



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DE GESTIONS
(FASEG)

Mémoire Pour l'obtention Du Diplôme De Licence Professionnelle

Option : Sciences de Gestion

Filière : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME

*Analyse de la gestion de la trésorerie
dans une commune : Cas de la
commune d'Abomey-Calavi*

Présenté par :

HOUZEZ Denise

&

HOUNZOUNDE Lucrese

Directeur de Mémoire

Dr. TOGODO AZON Aimé

Docteur en science de gestion

Maitre de stage :

Mme. KAKPO B. Aurore

Administrateur des finances et du trésor
(S.G.A maire Ab-Calavi)

Année académique : 2015-2016

Avertissement

**La Faculté des Sciences Economiques
et de Gestion
n'entend donner aucune approbation
ou improbation
aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées
comme propre à ces auteurs ✍**

Avant-propos

Comme le veut la tradition, la fin d'un cycle d'apprentissage ou de formation est sanctionnée par la production d'un mémoire qui présente la preuve de la bonne assimilation des connaissances acquises. Ainsi, aux termes d'une formation de trois ans à la Faculté des Sciences Economiques et de la Gestion (FASEG) en vue de l'obtention d'une Licence Professionnelle en Comptabilité Audit et Contrôle de gestion, ce mémoire s'avère indispensable. Dans le présent contexte l'épreuve à surmonter est un stage de trois mois à la fin duquel, la soutenance d'un mémoire est nécessaire.

Dans le cadre de l'accomplissement de cet exercice pédagogique de grand intérêt, nous avons choisi la Mairie d'Abomey-Calavi comme cadre d'étude. Ce choix s'explique par le rôle important joué par cette institution dans la sphère de la gestion des finances locales pour le développement de la commune. En effet, depuis l'indépendance de notre pays, force est de constater que le décollage de son développement sur tous les plans devient une situation très préoccupante pour les dirigeants. Dans la recherche d'une bonne méthode pour le développement de ce pays, la décentralisation devient la réforme clé à même d'améliorer les modes de gouvernance, d'œuvrer à l'affranchissement des énergies à la base et de favoriser un essor plus équitable, grâce à l'émergence de nouveaux acteurs publics plus proches des préoccupations et attentes légitimes des populations.

Au Bénin, l'amorce de cette réforme s'est opérée à la faveur de la conférence des forces vives de la nation de février 1990, où l'idée de la décentralisation a été adoptée. Les décisions relatives aux collectivités territoriales de cette conférence ont été consacrées par les dispositions des articles 150 à 153 de la loi n° 90-32 du 11 décembre 1990, portant constitution de la République du Bénin, qui confèrent la création et la libre administration des collectivités territoriales. Dans ce cadre, il a été adopté cinq textes de loi dont le dernier est la loi n°98-007 du 15 Janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin, qui confère en son article premier le pouvoir juridique et l'autonomie financière aux communes.

En effet, cette autonomie impose à chaque commune la mise en place d'un budget propre. Le budget d'une commune est l'acte par lequel sont prévues et autorisées, toutes les recettes et dépenses de celle-ci, pour une année civile. A cet effet, il permet d'appréhender la politique financière de l'administration communale. Malheureusement, depuis plusieurs années

de décentralisation au Bénin, force est de constater que bon nombre de défis restent à relever, notamment ceux d'une bonne gouvernance et d'une bonne exécution des dépenses publiques. Les dépenses des communes ne sont que les dépenses de fonctionnement et d'investissement. Comme toutes les autres communes, la commune d'Abomey-Calavi n'arrive pas à disposer de conditions optimales de bien-être et de vie décente. L'autonomie de gestion dont elle jouit se heurte à d'énormes difficultés en matière d'exécution de ses dépenses. De ce fait, comme difficultés, nous pouvons citer :

- Le faible taux des dépenses d'investissement
- Le paiement non intégral des dépenses engagées

Ce sont là autant de maux qui minent la qualité des dépenses dans la commune d'Abomey-Calavi et qui entravent le développement local.

Au regard de tout ce qui précède et pour aider à surmonter les difficultés liées à la trésorerie de la commune d'Abomey-Calavi, nous avons aiguillé notre réflexion sur le thème : **Analyse de la gestion de la trésorerie dans une commune : Cas de la commune d'Abomey-Calavi.**

La conduite de cette réflexion ne pouvant se faire ex nihilo, il urge que nous nous fixions des objectifs à atteindre à travers une méthodologie bien définie.

Dédicace 1

*En mémoire de mon feu père **HOUEZE Victorin**,
Je dédie particulièrement ce modeste travail:*

- ◆ *A ma mère **KEKE Bernadette**, pour son soutien maternel inconditionnel ;*
- ◆ *A mon frère jumeau **HOUEZE Denis** ; mes grands frères et grandes sœurs, leurs épouses et époux. Sans oublier mon fiancé **Dansou Arsène**;*

Denise **HOUEZE**



Dédicace 2

*En mémoire de mon feu frère **HOUNZONDE Séverin**,
Je dédie particulièrement ce modeste travail:*

- ◆ *A mes parents **HOUNZONDE Rigobert** et **BOGNANHO Françoise**;*
- ◆ *A mes frères et sœurs;*

Lucretse HOUNZONDE



Remerciements

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ◆ Professeur **IGUE Charlemagne**, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- ◆ Docteur **WOTO Théophile**, Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- ◆ Notre directeur de mémoire **Dr. TOGODO AZON Aimé** pour sa disponibilité et pour les précieux conseils qu'il nous a prodigués pour la rédaction de ce mémoire.
- ◆ Tout le corps enseignant de la FASEG
- ◆ Notre maître de stage Madame **KAKPO Baï Aurore**, administrateur des finances et du trésor (S.G.A de la mairie d'Abomey-Calavi) et son époux **HOUSOU-GUEDE Hermann** pour leurs multiples apports et soutiens.
- ◆ **Tout le personnel de la Mairie d'Abomey – Calavi** pour leur accueil cordial.
- ◆ Nos parents, amis et frères pour leur soutien aussi bien moral que financier qu'ils nous ont apporté durant notre cursus scolaire et surtout dans la réalisation de ce travail ;

Un merci particulier à : Abbés **ANIOU André et AKIBODE Juste**, **Sœurs Agathe KOÏ, Marie-Laure HOUMBI et HOUNGLE Laurence**.

Tous ceux qui de près ou de loin, de diverses manières, ont contribué à la réalisation de ce document, recevez nos sincères remerciements.

Glossaire de l'étude

Afin de permettre une bonne compréhension du contenu de notre travail, nous avons clarifié quelques concepts.

Collectivité Territoriale décentralisée ou Commune: expression désignant une entité de droit public correspondant à des groupements humains géographiquement localisés sur une portion déterminée du territoire national, auxquels l'Etat a conféré la personnalité juridique et l'autonomie financière.

Décentralisation: c'est un processus par lequel l'Etat confère aux collectivités locales, la capacité de s'administrer elles-mêmes par des autorités élues,

Déconcentration: c'est la délégation des pouvoirs aux échelons inférieurs.

La caractéristique essentielle du pouvoir déconcentré est sa dépendance hiérarchique vis-à-vis du pouvoir central.

Développement local: c'est un processus par lequel l'Etat confère aux collectivités locales, la capacité de s'administrer elles-mêmes par des autorités élues.

Déconcentration: c'est la délégation des pouvoirs aux échelons inférieurs.

La caractéristique essentielle du pouvoir déconcentré est sa dépendance hiérarchique vis-à-vis du pouvoir central.

Développement local: c'est un processus concerté et planifié d'enrichissement économique, social et culturel d'une localité donnée.

Impôt: prélèvement pécuniaire effectué par voie d'autorité, à caractère obligatoire, à titre définitif et sans contrepartie pour assurer la couverture des charges publiques.

Plan de Développement Communal: document retraçant l'ensemble des projets et programmes de développement à exécuter au sein d'une commune. Il précise le but, les stratégies et les résultats à atteindre dans un temps donné, ainsi que les moyens nécessaires pour leur réalisation.

Plan de trésorerie: plan prévisionnel visant à identifier les encaissements et décaissement futur d'une entité.

Recettes fiscales: l'ensemble des recettes issues des contributions financières des propriétés bâties ou non bâties, de la patente et de la licence.

Recettes non fiscales: ressources financières provenant de la perception de droits, taxes ou redevances et directement recouvrées par les services de la Mairie ou des correspondants extérieurs.

Recettes propres: elles proviennent exclusivement des activités menées par la commune ou de l'exploitation du domaine ou du patrimoine.

Taxe: Prestation pécuniaire rémunérant un service précis et déterminé et qui est payée par le contribuable bénéficiaire d'un avantage spécifique de la part de la commune.

Budget : acte par lequel sont prévues et autorisées pour une année civile, toutes les recettes et toutes les dépenses d'une entité.

Contribuable : personne assujettie au paiement d'un impôt ou d'une taxe.

Autonomie financière : situation d'une collectivité ou d'un organisme disposant d'un pouvoir propre sur le niveau de ses recettes ou de ses dépenses, regroupées dans un budget ou dans un document équivalent.

Régisseur de recettes : agent assermenté, nommé par le Maire après avis consultatif du Receveur-Percepteur pour être le représentant légal du Receveur dans la gestion des valeurs inactives pour le compte de la commune.

Subvention : contribution financière accordée par l'Etat à un organisme en vue de financer ou de promouvoir la réalisation d'un objectif qui s'inscrit dans le cadre d'une politique du pays.

Avance de trésorerie: Prêt à court terme destiné à faire face à un besoin ponctuel et certain de trésorerie. D'une durée comprise entre dix jours et un mois, elle est mobilisable et remboursable en une fois pour le montant à l'échéance déterminée par le contrat.

Disponibilité : C'est l'ensemble des fonds dont dispose un organisme public à une période donnée.

Gestion de trésorerie : c'est l'action qui consiste à ajuster les entrées et les sorties de liquidités d'une entité économique dans le temps et dans l'espace. Elle a comme objectifs d'une part, d'éviter la rupture de paiement en ajustant quotidiennement les flux financiers et d'autre part, de minimiser les coûts et les volumes de financement utilisés.

Investissement : Versement de fonds pour la constitution d'un capital en nature ou en argent. Dans le cadre de cette étude, il s'agit des infrastructures sociocommunautaires que la Commune doit réaliser.

Opération de trésorerie: Opérations d'encaissement et de décaissement, d'approvisionnement et de dégagement en fonds des caisses publiques, d'escompte et d'encaissement des traites et obligations émises au profit de l'Etat ou des organismes publics dans le cadre de la réglementation en vigueur, de gestion des fonds déposés par les correspondants et les opérations faites pour leur compte, d'émission, de conversion, de gestion et de remboursement des emprunts publics à court terme. (Article 75 du décret N° 2001-039 du 15 février 2001 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique).

Elle signifie tout mouvement de fonds, de valeurs, de comptes de créances ou de dettes des organismes publics.

Trésorerie : C'est l'ensemble des moyens de financement liquides ou à très court terme dont dispose une entreprise ou un organisme public pour faire face à ses dépenses. C'est en d'autres termes, la capacité de payer et de ne pas se trouver en état de cessations de paiements.

Résumé

L'autonomie financière dont jouissent les communes en République du Bénin voudrait qu'elles mobilisent des ressources financières propres en vue de couvrir non seulement, les charges inhérentes au fonctionnement des services communaux, mais surtout celles relatives aux investissements qui assurent la fourniture des services sociaux de base gage d'un développement local certain et de l'amélioration des conditions de vie des populations.

Cependant, l'analyse du niveau de mobilisation des ressources financières propres de la Commune d'Abomey-Calavi de 2011 à 2015 nous a permis de constater que les réalisations de ressources financières propres sont insuffisantes par rapport à leurs prévisions, de même que les excédents des recettes de fonctionnement sur les dépenses de fonctionnement affectés aux investissements. L'autonomie financière de la commune dépend alors des ressources propres. La faiblesse du niveau de mobilisation des ressources financières propres de la commune s'explique par la faible utilisation de son potentiel en matière de recettes, le niveau élevé de ses dépenses de fonctionnement et le caractère inadéquat des méthodes qu'elle utilise pour évaluer ses recettes lors des prévisions budgétaires.

En effet, nous suggérons au Maire et à l'organe délibérant de la commune de recourir aux méthodes d'évaluation des recettes les plus appropriées, de veiller à la sincérité et à la rationalité des prévisions de dépenses de fonctionnement, de dégager et de consacrer chaque année un pourcentage raisonnable des ressources de la section de fonctionnement et surtout des ressources propres aux investissements de la commune.

Somme toute, la bonne volonté des autorités politico-administratives et une meilleure compréhension de la part des populations de leur rôle restent des facteurs prépondérants pour la résolution de tous ces problèmes et le succès du processus de la décentralisation.

Liste des sigles et abréviations

BGE	: Budget Général de l'Etat
CACG	: Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion
CIPE	: Centre des Impôts des petites entreprises
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
FADeC	: Fonds d'Appuis au développement des Communes
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
GBCO	: Gestion Budgétaire et Comptable
PDC	: Plan de Développement Communale
PGUD	: Projet de Gestion Urbaine Décentralisée
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RGF	: Receveur Général des Finances
RP	: Receveur-Percepteur
RP-AC	: Recette-Perception d'Abomey-Calavi
SBC	: Service du Budget et de la Comptabilité
UAC	: Université d'Abomey-Calavi

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Evolution des recettes fiscales par rapport aux recettes totales 2011 à 2015.....	iii
Tableau n°2: Evolution des recettes non fiscales de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015	iii
Tableau n°3 : Evolution des subventions et retrocessions par rapport aux recettes totales 2011 à 2015	iv
Tableau n°4 : Evolution des dépenses de fonctionnements et d'investissement de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015.....	iv
Tableau n°5 : Relève de disponibilité de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015.....	v
Tableau n°6 : Evolution des ressources propres de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015	v
Tableau n°7 : Part des ressources propres dans les dépenses totales	v
Tableau n°8 : Poids du personnel dans les dépenses de fonctionnement de la commune d'Abomey-Calavi sur la période d'étude	vi
Tableau n°9 : Epargne nette de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015.....	vi
Tableau n°10 : Equilibre du compte administratif.....	vii
Tableau n° 11: Taux d'évolution des dépenses d'investissement.....	viii

Liste des graphes

Graphe n°1 : Evolution des recettes fiscales par rapport aux recettes totales 2011 à 2015	13
Graphe n°2: Evolution des recettes non fiscales de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015	16
Graphe n°3 : Evolution des subventions et retrocessions par rapport aux recettes totales 2011 à 2015	17
Graphe n°4 : Evolution des dépenses de fonctionnements et d'investissement de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015.....	20
Graphe n°5 : Relévé de disponibilité de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015	21
Graphe n°6 : Evolution des ressources propres de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015	42
Graphe n°7 : Part des ressources propres dans les dépenses totales.....	43
Graphe n°8 : Poids du personnel dans les dépenses de fonctionnement de la commune d'Abomey-Calavi sur la période d'étude	43
Graphe n°9 : Epargne nette de la commune d'Abomey-Calavi 2011 à 2015.....	44
Graphe n°10 : Equilibre du compte administratif.....	45
Graphe n° 11: Taux d'évolution des dépense d'investissement	45

Sommaire

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I :	3
CADRE	3
INSTITUTIONNEL	3
DE L'ETUDE	3
SECTION I : Présentation du cadre	4
SECTION II : Expériences et constats du stage	10
CHAPITRE II :	26
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE	26
SECTION I : Cadre théorique de l'étude	27
SECTION II : Méthodologie de recherche	37
CHAPITRE III :	40
CADRE EMPIRIQUE.....	40
SECTION I : Présentation et analyse des données.....	41
SECTION II : Recommandation et condition de mise en œuvre ...	45
CONCLUSION.....	49
TABLE DES MATIERES	xi

INTRODUCTION

Gérer la trésorerie consiste à ajuster en permanence les mouvements d'entrée et de sortie de fonds dans la caisse de la commune afin d'avoir toujours de quoi faire face aux échéances de paiements.

Selon Michel KLOPFER, dans *Gestion financière des collectivités locales*, « Jusqu'à la fin des années 80, la gestion de la trésorerie a été très largement ignorée dans les collectivités locales...

Depuis cette époque la gestion de la trésorerie est devenue un domaine majeur du management des collectivités locales ».

Au Bénin, la nouvelle réforme de l'administration territoriale a été un long processus, dont le mot d'ordre a été lancé par la conférence des forces vives de la nation de Février 1990. Dans cette perspective, cinq textes de lois ont été adoptés dont la loi 98-007 du 15 Janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin.

Cette loi confère aux communes la personnalité juridique et l'autonomie financière. Pour la mise en œuvre de cette autonomie financière, et l'accomplissement de sa mission de développement, la commune est dotée d'un budget propre (article 2, loi 98-007). L'exécution de ce budget est confiée à deux principales catégories d'agents : le Maire, ordonnateur principal du budget de la commune, et le Receveur-Percepteur, comptable principal du budget de la commune et comptable secondaire du Budget général de l'Etat (BGE).

En sa qualité de Comptable Principal du budget des communes, le Receveur-Percepteur a pour mission la gestion de leur trésorerie. Il doit veiller dans le temps, à l'équilibre entre les charges et les ressources des communes. Pour ce faire, il doit, en collaboration avec le Maire de chaque commune, anticiper les flux financiers à venir. Il doit alors prévoir, de façon journalière, hebdomadaire, mensuelle et trimestrielle, les charges à couvrir et les ressources nécessaires à la couverture desdites charges. La gestion de la trésorerie des communes au niveau des Recettes-Perceptions de notre pays n'est pas toujours chose aisée. Bon nombre de difficultés la rendent moins performante voire peu efficace.

La Recette-Perception d'Abomey-Calavi n'est pas exempte de ces difficultés. En dépit des différentes tentatives de solutions proposées par les mémoires des années antérieures, les difficultés persistent.

A cet effet, il urge de poser les questions suivantes :

- Quels sont les éléments d'encaissements au niveau de la commune ?
- Qu'est-ce qui active le décaissement des fonds de la commune ?
- Les recettes de la commune couvrent-elles les dépenses ?
- Qu'est-ce qui explique le non recours aux emprunts par la commune d'Abomey-Calavi ?

Telles sont les interrogations qui nous ont permis d'orienter notre choix sur le thème « **Analyse de la gestion de la trésorerie dans une commune : cas de la Mairie d'Abomey-Calavi** ».

Le développement de notre travail se fera autour de trois chapitres :

- le chapitre premier qui prend en compte le cadre de l'étude, les observations de stage ;
- le deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude et à la réalisation de l'enquête ;
- le troisième chapitre parle du cadre empirique, de la présentation et de l'analyse des données, des recommandations et des conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE I :
CADRE
INSTITUTIONNEL
DE L'ETUDE

SECTION I : Présentation du cadre

Parlant de la présentation du cadre, nous avons choisi le service du Budget et la comptabilité (SBC) de la mairie d'Abomey-Calavi pour notre stage. Nous allons aborder l'historique, la situation géographique, la démographie de la commune d'Abomey-Calavi et la structure organisationnelle de la mairie.

Paragraphe I : Description de la commune d'Abomey-Calavi

A. Situation historique, géographique et démographique

La fondation du village « Agbomé-kandofi » remonte aux années 1500. Après la chute du royaume d'Allada, « Agbomé-kandofi » resta longtemps une localité vassale du royaume d'Abomey du fait de son ouverture sur la mer.

Historiquement, « Agbomé-kandofi » était un démembrement du royaume d'Abomey, ce qui explique que son nom devienne Abomey -Calavi.

La province « d'Abomey-kandofi » a été mise en place dans le but de faciliter les transactions commerciales avec le comptoir de Cotonou. Agbomé-kandofi était donc un poste douanier où l'on demandait la « voie » c'est-à-dire le laisser-passer pour transiter vers Cotonou. Agbomé-kandofi était la 4^{ème} province du royaume d'Abomey subdivisé dans la période coloniale en quatre cantons. Cette ancienne province d'Abomey aura par la suite le statut de sous-préfecture au niveau de l'Atlantique. Les colons français par leur accent, ont francisé le nom qui est devenu de nos jours « Abomey-Calavi ». C'est dans le contexte de la décentralisation qu'Abomey-Calavi devient l'une des 77 communes de la République du Bénin.

Reconnue comme étant la plus grande et plus ancienne ville universitaire du Bénin, Abomey-Calavi est située au sud de la République du Bénin et du département de l'Atlantique. La commune d'Abomey-Calavi est limitée au nord par la commune de Zè, au sud par l'Océan Atlantique, à l'Est par les communes de So-Ava et de Cotonou et à l'Ouest par celles de Tori-bossito et de Ouidah.

Elle est la plus vaste commune du département de l'Atlantique, dont elle occupe plus de 20 % du territoire. Elle s'étend sur une superficie de 539 km² représentant 0.48% de la superficie

totale du Bénin. La commune d'Abomey-Calavi compte 148 villages et quartiers de ville dirigés par des chefs de village ou de quartier de ville et répartie sur 9 arrondissements que sont : Abomey-Calavi, Akassato, Togba, Zinvié, Ouèdo, Glo-djigbé, Godomey, Hèvié, Kpanroun. Chacun de ces arrondissements est dirigé par un chef d'arrondissement (CA) élu.

Le conseil communal actuel a été installé en 2015 et compte 37 conseillers (dont une femme) parmi lesquels ont été élus le Maire et ses deux adjoints. Sa population est de 656 358 habitants (RGPH4 2013), qui évolue au jour le jour au point d'être la deuxième ville la plus peuplée du Bénin. Les principales ethnies présentes à Abomey- Calavi : les Aïzo, les Goun, les Fon, les Yoruba, les Toffin et les Nago. La religion traditionnelle est prédominante, suivi du catholicisme, du protestantisme, de la religion musulmane puis des autres religions émergentes.

Son relief est peu accidenté avec une bande sablonneuse, des cordons littoraux, un plateau de terre de barre et des dépressions. La commune est principalement irriguée par le lac Nokoué et la lagune côtière, des marais, des ruisseaux et marécages. Elle a un climat de type subéquatorial avec deux saisons pluvieuses et deux saisons sèches. Sa végétation est la mangrove à palétuviers en zone côtière et la savane dégradée sur le plateau.

B. Mission de la commune

La commune d'Abomey-Calavi en tant que collectivité locale décentralisée, est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle a pour mission principale la promotion du développement et la démocratie à la base. Ainsi la mairie est chargée de définir et de mettre en œuvre les politiques de développement de la commune. Pour accomplir cette mission, des compétences, précédemment détenues par le pouvoir central, sont transférées à la commune.

On peut citer :

- Le développement local, l'aménagement, l'habitation et l'urbanisme ;
- La réalisation et l'entretien des infrastructures, équipements et le transport ;
- L'hygiène et la salubrité de l'environnement ;
- Les travaux d'aménagement à travers le lotissement ;
- L'enseignement maternel et primaire ;
- L'alphabétisation et l'éducation des adultes ;
- La santé, l'action sociale et culturelle ;
- Les services marchands et les investissements économiques.

La bonne exécution de ces missions par la mairie dépend fondamentalement de son organisation et son fonctionnement.

Paragraphe II : Organisation et fonctionnement

Au terme de l'arrêté n°21 /149/ C-AC / SG/SAC du 12 Octobre 2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la mairie d'Abomey-Calavi. La mairie est composée de l'administration communale et de l'administration infra communale qui est l'administration déconcentrée au niveau de chaque arrondissement.

A. L'Administration communale

En ce qui concerne l'administration communale, l'article 3 du même arrêté précise qu'elle est composée :

- du Maire ;
- des adjoints au maire ;
- du cabinet du maire ;
- des secrétariats des adjoints au maire ;
- du secrétariat général ;
- du contrôleur de gestion interne;
- des organes de passation des marchés ;
- des directions techniques à savoir, la direction des ressources humaines (DRH), la direction des ressources financières et du matériel (DRFM), la direction des services techniques (DST), la direction du développement et des affaires économiques (DDLAE), la direction des services à la population (DSP), la direction des affaires juridiques (DAJ), la direction de l'aménagement et de l'urbanisme (DAU). Les directeurs sont nommés par arrêté du maire parmi les cadres de la catégorie A échelle I disposant d'un profil conforme au poste à pouvoir.

Au niveau de chaque direction se situent plusieurs services:

- ✓ La direction des ressources humaines comprend un secrétariat et deux services.
 - le service de la gestion des carrières, des affaires sociales de l'approche genre (SGCASAG) ;
 - le service de la gestion prévisionnelle et de la formation (SGPF).
- ✓ La direction des ressources financières et du matériel comprend un secrétariat et les quatre (04) services suivants :

- le service du budget et de la comptabilité (SBC);
 - le service des recettes (SR);
 - le service de l'assiette(SA);
 - le service matériel (SM).
- ✓ La direction des services techniques comprend un secrétariat et trois services :
- le service de la protection de l'environnement et de la nature (SPEN) ;
 - le service étude et voirie (SEV) ;
 - le service des eaux, calamité et assainissement (SECA).
- ✓ La direction du développement local et des affaires économique a un secrétariat et quatre services :
- le service de la planification et de la prospective (SPP) ;
 - le service d'appui aux initiatives communautaires (SAIC) ;
 - le service des affaires économiques (SAE) ;
 - le service de la coopération décentralisée (SeCoDe).
- ✓ La direction des services à la population comprend un secrétariat et trois services :
- le service des personnes et de la famille (SPF) ;
 - le service de la police administrative et de la protection civile (SPAPC) ;
 - le service des affaires sanitaire, sociale, culturelle et religieuse (SASSCR).
- ✓ La direction des affaires juridiques a un secrétariat et deux services :
- le service de la légalité des actes (SLA) ;
 - le service du contentieux (SC).
- ✓ La direction de l'aménagement et de l'urbanisme dispose d'un secrétariat et de trois services :
- le service du foncier et de l'urbanisme (SFU) ;
 - le service des affaires domaniales (SAD) ;
 - le service du registre foncier urbain (SRFU).

B. L'administration infra-communale

L'administration infra-communale est sous l'autorité des secrétaires administratifs d'arrondissement qui sont désignés par le Maire, parmi les cadres de la catégorie A ; B ou de rang équivalent, sur proposition du Secrétaire General, après avis du chef d'arrondissement concerné. Elle regroupe les divisions suivantes :

- la régie auxiliaire des recettes ;
- l'état civil et la transcription ;
- les infrastructures et la voirie.

Les activités des divisions infra-communales d'arrondissement sont coordonnées par le chef d'arrondissement.

Pour la réalisation de notre étude, nos recherches se sont déroulées dans le service du Budget et de la Comptabilité, le Secrétariat DRFM et la Recette- Perception de la Commune d'Abomey-Calavi.

1. **Le service du budget et de la comptabilité est chargé entre autre de :**

- la collecte des informations relatives à la préparation du budget;
- l'élaboration des comptes administratifs en fin d'exercice;
- l'exécution des dépenses financées par l'État à travers les transferts;
- la tenue des comptes des dépenses engagées;
- l'exécution rapide des dépenses urgentes et le paiement des indemnités et autres ;
- l'élaboration du budget primitif et du collectif budgétaire ;
- l'élaboration des rapports du suivi de l'exécution du budget ;
- l'élaboration des rapports mensuels, trimestriels et annuels d'activité du service.

Le service du budget et de la comptabilité dispose en son sein de deux divisions qui sont : la division du budget et la division de la comptabilité.

- la saisie, l'enregistrement, la reprographie, la ventilation et le classement des courriers au départ et autres documents;
- la réception et l'enregistrement du courrier à l'arrivé de sa ventilation ou son classement général sur la comptabilité publique ;
- l'accueil des usagers et la réception du standard téléphonique de la direction;
- l'organisation de l'agenda du directeur.

2. **La Recette-Perception (RP)**

La Recette-Perception d'Abomey-Calavi (RP-AC) est une structure déconcentrée de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) au niveau communal. Elle est placée sous l'autorité du Receveur Général des Finances (RGF) sur le plan national, du

Receveur des finances au niveau des départements de l'Atlantique et du Littoral. Elle est dirigée par un Receveur-Percepteur qui est le comptable principal de la Commune.

Conformément à l'article 13 du décret N°2001-039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique, le Receveur-Percepteur intervient dans la phase comptable de l'exécution du budget de l'Etat et de la Commune. A cet effet, il a à charge :

- le recouvrement des recettes et le paiement des dépenses publiques;
- l'exercice du rôle de payeur et caissier;
- la garde et la conservation des fonds et valeurs appartenant à l'Etat ou à la Collectivité territoriale;
- le maniement des fonds et le mouvement des comptes de disponibilité;
- la conservation des pièces justificatives et des documents de comptabilité;
- la tenue de la comptabilité et son poste comptable.

Pour accomplir ces différentes missions, la RP-AC est organisée en sections.

Outre le secrétariat, elle comporte six (06) sections à savoir:

- la Section caisse;
- la Section comptabilité;
- la Section visa;
- la Section pension;
- la Section valeurs inactives;
- la Section compte de gestion

SECTION II : Expériences et constats du stage

Notre stage s'est effectué dans la Mairie d'Abomey-Calavi précisément au Service du Budget et de la comptabilité, placé sous la Direction des Ressources Financière et du Matériel (DRFM) et son Secrétariat.

Nous avons été accueillis par le Directeur qui nous a confié au Chef Service Budget Comptabilité, duquel on a tiré beaucoup d'expériences à travers les tâches exécutées dont on fera part dans cette section.

Paragraphe I: Expériences de stage

La Mairie d'Abomey-Calavi et la recette-perception nous ont servi de cadre d'étude durant les trois mois de stage que nous avons effectué dans le but de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du premier cycle.

Lors de notre stage, nous avons eu à transcrire les mandats dans le journal des engagements et mandatements des dépenses. Ce journal est divisé en plusieurs chapitres suivis d'articles. Chaque chapitre a son montant prévisionnel du quel on sous-trait les dépenses effectuées sur les mandats. Ce registre permet de connaître le montant total des dépenses mandatées sur ce compte et le reste du montant prévisionnel du début d'année à l'instant "t". Ces mandats sont classés par ordre croissant suivant leur numéro de bordereau dans les chronos. Établissement du tableau d'amortissement des différents matériels de bureau acquis au cours de l'année, la réception et l'enregistrement des courriers arrivés et départ au secrétariat de la DRFM.

Aussi la distribution des fiches de paie aux agents de la Mairie d'Abomey-Calavi, la photocopie des documents a été faite au secrétariat administratif pour pièces justificatives. Ces expériences nous ont permis de savoir comment la hiérarchie est respectée au niveau de chaque service. Dans la réalisation de ces tâches nous avons fait beaucoup de constats qui seront ressortis dans le paragraphe suivant.

Paragraphe II : Constats de stage

Dans ce paragraphe nous montrerons le résultat de la réalisation de l'état des lieux du Service du Budget et de la Comptabilité et la Recette- Perception qui nous aidera à ressortir les forces et faiblesses existantes.

I. État des lieux du Service du Budget et de la Comptabilité (SBC)

- Au regard des missions assignées au service, il ressort que le SBC s'occupe essentiellement de l'élaboration et de l'exécution du budget. Pour faire face à l'importance et à la délicatesse de ces tâches, le service dispose de quatre (04) ordinateurs dont un (01) défectueux et d'une machine à dactylographier. Ces matériels permettent de produire des documents tels que les mandats, les fiches d'enregistrement des dépenses et des recettes, les états de salaires avec à l'appui les bulletins de paie, et ce, grâce à un logiciel de gestion budgétaire et comptable (GBCO) qui permet un travail rapide et bien fait. **D'où l'existence d'un logiciel GBCO (constat n°1).** L'installation du logiciel GBCO et de deux (02) ordinateurs du SBC au niveau du secrétariat DRFM s'explique par **un problème d'insuffisance et d'exiguïté des locaux (constat n°2).** Quant au personnel du service, il se caractérise par **un faible niveau de qualification et l'inadéquation entre les postes (constat n°3).** Seul le chef service est un spécialiste du domaine et est de catégorie A3. Ses collaborateurs ont, entre autres, le niveau BTS, BAC, BEPC et des diplômes ne cadrant pas avec leur poste.

A. Etat des lieux des recettes et dépenses de la Commune

A ce niveau nous ferons part des constats relatifs aux procédures de recouvrement des recettes et ceux relatifs aux procédures d'exécution des dépenses.

Conformément à l'article 3 de la loi N° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin, le budget de la Commune étant défini comme l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles et selon le principe de l'antériorité des recettes sur les dépenses, il convient, au regard des enjeux de la décentralisation, d'examiner les activités de mobilisation des ressources financières et celles relatives aux dépenses.

A l'instar des autres communes, la Commune d'Abomey-Calavi dispose de deux ordres de ressources : les ressources propres et les ressources de transfert.

B. Etat des lieux sur le recouvrement des recettes budgétaires

Les ressources propres de la Commune sont générées soit par l'activité de ses services, soit par la fiscalité locale. Au nombre des services fournis, la Mairie délivre des permis d'habiter et de construire, entretient les gares routières et les parkings, gère les cimetières et les services funéraires, assure la gestion des marchés et abattoirs, signe les actes administratifs et les conventions de vente et assure la légalisation des actes en conformité avec l'original.

L'état des lieux sur le recouvrement des recettes s'appesantira sur le recouvrement des recettes fiscales, des recettes non fiscales, des subventions et des rétrocessions.

a. Procédure de recouvrement des recettes fiscales

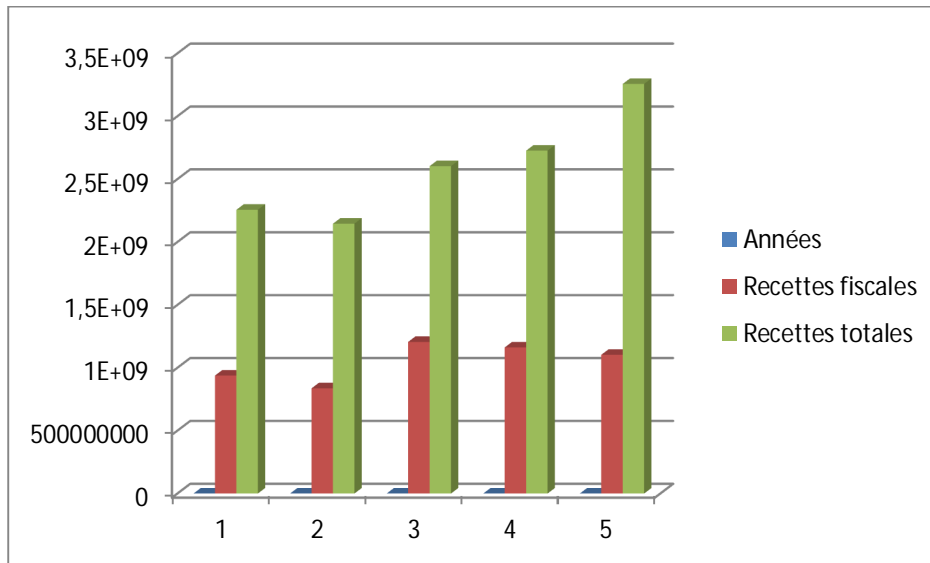
Les recettes fiscales sont des impôts perçus par voies de rôles nominatifs. En présence des rôles, la procédure se déroule en deux phases : la phase administrative et la phase comptable. Les recettes fiscales sont constituées des recettes de fonctionnement qui sont prévues par la loi N° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin en son article 10. Leur recouvrement revient au Centre des Impôts des Petites Entreprises (CIPE). En effet, pour être recouvré, le service de l'assiette du CIPE identifie puis liquide l'impôt à travers le recensement des domaines privés par des agents occasionnels recrutés par la Mairie. IL émet également les avis d'imposition. **Signalons que le système d'imposition est informatisé (constat n°4).**

Les avis d'imposition, une fois émis, sont distribués aux personnes identifiées imposables et figurant sur les rôles par des agents occasionnels. Le recouvrement proprement dit ne se matérialise que par le paiement des impôts et taxes au guichet des services de recouvrement par les contribuables.

Dès lors, les recettes fiscales constituent les premières ressources financières de la Commune sur lesquelles elle peut asseoir ses dépenses.

Le graphique n°1 ci-après montre les différentes tendances observées au cours de la période de 2011 à 2015. Il permet de mesurer les performances en matière de recouvrement des recettes fiscales par rapport aux prévisions et aux recettes totales.

LE GRAPHE DU TABLEAU N°1: Evolution des recettes fiscales par rapport aux recettes totales de 2011 à 2015



Source : réalisé par nous-mêmes

De l'analyse de ce graphe, il ressort que les recettes totales évoluent de façon croissante sauf en 2012 où elles ont connu une baisse. S'agissant des recettes fiscales, on constate une évolution en dents de scie. Le recouvrement des recettes fiscales n'atteint pas la moitié des recettes totales sur toute la période d'étude. **On note alors le faible taux des recettes fiscales (constat n°5).**

b. Procédures de recouvrement des recettes non fiscales

Le Service des Recettes est chargé de la collecte des recettes non fiscales de la commune qui sont en l'occurrence, les droits de place sur les marchés, les droits de stationnement dans les gares routières, les droits d'occupation du domaine public.

Dans les marchés, ce sont les agents collecteurs qui sont chargés de recouvrer les taxes sur la base des valeurs inactives (tickets) qu'ils placent auprès des vendeurs des marchés, que ces

derniers aient des emplacements fixes ou qu'ils soient ambulants. Ces vendeurs sont alors considérés comme des contribuables des droits de place sur les marchés. En raison de l'instabilité des usagers des marchés, **le Service des recettes ne dispose pas d'un répertoire fixe des contribuables du marché (constat n°6).**

Les montants appliqués varient en fonction de la grandeur et de la qualité de l'équipement : 100 FCFA, pour ceux bénéficiant des équipements en matériaux précaires, 200 à 300 FCFA, pour ceux dont les équipements sont en matériaux définitifs. Mais cette variation dépend de l'appréciation des agents collecteurs sur le terrain. Il faut aussi noter que les responsables des marchés de la commune sont associés aux opérations de recouvrement, étant donné qu'ils connaissent les usagers. Ils participent également aux tournées de sensibilisation, initiées par le Maire; **d'où l'effectivité de la sensibilisation des contribuables (constat n°7).**

S'agissant des droits d'occupation du domaine public, les contribuables sont les propriétaires des bars, des hôtels, motels et boutiques installés aux bords de la voie publique ou des maisons, mais empiétant sur le champ du domaine public. Dans le but de remplir les caisses de la commune, la Mairie a décidé de mettre en place un logiciel de gestion de l'occupation du domaine public. Ce logiciel permet d'établir une fiche à chaque contribuable. Sur cette fiche nous avons le nom du contribuable, la matière imposable et le montant de l'imposition. Le montant des taxes et redevances, varient en fonction du nombre de mètres carrés (m²) occupé. Ainsi le prix du mètre carré (1m²) est fixé à 500 FCFA mais un contribuable qui dispose de plus de dix mètres carrés (10 m²) bénéficie d'une réduction de 200 FCFA et paie donc, par m², 300FCFA. On note que les prévisions n'atteignent toujours pas les réalisations, **ce qui expliquerait le problème de l'absence d'une politique adéquate pour l'atteinte des objectifs du logiciel de gestion de l'occupation du domaine public (constat n°8).**

Avant d'avoir accès au domaine public, il faut une autorisation délivrée par la commune et les droits d'autorisation s'élèvent à 10000 FCFA pour les installations hors parcelles et à 25000 FCFA pour les installations sur réserves administratives.

Sur les gares routières, le recensement des contribuables et le recouvrement des recettes, se font en partenariat avec les syndicats des conducteurs ou des transporteurs. Comme prévu par l'arrêté n°21/097/C-AC/SG/DRFM/SR/SAC portant réorganisation de la gestion des gares

routières dans la commune d'Abomey-Calavi, du 04 octobre 2010, les tickets portant respectivement sur la taxe de stationnement pour le compte de la commune d'Abomey-Calavi et sur la cotisation syndicale pour le compte du collectif des syndicats, devront être authentifiés par le Receveur-Percepteur d'Abomey-Calavi, avant leur mise en vente sur les gares routières.

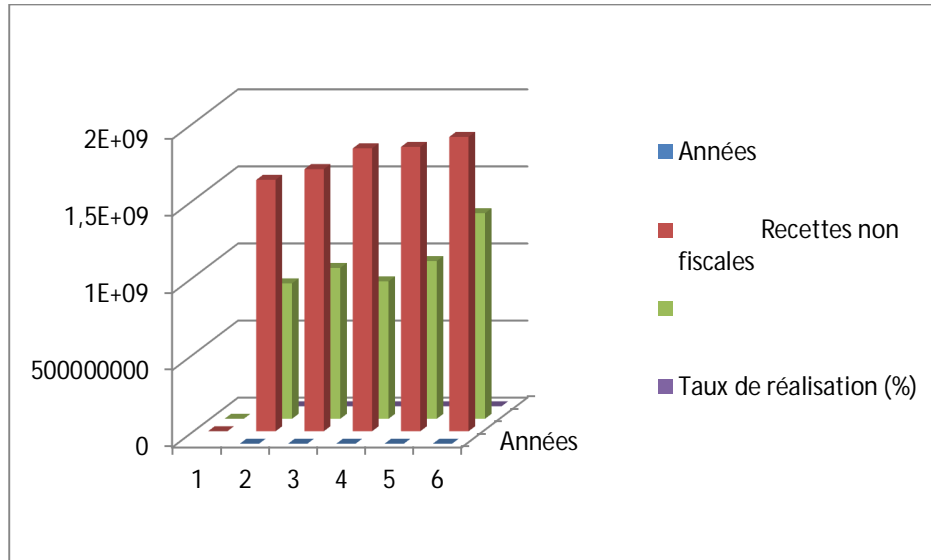
En retour, le collectif des syndicats versera à la Mairie d'Abomey-Calavi un montant équivalent à 15 % de la valeur vénale des tickets authentifiés. Le produit cumulé de la vente des tickets de stationnement et des 15% reversés par le collectif des syndicats reçoit les affectations ci-après :

- 40% au titre des charges de fonctionnement des structures de gestion;
- 60% représentant l'excédent des produits sur les charges reversées au budget de la commune d'Abomey-Calavi.

De même, ce sont les syndicats qui œuvrent pour que les conducteurs de taxi à deux (02) roues se rapprochent de la régie des recettes pour se faire enregistrer et obtenir une carte d'immatriculation, qui leur coute 4500 FCFA l'an.

Quant à l'exploitation des seize (16) carrières dont dispose la commune, les agents collecteurs perçoivent 3000 FCFA pour les véhicules semi-remorques par voyage, 2000 FCFA par voyage pour les camions à 10 roues et 1500 FCFA par voyage pour les camions à 06 roues.

Toujours dans la poursuite de nos recherches nous avons effectué un état de lieux sur l'évolution des recettes non fiscales de la commune, sur la période de 2011 à 2015.

LE GRAPHE DU TABLEAU N°2 : Evolution des recettes non fiscales de 2011 à 2015

Source : réalisé par nous-mêmes

Il ressort de l'observation de ce tableau (ou graphique) que les prévisions des recettes non fiscales ont connu une augmentation d'année en année. Tel n'est pas le cas pour les réalisations. A ce niveau, entre 2011 et 2012 elles sont passées de 87869851 à 979263783 avec une moyenne passant de 53,87 à 57,57 des recettes totales. Elles ont baissé à 891558750 avec une moyenne de 48,57 en 2013, où elles enregistrent un faible taux par rapport aux recettes totales. Ensuite, elles passent à 1023585545 en 2014 et à 1333718430 avec une moyenne de 69,84% en 2015, où elles atteignent leur plus fort taux de recouvrement.

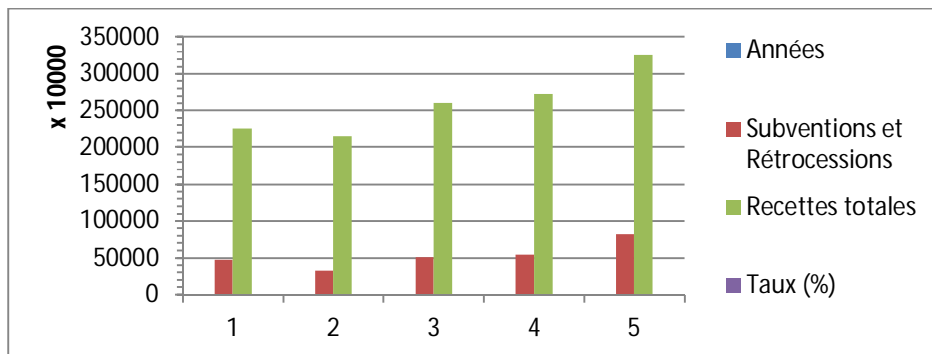
c. Subventions et rétrocessions

Aux termes de l'article 56 de la loi N° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des Communes en République du Bénin, « il est institué un Fonds de Solidarité Intercommunale (FSI) dans le but de contribuer au développement équilibré des Communes ». Le FSI a été remplacé en 2008 par le **Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC)**. Le FADeC est un mécanisme national de financement des Communes régi par le décret n°2008-276 du 19 mai 2008 portant création du FADeC. Il s'agit d'un mécanisme budgétaire consistant en l'inscription dans le Budget Général de l'Etat (BGE) des lignes de crédits destinés à financer les dépenses de fonctionnement et d'investissement des Communes.

Les dotations FADeC sont couvertes aussi bien par les ressources nationales que par les ressources venant des Partenaires Techniques et financier (PTF). Le FADeC est piloté et administré par la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) qui dispose d'un secrétariat permanent. Il a pour objectifs de :

- mobiliser des ressources destinées au développement de l'offre des communes et des structures intercommunales ;
- concourir à la correction des déséquilibres entre les communes par un système de péréquation.
- transférer des ressources additionnelles nécessaires aux communes pour exercer leurs compétences ;
- financer des actions de renforcement institutionnel des communes ;
- harmoniser les procédures de financement des communes.

LE GRAPHE DU TABLEAU N°3 : L'évolution des subventions et rétrocessions de 2011 à 2015.



Source : réalisé par nous-mêmes

De l'analyse du tableau n°3 en annexe 2, il ressort que les subventions et les rétrocessions, ne prennent pas assez de poids dans les recettes annuelles. En effet, leur plus grand taux a été réalisé en 2015 avec une moyenne de 25,19% sur les recettes annuelles : **d'où l'insuffisance des subventions et rétrocessions (constat n°9).**

II - Etat des lieux sur l'exécution des dépenses et la gestion de la trésorerie

A. Constats en matière d'exécution des dépenses

a- La phase administrative d'exécution des dépenses de la commune

Elle relève de la compétence du Maire, ordonnateur principal du budget de la commune. Le Maire en tant qu'ordonnateur est chargé de l'engagement, de la liquidation et de l'ordonnancement des dépenses communales Cf. (Article 42 de la loi n°98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin). Nous avons constaté au cours de notre stage que les dépenses de la commune, pour leur grande majorité suivent : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement.

➤ **L'engagement**

Conformément aux dispositions de l'article 62 du décret 2001-039 du 15 février 2001 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique : «l'engagement est l'acte par lequel une collectivité publique (la commune pour le cas de notre étude), crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge ». L'engagement doit toujours respecter la limite des crédits ouvert par la Loi de Finance. Il comporte deux étapes à savoir : l'engagement juridique et l'engagement comptable.

✓ **L'engagement juridique**

L'engagement d'une dépense peut résulter du fait que le Maire procède à la prise d'une décision unilatéralement.

✓ **L'engagement comptable**

L'engagement comptable consiste à faire établir une fiche d'engagement qui a pour conséquence le blocage en comptabilité des crédits à engager. De façon comptable, ces crédits ne peuvent plus être utilisés pour une autre opération.

➤ **La liquidation**

Conformément à l'article 63 du décret portant règlement général sur la comptabilité publique, elle a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant exact de la dépense. Elle se fait en trois étapes :

- ✓ **la constatation du service fait** : établir les preuves que la prestation a été fournie par la personne contractante;
- ✓ **le contrôle de pérennité** : avoir la certitude que la prestation a été fournie par la personne contractante;
- ✓ **l'évaluation proprement dite de la dette** : déterminer de façon précise par calcul et au vu des pièces justificatives, le montant exacte de la dette et s'assurer qu'elle est bien exigible.

➤ **Le mandatement**

Le mandatement est l'acte administratif par lequel, l'ordre est donné au comptable (par l'ordonnateur qui est ici le Maire) de payer la dette des collectivités publiques. A cet effet, le chef de la division du budget de la mairie d'Abomey-Calavi établit, en deux exemplaires, le mandat et le bordereau qu'il envoie, appuyés des pièces justificatives, au Maire pour la signature. Après la signature, les mandats et les bordereaux sont enregistrés et un exemplaire de chaque, avec les pièces justificatives, sont transmis au Receveur-Percepteur, comptable principal du budget de la commune pour le paiement.

b. La phase comptable d'exécution des dépenses de la commune

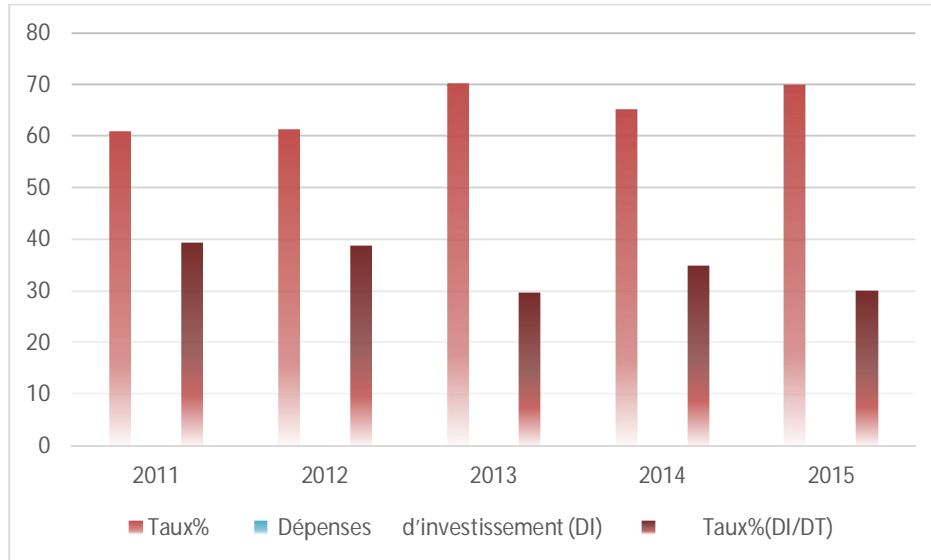
Le receveur-percepteur procède aux divers contrôles de régularités après réception des mandats émis par le Maire appuyés de leurs pièces justificatives. Il les contrôle conformément aux articles 14 et 15 du RGCP. Il s'agit d'un double contrôle :

- le premier porte sur la régularité du mandat de paiement. A cet effet, il s'assure notamment de la qualité de l'ordonnateur, de la disponibilité du crédit, de l'exactitude de l'imputation, de la justification du service fait ainsi que le calcul exacte de la liquidation ;
- le second porte sur l'identité et la capacité juridique du créancier ainsi que le caractère libératoire de la dépense. De tout ce qui précède, nous pouvons conclure qu'à la mairie d'Abomey-Calavi, **le principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable est respecté (constat n°10).**

Les dépenses de la commune d'Abomey-Calavi se composent des dépenses de fonctionnement (cf. Article 21 de la 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin) et des dépenses d'investissements (cf. Article 22 de loi ci-dessus citée).

Le graphe ci-dessous nous permet de mieux comprendre l'évolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement dans la commune d'Abomey-Calavi.

GRAPHE DU TABLEAU n°4 : Evolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement de la commune d'Abomey-Calavi



Source : réalisé par nous-mêmes

D'une manière générale, les dépenses totales (fonctionnement et investissement) de la commune d'Abomey-Calavi ont connu une croissance d'année en année. Mais, les taux de réalisation des dépenses de fonctionnement sur les cinq années tournent autour de 60%. En ce qui concerne les dépenses d'investissement, les taux de réalisation évoluent en dents de scie et le plus fort taux est enregistré en 2011 et est de 39,21%. Au cours de la période d'étude (2011 à 2015), les dépenses de fonctionnement sont supérieures aux dépenses d'investissement. Or, les indicateurs de performance en matière de dépenses prévues par le Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD2) se présentent ainsi qu'il suit :

- prévoir au plus 40% pour les dépenses de fonctionnement ;
- prévoir au plus 60% pour les dépenses d'investissement.

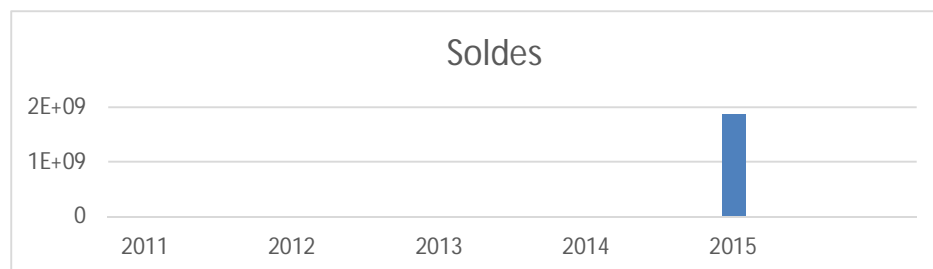
En comparant les taux prévus par le PGUD2 aux taux réalisés par la commune, nous pouvons déduire que la commune décaisse plus d'argent dans le fonctionnement que dans l'investissement. Il se pose le problème de la qualité des dépenses (Tableau n°4 en annexe).

D'où le constat du niveau élevé des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement (constat n°11).

Quant au suivi des flux financiers de la commune, les opérations de trésorerie des Collectivités Locales se résument à des opérations d'encaissements et de décaissements. Au terme de l'article 75 du décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique, les opérations de trésorerie sont définies comme « tous les mouvements de numéraire, de valeurs mobilisables, de comptes de dépôts et de comptes courants ainsi que ceux des comptes de créances et de dettes à court terme ». Pour ce suivi, la Recette- Perception élabore un relevé de disponibilités qui comporte les quatre éléments suivants :

- la balance d'entrée: elle constitue le solde débiteur du compte 521 : Numéraires (à la veille de la date des opérations de la journée ou de la période). Dans le cadre de la comptabilité générale de l'Etat, la balance d'entrée est le cumul des montants portés aux crédits des comptes 390.300.4 (Recettes fiscales des collectivités locales) et 390.302.4 (Recettes non fiscales des collectivités locales) diminué du cumul des montants portés au débit du compte 390.303.4 (Dépenses des collectivités locales) ;
- les recettes: les recettes du jour ou de la période sont les montants portés au débit du compte 521 ou le solde créditeur des comptes 390.300.4 et 390.302.4 ;
- les dépenses : les dépenses du jour ou de la période sont les montants portés au crédit du compte 521 ou le solde débiteur du compte 390.303.4 ;
- disponibilité (solde) : elle est obtenue en additionnant le montant de la balance d'entrée et les recettes diminuées des dépenses. Le relevé de disponibilités de la Commune d'Abomey-Calavi de 2011 à 2015 se présente comme suit :

GRAPHE DU TABLEAU n°5: Relevé de disponibilités de la Commune d'Abomey-Calavi de 2011 à 2015 (en FCFA)



Source : réalisé par nous-mêmes

Le relevé de disponibilité de la Commune d'Abomey-Calaviv dégage des soldes créditeurs (excédentaires) de montant important, alors que toutes les dépenses prévues au budget de la Commune ne sont pas totalement exécutées.

A ces travaux non exécutés, s'ajoute le cas des mandats impayés d'où leur annulation faute de liquidités et la constitution pour le compte de la Commune des dettes à payer l'année suivante. Le règlement des prestataires est ainsi reporté pour faute de liquidités, le total des dettes envers les fournisseurs s'élevant à fin Décembre 2015 à 801558493 FCFA. La gestion des dépenses communales s'effectue donc en l'absence d'un programme des dépenses payables. On assiste alors à **la non programmation des dépenses par le service financier de la mairie (constat n°12).**

Nous avons constaté au cours de notre stage, un écart entre la date d'arrivée des mandats et celle de leur paiement. On en déduit alors **le retard dans le paiement des fournisseurs et prestataires de service de la commune (constat n°13).**

B. Constats en matière de gestion de la trésorerie

a. L'obligation de recours à l'emprunt

Dans la vie financière des communes, le besoin en ressources financières peut se faire sentir surtout en raison de l'inadéquation entre les ressources et les charges. Dans ce sens, la loi n°98-007 du 15 Janvier 1998 portant régime financier des communes en République du Bénin prévoit en son article 15 « le produit des emprunts et avances » au titre des recettes d'investissement de la commune. Ainsi, elles peuvent contracter auprès des institutions financières un emprunt pour financer les dépenses d'investissement conformément à l'article 1^{er} du décret n°2005-374 du 23 Juin 2005 fixant les modalités d'emprunts par les communes et de leurs garanties.

En effet, le recours à l'emprunt est autorisé par délibération du conseil communal ou municipal qui porte obligatoirement sur :

- la capacité financière de la commune ;
- l'objet de l'emprunt, sa nature, son montant et l'apport de la commune ;
- le montant éventuel de l'aide extérieure ;
- l'organisme prêteur, la durée de l'emprunt ;
- les annuités d'amortissement du capital ;

A la différence des emprunts à moyen et à long terme, les emprunts à court terme ont pour objectif de couvrir les besoins de liquidité résultant du décalage entre les ressources et les

emplois généralement inférieurs à la durée d'un exercice annuel. Pour que la trésorerie soit mieux gérée, il revient au comptable et à l'ordonnateur de veiller à l'ajustement des dépenses aux recettes dans le temps et dans l'espace. Ces deux agents de l'exécution du budget communal conviennent ensemble de la trésorerie optimale pour faire face aux dépenses programmées et prioritaires.

Il incombe au Receveur-Percepteur, comptable principal du budget communal de suivre cette trésorerie afin de trouver à chaque instant les liquidités suffisantes pour faire face aux dépenses. Ce suivi permet également d'éviter d'une part la suspension des paiements pour insuffisance de liquidités et d'autre part de ne pas entacher l'honorabilité de la Commune du fait du non-paiement de ses emprunts. Une Commune ou un regroupement de Communes peut contracter des emprunts auprès des institutions de financement des collectivités locales, des banques nationales et internationales et sur le marché financier. L'emprunt contracté par la Commune est destiné à couvrir :

- les dépenses d'équipement et d'investissement ;
- la dotation de fonds de démarrage aux établissements publics communaux à caractère commercial et industriel et de coopération intercommunale.

Mais, malheureusement, plusieurs Communes comme celle d'Abomey-Calavi ne contractent pas des emprunts pour financer leurs investissements. **On note alors le recours de la Commune d'Abomey-Calavi à l'emprunt (constat n°14).**

b. L'élaboration du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un outil très important de gestion des finances locales. Il est l'aboutissement de toute gestion rationnelle de trésorerie. Au niveau de la Commune, le plan de trésorerie est élaboré par le Receveur-Percepteur en collaboration avec le Maire, en référence au budget de la Commune.

C'est l'article 35 de la loi portant régime financier des Communes qui rend obligatoire l'établissement du plan de trésorerie. Cet article stipule que : « le comptable de la Commune convient avec le Maire, de la trésorerie qui doit être mise à la disposition de la Commune, pour faire face aux dépenses programmées. Pour ce faire, le comptable et le Maire établissent, en fonction des disponibilités, un plan de trésorerie auquel ils doivent se conformer ». Le plan de trésorerie prend la forme d'une programmation qui évalue les flux d'encaissements et de décaissements sur la base des prévisions de recettes et de dépenses de la section de

fonctionnement et de la section d'investissement confondues. Le plan de trésorerie prend en compte :

- les autorisations budgétaires en recettes et en dépenses ;
- le rythme de recouvrement des recettes de la Commune ;
- les recettes attendues pour la période ;
- les dépenses à payer au cours de la période ;
- le montant des recettes disponibles au début de la période.

L'établissement d'un plan de trésorerie permet alors de mettre en place les lignes de crédits nécessaires pour faire face aux besoins de la collectivité. Ce travail suppose une bonne connaissance des événements prévisibles d'encaissements et de décaissements dans le temps.

En effet, il existe souvent des décalages entre la comptabilité du Maire et celle du Receveur-Percepteur. Ainsi, les dépenses engagées et les mandats émis par le Maire ne donneront lieu à des règlements que quelques temps plus tard. En considérant seulement le montant du relevé de disponibilités, le risque est d'oublier que des dépenses restent encore à payer à brève échéance. Pour ces raisons, il faut procéder à l'établissement de la situation des dépenses engagées en instance d'émission, des mandats non encore envoyés au Receveur-Percepteur et éventuellement des mandats en instance de paiement au niveau de ce dernier. Malgré l'utilité du plan de trésorerie, on note **la non utilisation d'un plan de trésorerie existant (constat n°15)** au niveau de la commune.

C- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Cette séquence aborde l'inventaire des atouts (forces et opportunités) et des problèmes (faiblesses et menaces) résultant de l'état des lieux.

1- Inventaire des atouts

Les atouts ci-après ont été inventoriés:

- l'informatisation du système d'imposition;
- le respect de la procédure normale d'exécution des finances publiques ;
- l'effectivité de la sensibilisation des contribuables ;
- l'existence d'un logiciel de gestion du budget et de la comptabilité (GBCO) ;
- le respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable.

1.2. Inventaire des problèmes

Au titre des problèmes notamment les faiblesses, on peut retenir ce qui suit:

- l'incivisme et la fraude fiscale;
- le niveau élevé des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement ;
- l'insuffisance des subventions et rétrocessions;
- la non utilisation d'un plan de trésorerie existant au niveau de la commune ;
- le non recours de la commune à l'emprunt pour le financement des investissements ;
- le retard dans le paiement des fournisseurs et prestataires de service de la commune ;
- l'absence d'une politique adéquate pour l'atteinte des objectifs du logiciel de gestion de l'occupation du domaine public ;
- le faible niveau de qualification et l'inadéquation entre les postes et les compétences requises des agents ;
- l'insuffisance et l'exiguïté des locaux ;
- la non programmation des dépenses par le service financier de la mairie

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE

SECTION I : Cadre théorique de l'étude

Nous allons présenter tout d'abord la problématique et l'intérêt du sujet, ensuite les objectifs de l'étude qui seront atteints grâce aux hypothèses émises puis enfin, la revue de la littérature.

Paragraphe I : Problématique et intérêt du sujet

Il s'agit ici de présenter la problématique de l'étude et l'intérêt du sujet.

A- Problématique

La collectivité locale (ou collectivité territoriale) en droit commun, est comme une entité de droit public correspondant à des groupements humains géographiquement localisés sur une portion déterminée du territoire national auxquels l'Etat a conféré la personnalité juridique, l'autonomie financière et le transfert du pouvoir de décision à des autorités librement élues par les intéressés eux-mêmes.

Au Bénin, dans les années 90, l'ère de la décentralisation a soufflé grâce à la conférence des forces vives de la nation. La décentralisation territoriale est en un mot le système d'administration consistant à permettre à une collectivité humaine de s'administrer elle-même. Elle est fondée sur deux éléments essentiels à savoir : l'auto-administration des collectivités locales et l'abandon au profit de ces derniers de certaines prérogatives par le pouvoir central.

La commune d'Abomey-Calavi, à l'instar de toute les autres communes, dispose elle-même d'une autonomie financière, de la personnalité juridique et le pouvoir de s'administrer par des autorités élues par elles-mêmes. Aussi, dispose-t-elle en son sein de plusieurs ressources pouvant lui permettre d'atteindre son objectif principal qui est le développement de la commune. Malgré son autonomie financière elle n'est toujours pas épargnée des difficultés dans l'exécution de ces fonctions. Ce qui pouvait expliquer cet état de chose peut être le manque de compétences ou la mauvaise gestion de ses ressources. Le receveur-percepteur a le devoir de vérifier à chaque instant le niveau de ces encaissements et de ces décaissements. Dans le cas contraire, il doit informer l'ordonnateur principal qui est ici le maire de la commune et tous deux verront dans quelles mesures prendre certaines dispositions pour éviter le pire. Au cours de nos recherches,

nous avons constatés que, malgré les efforts fournis pour la mobilisation des ressources (par le service des recettes chargé de la vente des valeurs inactives, du Centre des Impôts des Petites Entreprises (CIPE) chargé du recouvrement des recettes fiscales et des recettes transférées), la recette totale annuelle prévue est réalisée à un faible taux, c'est à dire taux d'encaissement des recettes de la commune est faible ce problème peut se situer au niveau des agents collecteurs juste parce qu'ils n'ont pas la bonne stratégie de recouvrement des recettes ou le montant fixé par les autorités est un peu élevé et la population n'arrive pas à souscrire, d'autres fuient les taxes. Par ailleurs on note que, malgré le niveau des encaissements de la mairie, cela ne l'empêche pas de faire des dépenses. Elle exécute deux catégories de dépenses à savoir les dépenses de fonctionnement et celui des investissements.

Selon le constat fait, le Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD) exige que la commune effectue au plus 40% de ces dépenses au niveau du fonctionnement et au plus 60% dans l'investissement. De l'observation des comptes administratifs du service du budget et de la comptabilité, les prévisions et les réalisations des dépenses de fonctionnement sur la période d'étude (2011 à 2015) dépassent toujours celles de l'investissement. L'insuffisance des ressources de la mairie ne lui permet pas d'honorer ces engagements vis-à-vis de ces fournisseurs et prestataires de service, ce qui explique l'existence du cumul des dettes de la commune envers ces derniers.

Ces différents constats suscitent en nous beaucoup de doute et nous amène à en savoir plus sur : **comment la trésorerie de la commune est-elle gérée ?**

Dans le but d'aborder le sujet, il sera nécessaire de passer par les questions spécifiques (QS) ci-après :

QS1 : Quels sont les éléments d'encaissements ?

QS2 : Qu'est-ce qui active le décaissement ?

QS3 : Les autorités municipales arrivent-elles à équilibrer les encaissements et les décaissements ?

B- Intérêt du sujet

L'analyse de la gestion de la trésorerie de la Commune d'Abomey-Calavi nous permettra de savoir comment se fait la gestion même de la trésorerie dans les collectivités locales. Aussi cette recherche nous permettra de confronter les connaissances théoriques acquises à la réalité

du terrain et d'en tirer les avantages et inconvénients découlant d'une bonne ou mauvaise pratique des principes de gestion.

Par ailleurs, cette étude aidera les autorités de la mairie d'Abomey-Calavi à connaître le statut réelle de la commune parlant de la gestion de la trésorerie et les mesures à prendre pour corriger un temps soit peu afin d'aboutir à des résultats plus performants.

Enfin leur relation avec les tiers (les fournisseurs et prestataires de services) seront de bonne affaire. Ainsi les objectifs seront atteints pour le développement de la Commune.

Paragraphe II : objectifs de l'étude

Il est question ici de fixer les objectifs de l'étude.

1- Objectif général

De façon générale, l'étude vise à analyser la gestion de la trésorerie de la Commune d'Abomey-Calavi.

2- Objectifs spécifiques

Chaque objectif spécifique prend en compte le problème spécifique de son rang.

Il s'agit de façon spécifique d'analyser les éléments d'encaissement et de décaissement et l'équilibre

Paragraphe III : Revue de la littérature

La revue de la littérature est un exercice qui permet, dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises, à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés.

- Connaissance antérieur sur la gestion de la trésorerie dans une commune

Le lexique d'économie définit la trésorerie comme un ensemble de moyens de financement liquide ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature. La gestion de la trésorerie des communes a été la réflexion de bon nombre d'auteurs et chercheurs. La trésorerie apparaît pour toutes les collectivités comme un instrument indispensable de gestion des fonds et sa présence, ou son absence, sera pour l'auditeur un des signaux importants de la qualité de gestion financière.

Pour Michel BOUVIER (2002) « La volonté des collectivités territoriales de parvenir à maîtriser leur trésorerie constitue très certainement l'un des aspects les plus significatifs de l'objectif de gérer rationnellement les finances locales ». Il affirme aussi que « l'objectif devrait être de laisser le minimum de liquidités en dépôt et le moins longuement possible. Toutefois, le montant des dépôts doit demeurer suffisant pour assurer le paiement des dépenses, les collectivités territoriales n'ayant pas le droit d'être en situation de rupture de trésorerie ». Dans la suite de son ouvrage, il met l'accent sur l'élaboration du plan de trésorerie: « la pratique du plan de trésorerie suppose que l'on puisse prévoir des encaissements de recettes et des décaissements de dépenses avec suffisamment d'exactitude ».

Selon Michel KLOPFER (2006) « pour qu'une collectivité soit à même de se lancer dans une procédure d'optimisation de sa trésorerie, elle doit au préalable anticiper les dépenses et les recettes de l'exercice à venir et connaître autant que faire se peut, le profil de son encaisse future ». Cela montre l'importance du budget qui est un instrument principal de prévision et de contrôle de la trésorerie.

Selon Bernadette FURAH BALANGALIZA (2010) « En absence de ce budget et en cas de difficultés de trésorerie, l'entreprise aura du mal à imaginer les solutions financières rapides pour y faire face ».

Selon Christian MARMUSE (1998), La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Son objectif premier est de prévenir le risque de cessation de paiement. Le deuxième étant l'optimisation du résultat financier (**Produit fin – Charges fin**)

Raymond MUZELLEC (2005) affirme que : « toutes les collectivités peuvent établir une prévision mois par mois puisque l'essentiel des recettes est versé mensuellement et que la majorité des charges courantes sont également mensuelles ».

Dans cette même logique, François LABIE (1995) affirme que cette prévision aboutira à la détermination d'un plan de trésorerie fixant le solde de trésorerie de la collectivité mois par mois. Il convient de préciser que l'établissement d'un plan de trésorerie doit permettre aux responsables locaux de prévoir avec une certaine précision les encaissements et décaissements

qui vont, mois après mois, affecter le niveau de trésorerie de la collectivité et d'anticiper de la sorte les éventuels déséquilibres qui risquent de se produire entre les deux séries de flux. Quand de tels déséquilibres momentanés apparaissent, il doit être possible de les corriger en utilisant les marges de manœuvre dont disposent les responsables locaux sur le système d'encaissement et de décaissement de certaines recettes ou de dépenses.

Il enchaîne encore en disant « si en dépit des efforts entrepris pour réguler les mouvements de fonds et éviter les fluctuations exagérées au niveau de la trésorerie, une collectivité locale se trouve de manière inattendue avec une trésorerie soit excessive, soit insuffisante, elle peut éventuellement procéder à des ajustements momentanés de cette dernière. Ces ajustements participent également d'une gestion active de sa trésorerie ». Il suggère en cas de trésorerie insuffisante, les collectivités locales peuvent recourir soit à l'Etat (avance de trésorerie de l'Etat) soit au secteur bancaire et ceci dans le but d'éviter les cessations de paiement ou le retard dans le paiement des fournisseurs des communes.

- **Point des connaissances sur les éléments d'encaissement**

Les éléments d'encaissements sont entre autre les recettes que les communes se chargent de recouvrer. Selon le dictionnaire Larousse, le mot recette trouve son origine dans la langue latine «recepta, derecipere, recevoir». Ce mot signifie montant total des sommes reçues, gagnées, qui sont entrées en caisse en un moment donné.

Les collectivités locales disposent de plusieurs recettes qui leurs permettent de subvenir à leurs besoins. Parlant de recettes, il existe différentes sortes à savoir : les recettes fiscales et les recettes non fiscales. Les recettes fiscales sont constitués des Taxe d'Enlèvement d'Ordure (TEO) ; Taxe de Développement Locale (TDL) ; les Foncier Bâtit et Foncier Non Bâti (FB et FNB) ; les patentes et licences ; Taxes sur taxi de ville ; Taxes sur Armes à Feu (TAF) autres impôts et taxes...

Luc Florent ZOKLI affirme que l'amélioration du rendement des ressources financières locales passe nécessairement par la maîtrise de la fiscalité locale car les ressources fiscales constituent la part la plus importante des ressources internes des collectivités. Toutefois, il convient de mieux encadrer les autres ressources pour assurer un meilleur rendement aux finances locales.

Les recettes non fiscales sont entre autre les droits de mutations ,ventes de terrain ,cimetière, carrières, actes administratifs ,Etat civil (imprimé) produit convention ,affirmation convention vente ,légalisation signature ,taxes de stationnement gare routière ,autre produit redevances, droit de recasement ,location biens immeubles ,redevance de domaine publics ,taxe sur publicité et taxie moto ,redevance versées par les fermiers ,recettes extérieures à la commune (subventions, dons, legs).

Pour Traoré EL HADJ TODJANI, les problèmes financiers au niveau de la trésorerie locale sont liés aux difficultés de mobilisation des ressources non fiscales ; en effet selon Traoré, les ressources non fiscales contribuent énormément au budget des collectivités locales dans la mesure où, du fait de la nature même des taxes ou redevances qui composent les recettes non fiscales, les populations sont très sensibles aux infrastructures socio- économiques, à la construction d'équipements marchands de qualité qui sont des contreparties aux paiements des ressources propres.

Les recettes fiscales et non fiscales sont encaissées (par jour, par mois ou par années) et constituent les entrées de la commune. Une bonne maîtrise des techniques de recouvrement des recettes permettrait à la commune de réussir ces encaissements.

Pour ce qui est des recettes publiques, Jérémie BALUME BAHATI affirme qu'elles sont l'ensemble des ressources financières de l'Etat ou de la collectivité publique. En finance publique, on sous-entend les règles, les opérations relatives aux deniers publics ainsi que les charges inhérentes à l'activité des pouvoirs publics que les finances publiques classifient les recettes en :

- Recettes ordinaires : budgétisées annuellement ;
- Recettes spéciales : affectées à des dépenses publiques de nature déterminée ;
- Recettes déposées : recettes publiques ou privées reçues en dépôt par l'Etat à

travers les institutions bancaires. Selon LEVASSEUR M. (1979), la détermination de l'encaisse optimale repose sur des modèles issus des techniques de gestion de stock. L'encaisse est considérée comme un stock spécifique avec ses entrées (les encaissements) et ses sorties (les décaissements).La tâche du trésorier est alors de contrôler l'évolution de ce stock, de façon à ce

qu'il ne soit ni trop élevé, ni trop bas. Il s'agit de veiller à l'établissement de budgets de trésorerie qui soient les plus réalistes que possible.

Selon Nassirou BAKO ARIFARI et al, il existe plusieurs types de financements, les subventions, les impôts et taxes et les ressources additionnelles provenant des ONG, des ressortissants résidant en ville ou à l'extérieur du pays et le financement par les bailleurs de fonds. La mobilisation et la gestion transparente des ressources financières font partie des questions majeures auxquelles les collectivités territoriales sont actuellement confrontées. Selon l'auteur, le niveau du recouvrement des taxes et impôts au profit des collectivités locales est faible en raison du manque de volonté des populations de payer sans conditions. La sensibilisation constitue le meilleur moyen pour accroître le taux de recouvrement. Les pouvoirs locaux en milieu rural Béninois ont connu de nombreuses réformes et transformations. La décentralisation actuelle est la dernière de ces réformes. Elle crée un contexte de confrontation et aussi de transition difficile entre d'une part les formes de financement de la politique et les fonctions de notables locaux (à partir des recettes informelles et des prélèvements sur les ressources naturelles) et d'autre part, les nouvelles règles de financement de développement local qui implique une certaine formalisation puis budgétisation de ces taxes. La réussite de la décentralisation selon cet auteur dépend d'une clé de partage des « recettes » entre les différents responsables qui se partagent l'influence dans les arènes politiques locales et qui émettent des prétentions concernant l'accès à ces ressources et leur contrôle. Le véritable problème du financement se trouvant être la recherche de compromis quant au mode de partage des diverses recettes.

- **Point des connaissances sur ce qui active les décaissements**

L'atteinte des objectifs de la commune ne peut se passer des dépenses des investissements (construction des infrastructures scolaire, routier, sanitaire, construction et réhabilitation des marchés...) et celles des fonctionnements (salaires, mobiliers du bureau, les frais d'entretien des locaux, électricité et téléphonique...). Ces différents besoins que ressentent les communes sont à la base de plusieurs facteurs qui activent les décaissements aux niveaux des collectivités locales. Les autorités municipales doivent prévoir dans le budget de la commune les dépenses à effectuer sur chaque mois. En matière de prévision des dépenses, il est recommandé d'affiner les études relatives à la réalisation des travaux, d'évaluer plus raisonnablement les

coûts, d'en tenir un planning précis, de prévoir correctement le montant des dépenses que l'on effectuera pendant l'exercice (**R.HERTZOG** 1990 P.87 et 89). La démarche d'élaboration de la gestion de la trésorerie consiste à prévoir mois par mois les décaissements de l'entreprise. Cela permet aux dirigeants d'opérer des ajustements susceptibles de satisfaire les engagements de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs. Ensuite, pour parvenir à programmer les dépenses, les trésoriers s'appliquent à prévoir les dépenses que l'entreprise devrait effectuer à court terme. Ce qui conduit à l'établissement d'un plan de trésorerie établi à l'horizon d'un an et généralement détaillé en prévisions mensuelles

Enfin, gérer et suivre la trésorerie passent par une prévision des dépenses. Un certain nombre de dépenses sont facilement prévisibles et donc gérables aussi bien pour la section de fonctionnement que pour la section d'investissement. Entre autres dépenses, figurent les frais de personnel et les intérêts de la dette. On peut déterminer d'une manière simple et suffisante les prévisions de décaissements relatives aux dépenses de matières et de fournitures, après avoir constaté dans le passé, l'étalement dans le temps des livraisons faites par les fournisseurs par rapport aux dates d'achat peuvent être forfaitisées et ventilées par fractions égales sur les douze mois de l'année

- **Connaissance antérieures liées à l'équilibre de la trésorerie (encaissement, décaissement)**

La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie solvabilité et rentabilité suppose la conjugaison de deux types d'actions.

Des actions internes : la prévision des flux monétaires (encaissement, décaissement) et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds ainsi que le contrôle de la trésorerie.

Des actions externes : elles visent essentiellement à assurer les meilleures conditions de négociation des facilités bancaires. Des conditions de règlement des clients et de paiement des fournisseurs par Bernadette FURAHA BALANGALIZA.

Le résultat financier est mesuré comme étant le solde des encaissements et des décaissements et il y a en réalité deux résultats:

- le résultat global ou fonds de roulement est le solde des opérations réalisées au cours d'un exercice. Il peut être fictivement amélioré par un certain nombre de pratiques qui consistent à garder, sous le coude, les factures reçues au cours du dernier trimestre, à anticiper des émissions de titres de recettes, à différer des annuités d'emprunt, à pratiquer un amortissement in fine, etc.
- le résultat net est la somme algébrique du résultat global et des opérations reportées (dépenses engagées non encore mandatées, recettes non encore recouvrées). Ces reports sont inscrits au compte administratif (solde d'exécution de l'exercice précédent) qui est voté au plus tard le 30 septembre de l'année suivante, les reports étant alors immédiatement repris sur un document que l'on appelle généralement le budget supplémentaire.

La doctrine officielle est de juger de l'équilibre sur le résultat net (le fonds de roulement pouvant être quant à lui en léger déséquilibre dans une limite de 5% ou 10% des recettes réelles de fonctionnement, suivant la taille de la collectivité).

Ce résultat net est à interpréter lui aussi avec beaucoup de précaution puisque les montants à reporter peuvent être appréciés de manière très libérale par les collectivités et qu'en outre figurent dans les recettes d'équilibre, les emprunts non encore contractés, indépendamment du fait que la collectivité soit assurée de trouver un prêteur disposé à lui assurer ses concours. Cet aspect des choses est extrêmement préoccupant car, à ce jour, la quasi-totalité des collectivités votent des budgets ou soldent des comptes administratifs avec des recettes d'équilibre sur lesquelles un accord de financement n'a pas encore été trouvé, ou même tout simplement recherché. Bien entendu, le contrôle préfectoral ne peut pas aller jusqu'à taxer d'équilibre insincère tous les budgets dont le vote n'a pas été précédé d'un contrat de ligne de crédit confirmé en bonne et due forme. Mais, en revanche, il ne dispose pas de moyens juridiques pour s'opposer à une politique budgétaire par trop aventureuse, même s'il a la conviction que les prêteurs ne répondront pas aux sollicitations qui leur seront adressées. Michel KLOPFER

Synthèse: Critère d'efficacité de la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie consiste à ajuster les entrées et les sorties de liquidités dans le temps. Elle a pour objectif d'éviter la rupture de paiement (cessation de paiement). La trésorerie doit être gérée de la façon efficace pour le développement de la commune.

Parlant de l'efficacité de la gestion de trésorerie, cela stipule une bonne maîtrise des principes et outils de gestion.

Pour qu'une collectivité soit à même de se lancer dans une procédure d'optimisation de sa trésorerie, elle doit au préalable anticiper les recettes et les dépenses de l'exercice à venir et connaître le profil de son encaisse future. Cela montre l'importance du budget qui est un instrument principal de prévision et de contrôle. En absence du budget et en cas de difficultés de trésorerie, l'entreprise aura du mal à imaginer les solutions financières rapide pour y faire face.

La mobilisation et la gestion transparente des ressources financière font partir des questions majeures auxquelles les collectivités territoriales sont actuellement confrontées. Le niveau du recouvrement des taxes et impôts au profit des collectivités locales est faible en raison du manque de volonté des populations de payer sans conditions.

La volonté des collectivités territoriales de parvenir à maîtriser leur trésorerie constitue très certainement l'un des aspects les plus significatifs de l'objectif de gérer rationnellement les finances locales. L'objectif devrait être de laisser le minimum de liquidités en dépôt et le moins longuement possibles. Toutefois, le montant des dépôts doit demeurer suffisant pour assurer le paiement des dépenses, les collectivités territoriales n'ayant pas le droit d'être en situation de rupture. En cas d'insuffisance de trésorerie, les collectivités locales peuvent recourir soit à l'Etat (avance de trésorerie de l'Etat) soit au secteur bancaire et ceci dans le but d'éviter les cessations de paiement ou le retard dans le paiement des fournisseurs et prestataires de services des communes.

Pour assurer une bonne gestion de la trésorerie, il est indispensable d'établir un plan de trésorerie. Il est élaboré par le Receveur-Percepteur en collaboration avec le Maire. Son objectif essentiel est d'anticiper sur les flux financier à venir.

SECTION II : Méthodologie de recherche

Dans le cadre de ce travail de recherche, la démarche utilisée est la méthode de collecte des données quantitatives et qualitatives par l'intermédiaire d'un questionnaire et d'un guide d'entretien adressé aux agents de la Mairie et de la Recette-Perception.

Paragraphe I : Méthode de collection des données

Dans le but de recueillir les informations pertinentes et fiables nous avons utilisé les méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives.

A- Méthode quantitative

Elle permet de recueillir les informations, de comprendre et d'expliquer les faits. Ici nous avons choisi un échantillon sur lequel portera l'analyse statistique afin d'en tirer les conclusions satisfaisantes. D'où la nécessité d'un questionnaire qui portera sur le thème d'étude afin de clarifier les différentes questions qu'on se pose. Notre questionnaire a été adressé aux questionnaires (directeurs et agents) capable de nous aider à aboutir aux informations. Cette enquête a permis de collecter auprès de ceux-ci des informations par rapport à la gestion de la trésorerie dans la commune.

B- Méthode qualitative

Parmi tant de technique de collecte de données qualitatives, nous avons opté pour les entretiens directs et la recherche documentaire.

1- Entretiens directs :

L'entretien direct est une méthode qui permet d'échanger avec les individus un à un ou en collectif durant lequel l'animateur dirige la séance avec ses derniers en leur posant des questions individuellement ou en groupe. Pour faciliter la tâche aux interviewés de répondre aux questions, sans trop réfléchir et aussi bénéficier du temps (étant très occupé), le chercheur établit un guide d'entretien clair et compréhensible ou il lit les questions et coche les cases (un peu comme les sondages dans la rue). Ici l'avantage sur le questionnaire envoyé est que l'enquêteur

peut préciser ses questions ou les reformuler suivant les individus. Les personnes ressources internes et externes de la Mairie et de la Recette-Perception nous ont permis de recueillir les informations. Tous ces entretiens ont permis de mieux connaître le fonctionnement de la Mairie, d'asseoir les bases de l'étude et d'orienter les recherches.

2- La recherche documentaire:

C'est un outil préliminaire de collecte des données et celui que nous avons le plus utilisé surtout dans la phase théorique de l'analyse. C'est l'ensemble des étapes permettant de chercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche. C'est un excellent moyen d'approfondir ses connaissances. Elle répond à un besoin : exposé, mémoire, étude ou encore simple curiosité. La surabondance informationnelle et la diversité des supports rendent cet exercice complexe et nécessitent une attitude rigoureuse et organisée. Il faut procéder à la préparation de la recherche, à l'exécution de la recherche et enfin procéder à l'évaluation des résultats.

Cette recherche a été faite à travers la revue de quelques mémoires, des ouvrages spécialisés de gestion financière et d'autres études spécifiques ce qui nous a permis d'approfondir notre connaissance sur le thème développé. Pour ce faire, les bibliothèques de l'ENAM, de UAC et l'archive de la Mairie, nous ont servi de cadre de recherche.

Paragraphe II: Echantillonnage

Dans le but de poursuivre notre étude, et ne pouvant pas interroger toute la population nous avons choisi un échantillon en vue d'obtenir les informations fiables.

Le groupe ciblé est constitué des Directeurs, du Receveur-Percepteur, des chefs services, des chefs divisions et leurs collaborateurs de la Mairie et de la Recette-Perception, dans le souci de mener convenablement cette étude et d'orienter les informations souhaitées.

Le contenu de l'échantillon choisi est réparti comme suit :

- 01 Receveur-Percepteur de la commune;
- 05 Directeurs ;
- 07 Chefs services ;

- 08 Chefs divisions ;
- 09 Collaborateurs.

Soit au total 30 agents de la Mairie et de la Recette-Perception tout sexe confondu.

Le choix fait sur la population cible (les enquêtés) est d'une grande importance car elle maîtrise bien la Mairie et compte tenu de leur degré de responsabilité peut donner des réponses satisfaisantes aux questions posées pouvant nous aider à atteindre notre objectif.

Paragraphe III: Méthode et outils de traitement des données.

A-Méthode

Pour le traitement des données recueillies, l'utilisation des méthodes quantitative et qualitative est nécessaire. Ces méthodes nous ont permis de faire des analyses statistiques.

B-Outils de traitement des données

Les données recueillies ont permis de réaliser les tableaux et les graphiques à partir des logiciels Word et Excel. La méthode quantitative nous a permis de construire des tableaux et graphiques qui ont servi de base de calcul des pourcentages, des taux de variation et de leurs représentations physiques de tendances ou évolutions. En ce qui concerne la méthode qualitative, nous avons interprété les données collectées au regard des normes en vigueur pour la gestion des ressources d'une commune.



CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE

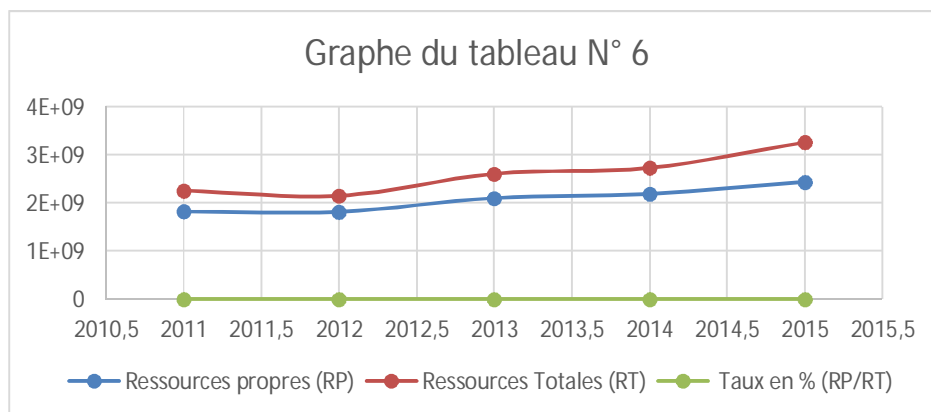
Section I : Présentation et analyse des données

Dans cette section nous présenterons les données, leur analyse afin d'aboutir à des conclusions et enfin procéder aux recommandations.

Paragraphe I : Présentation et analyse des données

Il s'agit ici de présenter et analyser les données recueillies au Service Budget et Comptabilité.

LE GRAPHE DU TABLEAU N°6: Evolution des réalisations de ressources propres de la Commune d'Abomey-Calavi de 2011 à 2015



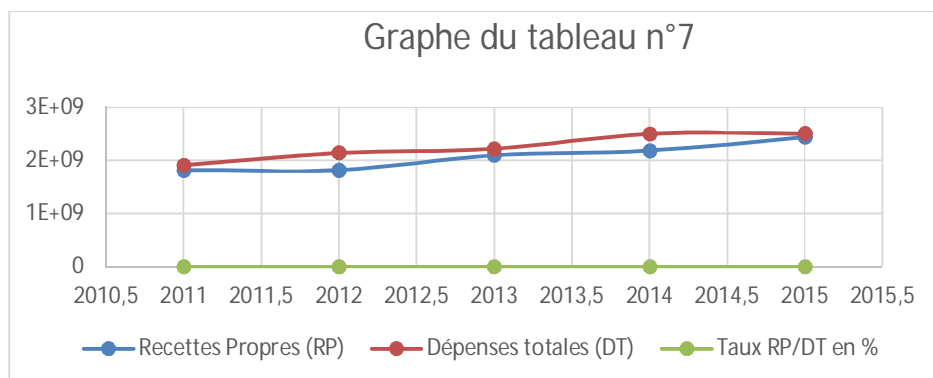
Source : réalisé par nous-mêmes

Analyse des données du tableau n°6 :

Au cours de la période d'étude (2011 à 2015) on note une augmentation des ressources totales de 44,35%. Cette augmentation est due à un accroissement sensible (86,67%) des subventions et rétrocessions, un accroissement des ressources non fiscales de 51,78%. Les ressources fiscales ont connu quant à elles une légère hausse de 17,87%. Toutefois il faut noter que les réalisations ne sont pas à la hauteur des prévisions pour les recettes fiscales et non fiscales.

Ceci justifie en fait le niveau d'accroissement (34,12%) des fonds propres au cours de la même période. Cette situation est la cause d'une mauvaise politique de recouvrement des recettes ou la mauvaise volonté des contribuables à payer les taxes et impôts.

Le GRAPHE DU TABLEAU N°7: Part des ressources propres (RP) dans les dépenses totales (DT) de 2011 à 2015

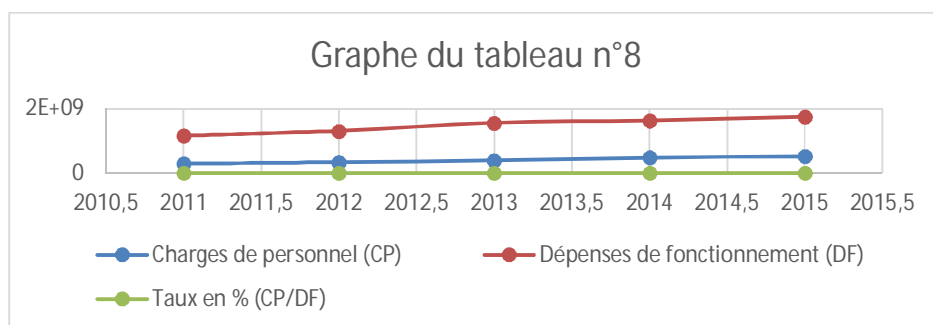


Source : réalisé par nous-mêmes

Analyse du tableau n°7:

De façon générale on note que les ressources propres assurent la majeure partie des dépenses totales de la commune, le taux d'accroissement des ressources propres (34,12 %) est supérieur à l'accroissement des charges (30,93%). L'augmentation brute des dépenses totales est la conséquence d'une nette croissance des dépenses de fonctionnement qui ont atteint un niveau de 600 000 000 environ en 2015. On peut donc conclure que la commune dispose d'une bonne autonomie financière c'est-à-dire qu'elle arrive à faire face à ses dépenses totales grâce à ses ressources propres, elle ne dépend donc pas de l'extérieur.

Le GRAPHE DU TABLEAU n°8 : Le poids du personnel dans les dépenses de fonctionnement de la Commune d'Abomey-Calavi sur la période d'étude

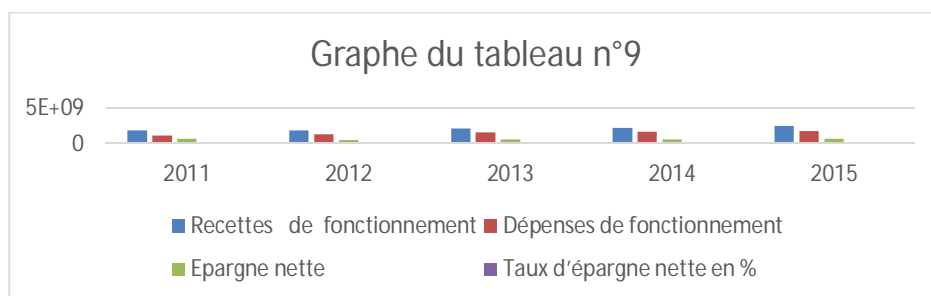


Source : réalisé par nous-mêmes

Analyse du tableau n°8:

Les dépenses totales de la commune ont augmenté de 30,93% au cours de la période d'étude (2011-2015). Ceci se justifie par la constante augmentation au cours de la période des dépenses de personnel et de fonctionnement.

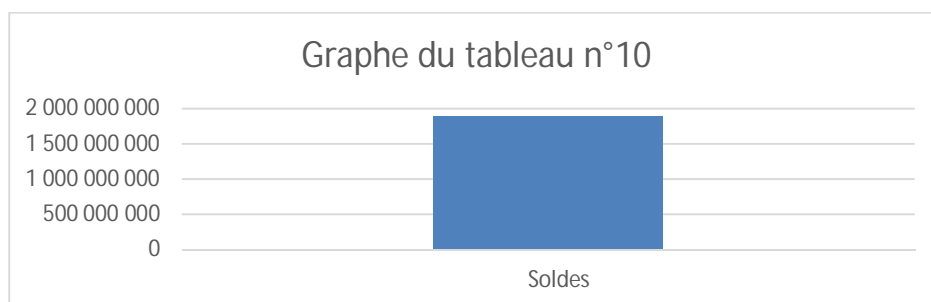
Les dépenses de fonctionnement occupent une part prépondérante dans les dépenses totales avec un accroissement de 50,64% contre 83,99% pour les dépenses de personnel.

Le GRAPHE DU TABLEAU n°9 : Evolution de l'épargne nette de la Commune d'Abomey-Calavi (2011 à 2015)

Source : réalisé par nous-mêmes

Analyse du tableau n°9 :

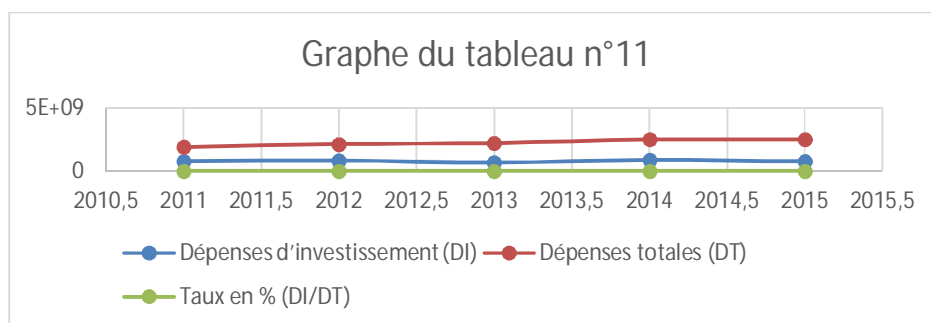
L'épargne nette a connu une baisse sur la période malgré la légère hausse constaté en 2015. Il faut noter que l'épargne constituée au cours de la période n'atteint pas les 30% des recettes de fonctionnement devant être affectés aux recettes d'investissement, sauf en 2011 où on a enregistré 37,10%. De l'observation de la section des recettes d'investissements, on a constaté que les 30% des recettes de fonctionnement n'est viré qu'en 2011. Les dépenses d'investissements de la Commune sont réalisées grâce aux subventions de l'Etat ou des Partenaires Techniques Financières.

Le GRAPHE DU TABLEAU n°10 : L'équilibre du compte administratif

Source : réalisé par nous-mêmes

Analyse du tableau n°10:

L'analyse du tableau montre que les comptes de la commune sont excédentaires en termes de ressources. Ceci est dû en fait aux subventions et rétrocessions obtenues par la commune au cours de la période.

Le GRAPHE DU TABLEAU n°11 : Taux d'évolution des dépenses d'investissement

Source : Réalisé par nous-mêmes

Analyse du tableau n°11:

Les dépenses totales de la commune ont augmenté de 30,93% au cours de la période d'étude. Les taux des dépenses d'investissement n'atteignent pas 40% sur la période d'étude. Or le PGUD exige que les dépenses d'investissement doivent être de 60% des dépenses totales de la commune. Le taux d'accroissement des dépenses d'investissement est de 0,38%. L'observation du faible taux est due à l'accroissement des dépenses de fonctionnement. On peut donc dire que la Commune ne fait pas assez d'investissement.

N.B: (Voir l'allure des différentes courbes et diagrammes des données des tableaux réaliser de 2011 à 2015 en annexe)

Section II : Recommandation et condition de mise en œuvre

Cette section sera consacrée aux recommandations et aux conditions de mise en œuvre des recommandations issues de l'analyse des données des tableaux.

Paragraphe I : Recommandation

Ici les recommandations seront faites à l'endroit des autorités municipales, les contribuables et l'Etat au niveau de la Commune d'Abomey-Calavi sur les différents problèmes provenant des analyses effectuées.

1. Recommandation à l'endroit des autorités Communales et de l'Etat

Les autorités municipales doivent :

- revoir la politique de recouvrement des recettes de la Commune en réorganisant les contribuables qui s'étaient installés anarchiquement dans les marchés et au bord des voies ;
- Voir dans quelle mesure construire des nouvelles boutiques toujours dans l'objectif de les ordonner pour faciliter la collecte des sous (montant à payer à l'inscription et la fin de chaque mois avant l'occupation du domaine public) fixés par les autorités lors de l'intégration des contribuables et ceux avec pénalité en cas de retard. Cette nouvelle situation permettra de mieux maîtriser l'entrée des ressources, d'éviter la fraude fiscale et désormais d'atteindre les prévisions ;
- Organiser des séances de formations des agents de la Mairie et des Arrondissements surtout les agents collecteurs ;
- Mettre à la disposition des collecteurs des matériaux (véhicule à deux ou quatre roues et autre) pouvant leur permettre de mieux accomplir leur mission ;
- Sensibiliser les contribuables sur l'utilité des taxes et impôts.

Une fois le niveau de prévision des ressources propres atteint grâce à la nouvelle politique de recouvrements des recettes, la Commune sera indépendante vis-à-vis de l'extérieur et pourra faire face à ces différentes dépenses.

La réduction du taux d'accroissement des dépenses de fonctionnement serait possible si le taux d'accroissement des charges de personnel diminue, en réduisant le recrutement massif de personnel et en les motivant à produire plus pour accroître les recettes de la Commune. Réduire ou même annuler certains frais d'organisation des manifestations (certaine fête : 1^{er} Aout, journée de l'arbre vodou). Respecter le taux des dépenses de fonctionnement (40%) exigé par le PGUD dans les dépenses totales. Il faut voir si l'augmentation des ressources propres permettra désormais de résoudre les dépenses de fonctionnements ou au contraire les diminués s'il le faut.

Les comptes excédentaires de montant élevé est dû au retard des subventions de l'Etat envers les Communes envoyées presque à la fin de l'année. Ces subventions ne sont plus utilisées pour des dépenses auxquelles elles sont destinées dans l'année. Il faut que le gouvernement revoie ses politiques et envoie la totalité des subventions au plus tard à la fin du second trimestre. Cela va réduire les dettes de la Commune vis-à-vis de ses fournisseurs et prestataires de services.

Il faut noter que le développement de la Commune ne peut se passer des investissements dans les différents domaines (infrastructure routière, les écoles, les marchés et bien d'autres). Les autorités municipales doivent veiller à ce que les dépenses d'investissement soient égales à un taux de 60% des dépenses totales de la commune exigé par le PGUD. Elles doivent aussi veiller aux suivis de la réalisation de ces infrastructures pour éviter les éléphants blancs.

2. Recommandations à l'endroit des contribuables

Les contribuables doivent savoir que sans eux le développement de la Commune serait vain. Ils ont donc intérêt à s'acquitter de ce qui les concerne c'est-à-dire de payer les taxes, impôts, patentes et autres pour la gestion efficace de la trésorerie de la localité. Les autorités municipales comptent sur leur bonne foi vis-à-vis de la commune. Ils doivent assister aux séances de sensibilisation qu'organisent les autorités toujours dans le but de voir mieux les choses. Ils doivent régulièrement payer leurs impôts, taxes, patentes etc. et fournir à l'Administration fiscale des informations fiables lors des enquêtes ou des déclarations fiscales.

En un mot ils doivent faire leurs devoirs ce qui leurs permettra d'éviter les sanctions infliger aux non exécutant ainsi ils peuvent réclamer leurs droits.

Paragraphe II: Condition de mise en œuvre des recommandations

1. Propositions à l'endroit de l'Etat et de la DGTCP

Il serait souhaitable et nécessaire que : l'Etat

- mette à la disposition de la DGTCP les moyens financiers pouvant lui permettre de bien accompagner ses services extérieurs dans l'accomplissement de ses missions au niveau communal;
- élabore un plan de formation des Receveurs-Percepteurs sur les lois de la décentralisation devant leur permettre de jouer pleinement leurs rôles de comptable et de conseiller financier de la commune ;
- fasse, tout ce qui est possible, pour respecter le calendrier de mise en place des fonds FADeC.

Aussi, la DGTCP doit-elle :

- élaborer et mettre en œuvre une politique de formation adaptée aux nouveaux défis de la décentralisation pour permettre l'amélioration du rendement de ses services extérieurs ;
- renforcer l'effectif du personnel des Recettes-Perceptions en qualité pour une bonne gestion financière de la commune ;
- exiger l'élaboration et l'utilisation stricte d'un plan de trésorerie par le Maire et le RP ;

2. Propositions à l'endroit des autorités communales et de la Recette-Perception d'Abomey-Calavi

Pour une gestion efficace de la trésorerie, il faut:

- faire reverser intégralement par le régisseur de recettes ou tout autre correspondant ou intermédiaire, dans les délais prescrits, à la caisse du comptable public, tous les fonds collectés;
- tenir la comptabilité des dépenses engagées et l'utiliser comme un véritable outil de gestion ;
- recourir éventuellement à l'emprunt dont les taux seront favorables à la commune et compatibles à sa capacité d'endettement ;
- vérifier chaque fois le niveau des engagements déjà pris avant de signer d'autres contrats ;
- décider à temps de la consommation des excédents ;
- former les prestataires de service et les fournisseurs de la Commune sur les exigences de leurs prestations avec les structures publiques ;
- rendre opérationnel le cadre de concertation entre le Maire et le RP ;
- renforcer la capacité des agents concernés sur la technique de détermination du résultat en fin d'exercice.

Un accent particulier doit être mis sur l'importance des recettes propres de la commune dans le Plan de Développement Communal (PDC).

En effet, l'ordonnateur devrait avoir confiance en son conseiller financier en respectant ses conseils, en évitant de les banaliser et de ne pas sous-estimer le Receveur-Percepteur dans ses décisions.

Le service administratif et financier de la mairie doit travailler en collaboration avec la Recette-Perception pour permettre au maire de bien comprendre la situation financière de la commune. Ainsi, devrait-il permettre au Receveur-Percepteur de jouer pleinement son rôle de comptable et surtout de conseiller pour une bonne marche de la commune.

Conclusion

La gestion de la trésorerie revêt un caractère indispensable pour le développement d'une entité économique et socioculturelle. Elle est une technique de suivi du mouvement des flux financiers et monétaires en vue de faire des analyses pertinentes aidant à la prise des décisions. La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Gérer sa trésorerie, c'est avant tout anticiper. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie, car comme le dit l'adage : « l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement ». Le souci de parvenir à la gestion efficace de la trésorerie dans les collectivités locales nous a amené à des analyses qui ont débouché sur des recommandations et leur condition de mise en œuvre pour l'éradication des problèmes qui l'entravent dans la commune d'Abomey-Calavi. Pour parvenir à une telle gestion, il faut :

- accroître la mobilisation des ressources propres de la commune ;
- procéder à une prévision des entrées et des sorties de fonds par l'établissement d'un plan de trésorerie auquel les deux acteurs principaux en charge de la gestion budgétaire de la commune doivent se conformer ;
- éviter de transférer aux communes les différentes subventions dans des délais incompatibles avec leur utilisation judicieuse ;
- mettre en œuvre un mécanisme de suivi-évaluation du Plan de Développement Communal.
- instaurer un Comité de Trésorerie composé du Maire, du Receveur Percepteur, de la Directrice des Ressources Financières, du Receveur des Impôts;

Enfin, il est important de souligner que les différentes recommandations et les conditions de mise en œuvre ne pourront aider à une gestion efficace de la trésorerie de la commune d'Abomey-Calavi qu'à travers une synergie à développer entre les acteurs impliqués dans les opérations de trésorerie de la commune, notamment le maire et le receveur- percepteur.

Références Bibliographiques

I. Ouvrages spéciaux

BOUVIER M. (2002), *Finances Publiques*, Paris LGDJ, P.880;

COHEN E. (2001), *Dictionnaire de gestion*, 3ème édition (Revue et augmentée), p.415 ;

DEPALLENS G. (1983), *Gestion financière de l'entreprise*, Paris Sirey

HAUSWIRTH M. (1990) : *La trésorerie communale et sa gestion optimale, Méthode pratique*, p. 155 ;

KLOPFER M. (2006), *Gestion Financière des Collectivités Locales*, Paris, édition le moniteur, p.539 ;

KLOPFER M. (1992), *Analyse Financière d'une Collectivité Locale*, p.152-153 ;

LABIE F. (1995), *Finances locales*, Paris DALLOZ, P.340 ;

LAROUSSE (1984), *Dictionnaire encyclopédique*, Vol.10, Librairie LAROUSSE, Paris.

LEVASSEUR M. (1979), *Gestion de la Trésorerie*, Economica p.179 ;

MUZELLEC R. (2005), *Finances locales*, MEMENTOS, Paris DALLOZ, P.206 ;

II. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

Loi N°90-32 du 11 Décembre 1990, portant Constitution de la République du Bénin ;

Loi N° 98-007 du 15 janvier 1999, portant régime financier des Communes en République du Bénin ;

Décret n°2001-039 du 15 février 2001, portant règlement général sur la comptabilité publique ;

Décret N°2008-276 du 19 mai 2008 portant création du FADeC ;

Arrêté N°21/097/C-AC/SG/DRFM/SAC, portant réorganisation de la gestion des gares routières dans la Commune d'Abomey-Calavi du 04 Octobre 2010 ;

Arrêté N°21/149/C-AC/SG/SAC du 12 octobre 2012, création, organisation, attribution et fonctionnement des services de la Mairie d'Abomey-Calavi.

III. Mémoires

Luc Florent ZOKLI (1999), «Problématique de l'autonomie financière des collectivités décentralisées», UNB, ENA, P.54 ;

Traoré EL HADJ TODJANI (2002) : «*La condition des ressources non fiscales au budget des collectivités locales : cas de la circonscription Urbaine de Cotonou*», **UNB, ENA**, P.52 ;

IV. WEBOGRAPHIE

<http://www.memoireonline.com/a/fr/cart/add/4866>

<http://www.memoireonline.com/01/12/5045/m-Problématique-de-recouvrement-des-créances-dans-la-regidesco.html>



ANNEXES

ANNEXE N° 2:

Tableau n°1 : Evolution des recettes fiscales par rapport aux prévisions et aux recettes totales de 2011 à 2015

ANNEE	Recettes Fiscales		Taux en %(R/P)	Recettes Totales	Taux en %(R/RT)
	Prévisions(P)	Réalisations(R)			
2011	925530424	938032608	101,35	2256219307	41,57
2012	1482802530	836410100	56,41	2145722753	38,98
2013	1360249986	1205375875	88,61	2603012622	46,31
2014	1330785260	1161506356	87,28	2726491083	42,6
2015	1397679060	1102859379	78,91	3256980441	33,86

Source: Compte de gestion RP-AC

Tableau n°2 : Évolution des recettes non fiscales de la commune d'Abomey-Calavi, de 2011 à 2015

Années	Recettes non fiscales		Taux de réalisation (%)
	Prévisions	Réalisations	
2011	1631293155	878698651	53,87
2012	1700908595	979263783	57,57
2013	1835619000	891558750	48,57
2014	1845291000	1023585545	55,47
2015	1909791000	1333718430	69,84

Source : Compte de gestion RP-AC

Tableau n°3 : Evolution des subventions et rétrocessions par rapport aux recettes totales de 2011 à 2015

Années	Subventions et Rétrocessions	Recettes totales	Taux (%)
2011	475124478	2256219307	21,05
2012	330048870	2145722753	15,38
2013	506077997	2603012622	19,44
2014	539419270	2726491083	19,78
2015	820402632	3256980441	25,19

Source : Compte administratif de 2011 à 2015 au SBC

Tableau n°4 : Evolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement de la commune d'Abomey-Calavi

Rubrique	Années				
	2011	2012	2013	2014	2015
Dépenses totales (DT)	1911074 677	2 138920 200	2218 258 261	2 500 286 553	2 502 250 365
Dépenses de fonctionnement (DF)	1 161 741 376	1 310 318 170	1 560 021 230	1 628 396 911	1 750 038 249
Taux%	60,79	61,26	70,33	65,13	69,94
Dépenses d'investissement (DI)	749 333 301	828 602 030	658 237 031	871 889 642	752 212 116
Taux% (DI/DT)	39,21	38,74	29,67	34,87	30,06

Source : Compte administratif de 2011 à 2015 au SBC

Tableau n°5: Relevé de disponibilités de la Commune d'Abomey-Calavi de 2011 à 2015 (en FCFA).

Années	Balance d'entrée(BE)	Mouvements		Soldes
		Recettes	Dépenses	
2011	61 070 038	2 256 219 307	1 911 074 677	406 214 668
2012	406 214 668	2 145 722 753	2 138 920 200	413 017 221
2013	413 017 221	2 603 012 622	2 118 258261	897 771 582
2014	897 771 582	2 726 491 083	2 500 286 553	1 123 976 112
2015	1 123 976 112	3 256 980441	2 502 250 365	1 878 706 188

Source : Compte administratif de 2011 à 2015 au SBC

Tableau n°6 : Evolution des réalisations de ressources propres de la commune d'Abomey-Calavi de 2011 à 2015

Rubrique	ANNEES				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ressources Fiscales(RF)	938032608	836410100	1205375875	1161506356	1102859379
Ressources Non Fiscales (RNF)	878698651	979263783	891558750	102358545	1333718430
Ressources propres (RP)	1816731259	1815673883	2096934625	2185091901	2436577809
Subventions et Rétrocessions	439488048	330048870	506077997	539419270	820402632
Ressources Totales (RT)	2256219307	2145722753	2603012622	2726491083	3256980441
Taux en % (RP/RT)	80,52	84,61	80,56	80,14	74,81

Source :SBC

Tableau n°7 : Part des ressources propres (RP) dans les dépenses totales (DT)

ANNEES	Recettes Propres (RP)	Dépenses totales (DT)	Taux RP/DT en %
2011	1816731259	1911074677	95,06
2012	1815673883	2138920200	84,89
2013	2096934625	2218258261	94,53
2014	2185091901	2500286553	87,39
2015	2436577809	2502250365	97,38

Source : compte administratif du SBC

Tableau n°8 : le poids du personnel dans les dépenses de fonctionnement de la commune d'Abomey-Calavi sur la période d'étude

Années	Charges de personnel (CP)	Dépenses de fonctionnement (DF)	Taux en % (CP/DF)
2011	282842959	1161741376	24,35
2012	334147218	1310318170	25,5
2013	387455029	1560021230	24,84
2014	478410206	1628396911	29,38
2015	520409202	1750038249	29,74

Source : compte administratif SBC

Tableau n°9 : Epargne nette de la commune d'Abomey-Calavi

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Recettes de fonctionnement	1846898153	1839273174	2117400631	2198448588	2455043815
Dépenses de fonctionnement	1161741376	1310318170	1560021230	1628396911	1750038249
Epargne brute	685156777	528955004	557379401	570051677	705005566
Amortissement de la dette	0	0	0	0	0
Epargne nette	685156777	528955004	557379401	570051677	705005566
Taux d'épargne nette en %	37,1	28,76	26,32	25,93	28,72

Source : compte administratif SBC

Tableau n°10 : L'équilibre du compte administratif

Années	Balance d'entrée(BE)	Mouvements		Soldes
		Recettes	Dépenses	
2011	61 070 038	2 256 219 307	1 911 074 677	406 214 668
2012	406 214 668	2 145 722 753	2 138 920 200	413 017 221
2013	413 017 221	2 603 012 622	2 118 258261	897 771 582
2014	897 771 582	2 726 491 083	2 500 286 553	1 123 976 112
2015	1 123 976 112	3 256 980441	2 502 250 365	1 878 706 188

Source : compte administratif SBC

Tableau n°11 : Taux d'évolution des dépenses d'investissement

Années	Dépenses d'investissement (DI)	Dépenses totales (DT)	Taux en % (DI/DT)
2011	749333301	1911074677	39,21
2012	828602030	2138920200	38,74
2013	658237031	2218258261	29,67
2014	871889642	2500286553	34,87
2015	752212116	2502250365	30,06

Source : Compte administrative du SBC

ANNEXE N° 3:

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) sur le thème «Analyse de la gestion de la trésorerie dans une commune : cas de la commune d'Abomey-Calavi», nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre aux questions suivantes :

- 1.) La gestion de la trésorerie de la commune d'Abomey-Calavi est-elle efficace ? Si non
Quelles sont les causes ?

- 2.) L'équilibre de la trésorerie est-elle respecté dans la commune ?

- 3.) Le plan de la trésorerie est-il impliqué dans la gestion ?

- 4.) Les autorités municipales arrivent-ils à honorer leurs engagements vis à vis des tiers
(contribuables, fournisseurs et prestataires) ?

- 5.) La commune fait-elle recours à l'emprunt en cas d'insuffisance de trésorerie ?

Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) sur le thème «Analyse de la gestion de la trésorerie dans une commune : cas de la commune d'Abomey-Calavi», nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre aux questions suivantes :

1.) Quelle appréciation faites-vous du concept de gestion de la trésorerie ?

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

2.) Quel est origine des recettes utilisées par la Commune d'Abomey-Calavi ?

- Ressources propres de la commune
- L'Etat
- Aide à l'international
- Autre (à préciser)

3.) Description des recettes et dépenses de la commune

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

4.) Quelle est la cause du faible taux de recouvrement des ressources propres?

- L'incivisme fiscal
- Le manque de précision et de sincérité dans la prévision
- Autre (à préciser)

5.) Les recettes disponibles de la commune arrivent-elles à couvrir les dépenses engagées ?

.....
.....

6.) Qu'est-ce qui explique la hausse des dépenses de fonctionnements à celles des investissements ?

- Le poids des charges salariales
 - La non maîtrise de ces dépenses
 - Faible taux de prévisions des dépenses d'investissements
- Que proposez-vous pour remédier à ce problème ?

6.) La commune est-elle à cours de disponibilité au cours de l'exercice ?

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

8.) A votre avis, qu'est-ce qui peut expliquer le non recours à l'emprunt par la commune ?

- Faible capacité d'endettement de la commune
- La limitation du cadre de compétence de la commune
- L'absence de garantie fiable
- Autre (à préciser)

9.) Que préconisez-vous pour remédier à cette situation ?

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

10.) Avez-vous un dispositif pour une gestion efficace de la trésorerie à la Mairie d'Abomey-Calavi ?

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

TABLE DES MATIERES

Avertissement.....	1
.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	xi
Liste des tableaux.....	xii
Liste des graphes.....	xiii
Sommaire.....	xiv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I :.....	3
CADRE.....	3
INSTITUTIONNEL.....	3
DE L'ETUDE.....	3
SECTION I : Présentation du cadre.....	4
Paragraphe I : Description de la commune d'Abomey-Calavi.....	4
A. Situation historique, géographique et démographique.....	4
B. Mission de la commune.....	5
Paragraphe II : Organisation et fonctionnement.....	6
A. L'Administration communale.....	6
B. L'administration infra-communale.....	7
SECTION II : Expériences et constats du stage.....	10
CHAPITRE II :.....	26
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE.....	26
SECTION I : Cadre théorique de l'étude.....	27
Paragraphe I : Problématique et intérêt du sujet.....	27
A- Problématique.....	27
B- Intérêt du sujet.....	28
Paragraphe II : objectifs de l'étude.....	29
1- Objectif général.....	29
2- Objectifs spécifiques.....	29
Il s'agit de façon spécifique d'analyser les éléments d'encaissement et de décaissement et l'équilibre.....	29
Paragraphe III : Revue de la littérature.....	29
Synthèse: Critère d'efficacité de la gestion de la trésorerie.....	35

SECTION II : Méthodologie de recherche	37
Dans le cadre de ce travail de recherche, la démarche utilisée est la méthode de collecte des données quantitatives et qualitatives par l'intermédiaire d'un questionnaire et d'un guide d'entretien adressé aux agents de la Mairie et de la Recette-Perception.	37
Paragraphe I : Méthode de collection des données	37
A- Méthode quantitative	37
B- Méthode qualitative	37
CHAPITRE III :	40
CADRE EMPIRIQUE	40
Section I : Présentation et analyse des données	41
Paragraphe I : Présentation et analyse des données.....	41
Section II : Recommandation et condition de mise en œuvre	45
Paragraphe I : Recommandation	45
Paragraphe II: Condition de mise en œuvre des recommandations.....	47
Conclusion	49
TABLE DES MATIERES	xi