soit un taux de 5,71% estiment que la difficulté pour la commune de dégager une épargne nette réelle constante devant constituer une partie des recettes d'investissement est à la base de l'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou.

Aussi l'analyse nous a-t-il permis de constater que 53 personnes soit 75,71 % pensent que c'est la prépondérance des dépenses de fonctionnement qui explique l'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou

13 personnes enquêtées soit 18,58% pensent que le problème spécifique n°2 pourrait être expliqué par l'absence d'une stratégie de recours à l'emprunt.

Tableau n°8: Présentation des données liées au problème de déficit communicationnel entre élus locaux et populations à la base sur l'importance des taxes

Le déficit communicationnel entre élus locaux et populations à la base sur l'importance des taxes			
N°	Réponse	Effectifs	Pourcentages %
1	Manque de ressources financières	05	7,14
2	Manque de volonté des acteurs en charge de la communication	10	14,28
3	Absence d'un plan de communication stratégique en vue d'un changement de comportement	55	78,57
Total		70	100

Source : Résultat de nos enquêtes

A ce sujet, il ressort que, 05 personnes questionnées pensent que le déficit communicationnel entre élus locaux et population à la base est dû à un manque de ressources financières, soit 7,14%.

10 enquêtés soit un taux de 14,29% estiment que cela est causé par un manque de volonté des acteurs en charge de la communication.

Puis 55 personnes de l'échantillon considèrent que le fondement de ce problème est l'absence d'un plan de communication stratégique en vue d'un changement de comportement, soit 78,57%.

SECTION 2 : ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS.

Cette section nous permettra de faire une analyse des résultats obtenus après notre enquête et ainsi faire des recommandations a la mairie de Cotonou pour un meilleur fonctionnement de la commune.

PARAGRAPHE1 : ANALYSE DES RESULTATS

Nous apprécierons le niveau de validité des hypothèses à travers l'analyse des résultats de nos enquêtes.

⇒ **Analyse des résultats liés au problème d'incapacité des recouvrements à atteindre les prévisions de recettes.**

La fréquence obtenue après enquête (47,14%) étant supérieure à notre seuil de décision (33,33%), notre hypothèse H1 est donc validée. Il s'ensuit l'élément de diagnostic suivant : *L'écart entre les prévisions et les recouvrements des recettes provient essentiellement de la mauvaise volonté de la population à faire de l'impôt un acte portable.*

⇒ **Analyse des résultats liés au problème d'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou**

La cause ayant la fréquence la plus élevée au seuil de décision (33,33%) après présentation des résultats de l'enquête est : la prépondérance des dépenses de fonctionnement (75,71%), il convient donc de dire que *La prépondérance des dépenses de fonctionnement explique l'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune.* Notre hypothèse H2 est par conséquent vérifiée.

⇒ **Analyse des résultats liés au problème de déficit communicationnel entre élus locaux et populations à la base sur l'importance des taxes**

Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons fixé comme seuil de décision, la cause qui aura le pourcentage moyen de 33,33%. L'analyse des données de l'enquête nous a permis de relever que l'absence d'un plan de communication stratégique en vue d'un changement de comportement a eu un pourcentage de 78,57%. Notre hypothèse H3 est donc validée et nous pouvons présenter l'élément de diagnostic suivant : *La déficience de la communication entre élus locaux et la population ne permet pas une bonne mobilisation des ressources financières.*

PARAGRAPHE 2: APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

2.1 Approches de solutions

⇒ **Approche de solutions relative au problème d'incapacité des recouvrements à atteindre le montant des prévisions de recettes et celui l'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou.**

Les autorités communales se doivent de rechercher une technique optimale de mobilisation et de gestion des ressources financières à travers la maîtrise des impôts, taxes et

les prestations de la mairie. Les recettes sont directement gérées par les services de la Mairie de Cotonou. Pour qu'elles connaissent d'amélioration nous suggérons aux autorités de :

- renforcer la capacité de recouvrement ;
- prévoir un budget pour ce renforcement.

⇒ **Approche de solutions relative au problème l'absence d'un plan de communication stratégique en vue d'un changement de comportement**

La maîtrise de la communication est une clé prépondérante de la visibilité de toute action. Ainsi, l'information régulière sur l'état de recouvrement et d'exécution des recettes est un moyen sûr de mobiliser les contribuables pour les inciter à payer régulièrement leurs redevances. Pour mener à bien cette opération de relation permanente entre élus locaux et population à la base la mairie de Cotonou doit :

- élaborer un plan de communication stratégique ;
- rendre opérationnel ce plan de communication.

2.2 Conditions de mise en œuvre des solutions

La mise en œuvre des approches de solutions ci-dessus énoncés suppose un minimum de conditions de base. Pour ce fait :

- *Les communes* doivent :

- Prévoir un budget d'élaboration d'un plan de communication ;
- Prévoir un budget de mise en œuvre ;
- Mettre en réelle application toutes les lois, recommandations et tous les textes de la décentralisation. Elles doivent comprendre la nécessité d'ouverture sur le mouvement municipal au plan national (intercommunalité), au plan africain (échanges d'expérience et partenariat) et au plan mondial (partenariat Nord-Sud). Cette approche leur permettra le bénéfice de la globalisation et la mondialisation de l'économie ;

- *L'Etat* doit appréhender de façon concrète les enjeux fondamentaux de la décentralisation qui sont la promotion de la démocratie à la base et la promotion du développement local. Il doit de ce fait jouer son rôle en faisant tous les transferts de compétence de façon progressive aux Communes et en mettant en application tous les textes et lois de la décentralisation ; Auditer régulièrement la gestion des communes afin d'introduire

à la base la culture d'une bonne gestion des deniers publics ; encourager les communes qui font preuve d'initiatives et de rigueur dans la gestion des deniers publics afin de susciter l'émulation entre les autorités locales ;

- *les partenaires au développement* doivent continuer par jouer leurs rôles en suivant et en organisant des comités de suivi des conclusions des assises sur la décentralisation.

La population à la base, elles doivent s'impliquer davantage dans toutes les activités initiées par les autorités municipales. Les populations doivent être amenées à comprendre que ce sont elles mêmes qui font le développement, que le développement à la base n'est rien d'autre que la somme de leurs participations individuelles. Elles doivent laisser la fraude fiscale car la destinée de la commune leur appartient. De même les intellectuels et les hommes politiques de la commune doivent s'unir et user de leur rang social et politique, au profit de leur localité, à travers des plaidoyers aux instances de décisions.

CONCLUSION

Dès le début de la décentralisation au Bénin, la mobilisation des ressources locales a été une des activités centrales des collectivités territoriales. Elle apparaît comme un maillon essentiel du développement de la commune en milieu rural et de l'amélioration des conditions de vie des populations. En réalité, la pérennité et la viabilité économique de la commune supposeraient avant tout une disponibilité des ressources financières. Le volume des ressources financières à mobiliser semble être fonction des ambitions de développement de la commune ainsi que de la capacité et de la volonté des populations à payer les taxes et impôts.

La décentralisation est au Bénin une réalité et il est évident que la seule condition indispensable pour le développement harmonieux des collectivités locales est la bonne gestion des finances locales. Les communes disposent souvent d'un certain potentiel de ressources qu'il faut développer.

Malgré les ressources prévues par les textes pour les collectivités territoriales, le financement de la décentralisation par la commune rurale de Cotonou reste problématique. Le recouvrement des recettes apparaît faible et irrégulier au point d'entraîner un retard dans le paiement des salaires du personnel. Il semble probable qu'investir est impossible dans une telle situation. Une meilleure gestion des finances locales peut répondre aux objectifs de la décentralisation en devenant un instrument aux mains des décideurs locaux. Ils doivent s'en servir pour mettre en œuvre leur programme d'action au centre duquel doit se trouver l'épanouissement des citoyens heureux de vivre dans un cadre agréable où ils bénéficieraient des services de qualité grâce à une mobilisation optimale et une gestion performante des ressources.

Les communes rurales du Bénin en général et celle de Cotonou en particulier ont réellement besoin de mobiliser localement des ressources financières pour pouvoir fonctionner et pour disposer de fonds de réserve pour les investissements et, dans l'avenir, des fonds sectoriels pour les secteurs de la santé, de l'éducation ou de l'hydraulique.

La mobilisation financière pourra-t-elle être effective sans une forte implication des populations concernées, de leurs responsables, de l'Etat et par conséquent de tous les partenaires au développement ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- ALVERGNE Christel (2006) ; Décentralisation au Bénin, Océanique ; Edition Joseph B. Cohen.
- 2- BEAUD Michel (2001) L'art de la thèse ; Edition La découverte, Paris
- 3- DOSSOU Camille (2000) ; Cotonou. décentralisation ; déconcentration ; découpage territorial ; ce qu'il faut savoir ; Edition ded : Cotonou.
- 4- JOHNSON Gilles (2005), Recherches et mémoires en gestion, Edition Cyrus, Cotonou.
- 5- KALTJOB Aaron (Mai 2000) ; Accès des collectivités locales africaines à l'emprunt et aux marchés financiers ; PDMX
- 6- LACHANCE Paul (2002) ; L'économie réelle de l'Afrique et ses perspectives de développement pour une nouvelle conception de développement en Afrique ; Cotonou.
- 7- Mission de décentralisation (2003) ; Guide à l'usage du receveur-percepteur comptable de la Commune ; AKZ.
- 8- Mission de Décentralisation (2006) ; le guide du Maire.
- 9- Mission de Décentralisation(2001), Recueil des lois sur la décentralisation
- 10- Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de la Décentralisation (2001) Atlas monographique des communes du Bénin. ded.
- 11- MAGGER G.(1980) ; Guide d'élaboration d'un projet de recherche ; Edition, les presses de l'Université de Laval ; Quebec.
- 12- Mairie de Comé (2005), Plan de Développement Communal de Comé
- 13- PERETTI Pierre et HOVENS Dominique (2001) ; les collectivités locales et l'emprunt ; Edition GDT, Paris.
- 14- Social Wacht Bénin, Rapport (2005).
- 15- SAWADOGO Raogo (Avril2002) ; la revue africaine des finances locales, PDMx
- 16- VIELLEVILLE Jacques (1994), Les risques de gestion des collectivités territoriales, Edition DALLOZ.
- 17- WERNER Jean-François et François (1990) ; finances locales ; Edition Economica.
- 18- YATTA François (2001) ; la revue africaine des finances locales, PDMx

ANNEXES

Annexe 1 : Activités concernant les différentes de recouvrement

Annexe 2: Représentations graphiques des données de l'enquête

Annexe 3 : Outils d'enquête : guide d'entretien et questionnaire

Annexe 4 : Organigramme du service de la régie principale des recettes

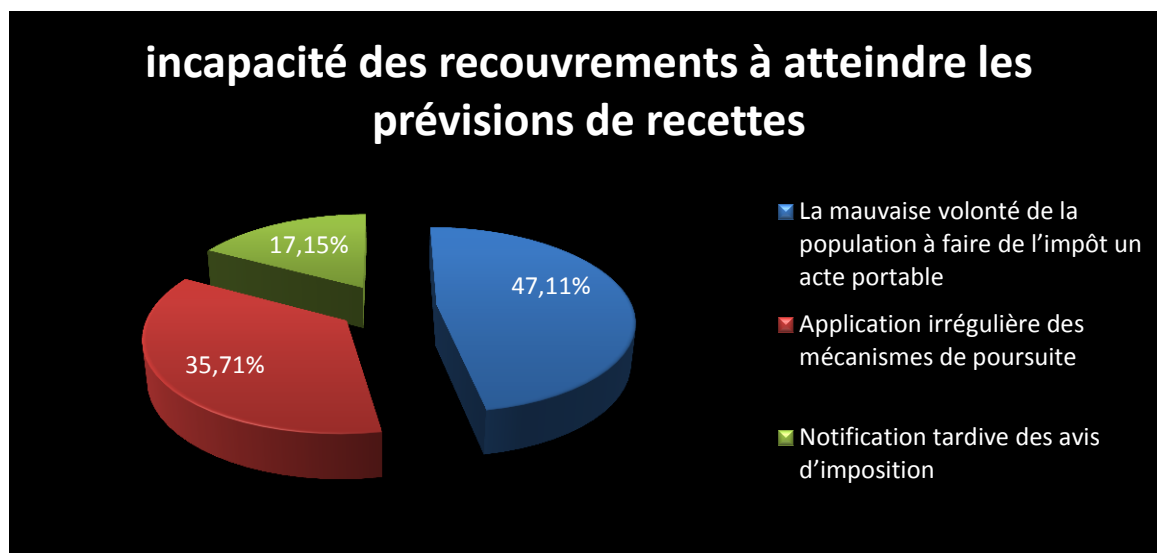
Annexe 1 : Activités concernant les différentes sources de recouvrement

Recouvrement des droits au comptant ou droits constatés	Recouvrement sur émission des titres de perceptions de recette ou d'avis de paiement de redevance municipales
le stationnement et le chargement sur les parcs et gares routières	l'occupation du domaine public pour les activités commerciales
le placement des timbres et autres imprimés dans les arrondissements à l'occasion de l'établissement de divers actes administratifs de l'état civil ou domaniaux aux usagers	l'exploitation du domaine public de la ville aux fins d'aires de stationnement et de parking privé
l'exploitation du domaine public à l'occasion des diverses manifestations bruyantes	l'exploitation d'affiches et de panneaux publicitaires
les droits de place dans les marchés secondaires	la location de biens meubles et immeubles
les activités d'exploitation de domaine public pour lesquelles il est difficile d'identifier le contribuable et de prendre surtout les dimensions de l'espace occupé	l'exploitation de latrines publiques
	le parcage
	l'entreposage de matériaux de construction et de gravas sur le domaine public...

Source : Régie principale des recettes

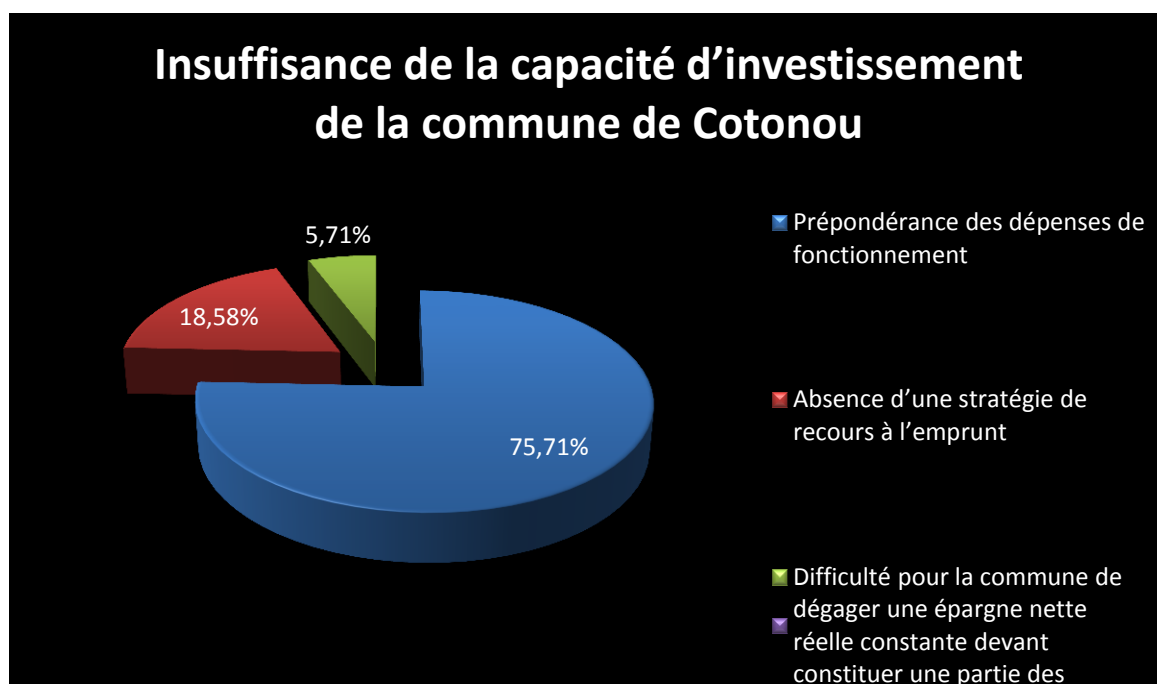
Annexe 2: Représentations graphiques des données de l'enquête

Problème spécifique 1 lié à l'incapacité des recouvrements à atteindre les prévisions de recettes



Source : nous même

Problème spécifique 2 lié à l'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou



Source : nous mêmes

Problème spécifique 3 lié au déficit communicationnel entre élus locaux et populations à la base sur l'importance des taxes



Source : nous même

Annexe 3 : Outils d'enquête : guide d'entretien et questionnaire

4.1 : Guide d'entretien

Bonjour M. ... Mme, veuillez nous faire une brève :

- 1- Présentation des sources des écarts entre les réalisations et les prévisions des recouvrements.
- 2- présentation des budgets de la commune de Cotonou.
- 3- présentation des politiques de communication de la mairie de Cotonou.

4.2 : Questionnaire

Bonjour M. ... Mme

Ce questionnaire se situe dans le cadre du travail de recherche pour l'obtention du diplôme du cycle I en Comptabilité, Audit et Contrôle de gestion (CACG) à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG). L'objectif est de recueillir vos différentes impressions et appréciations sur «*Analyse du mécanisme d'optimisation de la mobilisation et de gestion des ressources financières des collectivités locales : cas de la commune de Cotonou* ». Nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre contribution en répondant aux questions ci-dessous.

I. Identification de l'enquêté

Nom et Prénoms (facultatif)

.....
.....

Profession.....Localité.....

.....

Sexe : M F

II. incapacité des recouvrements à atteindre les prévisions de recettes

Quelle est à votre avis la raison qui justifie l'incapacité des recouvrements à atteindre les prévisions de recettes?

1. La mauvaise volonté de la population à faire de l'impôt un acte portable

2. Application irrégulière des mécanismes de poursuite

3. Notification tardive des avis d'imposition

Quelles propositions d'amélioration pouvez-vous faire ?

.....
.....
.....
.....

III. Insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou

Qu'est-ce qui justifie à votre avis l'insuffisance de la capacité d'investissement de la commune de Cotonou?

1. Prépondérance des dépenses de fonctionnement

2. Absence d'une stratégie de recours à l'emprunt

3. Difficulté pour la commune de dégager une épargne nette réelle constante devant constituer une partie des recettes d'investissement

Quelles propositions d'amélioration pouvez-vous faire ?

.....
.....
.....
.....

IV. Le déficit communicationnel entre élus locaux et populations à la base

Qu'est-ce qui explique selon vous le déficit de communication entre les élus locaux et les populations à la base?

1. Le manque de ressources financières

2. Le manque de volonté des acteurs en charge de la communication

3. L'absence d'un plan de communication stratégique en vue d'un changement de comportement

Quelles recommandations pouvez-vous formuler en vue d'améliorer cette situation ?

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE DE COTONOU (Version 2014)

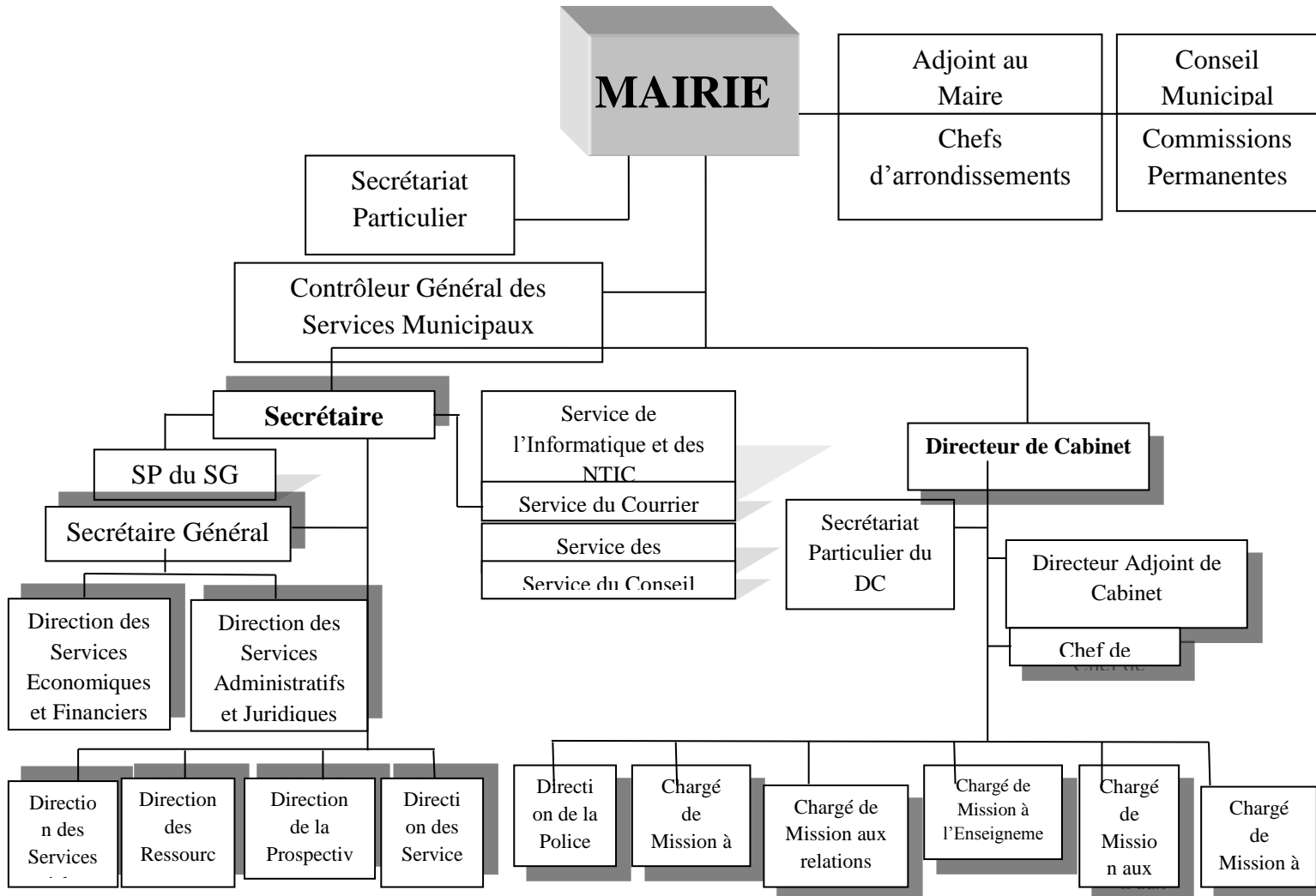


TABLE DES MATIERES

CERTIFICATION.....	II
AVERTISSEMENT.....	III
DEDICACE.....	IV
REMERCIEMENT.....	VI
LISTE DES CYCLES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
SOMMAIRE.....	IX
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CADRE REFERENTIEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE.....	4
SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE REFERENCIEL DE L'ETUDE.....	5
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE ET ORGANISATION DE LA MAIRIE DE COTONOU	5
1.3 Historique de la mairie de Cotonou	5
1.4 Organisation	6
PARAGRAPHE 2 : LES RESSOURCES DONT DISPOSE LA COMMUNE DE COTONOU.....	8
SECTION 2 : DEROULEMENT DE NOTRE STAGE A LA MAIRIE DE COTONOU....	11
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES SERVICES PARCOURUS....	11
PARAGRAPHE 2 : TRAVAUX EFFECTUES ET DIFFICULTES RACONTEES	13

2.1 Travaux effectués	13
2.2 Difficultés rencontrées	14
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	15
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE	16
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE ...	16
1.1 Problématique	16
1.2 Intérêt de l'étude	18
PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE	19
2.1 Objectifs de recherche	19
2.2 Echantillonnage et outils de présentation des données	19
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	20
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE	20
1.1 Clarification des concepts	20
1.2 Synthèse de la littérature	22
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	27
2.1 Méthode empirique	27
2.2 Méthode théorique	29
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	30
SECTION1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	31
PARAGRAPHE1 : PRESENTATION DES RESULTATS SUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES	31
PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS SUR LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES	34
SECTION 2 : ANALYSE DES RESULTATS ET APPROCHES DE SOLUTIONS	38
PARAGRAPHE1 : ANALYSE DES RESULTATS	38
PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	39
2.1 Approches de solutions	39
2.2 Conditions de mise en œuvre des solutions	40
Conclusion	42

Référence bibliographique.....44
Annexes.....a
Tables des matières.....b