

R E P U B L I Q U E D U B E N I N

(RB)

@@@@@@

MINISTERE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

@@@@@@@@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI

(UAC)

@@@@@@@@@@@@@@@@

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTIONS

(FASEG)

@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBSTENTION DE LA LICENCE

PROFESSIONNELLE

OPTION : Sciences de Gestion

SPECIALITE: Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME

AUTONOMIE FINANCIERE ET PERFORMANCE DES COLLECTIVITES
LOCALES : CAS DE LA MAIRIE DE LOKOSSA

Réalisé et soutenu par :

Césaire M. DANSOU & Cendra N. TYA

Sous la supervision de:

Maître de stage :

Mr DJEDEMÉ EMILE

Directeur des Services Financiers

De la Mairie de Lokossa

Directeur de mémoire

Dr TOGODO Azon Aimé

Enseignant chercheur à la FASEG

/ UAC

Année 2016

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION D'ABOMEY-CALAVI, N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACES: 1

Je dédie ce travail

- ✓ A mon aimable père DANSOU Dossè
- ✓ A mon grand frère DANSOU Mêtogo Romain
- ✓ A ma mère MENAKPO A. Rosaline

Césaire Mêtogo DANSOU

DEDICACES : 2

Je dédie ce travail

- ✓ A mon Père TYA C. Richard
- ✓ A mon mari ZAGA K. Sévérin
- ✓ A ma mère feuèrè DANSIKPE Marcelline, mes frères, mes sœurs et à tous mes amis

Cendra Nadia TYA

REMERCIEMENTS

Le présent document a été réalisé par l'aide de plusieurs personnes. Ainsi il nous faut témoigner ce travail bien fait par la présente note.

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- ✓ Professeur Charlemagne Babatoude IGUE, le doyen de faculté des sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

- ✓ A notre maître mémoire, Dr. TOGODO Azon Aimé qui a accepté diriger ce travail.

- ✓ A tout le corps Enseignant de la FASEG qui a contribué à notre formation qui nous a servi de base pour cette étude

- ✓ Au Directeur des Services Financier de la mairie de Lokossa Monsieur DJEDEME Emile;

- ✓ Au Chef Service du Budget et de la Comptabilité Monsieur AMOUSSOU Jacques

- ✓ A tous le personnel de la Mairie

- ✓ A tous les membres du Jury

LISTE DES SIGLES

AF	: Auto Financement
AT	: Actif Total
BIPEN	: Bilan et Perspectives de l'Economie Nationale
CAFG	: Capacité d'Autofinancement Globale
CFPB	: Contribution Foncière des Propriétés Bâties
CFPNB	: Contribution Foncière des Propriétés Non Bâties
CIPE	: Centre des Impôts des Petites Entreprises
CRFU	: Cellule du Registre Foncier Urbain
DB	: Division Budget
DC	: Droit de Code
DDLPE	: Direction du Développement Local et de la Promotion Economique
DGEM	: Division de Gestion des Equipements Marchands
DMM	: Division du Matériel et de la Maintenance
DRR	: Division de la Régie des Recettes
DSAPP	: Direction des services aux Population et du Personnel
DSF	: Direction des Services financiers
DST	: Direction des Services des Techniques
EBE	: Excédent Brut d'Exploitation
ETE	: Excédent de Trésorerie
FADeC	: Fond d'Appui au Développement des Communes
FASEG	: Faculté des Sciences Economique et de Gestion
FDC	: Fonds de Développement Communal
INSAE	: Institut National des Statistiques Appliquées à l'Economie
PAD	: Plan Annuel de Développement
PDC	: Plan de Développement Communal
PTA	: Plan de Travail Annuel
RGPH	: Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SA	: Secrétariat Administratif
SBC	: Service Budget Comptabilité
SDAC	: Schéma Directeur d'Aménagement de la Commune
SG	: Secrétaire Général
SIAD	: Service de l'Information, des Archives et la Documentation
SREM	: Service des Recettes et Equipement Marchands
STr	: Service des Transmissions
TDL	: Taxe de Développement Locale
TFU	: Taxe Foncière Unique
TPU	: Taxe Professionnelle Unique
UAC	: Université d'Abomey-Calavi

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1: Personnes enquêtées par direction	27
Tableau N° 2: Evolution des recettes fiscales et non fiscales de la Mairie de Lokossa.....	33
Tableau N° 3 : Evolution des impôts directs locaux (TDL, CFPB, CFPNB, Patente et Licence)	33
Tableau N° 4: Evolution de la performance de la Mairie de Lokossa	34
Tableau N° 5 : La capacité d'exécution du budget de la Mairie de Lokossa.....	34

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure N° 1 : Disponibilité en impôts locaux directs et indirects	29
Figure N° 2 : Disponibilité en ressources non fiscales.....	29
Figure N° 3 : Disposition de moyens pour la mobilisation des ressources fiscales	30
Figure N° 4 : Disposition de moyens pour la mobilisation des ressources fiscales	30
Figure N° 5 : Suffisance du nombre des agents de la mairie de Lokossa	31
Figure N° 6 : Disposition des ressources transférés	31
Figure N° 7: Ressources transférées disponibles à la Mairie de Lokossa	31
Figure N° 8: Ressources transférées dont dispose la Mairie de Lokossa.....	32
Figure N° 9: Ressources transférées dont dispose la Mairie de Lokossa.....	32

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA MAIRIE DE LOKOSSA	3
SECTION 2 : SERVICES CONCERNES ET DEROULEMENT DU STAGE.....	10
CHAPITRE 2 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	14
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	14
SECTION 2 : LA REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	17
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS	29
SECTION 1 : PRESENTATION DES DONNEES ISSUES DU QUESTIONNAIRE.....	29
SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES, ET SUGGESTIONS	35
CONCLUSION	42

INTRODUCTION

Après plusieurs décennies de gestion centralisée des affaires, la quasi-totalité des pays de l'Afrique centrale et de l'Afrique occidentale réfléchissent sur la question de la Participation des populations dans les affaires publiques locales en vue d'amorcer le développement à la base. La question de financement des entités publiques revêtent une importance particulière, Ceci en raison du désengagement progressif de l'Etat des secteurs productifs de l'économie. Ce désengagement s'inscrit dans un mouvement général de rationalisation et de transparence en matière de gestion des finances publiques. Ce qui se traduit, pour les dirigeants, par l'application effective des principes de la bonne gouvernance.

La République du Bénin, à l'instar des autres pays en voie de développement de la sous-région Ouest-africaine, avait expérimenté plusieurs modèles de développement axés sur la déconcentration du pouvoir central avant d'opter pour la démocratisation, la bonne gouvernance et la décentralisation en février 1990. L'exercice de la démocratie à la base à travers la décentralisation, recommandée par la Conférence des forces vives de la nation de février 1990, est devenu une réalité depuis l'installation des premiers conseils communaux en février 2003. La décentralisation est en effet le système d'administration qui permet à une collectivité humaine de s'administrer elle-même sous le contrôle de l'Etat en la dotant de la personnalité juridique, d'autorité et de ressources propres.

Le problème majeur qui se pose alors, est, sans aucun doute, celui de l'autonomie et de la performance pour le développement des collectivités locales.

Analysant les difficultés de mobilisation des ressources propres des collectivités locales, François Labie pense qu'il est possible de prétendre que la décentralisation est réelle si les collectivités locales sont véritablement maîtresses de leurs finances ; et qu'à l'inverse, la décentralisation est purement apparente lorsque les collectivités locales n'ont pas de liberté financière même si elles ont des compétences juridiques étendues. On pourrait conclure avec l'auteur qu'«en définitive, l'autonomie des finances locales est la véritable mesure de la décentralisation ». Aussi, faut-il noter qu'une bonne organisation des structures internes de ces collectivités locales leurs permet d'être plus efficace et par conséquent performant, les conduisant ainsi à l'amélioration des conditions de vie de leurs populations.

Le budget communal étant tributaire des recettes fiscales, il s'avère nécessaire que la fiscalité locale et l'économie s'harmonisent en vue d'une bonne couverture des charges publiques communales.

L'autonomie financière projetée pour les collectivités locales doit d'abord être axée sur leur capacité de la maîtrise des ressources fiscales. En effet, ces collectivités ne peuvent organiser leur finance que grâce à la fiscalité locale qui constitue un élément déterminant de leurs ressources. Une fois les ressources disponibles, les collectivités locales doivent mieux s'organiser à l'interne en vue d'atteindre leurs objectifs fixés. Ceci reflète alors la question de performance de ces collectivités locales qui dépend elle-même de la satisfaction de la population et ainsi du développement local.

Les communes doivent alors compter sur elles-mêmes pour résoudre l'épineuse question de moyens financiers indispensables à leur fonctionnement, leur développement et à l'atteinte des objectifs en mettant un accent particulier sur les impôts locaux. Les collectivités devront donc elles-mêmes essayer de se prendre en charge.

Dans cette dynamique de réforme, les impôts locaux apparaissent comme un instrument de simulation du dynamisme économique mis au service des élus locaux en vue d'une amélioration des conditions de vie de leurs populations.

C'est pour appréhender la performance des collectivités locales dans le processus du développement local, que nous nous proposons d'effectuer nos recherches sur le thème : « Autonomie et performance des collectivités locales : cas de la Mairie de Lokossa ». A travers ce thème, nous allons établir la relation entre l'Autonomie et la performance de la Mairie de Lokossa en vue de proposer quelques approches de solutions qui, nous pensons, seront pertinentes pour améliorer sa performance.

Cet objectif sera développé en trois (03) chapitres dont : Le premier fait un bref aperçu sur le cadre institutionnel de la Mairie de Lokossa et le déroulement de notre stage dans l'enceinte de cette structure ;Le second s'en charge de présenter le cadre théorique et méthodologique de l'étude ;Le dernier est consacré à la présentation et à l'analyse proprement dite des données recueillies puis à la formulation des diverses approches de solutions dans le but d'attirer l'attention de l'administration en place dans ce centre sur les insuffisances à apporter à leurs politiques d'organisations et de programmation des agents dans les services.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre est présenté en deux sections dont la première se consacre de la présentation de Mairie de Lokossa et la deuxième développe le déroulement de notre stage au sein de cette structure.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA MAIRIE DE LOKOSSA

PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE ET MISSIONS

A. HISTORIQUE

L'histoire de Lokossa remonte au début du XVIIIème siècle, au temps du règne d'Agadja, roi d'Abomey. Les exactions et les nombreuses razzias en cours à Toffo (Allada) obligèrent une bonne partie des habitants, en l'occurrence ceux du village Adjaho, à tenir conseil sous les prescriptions de Totoh Gnawoh, alors chef de terre. L'oracle qui fut consulté, révéla l'endroit sur ou ils pourront aller retrouver la quiétude, endroit devant être matérialisé par la présence d'un iroko situé derrière le fleuve Couffo en pays Adja. Connu dans toute la contrée pour sa bravoure et sa puissance, Kossou Abgon, du quartier Agongo, se porta volontaire pour cette expédition désespérée. Cet homme se caractérise par sa tête ornée de nids habités de guêpes actives, le suivant dans tous ses déplacements et qui deviennent passives à ses moments de repos. Pour cette aventure, il fut accompagné d'Aggbo –Doglo, un nom moins mystique de la région. Ainsi, bravant maintes difficultés, ils traversèrent forêts et lacs. Ils passèrent par Houin, Bokohoué où ils rencontrèrent Boko-Kpo puis échouèrent à Avédji où ils séjournèrent quelques jours. Les autochtones, craignant certainement d'éventuelles représailles, décidèrent de leur octroyer un domaine en vue de les isoler. C'est ainsi qu'un matin de bonheur, ils les conduisirent à la limite inférieure de leur futur domaine reconnu de nos jours sous le nom de Toguèmè. De là, les deux migrants commencèrent une exploration des lieux en vue de retrouver l'iroko fatidique. Il en repère trois : le premier aux environs de l'actuelle cathédrale St Pierre-Claver, le deuxième à Lokoviguè sur la voie de Ouèdèmè et le dernier au Nord de l'enclos de la présente Mairie. Face à ce résultat, ils décidèrent de rentrer à Toffo afin de rendre compte au Totoh. Sur le chemin de retour, ils découvrirent un ruisseau d'eau rafraîchissante. L'un d'eux gouta le liquide et s'écria: «lohounvo» ; ce qui veut dire littéralement « maintenant, je suis libre ». De ce fait, ils rentrèrent chez eux et portèrent la nouvelle au Chef de terre. Dans son enchantement, Totoh Gnawoh, satisfait, recommanda un nouvel oracle qui confirmera le troisième iroko comme

repère du lieu de quiétude tant espéré. Sous sa direction, les populations enclenchèrent un exode organisé avec une seule ambition: partir pour la destination sûre et loin des troubles ; vivre sous l'iroko donc à Lokotinsa d'où viendra le nom Lokossa que porte l'actuellement ville. Totoh Gnawoh libéra la première équipe dirigée par Kossou Agbon, Agbo-Doglo et BokoSatchi. Ensuite il rejoignit Lokossa pour continuer son règne. Agbo-Doglo alla s'installer à Doukonta, précisément au quartier Zeko. C'est à cet endroit précisément qu'au cours d'un bras de fer, il arracha de sa bouche une cure dent (brosse végétale) qu'il enfonça dans le sol. Ce bout de bois est devenu un grand arbre encore vivant sur les lieux baptisé plus tard Botinssa (sous l'arbre du gris-gris)

1. Situation géographique et démographique

La commune de Lokossa est limitée au Nord par la commune de Dogbo, au Sud par les communes d'Athiémé et de Houéoyogbé, à l'Est par celle de Bopa et à l'Ouest par le territoire togolais. Elle est située au Nord-Ouest du Département du Mono et est l'une des six(6) subdivisions administratives que compte ce Département. Elle couvre une superficie de 260 km², ce qui représente 16% de la superficie du Mono (1605 km²) et 0,23% de la superficie totale du Bénin (112622 km²).

La commune de Lokossa, chef-lieu du Département du Mono, est divisée en cinq (5) arrondissement que sont : Lokossa, Agamè, Koudo, Houin et de Ouèdèmè-Adja. Ces arrondissements sont dénombrés en huit (08) quartiers de ville et trente-sept (37) villages, soit un total de quarante-cinq (45) unités administratives locales.

C'est une région de plateaux argileux et de terre de barre dont le relief présente un aspect bosselé. La ville de Lokossa est caractérisée par de fortes pentes variables d'une zone à une autre entre 0 et 8%, ce qui la rend particulièrement vulnérable aux eaux de pluie qui érodent très aisément les sols et dégradent l'environnement.

D'un point de vue hydrographique, Lokossa dispose d'un complexe fluvio-lacustre non négligeable (lac Toho, lac Djétoè, Doukon, Egbo, Togbadji, etc.) dominé par le fleuve Mono.

A l'image du Bénin la Commune de Lokossa a quatre saisons que sont:

- une grande saison de pluies d'avril à juillet ;
- une petite saison sèche d'août à septembre ;
- une petite saison pluvieuse d'octobre à novembre ;
- une grande saison sèche de décembre à mars.

Le climat de Lokossa est un climat chaud marqué par une humidité relativement élevée; les précipitations qu'on y observe sont relativement modérées (900 à 1.100 ml), favorables aux inondations et à la pollution environnementale en saison de pluie, surtout dans les zones de terres noires ou à sols hydromorphes, comme c'est le cas de l'arrondissement de Ouèdèmè-Adja et une partie de Houin, de Koudo et de Lokossa. Les sols qu'on rencontre à Lokossa sont de type ferrallitique et hydromorphe favorables à l'agriculture. Les formations végétales rencontrées dans la commune de Lokossa sont constituées de forêts denses, de savanes arbustives et arborées et de prairies marécageuses. Actuellement, la végétation naturelle est partiellement remplacée par des palmeraies et quelques espèces forestières d'alignement et de plantations. Elle dessert une population estimée à cent quatre mille neuf cent soixante un (104 961) habitants (RGPH 2015 selon INSAE).

2. Données économiques et socioculturelles

Dans le domaine de l'économie, la commune de Lokossa est caractérisée par une diversité d'activités à savoir: production d'activités végétale et animale, artisanat, commerce, transport, industrie, service et dans une moindre mesure par la production halieutique, la chasse, l'exploitation forestière, la maintenance/ réparation et tourisme. L'économie de la commune repose essentiellement sur la production agricole dominée par les palmeraies, la culture du maïs et du manioc et le maraichage ; l'exploitation des carrières de graviers et de sables, les petites et moyennes entreprises de l'artisanat, de services et une industrie embryonnaire représenté par l'industrie de textile, l'huilerie de Houin-Agamè ne fonctionnant plus.

B. MISSIONS

Pour mieux accomplir sa mission, la commune de Lokossa dispose de deux (2) catégories d'organes :

L'organe exécutif de la mairie de Lokossa est le maire. A ce titre, il est chargé notamment de :

- l'établissement de l'ordre du jour ;
- la coordination des activités du conseil communal dans la commune ;
- la représentation de la commune en justice et dans la passation des contrats ;

Etant le premier responsable dans la commune, il est chargé, sous le contrôle du conseil communal de :

- conserver et d'administrer les propriétés de la commune et faire en conséquence, tout acte conservatoire de ses droits ;

- gérer les revenus de la commune et suivre les établissements communaux ;
- suivre l'évolution des finances communales
- pourvoir aux mesures relatives de la voirie communale ;
- passer les baux et les marchés relatifs aux travaux communaux dans les formes établies par les lois et règlements ;

- faire assurer la distribution des travaux communaux ;

- passer les actes de vente, d'échange, de passage, d'acceptation des dons et legs d'acquisition, de transaction lorsque ces actes ont été autorisés conformément à la loi

- ester en justice au nom et pour le compte de la commune ;
- faire tout acte interruptif de prescription ou de déchéance ;
- veiller à la conservation des archives ;

- il est un officier d'état civil et également un officier de police judiciaire. Il peut déléguer, sous sa responsabilité, ses attributions d'officier d'état civil à un fonctionnaire de la mairie. Mais en ce qui concerne la célébration des mariages, ses attributions ne peuvent être déléguées qu'à un adjoint ou à un chef d'arrondissement. Il est chargé de la police administrative dans la commune. L'organe délibérant de la commune de Lokossa est le conseil communal. L'actuel conseil communal compte dix-neuf (19) membres appelés conseillers communaux qui ont pour attributions de régler, par leurs délibérations, les affaires de la commune.

PARAGRAPHE 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA MAIRIE DE LOKOSSA

A. ORGANISATION DE LA MAIRIE DE LOKOSSA

L'arrêté n° 96 / 032 / CL / SG / SA portant attribution, organisation et fonctionnement de la mairie de LOKOSSA du 30 juillet 2008 dispose en son article 1er, que la mairie est structurée en Directions, Services et Divisions.

Les directions sont au nombre de quatre à savoir :

- La Direction des Services Financier (DSF)
- La Direction des Services Techniques (DST)
- La Direction des Services Aux Populations et du Personnel (DSAPP)
- La Direction du Développement Local et de la Promotion Economique (DDLPE)

Les Directions et services directement rattachés au Maire sont :

- la direction de cabinet (DC) ;
- le Secrétariat Général (SG)
- Le Secrétariat administratif (SA) ;

- la cellule de communication ;
- le contrôleur interne ;

Les Directions et Services techniques de la mairie, à l'exception de ceux qui sont rattachées directement au Maire et qui sont au nombre général. On a :

- le Secrétariat Administratif (SA);
- le Service de l'Information, des Archives et la Documentation(SIAD)
- le Service des Transmissions (STr) ;
- la Cellule du Registre Foncier Urbain (CRFU);
- la Direction des Services Financiers (DSF);
- la Direction des Services Techniques (DST);
- la Direction du Développement Local et de la Promotion Economique (DDLPE);
- la Direction des Services Aux Populations et du Personnel (DSAPP).

B. FONCTIONNEMENT DE LA MAIRIE

La Mairie fonctionne à travers ses directions qui exécutent les différentes tâches.

1. Direction des Services Financiers

Conformément à l'article 21 de l'arrêté communal cité précédemment, la Direction des Services Financiers est chargé de :

- gérer et de suivre l'ensemble des ressources permettant de faire face aux missions de la commune ;
- définir, d'analyser et de mettre en œuvre la politique de gestion financière ;
- proposer une stratégie de développement et de mobilisation des ressources et de maîtrise des coûts en liaison avec le service des impôts, la recette perception, la cellule RFU et les services marchands,
- réguler les recettes et les dépenses,
- soumettre au Maire un projet de budget annuel avant le 15 novembre de chaque année,
- pré valider les avant-projets de documents financiers,
- présenter au Maire un plan trimestriel de trésorerie,
- suivre les ressources humaines, informatiques, documentaires et informationnelles,
- mettre au point des politiques pour l'amélioration des recettes et la rationalisation des dépenses,
- prodiguer les conseils au Maire sur les choix budgétaires,
- participer à la préparation du budget,
- suivre l'exécution du budget,
- veiller au respect des prescriptions budgétaires,
- élaborer avant -projet du compte administratif en fin d'année,
- d'effectuer les analyses financières rétrospectives ;
- de dresser le tableau financier de bord.

2. Direction des Services Techniques

Sous l'autorité du Secrétaire Général de la mairie, le Directeur des services techniques (DST) est chargé de :

- assurer la mise en œuvre du schéma directeur d'aménagement de la commune (SDAC)

- proposer les ouvrages et équipements de la commune en adéquation avec la vision communale d'aménagement urbain et les contraintes financières et techniques.
- proposer les actions liées à la planification du développement spatial de la ville ;
- superviser les activités liées à l'érection et la maintenance des infrastructures et équipements ;
- superviser et/ou conduire les études et travaux dans les domaines de l'urbanisme et de l'équipement ;
- mettre au point la stratégie municipale pour la maintenance des infrastructures et équipements publics ;
- assurer les fonctions liées à la maîtrise d'ouvrage des travaux ;
- suivre les prestations des maîtres d'ouvrages délégués.

3. Direction des Services Aux Populations et du Personnel

Sous l'autorité du Secrétaire Général de la mairie, le Directeur des services à la population et du personnel (DSAPP) est chargé de (d') :

- assurer les services aux populations ;
- coordonner l'ensemble des activités de la direction.

4. Direction du Développement Local et de la Promotion Economique

Sous l'autorité du Secrétaire Général de la mairie, le directeur du développement local et de la promotion économique (DDLPE) est chargé :

- assurer l'élaboration du schéma directeur d'aménagement de la commune (SDAC), du plan de développement communal (PDC), du programme annuel de développement (PAD), du plan de travail annuel (PTA) ;
- assurer la mise en œuvre du PDC, du PAD, du PTA ;
- conduire les études de faisabilité des projets de développement retenus dans le PDC ;
- assurer l'élaboration/montage des dossiers de projet de développement en vue de la recherche/mobilisation de financement pour la mise en œuvre des actions retenues dans le PDC ;
- coordonner la gestion des tranches annuelles des programmes et projets de développement contenus dans le PDC ;
- mettre en place et assurer l'exploitation du système de suivi-évaluation des projets et programmes de développement mis en œuvre par l'administration communale ;

- diffuser les informations de suivi des projets et programmes mis en œuvre par l'administration communale ;
- assurer la rédaction des rapports mensuel, trimestriel et annuel de la direction.

SECTION 2 : SERVICES CONCERNES ET DEROULEMENT DU STAGE

PARAGRAPHE 1 : SERVICES CONCERNES

A. LES SERVICES CONCERNES

La Direction des Services Financiers comprend deux services à savoir: le Service Budget et Comptabilité (SBC) et le Service des Recettes et Equipements Marchands (SREM)

Le Service Budget et comptabilité est chargé de :

- ✓ participer à l'élaboration et à l'exécution du budget de la commune ;
- ✓ gérer les comptes ;
- ✓ gérer le matériel et d'en assurer la maintenance.

Le Service Budget et Comptabilité comprend trois divisions : la Division Budget (DB), la Division Comptabilité (DC) et la Division du Matériel et de la Maintenance (DMM)

La Division Budget est chargé de :

- élaborer et de mettre en œuvre la politique d'amélioration des ressources financières propres de la Commune ;
- préparer l'avant-projet du budget primitif ;
- préparer les décisions modificatives budgétaires ;
- participer à l'élaboration du compte administratif et du collectif budgétaire ;
- suivre l'exécution du budget et du collectif budgétaire ;
- suivre la comptabilité analytique.

La division comptabilité est chargé de :

- exécuter les dépenses budgétaires ;
- tenir les comptes de recettes et de dépenses ;
- établir les feuilles de déplacement ;
- veiller à la régularité des pièces comptables ;

- émettre les factures ;
- établir la situation d'endettement de la commune ;
- préparer les programmes d'emprunt ;

- analyser l'évolution prospective de la dette ;
- gérer la régie d'avances.

La Division Matériel et Maintenance est chargé de:

- faire les approvisionnements (en fournitures et matériels) ;
- réceptionner et de gérer les stocks de fournitures ;
- contrôler les entrées et sorties du matériel ;
- assurer la maintenance du matériel informatique et autre

Le Service des Recettes et Equipement Marchands (SREM) est chargé de :

- ✓ suivre les activités de recouvrement des infrastructures marchandes et d'en maximiser le rendement ;
- ✓ gérer la régie de recettes ;
- ✓ gérer les équipements marchands.

Ce service comprend deux divisions : Division de la Régie des Recettes (DRR) et la Division de Gestion des Equipements Marchands (DGEM)

La Division de la Régie des Recettes (DRR) est chargé de :

- encadrer les activités des collecteurs
- encaisser les redevances d'occupation et autres recettes non fiscales revenant à la commune ;
- en assurer le reversement à la recette perception ;
- gérer les valeurs inactives et les timbres fiscaux ;
- fournir les données statistiques pour l'élaboration du budget.

La Division de Gestion des Equipements Marchands (DGEM) est chargé de :

- procéder à des analyses prospectives facilitant les choix de modes de gestion par les élus;
- gérer les services marchands n'ayant pas fait l'objet de délégation ;

- participer au contrôle des agents collecteurs sur le terrain ;
- régler les conflits entre les usagers des services marchands et les agents collecteurs ;
- recenser les panneaux et emplacements publicitaires en vue de leur taxation ;
- déterminer les possibilités de réaction de nouveaux services marchands ;

B. FORCES ET FAIBLESSES DE LA MAIRIE DE LOKOSSA

Comme toute autre institution, la Mairie de Lokossa a aussi des forces et faiblesses.

On peut comme force:

- Chaque lundi matin, tous les directeurs, chefs de services et chefs de cellule sont conviés à une réunion de comité de direction, animée par le Maire en la présence des Adjointes et du Secrétaire Général. La réunion a pour but de faire le point des tâches de la semaine écoulée, de s'enquérir des dysfonctionnements éventuels et de définir les tâches de la nouvelle semaine qui commence. Il y a donc une gestion concertée des activités de la Mairie ;
- une bonne collaboration entre les agents ;
- la commune de Lokossa élabore et adopte son plan de développement communal (PDC);
- la commune de Lokossa élabore chaque année un plan annuel de développement(PAD);
- la mairie de Lokossa respecte les six étapes pour l'élaboration de ses budgets,
- l'existence du Registre Foncier Urbain
- inscription au budget de la commune des recettes propres ;
- un bon équipement en matériel informatique ;

On peut noter comme faiblesse :

- un incivisme fiscal des contribuables ;
- l'insuffisance ; des agents collecteurs ;
- le non exhaustivité de l'enquête fiscale ;
- sous-évaluation des bases imposables ;
- l'insuffisance des informations sur l'identification des contributions,
- l'insuffisance de la couverture fiscale d'autres communes ;
- le faible niveau d'instruction des agents collecteurs,

- le manque de groupe électrogène qui entraîne l'arrêt des travaux en cas de délestage
- le retard dans la réception des fournitures de bureaux,
- le manque de manuel de procédure dans chaque division.

PARAGRAPHE 2 : DEROULEMENT DU STAGE

A. EXPERIENCE DE STAGE

En marge des activités de recherche que nous avons menées, les tâches exécutées dans les différentes divisions nous ont permis d'avoir des connaissances pratiques. Toutefois, quelques réalités du terrain nous ont fait rencontrées certaines difficultés.

Comme connaissance pratique acquise, ce stage nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques, mais aussi d'en acquérir d'autres. Etant donné que nous avons parcourus toutes les divisions que comprenaient les services de la DSF, la plupart de nos connaissances sont divers. Au nombre de celles nouvellement acquis, nous avons :

- apprendre la gestion du temps de travail et nous adapter à une ambiance de travail en équipe ;
- traitement de certains courriers départ qui soient parvenus à la DSF ;
- la vérification d'ordre ;
- l'enregistrement des mandats dans le cahier de transmission ;
- l'Emission de Mandat de paiement, de Bon de Commande/Réparation, Ordre de paiement ;
- l'enregistrement des factures relatives à l'occupation du domaine publique et le recouvrement.

B. DIFFICULTES RENCONTREES

Ce stage de trois mois ne s'est pas déroulé sans difficultés. Toutefois, les difficultés rencontrées ne sont pas de nature à entraver l'atteinte des objectifs poursuivis. Comme difficultés, nous pouvons citer :

- l'insuffisance des documents dont doit s'inspirer les stagiaires (anciens rapports de stages et mémoires) ;

- l'absence d'un manuel de procédures dans chaque division ;
- le manque du groupe électrogène, ce qui entraîne l'arrêt des travaux en cas de délestage ;
- le faible niveau d'instruction des agents collecteurs ;
- le retard dans la réception des fournitures de bureaux.

CHAPITRE 2 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre porte sur la problématique de recherche, les objectifs de l'étude, aboutit à la méthodologie de recherche et finit par les techniques d'analyse des données.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

A. PROBLEMATIQUE

Dans le souci d'asseoir les bases d'une démocratie de proximité, le Bénin a opté pour la décentralisation qui est un moyen d'impulser le développement local à travers une large participation des citoyens à la gestion des affaires de leurs Communes. La décentralisation appelle au changement de comportement des populations, qui désormais doivent apprendre à compter sur elles-mêmes.

Pour ce faire, la loi *N° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des Communes en République du Bénin* a été votée et promulguée pour la mise en œuvre du processus de décentralisation. Cette loi stipule en son article 1er que « la commune est une collectivité territoriale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle s'administre librement par un conseil élu dans les conditions fixées par la loi ». Cette même loi stipule à travers les articles 186 et 187 que : « Pendant une période de trois (3) ans à compter de la mise en place des organes des communes. L'Etat assure le bon fonctionnement de ces organes, en leurs octroyant des subventions et des crédits spéciaux, dont les ressources financières se révèlent insuffisantes pour l'équilibre de leur budget de fonctionnement. Ces subventions et crédits spéciaux doivent faire annuellement l'objet d'une inscription au budget ».

Ces dispositions répondent au souci du législateur de soutenir les communes dans leurs premières difficultés de fonctionnement. La même loi poursuit en précisant que : « La

Commune qui, deux (02) ans après la suppression de la subvention de l'Etat, n'est pas en mesure de disposer des ressources financières propres pour son fonctionnement, peut faire l'objet d'une fusion, conformément aux dispositions de la présente loi » (article 187).

Cette nouvelle gestion de la cité par les communes elles-mêmes sous la tutelle de l'Etat à travers la Préfecture, exige des ressources suffisantes et disponibles pour couvrir les charges publiques.

Ainsi, le droit d'autonomie financière accordée aux collectivités décentralisées signifie théoriquement que la collectivité dispose d'un budget propre qu'elle est libre de gérer en définissant elle-même ses tarifs d'impôts locaux conformément à la loi et en ayant le libre choix de la détermination de ses dépenses. Aussi, les élus locaux ont-ils désormais la charge de la mobilisation des ressources financières suffisantes pour soutenir leur plan de développement local ?

La non satisfaction des besoins de la populations parait justifiée si l'on considère que « le tiers de la population béninoise n'a toujours pas les moyens de faire face aux dépenses minimales de subsistance et qu'environ 60% des citoyens restent encore non alphabétisés. Une couche non moins importante de la population continue d'avoir des difficultés d'accès à l'eau potable, aux soins de santé et de sérieux problèmes de manque ou d'insuffisance d'infrastructures communautaires ».

Face à un faible niveau de revenu national, à la faiblesse des infrastructures communautaires et à une insuffisance des ressources naturelles, ainsi :

- ✓ les ressources sur lesquelles les collectivités locales comptent pour répondre aux besoins de financement de leur localité, sont-elles assurées de manière permanente et évidente ?
- ✓ Si non, quelles seront alors les effets de ces derniers sur la performance dans les collectivités locales ?

L'équilibre du budget communal s'avère nécessaire et ceci partant d'un effort de ressources internes, celles qui dans l'état actuel de nos collectivités sont essentiellement fiscales.

De ce qui précède, il apparaît donc que la capacité d'autofinancement est une composante essentielle de la performance dans les collectivités locales. Les élus locaux doivent faire asseoir dans leur localité une bonne politique de gestion des ressources propres en vue d'atteindre le développement de leur commune. Ainsi, le thème de recherche intitulé « **Autonomie financière et performance des collectivités locales : cas de la Mairie de Lokossa** » nous permettra d'apprécier la performance de la Mairie de LOKOSSA. En effet, l'évaluation de la performance peut être axée sur l'input, output ou sur l'outcome. Notre étude se charge d'étudier la performance axée sur les inputs de la Mairie de Lokossa.

Les questions auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de notre étude sont les suivantes :

- ✓ Quels sont les outils permettent d'apprécier la performance de la Mairie de Lokossa?
- ✓ Quel sont les impacts de la Capacité d'Autofinancement sur la performance de la Mairie de LOKOSSA?

B. INTERETS DE L'ETUDE

Deux raisons essentielles sous-tendent le choix de ce thème à savoir :

- la mise en pratique des différents enseignements reçus ;
- la contribution à l'amélioration d'une politique de gestion qui fait face à un réel développement de la Commune de LOKOSSA.

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS

A. OBJECTIFS GENERALE

L'objectif général de cette étude est d'établir la relation entre l'Autonomie et la performance de la Mairie de Lokossa

B. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Pour réaliser cet objectif général, il nous faudra atteindre les objectifs spécifiques suivants:

- ✓ Evaluer la performance de la Mairie de Lokossa?

- ✓ Mesurer l'impact de la Capacité d'Autofinancement sur la performance de la Mairie de LOKOSSA?

SECTION 2 : LA REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

PARAGRAPHE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE

La politique de décentralisation, amorcée depuis plus d'un siècle dans beaucoup de pays du monde surtout en Europe, est devenue un moyen efficace pour l'Etat de conférer une partie de ces pouvoirs à des entités locales le plus souvent dénommées collectivités locales ou collectivités territoriales.

Pour une meilleure évaluation de l'autonomie et la performance des collectivités locales, il est indispensable de clarifier les concepts de « décentralisation », « Collectivités locales », « autonomie financière », « performance des collectivités locales », « efficience », « efficacité », « Impôts locaux », « valeurs inactives », « développement locale ».

A. NOTION D'AUTONOMIE FINANCIERE

1- Notion d'autonomie financière

Autonomie : C'est le pouvoir qu'a une collectivité territoriale, de gérer, de s'organiser et de s'administrer librement dans la limite de la constitution, de la loi et de la morale les affaires financières et administratives qui leur sont propres.

Autonomie Financière : possibilité qu'a une personne physique ou morale à générer et à disposer d'un pouvoir propre.

Selon le lexique juridique l'autonomie financière est « la situation d'une collectivité ou d'un organisme disposant d'un pouvoir propre de gestion de ses recettes et de ses dépenses, regroupées en un budget ou dans un document équivalent. Pour être complète elle suppose l'existence de ressources propres à la collectivité en cause »

Selon le petit Larousse illustré 2011, l'organisme qui administre, gère librement ses propres ressources.

Selon Gilbert ORSONI (1989) « le principe de la décentralisation implique l'autonomie financière des collectivités locales. Dès lors en effet que les collectivités aujourd'hui disposent de la personnalité juridique et de la capacité de désigner elle-même leurs responsables; elles disposent parallèlement du pouvoir de préparer, d'adopter et d'exécuter leur propre budget. Toutefois, si l'autonomie suppose un certain degré de liberté ce degré peut varier (en fonction notamment du plus ou moins grand approfondissement de l'idée décentralisation), cette liberté étant souvent loin d'être absolue. La portée et les limites de l'autonomie financière des collectivités locales s'apprécient au regard de leurs dépenses et de leurs recettes. Ainsi qu'au travers du droit budgétaire qui leur est applicable : en de dépenses, en matière de recettes et au travers du droit budgétaire et comptable applicable »

Il ressort de ces définitions quatre notions essentielles :

- L'existence d'affaires locales ;
- Un libre pouvoir de gestion ;
- La reconnaissance d'un budget propre ;
- Le contrôle de l'Etat.

Ainsi l'autonomie financière peut se définir comme le pouvoir donné aux collectivités locales de gérer librement leurs affaires en disposant d'un budget propre sous le contrôle des centrales. A cet effet, il importe pour la commune de disposer et de gérer les ressources financières propres contenues dans le budget distinct du budget de l'Etat, équilibré en recette et en dépenses, élaboré par la Mairie et voté par le conseil municipal ou communal.

Autonomie locale : Capacité d'un groupe politique de proximité ou une collectivité, de s'organiser et de s'administrer sans entrave dans les limites seulement fixées par la loi.

Autonomie administrative : Selon A. Lalande, l'Autonomie locale est le pouvoir d'un groupe politique ou d'une entité publique de s'organiser et de s'administrer lui-même du moins sous certaines conditions et dans certaines limites.

Pour sa part, Marcel MAJERES dans son manuel « l'Etat Luxembourgeois » définit l'autonomie locale comme : « le droit et la capacité effective pour les collectivités locales de régler et de gérer dans le cadre de la loi sous leur propre responsabilité et au profit de leurs populations, une part importante des affaires publiques exclusivement locales, sous le contrôle du pouvoir central.

Les dispositions constitutionnelles de divers pays illustrent clairement cette conception lorsqu'elles conservent conformément aux principes de la décentralisation territoriale l'existence des collectivités locales et leur autonomie. C'est en vertu de ce principe que les autorités locales élues sont habilitées à administrer librement les biens propres des collectivités et, le cas échéant, ester en justice pour en défendre les intérêts. C'est sous cet angle que Gaston DEFERRE, Ministre français de l'intérieur et de la Décentralisation, dans son exposé des motifs du projet de loi relatif aux droits et libertés des collectivités Territoriales, déclara : « Promouvoir l'autonomie locale est un acte de confiance dans les Français dans leur capacité à gérer eux-mêmes leur espace.

2- Capacité d'Autofinancement Globale (CAFG)

Elle représente la ressource dégagée par l'entreprise en cours de l'exercice sur l'ensemble des opérations de gestion. Elle est représentative de la bonne santé de l'entreprise, et de son aptitude à investir et à croître ; elle indique ses possibilités d'autofinancement potentielles. Elle est donnée par la formule suivante :

$$\text{CAFG} = \text{EBE} + \text{Produits Encaissables Restants (sauf produits des cessions d'immobilisations)} - \text{Charges Décaissables Restantes (sauf valeurs comptables des cessions d'immobilisations)}$$

3- Notion de collectivités locales

Les collectivités locales ou territoriales sont des communautés sociales infra-étatique qui ont pour assise une fraction du territoire national et pour lieu une identité collective locale et reconnu dotée de la personnalité morale leur permettant de gérer leurs propres affaires.

Selon J. Carles(1987) « collectivité locale est une composante des personnes publiques devant assumées des multiples fonctions d'intérêts général». Elle se défini par un territoire bien délimite, une organisation de ses habitants, une habitation à décider et à amener ses propres affaires. Dans une telle situation, chaque composante se débat à sa manière pour sauvegarder un partage très précis des compétences. Au Benin les collectivités locales décentralisées sont au nombre de soixante-dix-sept (77) communes.

Selon l'article- 0229 du N° 97 Janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la république du Benin, « la commune est démembrée en unité administratives locales sans personnalité juridique ni autonomie financière ». Ces unités administratives

locales prennent la dénomination d'arrondissement. Chaque arrondissement procède conseil d'arrondissement et divisé en quartier dans les zone urbaines ou villages dans les zones rurales, dotes chacun d'un organe (conseil de village ou de quartier de villes) dirige par un chef de quartier ou de ville.

B. NOTION DE PERFORMANCE

1- La performance

La performance s'étudie au regard des objectifs fixés de l'organisation et à l'attente des acteurs. Le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès. Le concept de performance, omniprésent dans la littérature, peut faire l'objet d'un vaste débat. Son contenu est variable et entraîne des pratiques différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Ce concept ne se laisse pas canaliser par une définition acceptée de tous. Bourguignon (1995) constate que « tout se passe comme si le sens du mot performance en devienne superflu ». Traditionnellement, les économistes et gestionnaires distinguent trois performances (Bouquin, 1989) : celle mesurée par le rapport entre les ressources mises en œuvre par l'entreprise et les résultats, **l'efficience**. Celle qui traduit la qualité des anticipations réalisées par les gestionnaires décideurs et est mesurée par l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus, **l'efficacité**. Cette mesure de performance permet par ailleurs de prendre en considération des éléments comme la qualité que la notion d'efficience laisse de côté. Et enfin, celle qui traduit le niveau d'adéquation entre les objectifs affichés et le contexte dans lequel, l'entreprise se trouve, **la pertinence**. Mettant plus en exergue le contexte, Gibert (1986) définit la pertinence dans les organisations publiques et plus particulièrement dans les municipalités en termes de rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs définis. Dans ce même secteur des gouvernements locaux, et s'inscrivant dans la dynamique de la Nouvelle Gestion Publique, Hood (1995) définit la performance en termes d'**économie** : s'assurer qu'il n'y a pas plus d'argent dépensé que prévue ; d'**efficacité** : rapport input/output et d'**efficience** : atteinte des objectifs dans la réalisation des besoins sociaux. Cette dernière vision de la performance se focalise sur l'atteinte d'une efficacité des coûts (Piotrowski et Rosebloom, 2002 ; Worthington, 2000). Cette définition de la performance n'est pas la seule discutée dans la

littérature. La performance a donc été aussi vue en termes d'approches théoriques. Hormis le caractère équivoque du terme même de performance, E.M. Morin et al. [1994] recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

a. Approche économique

La performance économique a longtemps été privilégiée par les dirigeants et le gouvernement de l'entreprise comme critère d'appréciation de la performance, au détriment de la performance sociale.

Selon E.M. Morin et al. [1994], La performance économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de J. Caby et al. [1996] qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

b. Approche Sociale

Les théoriciens et praticiens s'accordent pour considérer la performance sociale comme un avantage stratégique, dans la continuité des travaux de la théorie des ressources. La maîtrise de la performance sociale est ainsi devenue un thème majeur des recherches en contrôle de gestion (Burlaud et al., 2004). L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. R.E. Quinn, J. Rohrbaugh [1981] indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B.M. Bass qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

c. Approche systématique

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. » [B.S. Georgopoulos, A.S. Tannenbaum 1957, p. 535]. L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux.

d. Approche politique

La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin et al. Repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme. Plusieurs exemples l'illustrent [R.G. Eccles 1991 ; T. Connolly et al, 1980 ; R.F. Zammuto 1984 ; M. Keeley 1984]. En réalité, R.H. Hall [1980] distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (goal achievement model) et l'approche par les ressources (ressource acquisition model). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal. Bien que ce clivage soit nié par certains auteurs [A.C. Bluedorn 1980], il apparaît utile pour appréhender la mesure des performances.

2. Domaines et Indicateurs de performances

Cet exercice de mesure de performance porte sur trois (3) domaines qui sont déclinés ci-après. Pour chacun d'eux, des sous domaines et des indicateurs de performance sont identifiés.

a- Bonne gouvernance

La mesure des performances accorde la plus grande importance à ce domaine au regard du système de notation. L'objectif visé dans ce domaine est d'apprécier la capacité organisationnelle de la collectivité locale, l'efficacité de son management des affaires locales, la pratique de la bonne gouvernance à travers l'information, la prise en compte des préoccupations des populations et leur participation effective à la mise en œuvre du

développement local. Pour ce faire, quatre (4) sous domaines ont fait l'objet d'appréciation à travers des indicateurs au niveau des CL. Il s'agit de :

➤ L'organisation et fonctionnement des organes

- Tenue régulière des réunions du conseil
- Fonctionnement des commissions
- Allocation budgétaire en appui au fonctionnement de l'ARD et de l'ANCR
- Existence d'une délégation de signature pour diligenter les actes

➤ L'administration et gestion

- Prise en compte des charges d'entretien dans le budget
- Prise en compte des activités de renforcement de capacité dans le budget
- Gestion de l'état civil
- Existence d'un système d'archivage des documents administratifs
- Fonctionnement des comités de gestion des infrastructures réalisées
- Production des comptes administratifs dans les délais requis
- Pourcentage des infrastructures fonctionnelles trois ans après réalisation
- Délai entre la remise des clés (réception provisoire) et la mise en service des nouvelles infrastructures
- Existence d'un système d'information fonctionnel
- Qualité des subventions en soutien aux SSB et aux groupes vulnérables
- Existence d'un dispositif administratif fonctionnel

➤ La Transparence

- Respect des procédures légales de passation des marchés
- Affichage des délibérations du conseil rural/municipal/régional

- Inscription des recettes additionnelles dans les budgets
- Lecture du bilan d'exécution budgétaire en public
- Tenue des débats d'orientation budgétaires(DOB)
 - La participation et le dialogue social /coopération institutionnelle
- Organisation de rencontres par le conseil avec les populations durant l'année dernière
- Existence de mécanisme d'implication des populations dans la gestion des affaires locales
- Le conseil a formalisé des relations fonctionnelles avec les STD
- Coopération avec les OSC
- Participation financière et/ou en nature des populations aux investissements de la collectivité locale
- Concertation entre le Région et les autres ordres de collectivités locales
- Participation et responsabilisation des femmes aux commissions du conseil

b. La rentabilité

Dans ce domaine, il s'agit d'apprécier la capacité de la collectivité locale à assurer son développement sur la base de ses ressources propres, l'efficacité dans leur recouvrement et de leur gestion à travers le renseignement des indicateurs ci- dessous :

- Nombre d'impôts et taxes recouverts
- Taux de recouvrement de la taxe rurale
- Taux de recouvrement des recettes ordinaires
- Pourcentage du budget alloué au financement de l'investissement
- Pourcentage des recettes ordinaires allouées aux dépenses de personnel
- Part des actions de développement (éducation, santé et initiatives économiques) dans les dépenses ordinaires (réalisation)

- Capitalisation de fonds résiduels ordinaires pour l'investissement

c. Planification

L'objectif recherché dans ce domaine est de mesurer la capacité de la collectivité locale à mettre en œuvre une programmation des activités assortie d'une identification des priorités et des ressources nécessaires à cet effet. Pour cela, il s'agit de renseigner les indicateurs suivants :

- Existence d'un document de planification locale en cours de validité (PLD, PIC, PRDI)
- Existence d'un Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) en cours de validité ou d'élaboration/ réactualisation
- Formulation et mise en œuvre de projets structurants au cours des trois dernières années
- Budgétisation des investissements prévus dans le plan
- Taux de réalisation du budget d'investissement
- Existence d'un mécanisme de suivi et d'évaluation du plan

3. Développement local

Le plan de développement est perçu comme un outil permettant de mobiliser de façon cohérente des moyens financiers en vue de réaliser, entre autre des investissements pertinents. D'une manière générale, l'élaboration du plan de développement est subordonnée à un diagnostic communal qui établit les potentialités et les contraintes majeures dans ce cadre logique. Le diagnostic abouti le plus souvent à la détermination de trois axes à savoir :

- le renforcement de la base économique par la promotion d'activités génératrices de revenus ;
- l'amélioration des conditions de vie des populations par des infrastructures et des équipements sociaux ;

- l'amélioration de la participation économique de tous les citoyens à la gestion de leur collectivité locale

Le développement est perçu comme une amélioration qualitative et durable économie et de son fonctionnement. La pénurie en eau potable, les pistes peu praticables surtout en période pluvieuse, l'accès difficile aux crédits, aux intrants agricoles, la relance du secteur coton son autant de grands défis que les communes doivent relever. A cet effet, le Fond de Développement Communal (FDC) constitue un creuset de transfert de fonds aux communes de la part du gouvernement et de tous les bailleurs de fonds et une augmentation des capacités locales de mobilisation et de gestion des ressources financières.

PARAGRAPHE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Elément crucial de tout travail, la méthodologie de travail nous permettra de mieux identifier l'outil d'analyse des données et ensuite à choisir le cadre opérationnel de nos hypothèses qui nous permettra de donner à notre étude une valeur scientifique qui crédibilise nos résultats. Selon R. Descartes (2002) « la méthodologie est le chemin à suivre pour arriver à la vérité dans les sciences ».

A. OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

1- La pré-enquête

Selon Raymond Boudon (1969), la pré-enquête permet au chercheur de partir des idées préconçues. Elle nous a permis de nous attacher aux services des agents de la mairie qui nous ont servis de personnes ressources notamment dans la reconnaissance du milieu d'étude, les démarches qui autorisent l'accès aux données statistiques puis certaines informations susceptibles de nous guider dans notre recherche.

2- Les entretiens directs

L'utilisation de l'interview libre dans entretiens exploratoires que nous avons eu avec certains cadres de la Direction des Services Financiers et du chef service de la cellule du registre foncier urbain; et de collecter les renseignements auprès d'eux.

3- Le questionnaire

Pour atteindre ces différents objectifs, nous avons eu recours aux méthodes quantitatives et qualitatives :

- ✓ La méthode qualitative nous a permis d'adresser un questionnaire à certains agents de la Mairie, en particulier ceux qui sont dans la Direction des Services Financiers et ceux de la Direction du Développement Local et de la Promotion Economique
- ✓ La méthode quantitative est réalisé à travers la recherche des rapports d'activités et les budgets et planification nous permettant de recenser les différents facteurs qui pourraient être un handicap à et ceci en raison de notre problématique.

4- L'échantillon

Notre population cible se compose des agents de la mairie. Dans le but d'accéder au maximum d'informations, nous nous sommes intéressé et de façon aléatoire a un échantillon sommes de 50 agents compte tenu du personnel de la mairie 'dont l'effectif total 96 personnes. Notons que des 50 questionnaires, 39 ont été récupérés et exploités.

L'échantillon se présente: donc comme suit :

Tableau N° 1: Personnes enquêtées par direction

Direction ou cellule	Effectifs	Pourcentage(%)
DSF	18	46,15%
DST	4	10,26%
DSAPP	5	12,82%
DDLPE	7	17,95%
CRFU	5	12,82%
Total	39	100%

Source : Enquête du mois de Septembre 2016, réalisé par nous même

5- La recherche documentaire

La recherche documentaire a été orientée vers un nombre important d'ouvrages traitant le sujet de notre étude. Elle consiste à exploiter des ouvrages, cours, mémoire et tout

Document pouvant faciliter notre rédaction. Elle a été complétée par les informations issues des collectifs budgétaires, des comptes administratifs, du Plan de Développement Communal et des comptes de gestion et les théories économiques qui expliquent mieux le

sujet de notre étude. Elle nous a permis également d'avoir un aperçu sur zone d'étude, les différents services qui la composent, ceux qui sont concernés par le phénomène et la répartition du personnel des agents de la mairie.

B. OUTILS ET TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES DONNEES

1- Les techniques de traitement

Nous avons procédé à la quantification des données qualitatives selon la fréquence des réponses similaires puis à la construction de tableau montrant l'interaction entre certaines variables et leur influence sur le phénomène étudié. Les logiciels Word, Excel ont ensuite servi à la construction des tableaux aux opérations statistiques et à la saisie des données.

2- Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de l'enquête

Diverses difficultés ont été rencontrées lors de la réalisation des enquêtes. Nous avons par exemple été confrontés à des réticences de la part de certaines personnes dont nous nous sommes approchées, la méfiance et le refus de certains agents à fournir des informations nécessaires à notre cadre d'étude et la non-participation aux activités relevant de notre spécialité. Quant aux limites des données recueillies, elles sont liées à la marge d'erreur pouvant provenir de la négligence ou de la méfiance des enquêtés. Toutefois, ces difficultés et limites ne sont pas de nature à disqualifier le caractère scientifique et technique des résultats que nous présenterons.

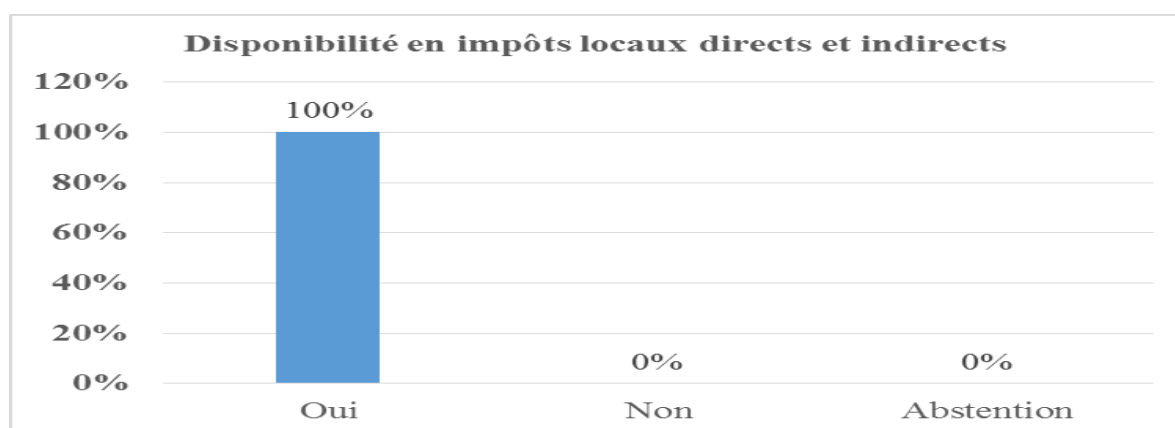
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS

Ce chapitre présente le résultat de nos enquêtes, un bref commentaire des données obtenues et quelques suggestions sur les insuffisances constatées.

SECTION 1 : PRESENTATION DES DONNEES ISSUES DU QUESTIONNAIRE

Il s'agit de présenter les résultats des questionnaires sous forme de tableaux.

Figure N° 1 : Disponibilité en impôts locaux directs et indirects



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

D'après cette figure, toutes les personnes enquêtées nous ont montré qu'effectivement la mairie dispose des impôts directs et indirects.

2- La mairie de Lokossa dispose-t-elle des ressources non fiscales ?

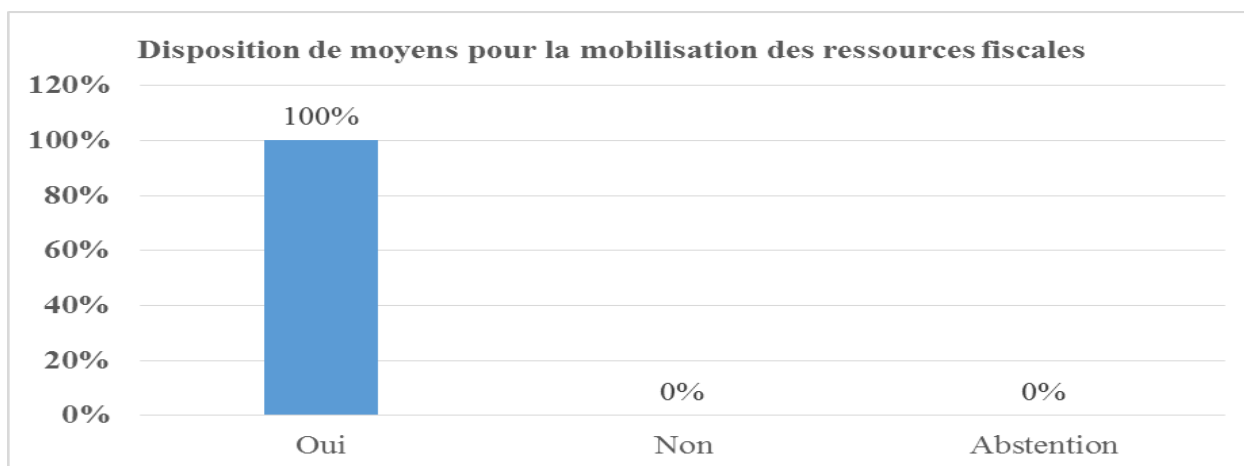
Figure N° 2 : Disponibilité en ressources non fiscales



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

Cette figure nous montre que la totalité des personnes affirme que la mairie dispose des ressources non fiscales.

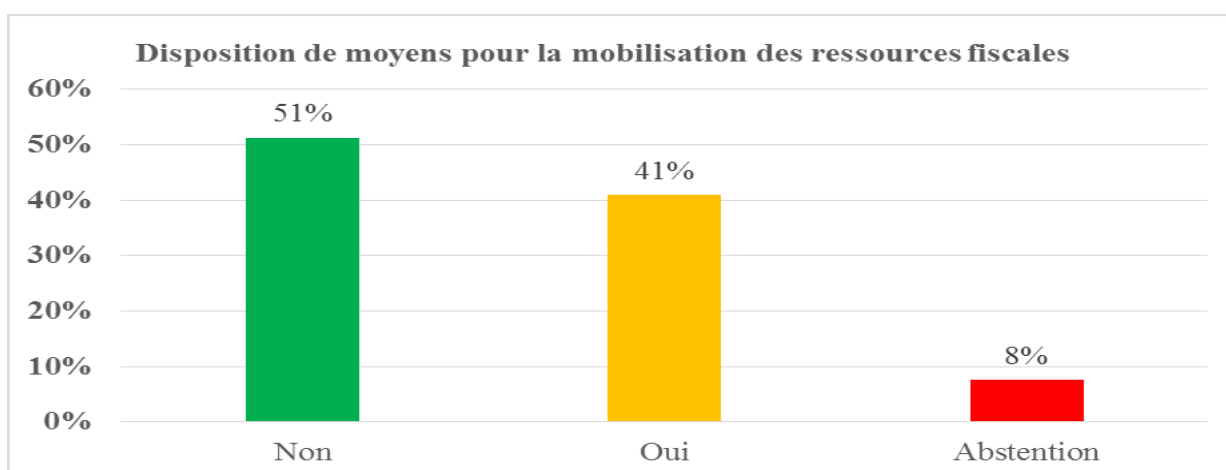
Figure N° 3 : Disposition de moyens pour la mobilisation des ressources fiscales



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

Selon cette figure, tous les enquêtés affirment que la Mairie de Lokossa dispose des moyens pour la mobilisation des ressources fiscales

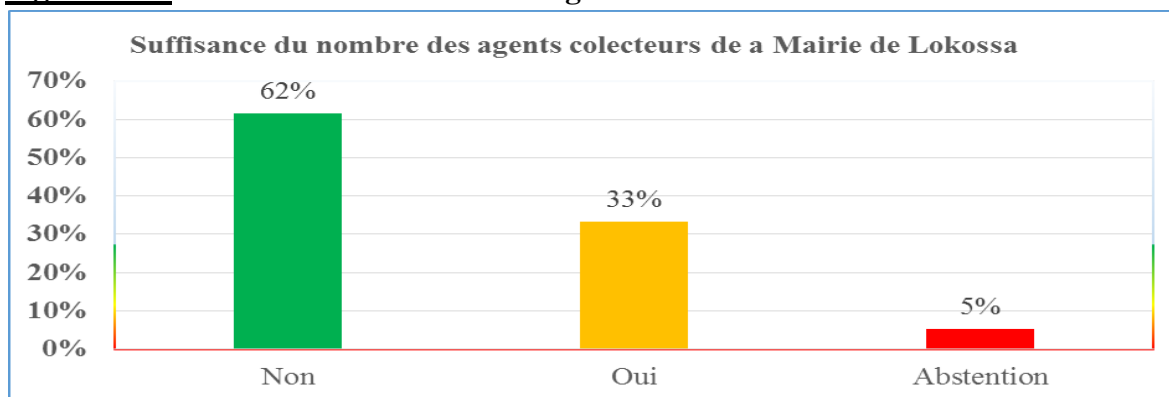
Figure N° 4 : Disposition de moyens pour la mobilisation des ressources fiscales



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

Selon cette figure, les 51% des enquêtés affirment que les moyens de mobilisation de la Mairie de Lokossa ne lui permettent pas d'atteindre ses objectifs fixés, tandis que les 41% l'affirment contre 8% qui préfèrent se taire sur la question.

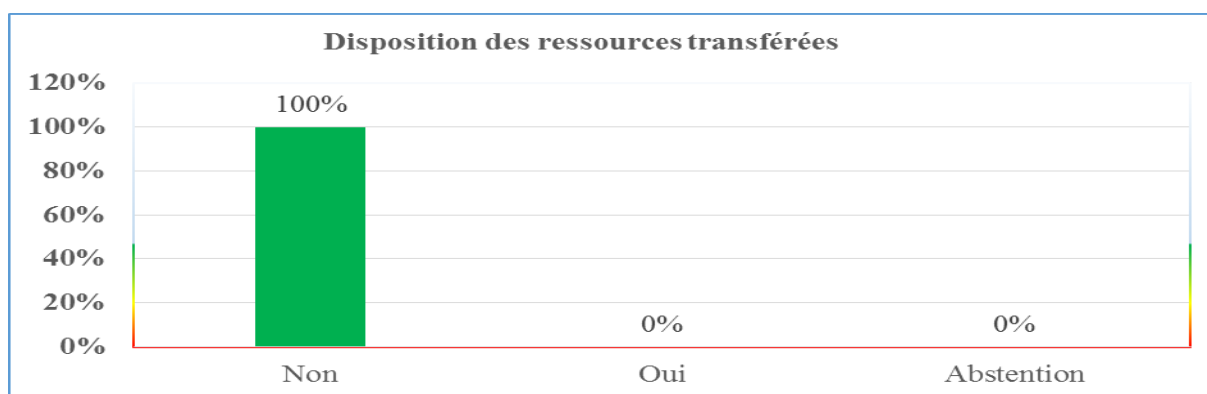
Figure N° 5 : Suffisance du nombre des agents de la mairie de Lokossa



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

Selon ce graphique, les 62% des enquêtés déclarent insuffisant le nombre des agents collecteurs de la Mairie de Lokossa tandis que les 33% l'affirment suffisant contre 5% qui ne se prononcent pas sur la question.

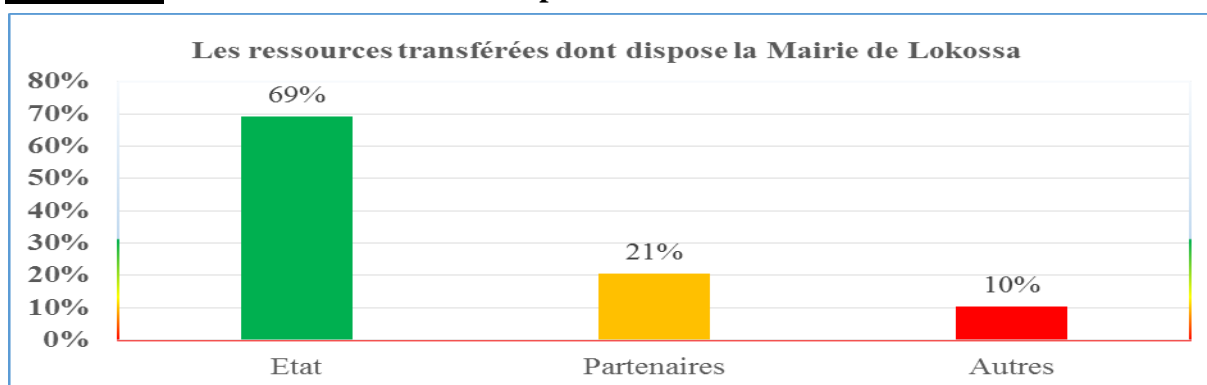
Figure N° 6 : Disposition des ressources transférées



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

Selon ce graphique, tous les enquêtés confirment que la Mairie de Lokossa dispose des ressources transférées

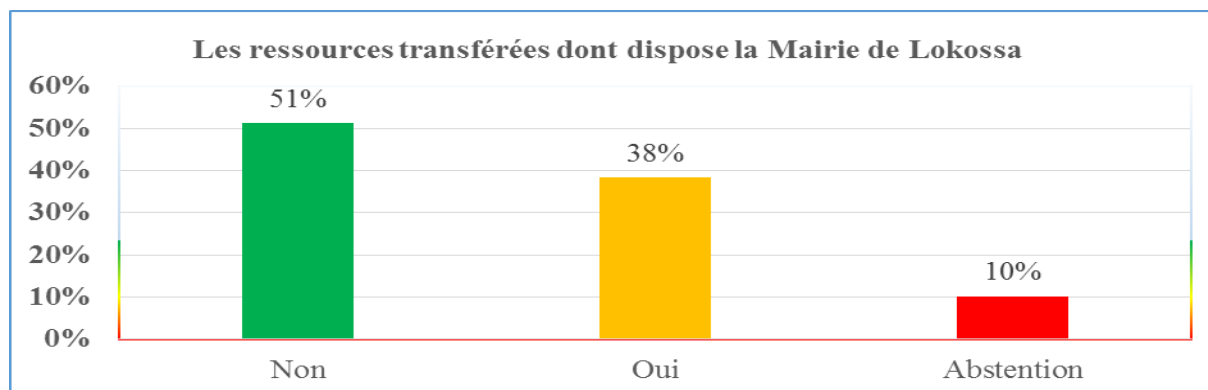
Figure N° 7 : Ressources transférées disponibles à la Mairie de Lokossa



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

Selon ce graphique tous les 69% des enquêtés citent les subventions de l'Etat comme ressources transférées à la Mairie de Lokossa tandis que les 21% citent les Partenaires et 10% autres.

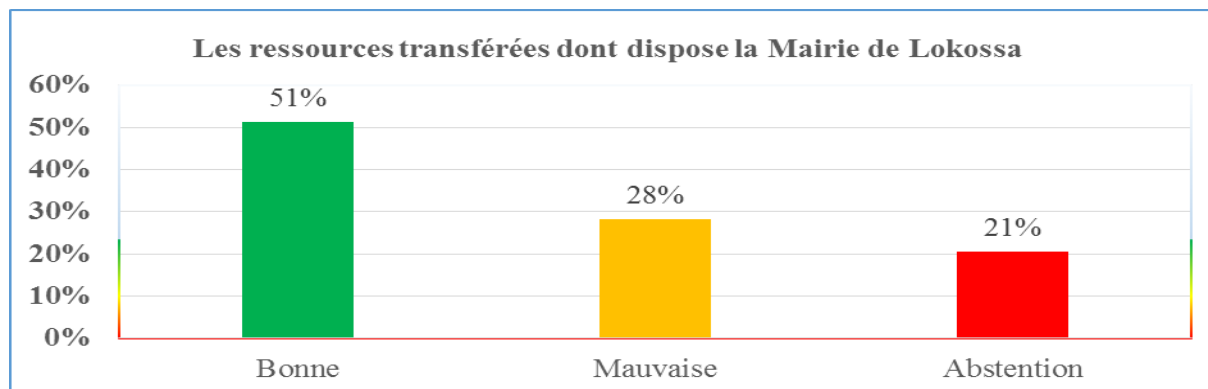
Figure N° 8: Ressources transférées dont dispose la Mairie de Lokossa



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

A travers cette figure, on lit que 51% des enquêtés pensent que la Mairie de Lokossa n'est pas performante contre 38% qui pensent qu'elle est performante et 10% qui ne se prononcent pas sur la question.

Figure N° 9: Ressources transférées dont dispose la Mairie de Lokossa



Source : Résultat de nos enquêtes, Septembre 2016

A travers cette figure, la gestion de la Mairie de Lokossa est bonne selon 51% des personnes enquêtées contre 28% qui la qualifient de mauvaise et 21% qui préfèrent se taire sur la question

Tableau N° 2: Evolution des recettes fiscales et non fiscales de la Mairie de Lokossa

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Recettes Fiscales	77 584 230	75 566 170	74 205 202	73 591 070	74 694 461	88 390 507
Recettes Non Fiscales	346 452 168	298 012 510	313 688 337	273 616 587	260 326 598	279 863 029
Recettes Totales	424 036 398	373 578 680	387 893 539	347 207 657	335 021 059	368 253 536
Recette de fonctionnement	488 273 164	426 055 614	457 521 746	403 719 606	390 372 280	421 467 272
Taux de réalisation	86,84%	87,68%	84,78%	86,00%	85,82%	87,37%

Source : compte administratif de la Mairie de Lokossa

De ce tableau N° 2, il ressort que la participation des ressources propres de la Mairie de Lokossa au Recettes de Fonctionnement évolue en dent de scie mais tourne toujours autours d'une moyenne de 86,42% sur toute la période évaluée.

Tableau N° 3 : Evolution des impôts directs locaux (TDL, CFPB, CFPNB, Patente et Licence)

Années Eléments	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Emissions	129 763 629	136 001 497	317 732 207	138 442 200	189 288 375	193 288 375
Recouvrements	98 741 433	76 361 398	236 563 464	74 707 843	72 612 036	86 147 093
Taux de recouvrement	76,09%	56,15%	74,45%	53,96%	38,36%	44,57%
Total recette de fonctionnement	488 273 164	426 055 614	457 521 746	403 719 606	390 372 280	421 467 272
Poids des impôts directs dans les recettes totales	20,22%	17,92%	51,71%	18,50%	18,60%	20,44%

Source : Compte administrative de la Mairie de Lokossa

A partir du tableau N° 3, on constate que de 2010 à 2012, les recettes fiscales en impôt directs locaux augmentent de 129 763 629 Unités de Francs en 2010 à 317 732 207 Unités de Francs en 2012 pour baisser à 138 442 200 en 2013 avant de garder une légère croissance jusqu'en 2015 où elle s'est arrêtée à une valeur de 193 288 375 Unités de Francs. Tandis que le taux de réalisation évolue en dents de scie entre l'année 2010 et 2013 avant de suivre une décroissance de 74.45% en 2013 à 38,36% en 2014 avant de subir une légère augmentation de

5% en 2015 pour atteindre un taux de 44,57%. Ces taux de réalisation se résument alors à un taux moyen de 57,28%.

Tableau N° 4: Evolution de la performance de la Mairie de Lokossa

Années	Prévisions	Réalisations	Ecart	Taux de réalisation (P/R)
2010	627 215 057	585 670 950	-41 544 107	93,38%
2011	504 375 038	344 051 125	-160 323 913	68,21%
2012	600 437 025	421 465 614	-178 971 411	70,19%
2013	525 000 117	349 149 799	-175 850 318	66,50%
2014	421 213 214	365 475 465	-55 737 749	86,77%
2015	496 023 025	425 587 756	-70 435 269	85,80%

Source : compte administratif de la Mairie de Lokossa

De ce tableau, il ressort que le rapport des recettes totales propres sur le total général des recettes évolue en dent de scie sur toute la période évaluée. Les taux ont tendance à descendre et à augmenter d'année en année.

Tableau N° 5 : La capacité d'exécution du budget de la Mairie de Lokossa

Années	Dépenses Totales	Dépense de Fonctionnement			Dépense d'investissement		
		Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
2010	627 215 057	687 674 007	585 670 950	93,38%	618 924 122	393 432 835	62,73%
2011	504 375 038	687 674 007	344 051 125	68,21%	618 924 122	274 724 508	54,47%
2012	600 437 025	682 159 733	421 465 614	70,19%	618 924 122	409 735 679	68,24%
2013	525 000 117	573 221 887	349 149 799	66,50%	451 298 936	294 122 178	56,02%
2014	421 213 214	566 802 640	365 475 465	86,77%	608 414 194	359 217 073	85,28%
2015	496 023 025	602 113 616	363 420 879	73,27%	756 425 338	468 705 125	94,49%

Source : compte administratif de la Mairie de Lokossa

De ce tableau, il ressort que le taux des dépenses de fonctionnement évolue en dents de scie sur toute la période évaluée. Les taux ont tendance à descendre et à augmenter d'année en année. Tandis que le taux de réalisation des dépenses d'investissements a évolué en dent de scie jusqu'en 2013 puis à amorcer une croissance radical de 56,02% en 2013 et 94,49% en 2015

SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES, ET SUGGESTIONS

Cette section est consacrée à l'analyse critique des résultats obtenus et à la vérification de nos hypothèses émises dans le chapitre précédent.

PARAGRAPHE 1 : ANALYSE DES DONNEES

A. ANALYSE DES DONNEES

Selon la figure N° 4, les 41% des enquêtés pensent que les moyens dont dispose la Mairie de Lokossa lui permettent d'atteindre ses objectifs fixés ; alors on peut conclure de ce dernier que la Mairie de Lokossa atteint partiellement ses objectifs fixés.

Selon la figure N° 8, les 38% des enquêtés pensent que la Mairie de Lokossa est performante. On peut déduire alors de ce tableau que la Mairie de Lokossa n'est pas performante économiquement.

Selon la figure N° 9, les 51% des agents enquêtés pensent que la Mairie de Lokossa a une bonne gestion et organisation interne. Alors, on peut dire qu'elle est dotée de la performance systématique.

Selon le tableau N° 2, la Mairie de Lokossa recouvre plus de la moitié de ses prévisions soit une moyenne de 57,26% sur la période évaluée. De ce tableau, on retient que la Mairie atteint au moins les 57,26% de son objectif de recouvrement à travers ses moyens de mobilisations disponibles. Alors, faut-il noter que la Mairie de Lokossa est en dehors des autres performances est performant sur le plan politique.

Selon le tableau N° 5, la Mairie de Lokossa recouvre toutes ses émissions d'impôts indirectes locaux sur la période étudiée sont recouvrées. Alors ce dernier vient confirmer le tableau précédent en ce que la Mairie a une organisation performance en mobilisation des recettes d'impôts locaux. Alors la Mairie de Lokossa est performante socialement. On constate que la Mairie de Lokossa dépense en moyenne les 63% de ses prévisions au fonctionnement et 60% en moyenne de celles de ses prévisions aux dépenses d'investissement. Alors on peut dire qu'elle atteint la majorité de ses objectifs fixés. Elle est alors performante économiquement.

Selon la figure N° 1, la Mairie de Lokossa dispose des impôts locaux directs et indirects. Alors nous pouvons dire que la Mairie de Lokossa dispose des moyens nécessaires pour financer ses activités. Ceci reflète en partie qu'elle ne se penche pas seulement sur les subventions et alors à une autonomie. Les figures 6 et 7 viennent respectivement ajouter quelques ressources dont dispose la Mairie de Lokossa dont les ressources non fiscales et ajouter que la Mairie de Lokossa dispose aussi des ressources transférées. En effet, la figure 8 vient citer comme ressources transférées le **Fonds FADEC** et les partenaires qui financent la Mairie. Cela vient prouver que la Mairie de Lokossa tisse plusieurs partenariats avec les partenaires. Alors elle est dotée de la performance politique

Selon le tableau 5, les ressources propres de la Mairie de Lokossa participent en moyenne à 86,42% aux recettes de fonctionnement. Notons alors que la Mairie de Lokossa auto finance la plupart de ces dépenses de fonctionnement.

Au terme de notre étude, nous constatons que la Mairie dispose de plusieurs ressources dont :

- ✓ Les impôts locaux directs et indirects
- ✓ Les impôts locaux indirects
- ✓ Les recettes non fiscales
- ✓ Les recettes fiscales
- ✓ Les ressources transférées
- ✓ Des valeurs actives et inactives

De ce dernier, on voit que la mairie de Lokossa dispose de l'essentiel pour autofinancer ces prévisions. Aussi, il faut noter que la Mairie de Lokossa participe jusqu'à 86% à ses recettes de fonctionnement. Elle dispose alors de l'autonomie financière.

Pour la performance, on constate que la Mairie de Lokossa atteint en moyenne ses objectifs fixés, mais dispose d'une organisation interne, d'une gouvernance et d'une bonne relation entre partenaires pour la mobilisation des ressources. Alors la Mairie de Lokossa est performante partiellement.

Comme constat, la Mairie de Lokossa devient performante car elle ne compte pas seulement sur les ressources extérieures pour financer ses activités prévues. On peut déduire alors que l'autonomie financière de la Mairie de Lokossa peut la rendre performante.

B. LES DEPENSES DE LA COMMUNE

Il convient de rappeler que les dépenses budgétaires de la commune comprennent les dépenses obligatoires et les dépenses facultatives.

Ces dépenses obligatoires sont celles mises à la charge de la mairie. Elles comprennent :

- L'entretien de l'hôtel de Ville, à l'exclusion des aménagements somptueux ou, si la commune n'en possède pas, la location d'un immeuble pour contenir l'entretien des bâtiments de la commune
- Les traitements et salaires du personnel communal titulaire à l'exclusion de tout le personnel mis à la disposition de la commune par l'Etat et du personnel contractuel auxiliaire ou journalier.
- Les frais d'émission et de réception de taxes communales et des revenus communaux
- Les pensions à la charge de la commune lorsqu'elles ont été régulièrement liquidées et approuvées
- Les dépenses afférentes à l'hospitalisation des malades assistés par les communes, dans les conditions fixées par les textes en vigueur
- Les frais d'établissement et de conservation des plans d'alignement et nivellement ;
- Les prélèvements et les contributions établies par les lois sur les biens et revenus communaux
- Les dépenses d'entretien et de nettoyage des rues, chemin de voie urbaine et public situé sur le territoire de la commune et n'ayant pas fait l'objet d'un décret ou d'un arrêté de classement les mettant à la charge des communes

Les dépenses obligatoires sont composées en partie des dépenses de fonctionnements et dépenses d'investissements. Les dépenses de fonctionnement comprennent : les dépenses du personnel, les autres dépenses de fonctionnement, les subventions et autres transferts courants. Et celles des investissements comprennent : les dépenses d'équipement et d'immobilisation ; les remboursements d'avances et emprunt, les prêts, avances et créances à long et moyen terme, les titres et valeurs.

Les dépenses facultatives sont celles qui n'entrent pas dans la liste des dépenses obligatoires telles que définies ci-dessus. Le conseil communal peut inscrire au budget un crédit pour dépenses éventuelles divers. Ce crédit ne peut être supérieur à un pourcentage des crédits correspondant aux dépenses réelles prévisionnelles fixées par décret. Ce crédit ne peut être employé que pour faire face à des dépenses en vue desquelles aucune dotation n'était prévue au budget. Il est fait obligation à la commune d'inscrire en section d'investissement est crédits nécessaires à l'exécution, chaque année, de dépenses d'équipement et d'investissement en vue de promouvoir le développement à la base.

PARAGRAPHE 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

A. RECOMMANDATIONS

Trouver une solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème. Ainsi, des solutions provisoires seront proposées pour juger les différentes causes se trouvant à la base des différents problèmes.

1- Approches de solutions au problème spécifique N° 1

L'amélioration de la performance des collectivités locales passe par les outils tels que :

- Le budget et le tableau de bord

Pour être plus performant il faut renforcer le mécanisme de mobilisation des ressources et la capacité des agents collecteurs de taxes locales il faut alors :

- Une bonne planification, un élargissement de l'assiette fiscale pour un rendement significatif
- Une réforme radicale du mode de gestion des recettes fiscales et non fiscales

- La lisibilité plus évidente des contre parties pour les populations

2- Approches de solutions au problème spécifique N° 2

La capacité d'autofinancement à des conséquences sur la performance des collectivités locales. Il s'avère alors nécessaire de :

- Renforcer le système de gestion des ressources
- De cultiver l'éthique dans le travail, aussi que les valeurs morales
- D'exiger des agents de la mairie la ponctualité, la courtoisie et le travail bien fait en vue de présenter une image de marque positive à la Mairie

B. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour une application efficace des solutions proposées, il faut préciser certaines mesures d'accompagnement dont la négligence pourrait entraîner la résurgence des problèmes étudiés. A cet effet, il sera fait des recommandations à l'endroit des responsables de la Mairie de Lokossa, d'une part, et à l'endroit de la politique nationale (Etat) d'autre part.

1- Recommandations à l'endroit des responsables de la Mairie de Lokossa

Pour permettre l'application des solutions proposées, nous conseillons vivement aux responsables de la Mairie de Lokossa :

- De cultiver l'éthique dans le travail, aussi que les valeurs morales
- D'exiger des agents de la mairie la ponctualité, la courtoisie et le travail bien fait en vue de présenter une image de marque positive à la Mairie
- De procéder à un profond réaménagement de l'organisation de l'administration communale de Lokossa en rendant plus souple les tâches attribuées à chaque service afin qu'il ait une main mise sur la tâche qui leur est assignée.
- Recruter du personnel qualifié en renforçant le personnel actuel qui est insignifiant

- Veiller à la mise en place d'un dispositif qui permettrait de faire a saisie de toutes les données d'assiettes d'adressage et de repérage des contribuables en vue de faire accroître les recettes non fiscales.
- Privatiser les services aux particuliers, et à la gestion des équipements marchands, de ce fait, on pourra rentabiliser les ressources non fiscales de la commune
- Sensibiliser la population de la commune de Lokossa afin de les informer sur les exigences de la décentralisation, le plan de développement communal et les taux des taxes et impôts à collecter au cours d'une année.

2- Recommandations à l'endroit de la politique nationale (Etat) d'autre part

En se référant à la loi N° 98007 du 15 Janvier 1999 portant régime financier des communes en république du Bénin, nous constatons que le législateur, dans la répartition des ressources entre l'exécutif et les collectivités locales, à transférer à ces derniers des ressources peu rentables. C'est le cas par exemple de la taxe sur les taxis motos dont les recouvrements sont vraiment difficiles, de la taxe sur les armes à feu et de la taxe sur les spectacles.

Par ailleurs, le recouvrement des recettes pour le compte des collectivités locales par le service des impôts qui sont des services déconnectés de l'Etat n'arrangent pas tellement ces derniers dans la mesure où certaines communes disposent d'un Registre Foncier Urbain, les émissions et les distributions des avis d'imposition ne sont pas faites avec la rapidité requise pour que le recouvrement s'effectue à temps sur le plan social.

Entre autre, le redressement de l'autonomie financière de la Mairie de Lokossa exige que l'Etat joue pleinement sa partition afin d'éviter à la Mairie de tomber dans le pire. Ainsi, ils doivent :

- Accroître son soutien tant matériel que financier ;
- Créer à la Mairie un environnement propice au rayonnement de ses activités
- Veiller à ce que les fonds investis soient bien gérés et sanctionnés gravement les abus et détournement de fonds
- Renforcer la politique de moralisation de la vie politique

- Sensibiliser périodiquement les élus sur les rapports entre l'Etat et les communes afin de maintenir une relation de convivialité entre élus, préfectures et Etat, ce qui présage une bonne ambiance du travail.

CONCLUSION

Avec l'installation des conseils communaux ou municipaux au début de 2003 il est important de retenir que la démocratie avance de façon irréversible au Bénin. Ce processus doit être soutenu afin d'impliquer réellement le citoyen dans l'exercice du pouvoir à la base. L'une des voies pour y parvenir est de résoudre les problèmes liés à la faiblesse des recouvrements des recettes fiscales. Entre autres difficultés, on peut retenir :

- la méfiance à l'égard des déclarations ;
- la faible couverture fiscale de la commune,
- la méconnaissance des changements au niveau des locaux,
- la distribution tardive des avis d'impositions

Ces problèmes ont été abordés au cours de notre recherche sur le thème « autonomie et performance des collectivités locales : cas de la Mairie de Lokossa » et des approches de solution sont apportées. Au nombre de celles-ci, nous pouvons citer :

- la mise en place d'un outil de gestion des agents collecteurs et de leur carrière à travers l'amélioration de leurs conditions de travail et de vie
- la sensibilisation permanente des populations,
- la conception d'une matrice cadastrale de la commune de Lokossa actualisable par période définie ;
- la mise en place d'une politique de communication avec les contribuables en vue de leur sensibilisation.
- Le renforcement de la gestion interne en vue d'améliorer sa performance
- La participation directe de la population
- Appui institutionnel à différentes structures chargées de la mobilisation des ressources fiscales locales

Ces suggestions pour le financement du développement local en impliquant tous les acteurs concernés par la réussite de la décentralisation permettront de conscientiser les populations et les élus dans la gestion des biens publics.

Ainsi, l'implication de ces différents acteurs dans le financement du développement à la base serait synonyme de la bonne gouvernance financière locale qui est définie selon Emmanuel ASSILAMEHOO comme « *un processus de gestion financière caractérisé par la participation, la responsabilisation, l'obligation des comptes rendus, la transparence, l'efficacité et la sanction* »

L'idéal poursuivi au cours de cette étude est que « la décentralisation donne l'opportunité à l'implication des communautés à la base au développement durable ».

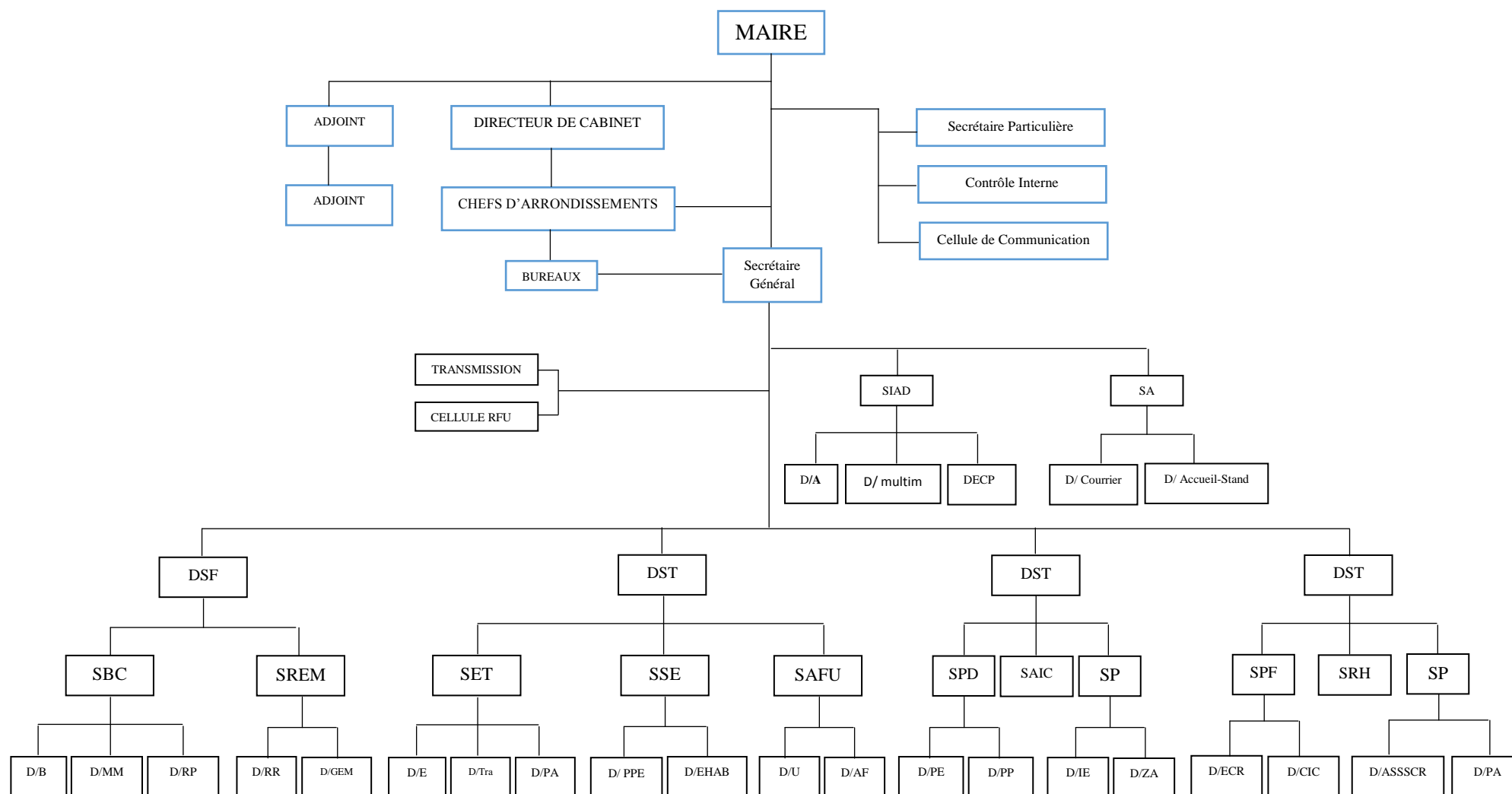
Ces approches de solutions pourraient servir d'outils d'amélioration des ressources financières contribuant à, l'autonomie financière pour aboutir à la performance à l'étape actuelle de la décentralisation et être utilisées dans toutes les communes qui ont presque ou les mêmes problèmes que la Mairie de Lokossa ou mieux dans les localités qui ont le souci de faire des populations de véritables acteurs du développement de leur localité.

Ces propositions pourraient non seulement servir les élus dans leur effort quotidien d'identification des voies et moyens pour promouvoir le développement local mais aussi permettre à la population de retrouver leur dignité et de s'impliquer dans l'exercice de la démocratie a la base. Enfin, nous n'estimons pas avoir abordé tous les aspects liés à notre problématique. Nous espérons juste que nos modestes apports aideront les autorités et cadres communaux à améliorer l'autonomie financière et ainsi la performance de leur commune.

BIBLIOGRAPHIE

1. ADJAHO Richard (2002), "Décentralisation au Bénin, En Afrique et ailleurs dans le Monde".
2. AMOUSSOU A. J. P. et HOUECANDE O. (2015), "stratégie d'autofinancement d'une institution de promotion de l'entrepreneuriat : cas de BPC d'Abomey-Calavi", Option Gestion ; Mémoire de Licence UAC- FASEG
3. Bouquin H. (1989) " Contrôle, in JOFFRE P. SIMON Y ?", encyclopédie de Gestion, Paris, Economica, vol. 1, pp. 551-566
4. Bourguignon A. (1995) " peut-on définir la performance?", Revue Française de comptabilité n° 269 Juillet- Août, pp. 61-65
5. BOURVIER M. (1992), " Finance Locale, Librairie Générale de Droit de la Jurisprudence, Paris.
6. Caby J., Clerc-Girard M.F., Koehl J. [1996], « Le processus de création de valeur », Revue Française de Gestion, mars-mai, p. 49-56.
7. Gibert P. (1986) "Management public, Management de la puissance publique", politique et management public vol. 4 n° 2
8. HOUSSOU M. et AKONDE R. (2009) ; Contribution à l'amélioration des indicateurs de performance d'une entreprise en difficulté : cas de la centrale COOP ; Option Gestion ; Mémoire de Licence UAC- FASEG
9. JEZE G. (1988), " Finance Publique, 11ème Edition, PUF, Paris, pp. 125
10. L. MEHEL et P. BELTRAME (1972), "Sciences et techniques fiscales", PUF, pp. 142
11. Morin E.M., Savoie A., Beaudin G. [1994], L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
12. SEWANOU C. et AHOUASSOU M. (2010), "Analyse de la structure financière de la rentabilité d'une entreprise : cas de la Poste du Bénin", Option Gestion ; Mémoire de Licence UAC- FASEG
13. TOGODO A. A. et VAN C. D. " outils de contrôle de gestion et performance des collectivités locales : état de la littérature", la place de la dimension Européenne dans la comptabilité Contrôle Audit, Mai 2009, France

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE DE LOKOSSA



ANNEXE 2 : Questionnaire

Bonjour Madame/Monsieur

Dans le cadre de nos travaux de recherches sur « Autonomie et performance des collectivités locales : cas de la Mairie de Lokossa » entrant dans la réalisation de notre mémoire de licence à la FASEG, nous vous prions de bien vouloir répondre à ces questions.

D'avance Merci

1- Dans quelle direction êtes-vous en fonction?

2- la Mairie de Lokossa dispose-t-elle des impôts locaux directs et indirects ?

Oui Non Abstention

3- La mairie de Lokossa dispose-t-elle des ressources non fiscales ?

Oui Non Abstention

4- Disposez-vous des moyens pour la mobilisation des ressources fiscales ?

Oui Non Abstention

5- Ces moyens suffisent-ils pour atteindre vos objectifs fixés ?

Oui Non Abstention

6- L'effectif des collecteurs d'impôts suffit-il ?

Oui Non Abstention

7- Selon vous, la Mairie de Lokossa dispose –t-elle des ressources transférées?

Oui Non Abstention

- Si oui, lesquelles ?

8- Selon vous, la Mairie de Lokossa est-elle performante?

Oui Non Abstention

9- Qu'avez-vous constaté principalement en ce qui concerne la gestion de la Mairie de Lokossa?

Bonne Mauvaise Abstention

ANNEXE 3 : Réponses au Questionnaire

2- La Mairie de Lokossa dispose-t-elle des impôts locaux directs et indirects ?

Modalités	Oui	Non	Abstention	Total
Effectifs	39	0	0	39
Fréquences	100%	0%	0%	100%

3- La mairie de Lokossa dispose-t-elle des ressources non fiscales ?

Modalités	Oui	Non	Abstention	Total
Effectifs	39	0	0	39
Fréquences	100%	0%	0%	100%

4- Disposez-vous des moyens pour la mobilisation des ressources fiscales ?

Modalités	Oui	Non	Abstention	Total
Effectifs	39	0	0	39
Fréquences	100%	0%	0%	100%

5- Ces moyens suffisent-ils pour atteindre vos objectifs fixés?

Modalités	Oui	Non	Abstention	Total
Effectifs	16	20	3	39
Fréquences	41%	51%	8%	100%

6- L'effectif des collecteurs d'impôts suffit-il?

Modalités	Oui	Non	Abstention	Total
Effectifs	13	24	2	39
Fréquences	33%	62%	5%	100%

7- Selon vous, la Mairie de Lokossa dispose –t-elle des ressources transférées?

Modalités	Oui	Non	Abstention	Total
Effectifs	39	0	0	39
Fréquences	100%	0%	0%	100%

Tableau N° 8 : Ressources transférées disponibles à la Mairie de Lokossa

Modalités	Etat	Partenaires	Autres	Total
Effectifs	27	8	4	39
Fréquences	69%	21%	10%	100%

8- Selon vous, la Mairie de Lokossa est-elle performante ?

Modalités	Oui	Non	Abstention	Total
Effectifs	15	20	4	39
Fréquences	38%	51%	10%	100%

9- Qu'avez-vous constaté principalement en ce qui concerne la gestion de la Mairie de Lokossa?

Modalités	Bonne	Mauvaise	Abstention	Total
Effectifs	20	11	8	39
Fréquences	51%	28%	21%	100%

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACES: 1	ii
DEDICACES : 2	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA MAIRIE DE LOKOSSA	3
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE ET MISSIONS	3
A. HISTORIQUE.....	3
1. Situation géographique et démographique	4
2. Données économiques et socioculturelles	5
B. MISSIONS	5
PARAGRAPHE 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA MAIRIE DE LOKOSSA	7
A. ORGANISATION DE LA MAIRIE DE LOKOSSA	7
B. FONCTIONNEMENT DE LA MAIRIE.....	8
1. Direction des Services Financiers.....	8
2. Direction des Services Techniques	8
3. Direction des Services Aux Populations et du Personnel.....	9
4. Direction du Développement Local et de la Promotion Economique	9
SECTION 2 : SERVICES CONCERNES ET DEROULEMENT DU STAGE	10
PARAGRAPHE 1 : SERVICES CONCERNES	10

A. LES SERVICES CONCERNES.....	10
B. FORCES ET FAIBLESSES DE LA MAIRIE DE LOKOSSA	12
PARAGRAPHE 2 : DEROULEMENT DU STAGE	13
A. EXPERIENCE DE STAGE.....	13
B. DIFFICULTES RENCONTREES.....	13
CHAPITRE 2 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	14
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	14
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE	14
A. PROBLEMATIQUE.....	14
B. INTERETS DE L'ETUDE	16
PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS	16
A. OBJECTIFS GENERALE	16
B. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	16
SECTION 2 : LA REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE....	17
PARAGRAPHE 1 : LA REVUE DE LITTERATURE.....	17
A. NOTION D'AUTONOMIE FINANCIERE.....	17
1- Notion d'autonomie financière	17
2- Capacité d'Autofinancement Globale (CAFG).....	19
3- Notion de collectivités locales	19
B. NOTION DE PERFORMANCE	20
1- La performance	20
2. Domaines et Indicateurs de performances.....	22
a- Bonne gouvernance.....	22
b. La rentabilité	24
c. Planification	25
3. Développement local	25
PARAGRAPHE 2 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	26

A. OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES	26
1- La pré-enquête.....	26
2- Les entretiens directs.....	26
3- Le questionnaire	27
4- L'échantillon	27
5- La recherche documentaire	27
B. OUTILS ET TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES DONNEES	28
1- Les techniques de traitement.....	28
2- Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de l'enquête.....	28
CHAPITRE 3 : PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET SUGGESTIONS	29
SECTION 1 : PRESENTATION DES DONNEES ISSUES DU QUESTIONNAIRE	29
SECTION 2 : ANALYSE DES DONNEES, ET SUGGESTIONS	35
PARAGRAPHE 1 : ANALYSE DES DONNEES.....	35
A. ANALYSE DES DONNEES	35
B. LES DEPENSES DE LA COMMUNE.....	37
PARAGRAPHE 2 : RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.....	38
A. RECOMMANDATIONS	38
1- Approches de solutions au problème spécifique N° 1	38
2- Approches de solutions au problème spécifique N° 2	39
B. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	39
1- Recommandations à l'endroit des responsables de la Mairie de Lokossa	39
2- Recommandations à l'endroit de la politique nationale (Etat) d'autre part	40
CONCLUSION.....	42
BIBLIOGRAPHIE.....	44
ANNEXES : ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE DE LOKOSSA.....	I
TABLE DES MATIERES	V