



# **INTRODUCTION**

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Au Bénin, comme dans plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest, les gouvernements ont pris l'engagement politique dans les années 90 de rapprocher les services publics des populations et de promouvoir le développement local suite aux nombreuses tentatives dans le cadre de la réforme administrative.

La décentralisation étant un processus complexe et de longue haleine qui va bien au-delà d'un simple réaménagement territorial, l'Etat doit assurer un transfert progressif des compétences et des ressources financières et soutenir le renforcement des capacités locales de gouvernance et de gestion. La réussite de la décentralisation dépend d'une part de la volonté politique de redéfinir les relations entre l'Etat central et les collectivités territoriales et d'autre part de l'adhésion de la population. En se référant à la Loi n° 97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes en république du Bénin, les nouvelles collectivités, surtout les communes à statut particulier, doivent encore acquérir une légitimité auprès de la population.

Pour assurer le fonctionnement de la collectivité et exécuter le plan de développement, les communes doivent mobiliser des ressources financières locales. Le volume à mobiliser est fonction des ambitions de développement de la commune, des procédures concernant des investissements, des subventions disponibles et les capacités des populations communales, de participer par le paiement régulier des taxes et impôts.

La mise en place de la décentralisation confère aux nouvelles communes le pouvoir de s'administrer librement. En effet, les lois sur la décentralisation reconnaissent à ces collectivités la personnalité juridique, l'autonomie financière et la désignation d'un organe exécutif chargé d'élaborer et d'exécuter le programme de développement local. Ces attributs accordent ainsi à la commune d'Avrankou de larges compétences dont l'exercice exige une nouvelle conception pour une meilleure gestion des ressources disponibles et une nouvelle organisation dans la mobilisation des ressources financières locales. Ce

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

nouvel enjeu implique que tous les acteurs de développement apportent leur contribution notamment, les services chargés de la mobilisation des ressources financières (les services fiscaux, les services communaux, la Recette Perception), les ONG, les organisations paysannes, les unités de production, les commerçants, les ménages, ainsi que la population dans son ensemble. Pour ce faire, le maire, principal acteur de ce défi, devra s'engager davantage à favoriser la participation de tous à ce processus de développement.

Dans ce contexte actuel de décentralisation et de transfert des compétences aux pouvoirs locaux et dans le prolongement des réflexions relatives au renforcement des ressources des collectivités locales, gage d'une croissance économique durable des dites économies, nous estimons nécessaire de nous pencher sur le thème: « **La Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la Commune d'Avrankou** ».

Pour mener à bien ce travail, nous l'organiserons en trois chapitres. Le premier chapitre traite du cadre institutionnel de l'étude, le second présente le cadre théorique et méthodologie de l'étude et enfin le troisième chapitre nous fait part de l'analyse empirique.



**CHAPITRE I : CADRE  
INSTITUTIONNEL DE  
L'ETUDE**

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Ce chapitre a pour but de faire la présentation de la commune d'Avrankou d'une part et de décrire les activités des stagiaires, l'observation de stage et les états des lieux des ressources d'autres parts.

## **Section1 : La Présentation de la Commune d'Avrankou**

Dans cette section nous présenterons l'historique, la mission, la structure organisationnelle, ensuite les activités et enfin les défis de la mairie d'Avrankou.

### **Paragraphe1 : Historique, Missions et Structure organisationnelle**

#### **A- Historique de la Commune d'Avrankou**

La commune d'Avrankou est l'une des neuf communes que compte le département de l'Ouémé. Elle est située au Sud-est du Bénin, à 10km de Porto-Novo. D'une superficie de 78 km<sup>2</sup>, elle est limitée au Nord par la commune de Sakété, au Sud par la commune d'Adjarra et de Porto-Novo, à l'Est par la commune d'Ifangni et la République Fédérale du Nigéria et à l'Ouest par la commune d'Akpro-Misséréké.

Après les élections municipales du 1<sup>er</sup> Décembre 2002, la commune d'Avrankou est répartie en sept arrondissements (Atchoukpa, Avrankou, Djomon, Gbozounmè, Kouti, Ouanho et Sado) qui comptent 52 villages et quartiers de Ville.

Elle bénéficie d'un climat de type soudano-guinéen à l'instar de toutes les parties méridionales du pays et est caractérisée par une double alternance de saisons sèches et de saisons pluvieuses. Dans la Zonalité pluviométrique du Bénin, la commune d'Avrankou se trouve dans la catégorie de forte pluviométrie avec une moyenne annuelle variant entre 1400 et 1500 mm.

La commune est presque entourée de bas-fonds. Ces bas-fonds qui couvrent une superficie d'environ 16 km<sup>2</sup>, sont traversés par des cours d'eau dont la plupart sont navigables en pirogue. Ces cours d'eau sont: Hounsoutokpa, Guidigbo, Atchoukpatokpa, Bokousotokpa, Danmèkpossoutokpa, Wamontokpa, Vagnon, Safotokpa, Agonmanya, Sogbo, Adogba, Tokpaagua.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Les types de sols dominants dans la commune sont:

- les sols ferrallitiques formés sur le continental terminal. Ils sont profonds et faciles à travailler. Ils occupent plus de 80% de l'ensemble des sols de la Commune ;
- les sols hydromorphes très localisés dans les zones humides de la Commune notamment dans la zone marécageuse.

Le paysage de la commune présente :

- une formation marécageuse de 16 km<sup>2</sup> composée de raphia de *Ficus congensis*, de *Cyperus papyrus*, de *Thalia*, etc. représentant les 2/3 environ du périmètre de la commune. Il est le lieu de développement des activités diverses telles que la cueillette, la chasse, l'élevage, la pêche et la pis culture ;
- une mosaïque de cultures et de jachères ;
- les palmeraies et les îlots forestiers sacrés ou non dans tous les villages.

L'ensemble de ces formations végétales donne au paysage de la commune son caractère verdoyant. Elle regorge des ressources naturelles dont certaines sont :

- les carrières de terre rouge qui constitue un matériel recherché pour la construction des routes ;
- le gisement de pétrole à Sado : estimé à 165 millions de barils dont 33 millions sont récupérables;
- la carrière de kaolin et de grès ferrallitiques à Atchoukpa ;
- la tourbe en quantité importante le long de la zone marécageuse.

D'après les résultats du recensement de la population et de l'habitat (RGPH ,2002), la commune d'Avrankou compte 80.402 habitants. Sa densité est

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

de 145,13hbs /km<sup>2</sup>. A l'issue des opérations de recensement de (RGPH, 2013), la population de la Commune d'Avrankou est provisoirement de 130 777 habitants. Les ethnies les plus dominantes dans la commune sont le Tori, le Gun et le Yoruba. Les autres ethnies sont en minorité.

Plusieurs communautés religieuses cohabitent pacifiquement dans la commune à savoir : les religions traditionnelles, les religions chrétiennes et l'islam.

### **B- Missions de la Mairie d'Avrankou**

La mairie d'Avrankou entant que collectivité territoriale décentralisée, se caractérise par ses missions de conception, de programmation et de mise en œuvre des actions de développement économique, social et culturel.

La Mairie d'Avrankou, à travers le conseil municipal et le maire est assignée des missions en matière :

- ❖ du développement local, de l'aménagement de l'habitat et l'urbanisme ;
- ❖ des infrastructures, de l'équipement et des transports ;
- ❖ de l'environnement, de l'hygiène et de la salubrité ;
- ❖ de l'alphabétisation des adultes ;
- ❖ de la santé, l'action sociale et culturelle ;
- ❖ de services marchands et d'investissement économique.

Elle a en charge la construction, les réparations et l'équipement des établissements publics d'enseignement secondaire et des centres publics de formation de niveau communal. Elle élabore son plan de circulation urbaine, organise les transports urbains collectifs, installe et entretient les feux de signalisations. Elle a également à charge l'information de la population sur la

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

vie de la cité. Les responsables de la sécurité soumettent au conseil communal le plan de sécurité publique et de lutte contre la délinquance et la criminalité.

### **C- Structure organisationnelle de la Mairie d'Avrankou**

L'un des principaux objectifs de la décentralisation est de rapprocher l'administration de l'administré afin de favoriser le développement. A cet effet la commune a le choix entre l'organigramme proposé par la mission des collectivités locales et l'adoption d'un organigramme propre compte tenu de sa spécificité.

L'Administration communale d'Avrankou s'est dotée d'une structure organisationnelle qui répond au mieux à ses aspirations de développement.

La description de cette structure permet de cerner les différents services de la commune d'Avrankou, leurs attributions respectives de même que les relations qui existent entre eux.

#### **1- Organisation de la municipalité**

La structure organisationnelle de l'administration de la commune d'Avrankou est représentée par l'organigramme figurant en annexe 1.

#### **2- Attributions et fonctionnement**

Aux termes des dispositions de l'article 3 de la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, «la commune est dotée de deux organes qui assurent son fonctionnement ». Il s'agit du conseil communal (organe délibérant) et du Maire (organe exécutif). A ces deux importants organes s'ajoutent les services qui sont placés sous l'autorité du Secrétaire Général.

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

## **a- Le Conseil Communal**

Il est composé de dix-neuf (19) conseillers élus. Il est présidé par le maire assisté de deux (02) adjoints. Son fonctionnement est basé sur des commissions permanentes :

- Commission des Affaires économiques et Financières ;
- Commission des Affaires domaniales et environnementales ;
- Commission des Affaires Sociales et Culturelles ;
- Commission Santé ;
- Commission des Affaires étrangères et Coopération Décentralisée.

## **b- Le Maire**

Les attributions du maire sont définies par la loi n°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, « le maire est le premier responsable de la commune. Il est chef de l'arrondissement communal ». A ce titre, il exerce diverses fonctions d'intérêt communal (l'élaboration et l'exécution du budget de la commune ; le recrutement et la gestion du personnel de la commune) et d'intérêt national (la publication des lois et règlements; l'officier de l'état civil). Il est assisté dans sa mission par deux adjoints. En sa qualité de chef de l'Administration communale composée d'une administration interne et d'une administration externe, le Maire est assisté d'un Secrétaire Général qui coordonne les activités de tous services de la Mairie.

### **• Les Services de la mairie**

Aux termes des dispositions de l'article 2 de l'arrêté 2005 1F /010/SG-BAG, portant création, organisation et fonctionnement des services de la commune d'Avrankou, il est créé au sein de l'administration de la commune d'Avrankou, des services regroupés en deux catégories à savoir: les services centraux et les services extérieurs.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Au nombre de ces services centraux de la Mairie d'Avrankou, nous avons d'autres services composants.

Au plan du fonctionnement administratif, l'administration interne est constituée de onze (11) services centraux que sont:

✓ **le Cabinet du Maire (CM)**

Il est composé des conseillers techniques et des assistants dans différents domaines notamment : des affaires juridiques, de la communication et des relations publiques, du développement et de la gouvernance, de la promotion des initiatives communautaires etc.

✓ **le Secrétariat Particulier du Maire (SP)**

Directement placé sous l'autorité du Maire, le SP est chargé de l'enregistrement à l'arrivée et au départ du courrier confidentiel du Maire, du traitement du courrier personnel du Maire. Il est également chargé de la programmation et la gestion des audiences et rendez-vous du Maire, de la tenue d'un registre pour le courrier politique du Maire, de la préparation des missions du maire et d'autres élus à l'étranger et de l'exécution de toutes les tâches à lui confiées par le Maire.

✓ **le Service des Affaires Générales (SAG)**

Il est chargé de la fourniture des prestations juridiques et des conseils au profit de l'ensemble des services de la commune, de la gestion des ressources humaines, de l'accueil et du secrétariat.

✓ **le Service des Affaires Financières (SAF)**

Le SAF joue un grand rôle dans le fonctionnement de la mairie. Il est chargé d'élaborer et d'exécuter le budget communal, de suivre les recettes de la commune, d'exécuter et de suivre les dépenses financées par les transferts financiers de l'Etat, de rationaliser des dépenses communales, de développer des ressources, d'organiser des cérémonies, réceptions et manifestations officielles, de gérer les bâtiments administratifs de la commune et la résidence

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

du Maire. Il élabore également l'exercice des comptes administratifs en collaboration avec le receveur des Impôts, le Receveur-Percepteur et le Secrétaire Général et enfin ce service se charge de la gestion et de la comptabilité des matériels de travail de la Mairie.

### ✓ **le Service des Affaires Domaniales et Environnementales (SADE)**

Le SADE est chargé de la gestion du patrimoine foncier et environnemental de la Commune.

Il comporte deux divisions :

- La Division des Affaires Foncières et Domaniales ;
- La Division de la Sauvegarde de l'Environnement.

Ce service, placé sous l'autorité du secrétaire général, a pour mission de (d') :

- mettre en œuvre la politique en matière d'urbanisme, d'aménagement du territoire, d'hygiène et d'assainissement ;
- mettre en œuvre le plan communal d'actions environnementales, notamment les projets de protection et de sauvegarde de l'environnement ;
- gérer le patrimoine foncier de la Commune ;
- veiller à l'application des lois et règlements en matière d'hygiène et d'assainissement ;
- gérer les contentieux fonciers ;
- gérer les dossiers de délivrance des certificats administratifs, du permis d'habiter, du permis de construire ;
- mettre en œuvre les projets d'aménagement foncier ;
- organiser la collecte des ordures ménagères ;
- assurer la propreté des lieux publics ;
- offrir des services au public en rapport avec la gestion des affaires domaniales ;

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

- appuyer les autorités compétentes, en charge de la protection et de la sauvegarde de l'environnement, dans l'accomplissement de leurs missions ;
- rédiger le rapport mensuel, trimestriel et annuel du service.

### ✓ **le Service des Chiffres et de la Transmission (SCT)**

Selon l'article 12 de l'arrêté précité, le Service des Chiffres et de la Transmission est chargé d'une part de la maintenance des équipements de transmission de la commune et d'autre part, de la protection des fréquences et des indicateurs d'appels établis de la réception et du déchiffrement des messages codés.

### ✓ **le Service de l'Information de la Communication des Archives et de la Documentation (SICAD)**

Le SICAD est chargé de la collecte et de la conservation à toutes fins utiles, d'informations crédibles sur la vie de la commune dans tous ses aspects ainsi que la gestion des archives et de la documentation. Il est composé de deux divisions à savoir : la division de l'information et de la communication et la division des archives et de la documentation.

### ✓ **le Service Technique (ST)**

Le ST est chargé des études et travaux techniques notamment : l'Eau, l'Hygiène et Assainissement de base ; la protection de l'environnement ; la gestion de la voirie et des Equipements publics ; la présentation des rapports mensuels, trimestriels et annuels du service. Il comporte deux divisions à savoir : la division des études et travaux techniques et la division de la protection de l'environnement, l'Eau, de l'Hygiène, Assainissement, de la voirie et des Equipements publics.

### ✓ **le Service de l'Etat Civil et de la Population (SECP)**

Comme les autres services de la mairie, le service en charge de l'état civil et de la population est placé sous la supervision d'un chef service. Il est

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

structuré en deux divisions. Il a pour mission la gestion de l'Etat Civil et des affaires touchant à la vie quotidienne de la population.

Chaque service est dirigé par un chef qui dépend hiérarchiquement du Secrétaire Général qui est l'animateur principal des services communaux. Le Secrétaire Général est placé sous l'autorité directe du Maire.

### ✓ **le Service du Développement Local et de la Planification (SDLP)**

Ce service est chargé de : l'exercice des fonctions de prospective, de planification et de suivi-évaluation du développement local en adéquation avec les orientations locales et nationales ; la gestion des questions relatives à la coopération avec les partenaires au développement ; la gestion des questions relatives à la coopération décentralisée et à l'intercommunalité ; la gestion des données statistiques de la commune ; la présentation des rapports d'activités mensuels, trimestriels et annuels du service. Il a également pour mission l'adoption des stratégies de la mobilisation des ressources propres de la Mairie. Le SDLP comporte trois Divisions à savoir : la Division du Suivi du Plan de Développement Communal (DSPC), la Division de la Promotion Economique et des services marchands (DPESM) et la Division de la Coopération (DC). C'est ce service qui a servi de cadre spécifique pour notre étude.

## **Paragraphe2 : Les activités et les défis de la Mairie d'Avrankou**

### **A- Les activités**

La Mairie d'Avrankou dispose en son sein de plusieurs services (voir organigramme en Annexe1). Ses activités, de manière générale reposent sur l'administration et l'aménagement du territoire, le développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique ainsi que sur la protection de l'environnement et sur l'amélioration du cadre de vie.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Ainsi, on peut distinguer dans divers domaines, les activités ci-après : développement local, aménagement, habitat et urbanisme. Dans ce cadre, la Commune élabore les documents de planification nécessaires ; délivre les permis d'habiter et les permis de construire ; assure le contrôle permanent de la conformité des réalisations et des constructions avec la réglementation en vigueur ; crée les conditions pouvant favoriser la promotion immobilière publique et privée.

### **1- Infrastructures et environnement**

Ici, la Mairie a la compétence de la réalisation et de l'entretien des voies urbaines et de leurs réseaux d'assainissement en zones agglomérées ; la réalisation et l'entretien des réseaux d'éclairage public ; la réalisation des infrastructures hydrauliques et de l'installation des lignes de télécommunication locales ainsi que des cabines publiques, des centres d'écoute publique radiophonique et/ou télévisuelle ; la réalisation, l'entretien et la gestion des gares routières, des embarcadères et des parkings à caractère local ; la réglementation du transport des biens et des personnes.

Pour ce qui est de l'environnement, il s'agit de la fourniture et de la distribution d'eau potable ; de la collecte et du traitement des déchets liquides et des déchets solides autres que les déchets industriels ; de l'évacuation des eaux usées et pluviales ; de l'entretien des plantations, des espaces verts et tout aménagement public visant à l'amélioration du cadre de vie.

### **2- Secteurs socio-culturels, services marchands et les investissements économiques**

La Mairie a pour charge la réalisation et la promotion sociale, des infrastructures publiques culturelles, de jeunesse, de sport et de loisirs. Elle apporte l'aide aux personnes démunies et aux sinistrés et assiste matériellement

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

et financièrement les organes chargés des activités culturelles, sportives de jeunesse et de loisirs.

Elle s'occupe également de la construction, de l'entretien et de la gestion des marchés et des abattoirs. Elle décide des dépenses d'investissement économique dans son domaine de compétence en prenant les mesures de nature à favoriser le tourisme sur le territoire communal et à encourager les opérateurs économiques intéressés à entreprendre les activités.

### **B- Les défis de la Mairie d'Avrankou**

Pour assurer le développement de la localité d'Avrankou, les autorités communales se sont fixées un certain nombre d'objectifs à savoir :

- assurer une gestion efficace et efficiente de l'administration communale ;
- promouvoir la démocratie à la base en améliorant le fonctionnement des conseils de village, d'Arrondissements, les commissions permanentes et l'implication de la population dans la gestion communale ;
- assurer une gestion durable des ressources naturelles ;
- améliorer l'accès à l'eau potable ;
- développer les infrastructures scolaires ;
- améliorer l'accessibilité aux soins de santé ;
- faire d'Avrankou un pôle d'attraction touristique ;
- promouvoir les filières banane, palmier à huile, pisciculture et cuniculture ;
- contribuer à la réduction de la pauvreté monétaire (15%) et de la pauvreté non monétaire (16%) d'ici 2015, échéance des OMD, grâce au développement de l'économie locale, l'amélioration et le renforcement de l'offre des services publics, l'amélioration de la gouvernance locale et environnementale et une meilleure prise en compte de l'aménagement du territoire communal et intercommunal.

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

## **Section2 : Activités des stagiaires, Observation de stage et Etats des lieux des ressources**

Cette section va s'articuler dans un premier temps sur les activités des stagiaires et dans un second temps sur l'observation de stage et les états des lieux des ressources.

### **Paragraphe 1 : Activités des stagiaires**

Au cours de notre stage à la Mairie, un passage dans les différents services a été organisé à notre intention. Ainsi nous avons pris une part active à l'exécution des activités effectuées dans le Service de l'Etat Civil et de la Population, Service de Développement Local et de la Planification, Service des Affaires Domaniales et le Service Technique.

#### **A- Service de l'Etat Civil et de la Population**

Au Service de l'Etat Civil et de la Population, nous avons effectué plusieurs travaux. Il s'agit de : la transcription des actes de naissance et des Cartes Nationales d'Identités dans les registres appropriés ; la copie intégrale des actes de Naissance, des jugements supplétifs, des actes de Mariage, de Décès, des certificats d'hébergement et de non inscription avec le progiciel de base de gestion de l'Etat Civil.

A ce service, la recherche des souches et des volets des usagers nous a également été confiée.

#### **B- Service des Affaires Domaniales et Environnementales**

Notre passage dans ce service nous a permis de comprendre le mécanisme en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire. Dans ce service, nous pouvons citer comme activités effectuées: le classement par lettres alphabétiques des attestations de recasement des parcelles et l'établissement des documents relatifs aux opérations d'achat/vente des parcelles de la Commune.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

### **C - Service de Développement Local et de la Planification(SDLP) et Service Technique(ST)**

Ces deux services nous ont permis de découvrir les origines des ressources propres de la Mairie d'Avrankou. A titre illustratif, dans un premier temps nous avons été envoyés à l'Arrondissement d'Atchoukpa dans le but de recenser tous les occupants du domaine public exerçant une activité économique afin de prélever des taxes mensuels chez ces derniers.

### **Paragraphe2 : Observation de stage et Etats des lieux des ressources**

#### **A- Observation de stage**

Le premier constat qui ressort de nos observations est que pour le bon fonctionnement de la mairie, le Maire effectue périodiquement des contrôles de présence et d'arrivée à bonne heure des agents au service. Aux retardataires et aux absents est adressé un avertissement par le Secrétaire Général (SG). Généralement à quelques exceptions près, la plupart des chefs services rentrent après l'heure réglementaire prévue à dix-huit heures trente minutes (18h 30 mn). Mais il convient de remarquer qu'aucune sanction n'est paradoxalement prévue à cet effet. Nous constatons également que la structure dispose dans son ensemble des agents relativement jeunes mais en nombre insuffisant. Dès lors, il n'est pas rare de voir une personne accomplir le travail de deux ou trois autres au sein du même service, ou mieux dans plusieurs services différents.

De l'examen des stratégies de mobilisation de ressources adoptées par la commune d'Avrankou, nous avons constaté que :

- ✓ les autorités de la commune informent peu les contribuables sur les raisons qui justifient les taxes ;
- ✓ les avis d'imposition ne sont pas souvent envoyés à temps pour permettre aux contribuables de payer dans les meilleurs délais leurs dettes fiscales ;

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

- ✓ la politique de recouvrement adoptée par la commune est trop agressive, car les agents recouvreurs exigent le paiement sans délai de la totalité des montants dus, alors qu'un paiement par tranche pouvait être accordé aux contribuables ;
- ✓ les dirigeants de la commune n'informent pas souvent les personnes ressources sur l'existence et les politiques de financement des grands projets de développement, alors qu'une telle stratégie pouvait inciter ces personnes ressources à contribuer à la réalisation de ces projets ;
- ✓ la commune ne dispose pas d'un fichier centralisant tous les types d'impôts et taxes qui relèvent du domaine de la commune.

Il convient de remarquer que le cadre de travail a forcément un impact sur le rendement des agents ; raison pour laquelle nous constatons que la plupart des locaux abritant de la mairie sont peu spacieux à l'exception de quelques-uns qui ont une dimension convenable aux activités.

L'Administration communale, au regard de sa mission, a institué au sein des services communaux, certaines divisions pour mettre en œuvre les orientations générales de la mairie entre autre la division Accueil et Renseignement. Toutefois, on constate qu'elle n'est pas fonctionnelle. Le cas le plus contrariant est celui du Service de l'Etat Civil et de la Population (SECP). Il ne dispose pas du matériel informatique de bonne qualité et l'effectif du personnel est réduit au chef service, à un chef division et à une collaboratrice. Néanmoins ce service a quelques fois l'appui des stagiaires. Le chef division carte d'identité n'a pas de collaborateur direct pour l'accomplissement à mieux de la mission qui lui est assignée de sorte que le fonctionnement du service revient au seul chef division qui s'occupe et de la constitution et de l'exécution d'innombrables tâches. Aussi faudra-t-il noter qu'il ne lui a pas été affecté un moyen de déplacement pour pouvoir acheminer en temps réel les dossiers pour l'établissement des

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

cartes d'identité vers la Direction Départementale de la Police Nationale (DDPN).

La commune dispose des documents de planification de la commune tels que le Schéma Directeur d'Aménagement de la Commune (SDAC) et surtout le Plan de Développement Communal (PDC). La commune d'Avrankou dispose donc d'un PDC.

Pour mener à bien les attentes de la population, il faut un personnel suffisant, notamment qualifié et rompu à la tâche.

### **B- Etat des lieux des ressources**

#### **1- Les transferts immédiats**

Les cérémonies de passation de pouvoir entre les Maires élus, les sous-préfets et chefs de circonscription urbaine, intervenues en février-mars 2003, ont consacré le transfert de la gestion des affaires locales aux communes. Il s'agit notamment :

- Aménagement de la commune, lotissement, plan directeur d'urbanisme, permis d'habiter et de construire, affectation des sols, occupation du domaine public, promotion de l'habitat.

- Construction des voies et pistes, construction et gestion des embarcadères et parkings, réglementation du transport, signalisation routière, installation des cabines téléphoniques et Stations radio - télévision.

- Construction, réparation, entretien et gestion des marchés, gares routières et abattoirs ; promotion et investissement dans le tourisme, l'artisanat et l'industrie, aménagement des zones artisanales et industrielles etc...

*(Voir le détail en annexe n°2)*

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

## **2- Les transferts différés**

Il s'agit pour l'essentiel de compétences sectorielles de certains départements ministériels tels que :

- la construction des écoles maternelles, primaires et des centres de santé, des pistes rurales et ouvrages d'art ;
- l'installation de lignes de télécommunication locales ;
- la réalisation et la gestion des réseaux d'éclairage public ;
- la fourniture et la distribution de l'eau potable ;
- la réalisation, l'entretien et la gestion des infrastructures hydrauliques à caractère local.

## **3- Transfert des ressources humaines**

Selon le rapport 2005 de Social Wacht Bénin, les communes ont hérité des sous-préfectures et circonscriptions urbaines d'un personnel d'environ 4000 agents, constitué d'une pléthore d'agents d'exécution (94%) et d'un nombre très insuffisant de cadres de conception et d'encadrement (6%).

## **4- Transfert des ressources matérielles**

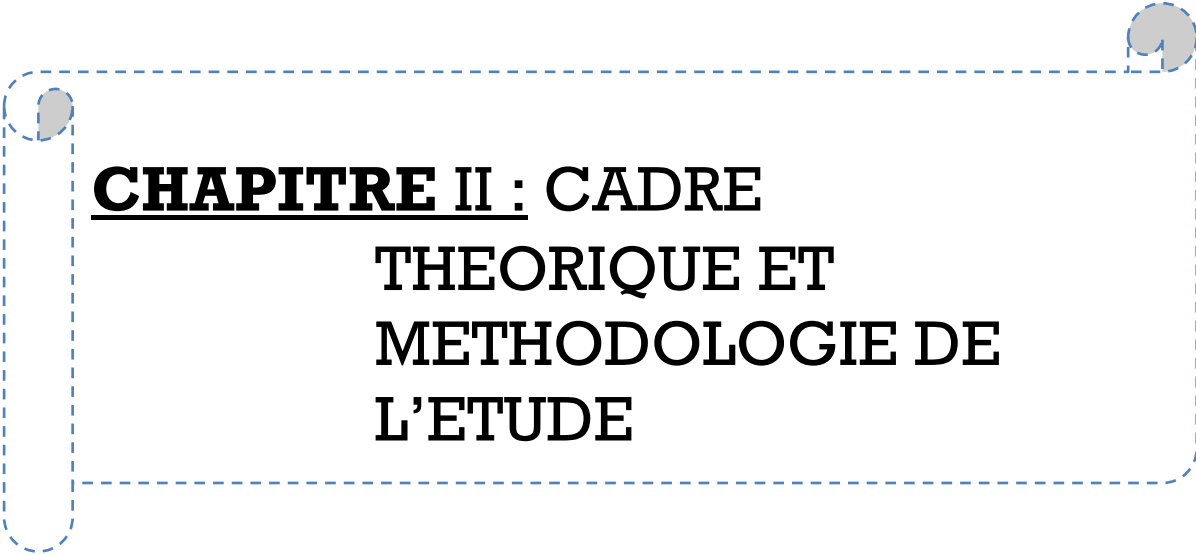
Les communes ont bénéficié des patrimoines mobiliers et immobiliers, constitués des Mairies actuelles, 57 résidences des Maires, de bâtiments administratifs et autres, de réserves foncières, de matériels bureaucratiques, informatiques, de véhicules administratifs, d'engins de voirie, de réseau de télécommunication, d'auberges et motels.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

### **5- Les transferts de ressources financières**

Face à l'importance des charges auxquelles les communes doivent faire face et de l'insuffisance chronique des ressources financières, l'Etat a décidé de contribuer chaque année au budget des communes. Cette contribution se fait à travers un appui budgétaire.



**CHAPITRE II : CADRE  
THEORIQUE ET  
METHODOLOGIE DE  
L'ETUDE**

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Ce chapitre expose le problème posé par cette recherche (problématique) et présente respectivement les objectifs, les hypothèses, la revue de littérature et la méthodologie utilisée.

## **Section1 : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude**

Cette partie présente la substance de la problématique, les objectifs et les hypothèses.

### **Paragraphe 1 : Problématique**

Depuis l'accession de notre pays le Bénin à l'Indépendance, les dirigeants ont toujours été préoccupés par son développement économique, social et culturel. Jusqu'à une période récente de son histoire, l'administration béninoise était caractérisée par une concentration des pouvoirs de l'Etat au niveau central. Cette situation qui n'a pas permis un développement équilibré du pays, a eu bien des effets pervers sur son décollage économique.

Aussi, le début des années 1990 a été marqué par de profondes mutations en matière de gouvernance du pays, notamment l'avènement d'une nouvelle ère de démocratie. Le processus de démocratisation a conduit en 2003 à l'avènement de la décentralisation qui se définissant comme le procédé juridique par lequel l'Etat reconnaît de son plein gré l'existence en son sein d'autres personnes morales de droit public appelé collectivité locale. Ces collectivités locales décentralisées ont pour rôle de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de la population de façon soutenue, équitable et durable dans leur milieu de vie. Elles doivent définir et piloter la mise en œuvre des actions de développement.

Par ailleurs, l'objectif est de mobiliser les acteurs et les partenaires au développement autour d'un projet collectif, d'utiliser certains outils d'approche participative afin de permettre à l'ensemble de parties prenantes de participer et de s'approprier des projets collectifs pour assurer le développement à la base.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Ainsi nous pouvons retenir que la décentralisation a pour finalité le développement à la base. Pour ce fait il paraît alors nécessaire pour les autorités communales de mettre en œuvre tous les moyens dont ils disposent pour la réussite de cette mission notamment à travers la construction : des écoles ; des centres de santé ; des centres de loisirs ; des voies, l'assainissement de la ville, l'électrification de la ville, assurer la sécurité de la population, rendre disponible les ouvrages hydrauliques, et des marchés.

La réalisation de ces différentes infrastructures socio-économiques nécessite des ressources financières, humaines et matérielles.

En outre, les collectivités décentralisées sont généralement organisées sur le modèle démocratique, mais des problèmes spécifiques apparaissent du fait que si elles sont autonomes, elles ne seront pas souveraines et appartiennent à un appareil étatique.

Par rapport à l'autonomie des collectivités locales, les communes ont à la charge de rechercher les ressources nécessaires pour l'accomplissement de leur mission. Elles définissent et mettent en œuvre leurs budgets, à travers des dépenses de fonctionnement et d'investissement.

A cet effet, nous constatons que sur la période de 2012 les recettes totales font 717.209.990 FCFA contre 346.365.085 FCFA des ressources propres, soit un taux de 48,29% ; en 2013 nous avons 645.479.943 FCFA contre 274.018.240 FCFA soit un taux de 42,45% ; en 2014 nous avons 803.500.367 FCFA contre 296.631.815 FCFA soit un taux de 36,91% et en 2015 un montant de 755.275.588 FCFA contre 277.158.357 FCFA soit un taux de 36,69%. Ces données chiffrées nous permettent de dire que la commune a chaque année des difficultés pour mobiliser ces ressources et celles-ci ne pourraient être sans effet sur la mission qui lui est assignée qu'est l'investissement pour la réalisation

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

de ses infrastructures socio-économiques. Alors elle se doit donc de s'interroger sur cette situation en vue de prendre des mesures adéquates.

Qu'est ce qui explique le faible taux de croissance des recettes de la commune d'Avrankou ?

Quels sont les facteurs qui expliquent le faible taux d'investissement dans la commune d'Avrankou ?

Pour tenter de répondre à ses questions nous nous intéresserons au système de recouvrement des ressources propres selon notre mission. Voilà les préoccupations centrales qui nous ont permis de définir notre thème de recherche comme suit : « **contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou** »

### **INTERET DU SUJET**

#### ➤ *Sur le plan théorique*

Cette étude permettra à la commune d'Avrankou de disposer d'une feuille de route lui permettant de surmonter les difficultés d'ordre financière, économique, sociale et organisationnelle. Nous envisageons à cet effet de proposer des stratégies qui va permettre à la commune d'améliorer la mobilisation de ses ressources propres. Cette proposition doit passer par l'analyse et l'interprétation des difficultés rencontrées à cet effet. Enfin, cette étude va aider la commune à mieux maîtriser les problèmes qui se pose à elle en matière de la mobilisation des ressources propres et en même temps proposer des voies et moyens pour y remédier.

#### ➤ *Sur le plan pratique*

Ici, le défi de notre point de vue sur le plan pratique est de pouvoir mettre sur pied les moyens nécessaires pour l'amélioration de l'aspect financier en des

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

actes concrets. Ainsi, il permettra à la commune d'Avrankou de s'organiser de manière à s'adapter aux changements récurrents de la gestion des ressources financières, à trouver des sources et pistes complémentaires de mobilisation des ressources financières pour accroître leur taux d'investissement

## **Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude**

Ce paragraphe expose les différents objectifs fixés par l'étude et les hypothèses qui en découlent.

### **1- Objectifs**

Il s'agit ici d'identifier un objectif principal dont découlent deux objectifs spécifiques.

- **Objectif principal**

Cette étude s'est assignée comme objectif principal de contribuer à l'amélioration des politiques de mobilisation des ressources propres des collectivités locales en particulier celles de la commune d'Avrankou.

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

- **Objectifs spécifiques (O)**

Cette étude vise de façon spécifique à :

**O1 :** Apprécier le taux de croissance des recettes de la Mairie d'Avrankou

**O2 :** Identifier les facteurs qui expliquent le faible taux d'investissement de la commune d'Avrankou.

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

## **2- Hypothèses (H)**

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

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

**H1** : La baisse du taux de croissance des recettes est en deçà des normes retenues comme base d'étude.

**H2** : L'insuffisance des ressources financières propres est à la base de faible taux d'investissement dans la commune d'Avrankou.

## **Section2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

Il est d'une nécessité impérieuse que nous fassions recours à une documentation d'ordre général et spécifique afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés en choisissant notre thème de recherche.

### **Paragraphe1 : Revue de littérature**

A ce niveau, il s'agira de passer en revue les analyses théoriques et critiques de certains auteurs qui ont eu à aborder toute ou partie de la problématique posée, de même que les conclusions auxquelles ils ont abouti. Les nombreuses difficultés de l'ancienne politique territoriale (pouvoir centralisé) caractérisée par une gestion unilatérale et chaotique où seul l'Etat avait le contrôle des affaires, n'avaient pas permis aux communes de connaître un développement équitable.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Dans cet ordre d'idée, ADJO N. Jean-Christian et ADJO C. A. Thierry (2007) nous disent que « Dans ce système, l'Etat imposait sa politique globale à toutes les divisions territoriales, c'est-à-dire les départements dont le préfet constitue le premier représentant de l'Etat ; les Sous - Préfets qui sont sous l'autorité directe des Préfets, les ex-maires qui géraient les mairies d'antan devenues aujourd'hui arrondissements. Tous ces responsables recevaient des ordres de l'exécutif et n'avaient donc pas de pouvoir réel de décision ». Face aux innombrables failles de ce système et profitant de l'avènement de la démocratie en 1990, il a été décidé d'inscrire dans la constitution du 11 décembre 1990 de passer du pouvoir centralisé inefficace à un pouvoir décentralisé efficient.

Le président Français de Gaulle dans un discours célèbre (Lyon, 24 Mars 1968) avait déjà mis en exergue l'importance de la décentralisation lorsqu'il affirmait : « l'évolution générale porte, en effet, notre pays vers un équilibre nouveau. L'effort multiséculaire de centralisation, qui fut longtemps nécessaire pour réaliser et maintenir son unité malgré les divergences des provinces qui étaient successivement rattachées, ne s'impose plus désormais. Au contraire, ce sont les activités régionales qui apparaissent comme les ressorts de la puissance économique de demain ». La décentralisation qui est un processus débutant par la reconnaissance des collectivités territoriales élues au niveau des communes, ces collectivités se voient confiées des compétences et une partie de leurs ressources nécessaires par l'Etat. Le reste devra être trouvé par les communes elles-mêmes.

Pour combler les différentes attentes des administrés, il va falloir que les autorités locales développent des politiques adéquates de mobilisation et de valorisation des ressources afin d'assurer l'autonomie financière des communes. A ce propos, François P. YATTA (PDM, Oct 2001) nous apprend : « les collectivités locales doivent assurer leur autonomie financière, seule condition

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

de leur pérennité et de celle du processus de décentralisation ». Les communes, pour avoir une idée claire de leurs tâches et savoir les actions à mener, se sont dotées chacune d'un Plan de Développement qui fixe l'ensemble des actions à mener à court, moyen et long terme. Tout ceci ne peut se faire sans un minimum de moyens.

Aussi, faut il noter que la mobilisation des ressources locales (propres) des communes est certes un objectif important voire primordial, mais il s'avère important de reconnaître que ces collectivités sont confrontées à une quasi absence, du moins, à une insuffisance notoire de ressources face à des charges de plus en plus croissantes.

La confirmation de ce constat est donnée par François YATTA (opt cit) : « les succès en matière de mobilisation de ressources sont immédiatement annihilés par une explosion de charges de fonctionnement ». Les ressources financières ne servent qu'à payer les salaires et faire quelques dépenses courantes de fonctionnement. Il renchérit en ces termes : « la pompe des ressources internes ne peut s'amorcer sans l'impulsion des ressources extérieures. Ces dernières exerceront un effet de levier sur les activités économiques tout en instaurant une confiance entre des collectivités locales dont l'action économique sera de plus en plus visible et des populations ayant enfin accès aux services publics de base, toutes choses qui concourent à amorcer la pompe des ressources locales » (opt cit).

Dans ces conditions, les communes doivent inventorier, mobiliser les ressources humaines et moyens matériels disponibles pour bien accomplir leurs missions. Elles doivent mener des actions très efficaces et performantes de mobilisation de ces ressources qui constituent l'un des importants besoins des communes pour leur développement. Abondant toujours dans le même sens que

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

F. YATTA en vue de faire des propositions utiles aux communes, Aaron Raymond KALTJOB (PDM, Africités 2000) déclare : « l'accès à l'emprunt et aux marchés financiers apparaît incontournable face à l'insuffisance des ressources fiscales locales et se présentent comme une stratégie nécessaire si les municipalités souhaitent redimensionner le contenu de leurs programmes de développement et de leurs plans de campagnes ». Soutiennent que le recours régulier à l'emprunt est la seule option pour renforcer sensiblement les capacités d'investissement des collectivités locales.

### **A- Contexte de développement local**

Le développement local est une démarche volontaire d'acteurs se réunissant sur un territoire à taille humaine pour envisager l'avenir de leur territoire. Cela en perspective avec d'autres niveaux d'administration et d'autres échelons politiques de la nation. Le développement local est donc la contribution qu'un petit territoire apporte au mouvement général du développement, en terme de plus value économique, sociale, culturelle, spatiale. Les travaux sur le développement local identifient les dynamiques sociales comme vecteurs d'évolution des territoires.

Le développement local est l'un des objectifs majeurs poursuivis par la décentralisation. Le constat est que la qualité des partenariats locaux conditionne la capacité des agents à s'étendre et à s'organiser brièvement et à se coordonner pour atteindre des objectifs de long terme. On souligne ainsi le poids des expériences d'apprentissage collectif et de coopération dans le développement des territoires (Greffé, 2002).

Le paradigme du développement local repose sur la capacité d'acteurs locaux à s'organiser autour d'un projet c'est-à-dire à se fédérer autour d'un objectif de

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

développement commun en mobilisant les potentialités et les ressources existant sur un territoire. Cette définition revêt trois dimensions :

- elle souligne le caractère localisé, territorialisé des activités et des actions ;
- elle invite à considérer la précarité de ces actions. En effet, les actes finalisés rendent compte de la faculté des agents à concevoir un avenir commun. Dans le cadre du développement territorial, cet objectif commun repose sur la valorisation des ressources.
- enfin, elle aspire que le territoire résulte des interactions entre acteurs impliqués dans une démarche collective.

L'approche macroéconomique explique le développement local par une autre forme de développement, une forme d'économie qui soit plus près des populations locales et dont la définition et la maîtrise relève largement d'eux. Un développement qui s'insère dans les interstices de l'économie dominante et qui procède de la volonté et de la capacité des collectivités à devenir maître d'œuvre de leur destinée.

Depuis les années 70, nous assistons à l'émergence d'une sensibilisation nouvelle, au développement des communautés et des quartiers défavorisés, marquée par le développement « local » et « micro régional ». C'est dans ce contexte qu'interviennent les théories du développement endogène et de toutes celles identifiées sous le vocable du développement par le bas.

Nombre de responsables et de théoriciens du développement régional et local estiment qu'il convient désormais de promouvoir la mise en valeur systématique des atouts que possède déjà le milieu pour le développement d'entreprises locales.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Denis Maillat (2006), professeur de l'université de Neuchâtel en suisse, résume bien ce transfert de la dynamique territoriale aux acteurs du milieu : la constatation a été faite qu'il fallait placer les ressorts du développement à l'intérieur même des communautés locales et régionales. Il importe donc de s'interroger sur la capacité qu'ont les acteurs au niveau territorial de susciter et de nourrir le développement. La notion de « milieu » permet de comprendre ces phénomènes et de les formaliser. En effet, par rapport au paradigme du développement impulsé de l'extérieur et qui débouche sur une problématique de déplacement des activités, la notion de milieu indique qu'il existe une autre logique de développement, une logique qui part des territoires, ou plutôt des systèmes socio territoriaux. On peut ainsi montrer qu'il existe des dynamiques territoriales spécifiques qui fonctionnent de telle manière que le développement d'une région ou d'un secteur urbain n'est pas subordonné à sa seule capacité d'attraction d'établissements ou de filiales de grandes entreprises, mais qu'il dépend de son aptitude à susciter des initiatives locales, à générer un tissu de nouvelles entreprises et à mettre en œuvre une dynamique territoriale de l'innovation.

### **B- La décentralisation**

Le point de départ idéal d'un débat sur la centralisation-décentralisation est la structure du gouvernement. Dans une structure centraliste, le pouvoir décisionnel est concentré entre les mains des fonctionnaires du gouvernement central, tandis que dans un régime décentralisé, les gouvernements infranationaux peuvent décider des questions qui ont une incidence sur la vie de leurs citoyens. Même si la décentralisation revêt différentes formes, les aspects politiques et économiques du débat centralisation-décentralisation sont inexorablement liés entre eux. Pour que la décentralisation produise des gains économiques, il faut décentraliser le pouvoir décisionnel politique. Cette logique

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

laisse supposer que plus le nombre d'unités politiques visé par la décentralisation du pouvoir décisionnel est élevé, plus il est possible de maximiser les gains économiques. Cela s'explique par le fait que, s'il existe un grand nombre d'unités politiques, les citoyens ont plus de chances de trouver une collectivité assurant le niveau de services qui répond le mieux à leurs préférences (Tiebout, 1956).

En conséquence, la décentralisation d'un système de gestion publique comporte deux aspects : économique et politique. Les éléments économiques standards d'une politique financière publique sont la stabilité macroéconomique, l'équité et l'efficacité.

Le terme de décentralisation englobe une variété de concepts. Généralement c'est le transfert d'autorité et de responsabilité de fonctions publiques, de l'administration centrale vers les organisations gouvernementales subordonnées ou quasi autonomes et ou vers le secteur privé.

Il y a différents types de décentralisation qui peuvent revêtir plusieurs aspects dans différents pays ou au sein d'un même pays ou d'un même secteur. Il est donc nécessaire d'analyser soigneusement la portée de la décentralisation avant d'entreprendre la réorganisation des services financiers ; administratifs ou de prestation de service.

On distingue la décentralisation administrative, la décentralisation politique, la décentralisation financière, la décentralisation économique ou décentralisation des marchés, la décentralisation spatiale.

### **1- Décentralisation administrative**

Selon Paulin K.AGOSSOU et Alban ALOKO (2014) « La décentralisation administrative vise à faire la répartition, à différents échelons de gouvernement,

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

de responsabilité et de ressources financières, pour assurer la fourniture de services publics. C'est le transfert de responsabilités, de la planification, du financement de la gestion liée à certaines fonctions du gouvernement central et de ses organes vers des unités d'administration sur un terrain, des cellules ou niveaux subalternes de l'administration, des autorités publiques semi autonomes, des municipalités ou des régions ».

Il existe trois principales formes de décentralisations administratives : la déconcentration, la délégation et la dévolution qui ont chacune des caractéristiques différentes.

### **a- La déconcentration**

La déconcentration, souvent considérée comme la forme la plus faible de la décentralisation et plus fréquemment utilisée dans les pays à gouvernement unitaire, refait une répartition du pouvoir de décision, de responsabilité financière et de gestion entre les différents échelons du gouvernement central. Elle peut être simplement le transfert de responsabilités du gouvernement central à des fonctionnaires qui travaillent dans les régions, provinces ou districts, ou bien elle peut être la création d'une administration sur le terrain, dotée d'un pouvoir fort, ou encore une entité administrative locale sous la supervision des ministères.

### **b- La délégation**

C'est une forme plus poussée de la décentralisation. Par la délégation les gouvernements centraux transfèrent le processus de prise de décision et d'administration vers les organisations semi autonomes qui, en dernier ressort, doivent leur rendre des comptes. Les gouvernements délèguent des responsabilités lorsqu'ils créent des entreprises ou sociétés publiques, des

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

services chargés du logement, des transports, des districts et services spéciaux, des secteurs scolaires semi autonomes, des sociétés de développement régional ou des unités spéciales chargées de l'exécution de projets. Généralement, ces organisations ont beaucoup de pouvoirs discrétionnaires quant aux prises de décisions. Elles peuvent être exemptées des contraintes auxquelles sont soumis les fonctionnaires ordinaires et peuvent se faire payer directement par les usagés de services. La délégation est le fait de remettre la responsabilité d'une tâche à une autre personne, généralement un subordonné.

### **c- La dévolution**

La dévolution du pouvoir est un transfert ou une délégation de pouvoir politique d'une entité à une autre ou d'une personne à une autre. Elle se produit en général d'une entité supérieure vers une entité inférieure, on parle de subsidiarité descendante.

La dévolution est une forme de décentralisation dans laquelle le gouvernement se décharge de certaines fonctions ou transfère les pouvoirs de décision, les moyens financiers et les responsabilités administratives à des services plus autonomes d'une administration locale jouissant d'un statut de société.

La dévolution comporte le transfert de la responsabilité de certains services à des municipalités qui réunissent leur propre fonds et disposent des pouvoirs indépendants pour prendre des décisions en matière d'investissement.

### **d- La décentralisation politique**

La décentralisation politique vise à conférer aux citoyens ou à leurs élus, des pouvoirs de décision. Elle est souvent liée au pluralisme politique et au

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

gouvernement représentatif mais elle peut soutenir la démocratisation en donnant aux citoyens ou à leurs élus plus d'influence dans la formulation et l'exécution de la politique d'une administration. Les partisans de la décentralisation politique se basent sur l'hypothèse que les décisions prises avec une plus grande participation des administrés, sont bien fondées et répondent mieux aux besoins des intérêts divers de la société que celles prises uniquement par les autorités politiques au niveau central. En plus, on suppose que la décentralisation politique permet aux citoyens de mieux comprendre les élus locaux et permet aux élus de mieux connaître les besoins et les aspirations des électeurs.

La décentralisation politique nécessite souvent des réformes constitutionnelles ou statutaires, la création d'un système politique pluraliste, le renforcement de la législature et l'encouragement des groupes d'intérêt public.

### **2- La décentralisation économique ou décentralisation du marché**

Les formes de décentralisation les plus complètes, du point de vue de gouvernement, sont la privatisation et la dérégulation car elles transfèrent les responsabilités des fonctions administratives du secteur public au secteur privé. La privatisation et la dérégulation sont généralement, mais pas toujours, accompagnées de libéralisation économique et de politique de développement du marché. Elles permettent que des fonctions qui relevaient primordialement ou exclusivement du gouvernement soient exercées par le secteur privé, la communauté, les coopératives, les associations volontaires privées et d'autres Organisations Non Gouvernementales.

La privatisation et la dérégulation consistent à demander à des entreprises, à des groupements communautaires, à des coopératives, à des associations de

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

bénévoles et à des Organisations Non Gouvernementales, de fournir des services.

L'exercice de cette modalité dans le contexte béninois trouve son fondement dans l'article 108 de la loi N° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, qui stipule : « la commune exerce ses compétences en conformité avec les stratégies sectorielles, les réglementations et normes nationales en vigueur. Elle peut dans ce cadre solliciter en cas de besoin, le concours des services techniques de l'Etat. La Commune peut créer ses propres services techniques. En outre, dans l'exécution des opérations qui en découle et sous sa maîtrise d'ouvrage, elle peut déléguer, se faire assister, concéder, affermer, sous-traiter ou passer contrat. A cet effet, elle a recours notamment aux services de l'Etat, aux établissements publics, aux Organisations Non Gouvernementales, aux associations de droit béninois habilitées, aux sociétés privées, conformément à la réglementation en vigueur. »

### **3- La décentralisation spatiale**

Elle s'entend comme la distribution des investissements effectués par l'Etat, des installations, des infrastructures et d'autres ressources de façon à renforcer dans tout le pays la situation économique des villes de moyenne et petite importance, au lieu de concentrer ces investissements sur une ou deux des plus grandes villes.

La décentralisation administrative et la décentralisation spatiale se renforcent mutuellement. Cependant il arrive très souvent que les politiques de décentralisation privilégient un élément au détriment d'un autre.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Le transfert des compétences implique indubitablement le transfert concomitant des ressources permettant à la Commune d'assurer le bien-être de la population et de promouvoir le développement durable à la base.

La mobilisation des ressources financières doit être forcément suivie de très intéressantes politiques de mobilisation qui sont les réelles sources d'identité et d'appartenance à une société ou à un groupe.

### ➤ **Analyse financière**

L'analyse financière ou l'analyse des états financiers s'attache à établir un diagnostic financier de l'entreprise sur une base des données historiques. Ce diagnostic financier est un jugement porté sur l'évolution des comptes annuels dans le but de se rassurer de la valeur de l'entreprise et de sa rentabilité. Les documents comptables sur lesquels porte ce jugement constituent une photographie de la situation de l'entreprise à un moment bien précis. A travers ce diagnostic, la démarche que poursuit l'analyste financier consistera à se baser sur les quatre composantes suivantes : l'équilibre financier, le degré de liquidité, le degré de solvabilité et la rentabilité de l'entreprise.

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

## ➤ Capacité d'autofinancement

Pour TCHOGNINOU Christel et YORO Franck Herman (2010) « La capacité d'autofinancement est un concept couramment utilisé en analyse financière, aussi bien dans les tableaux et plans de financement(ou tableaux Emplois-Ressources) que dans l'étude de la rentabilité et la capacité de remboursement d'une entreprise. Il correspond à ce qu'il reste à l'entreprise une fois que ses partenaires auront été rémunérés (personnel, prêteurs, associés .....) ».

D'après le professeur JOBARD (1978) « La capacité d'autofinancement est une ressource interne dégagée par l'activité d'une entreprise au cours d'une période de référence, et qui restera à sa disposition, lorsque tous les produits de la période qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auront été encaissés, et lorsque toutes les charges qui doivent entraîner une sortie de trésorerie auront été décaissées ».Entre autres, la capacité d'autofinancement se situe avant distribution du dividende, contrairement à l'autofinancement qui est obtenue après prise en compte des dividendes à distribuer et de l'affectation du résultat de l'exercice. La capacité d'autofinancement correspond à la différence entre les produits encaissés et les charges décaissés. Son calcul exclut donc les produits et les charges calculées (reprises et dotation)

A travers notre étude intitulée : «**La contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres** », nous essayerons non seulement d'analyser l'efficacité des politiques de mobilisation en cours mais aussi et surtout de proposer des solutions concourant à des meilleures politiques pouvant permettre aux élus locaux de disposer des ressources nécessaires et suffisantes à la résolution de nombreux problèmes auxquels ils font face tous les jours.

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

## **PARAGRAPH2 : Méthodologie de recherche**

La cohérence et la fiabilité des résultats d'une recherche dépendent aussi bien, de la clarté et de la rigueur, de la méthode de travail utilisée, que du choix d'outils appropriés de collecte et d'analyse des données. L'étude a été réalisée à partir des informations de recherche sur internet et des recherches documentaires.

La méthodologie est alors un ensemble de démarches successives qui permet d'atteindre un résultat envisagé.

Pour confirmer ou infirmer les hypothèses préétablies, nous avons eu recours à plusieurs sources :

### **I- Source d'information**

Les différentes données et informations ayant servi à la vérification des hypothèses et rédaction de notre mémoire proviennent essentiellement de :

#### **1- Internet**

Les recherches sur internet nous ont aidé à nous enquérir des expériences des pays de grandes et anciennes démocraties notamment la France. L'Etat accompagne effectivement les communes qui, elles aussi, sont très bien gérées et fonctionnent normalement et correctement. D'importants documents et rapports nous ont été très utiles.

#### **2-La recherche documentaire**

Elle constitue l'une de nos sources de données et a permis d'enrichir notre revue de littérature, notamment les points de vue de plusieurs auteurs sur la décentralisation et ses moyens. Elle repose sur une démarche de collecte de

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

données et d'informations recueillies à partir des sources très diversifiées. Cet outil nous a permis de faire la synthèse des connaissances acquises sur le thème et s'est déroulé essentiellement dans les bibliothèques et institutions.

Plusieurs ouvrages et revues ont été consultés dans le cadre de nos recherches en vue de la rédaction du présent mémoire. Ce sont des ouvrages généraux, les mémoires, les publications, les rapports et les textes réglementaires. Certains documents ont permis de cerner quelques notions et concepts relatifs à notre thème. Entre autre, on peut citer le guide du maire, le guide du conseiller communal ou municipal, la nomenclature des comptes par fonction des communes, la nomenclature des comptes par nature des communes, le recueil des lois sur la décentralisation. D'autres par contre ont fourni des données statistiques sur la commune d'Avrankou tels que le SDAC ; PHAC ; Stratégie de développement, le Plan du Développement local de la Commune (PDC) et plusieurs documents, ouvrages et revues spécialisées ont été consultés avec de très riches enseignements et informations. Différentes personnes ressources et bien aguerries dans le domaine ont été abordées et nous ont été d'un apport capital.

En outre, les centres ci-après nous ont permis d'accéder aux informations utiles à la réalisation de ce mémoire : le SICAD pour la consultation et documentation des rapports, séminaires et colloques sur la décentralisation; le centre de documentation du Ministère de la Décentralisation et des Collectivités Locales ; le centre de documentation de la Maison des Collectivités Locales ; le Centre Culturel Français ; le centre de documentation de la FASEG (UAC) ; la bibliothèque de l'UAC ; le Centre Communal de la Promotion Agricole ; la Direction des Services Financiers de la mairie d'Avrankou ; la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et la Recette Perception d'Avrankou.

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Le cadre de notre étude étant la commune d'Avrankou, les informations nécessaires, complémentaires et utiles liées à la rédaction de notre mémoire a été recueillies et obtenues au niveau des différents services de la commune.

## **3-L'enquête**

Cette phase nous a permis de nous rendre compte de certaines insuffisances en matière de la mobilisation des ressources propres, et d'avoir des informations indispensables pour rédiger la problématique, formuler les objectifs et hypothèses d'étude.

## **4- Les entretiens directs**

Ces entretiens nous ont permis d'approfondir certaines questions liées à la structure organisationnelle de la commune, au mode de recouvrement des recettes fiscales et non fiscales et au dysfonctionnement des structures de recouvrement.

## **II : Technique de dépouillement et outils d'analyse des données**

Dans ce paragraphe, il sera précisé la méthode de dépouillement des informations recueillies et les moyens d'analyse de celle-ci.

### **A-Technique de dépouillement :**

A ce niveau, nous avons recouru à la méthode manuelle de traitement des données .Les informations recueillies sont d'abord codifiées et classées en fonction des centres d'intérêt retenus. Ensuite, les résultats issus du traitement des informations pertinentes ont fait l'objet d'une analyse objective. Cette

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

démarche méthodologique permettra, grâce aux résultats dégagés et aux analyses faites de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises.

### **B-Outils d'analyse des données et conditions de validation des hypothèses émises :**

#### **1-Outils d'analyse des données**

Pour une représentation synthétique des données et une facilité de lecture, nous avons réalisé des tableaux conçus dans les logiciels Micro (Word, Excel) afin de permettre une bonne analyse et une meilleure vérification des hypothèses. Quant aux données mobilisées à partir du guide d'entretien, elles sont restituées relativement aux problèmes spécifiques.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

### ➤ -Pour la vérification de l'hypothèse n°1

Afin de vérifier les hypothèses posées ci-dessus, divers outils ont été utilisés pour analyser les différentes informations recueillies, Ainsi on a :

#### **Ecart = Réalisation-Prévision**

##### Les recettes

- Si l'écart est supérieur à zéro alors l'écart est favorable
- Si l'écart est inférieur à zéro alors l'écart est défavorable
- Si l'écart est égal à zéro alors la réalisation est effective

##### Les dépenses

- Si l'écart est supérieur à zéro alors l'écart est défavorable
- Si l'écart est inférieur à zéro alors l'écart est favorable
- Si l'écart est égal à zéro alors il y a une bonne prévision

#### **Taux de réalisation = (Réalisation/Prévision)\*100**

- Si le taux de réalisation est supérieur à 10% alors il y a excédent
- Si le taux de réalisation est inférieur à 10% alors il y a déficit

#### **Taux de croissance des recettes(Tcr) = (Recettes N - Recettes N-1)\*100/**

##### **Recettes N-1**

- Si  $Tcr > 10\%$  Il y a accroissement
- Si  $Tcr < 10\%$  Il y a une baisse tendancielle de croissance

❖ 10% est la base retenue par nous-mêmes pour l'analyse de ce taux de croissance afin d'aboutir à une conclusion dans le cas de notre étude.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

### ➤ Pour la vérification de l'hypothèse N°2

L'outil qui nous permettent de validé l'hypothèse 2 est :

Soient :

- $Mt_n$  Le montant normal d'autofinancement (30%)

- $Mt_{pr}$  Le montant prévisionnel

- $Mt_{ré}$  Le montant de la réalisation

Si :

$\left\{ \begin{array}{l} Mt_n > Mt_{pr} \\ \\ Mt_{pr} > Mt_{ré} \end{array} \right.$  Et Alors il y a une faible capacité d'autofinancement

Si :

$\left\{ \begin{array}{l} Mt_n > Mt_{pr} \\ \\ Mt_{pr} < Mt_{ré} \end{array} \right.$  Et Alors il y a une forte capacité d'autofinancement

Si :

$\left\{ \begin{array}{l} Mt_n > Mt_{pr} \\ \\ Mt_{pr} = Mt_{ré} \end{array} \right.$  Et Alors il y a une juste capacité d'autofinancement

❖ L'obligation de constitution au moins 30% des recettes de fonctionnement appelé Autofinancement est une exigence de la loi N°98-007 du janvier 1999 portant régime financier des communes en république du Benin en son article 23. Ainsi la loi faite obligation de prélever une partie de ces ressources propres de fonctionnement pour nourrir les dépenses d'investissements.

## **2-Seuil de décision**

A ce niveau, nous allons fixer les conditions qui nous permettent de confirmer ou d'infirmer les deux hypothèses émises.

Afin de bien apprécier le risque d'erreur et de montrer la pertinence de la recherche nous admettons une marge de 10% de plus ou en moins. Ce qui nous donne un seuil de décision  $\mu$  d'encadrement suivant :  $90\% \leq \mu \leq 110\%$ . Ce seuil sera confirmé lorsque les taux de réalisations des dépenses et des recettes ne seront pas compris dans l'intervalle [90% ; 110%]

## **III- Limites de l'étude**

Il est rare qu'une recherche aborde tous les aspects d'un problème ou utilise toutes les données ou la méthodologie idéale pour répondre aux questions de recherche.

Au cours de notre étude exploratrice sur la décentralisation, nous avons :

- par manque de moyens et d'informations choisi une seule commune sur les soixante dix-sept (77).
- fait des recherches sur quatre (04) ans ce qui nous permettent d'avoir des statistiques plus ou moins complètes.



**CHAPITRE III :**  
**ANALYSE**  
**EMPIRIQUE**

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Nous présenterons à travers ce chapitre les résultats de notre recherche, analyserons ces résultats avant de suggérer quelques recommandations.

## **SECTION I : Analyse des données**

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

### **Paragraphe I : Présentation des résultats et vérification de l'hypothèse 1**

#### **1-1 : Présentation des résultats**

**Recettes fiscales** : Impôts locaux directs

**Recettes propres** : C'est l'ensemble des ressources fiscales et non fiscales.

La décentralisation est un exercice novateur et complexe qui nécessite un investissement financier important. Ce processus capital, dans la mesure où il éloigne l'homme de la pauvreté et de tous les vices, a engendré d'énormes charges à couvrir.

Les données collectées à l'issue de cette étude sont diverses et variées et peuvent être représentées dans les tableaux ci-après :

Le tableau suivant a été réalisé pour nous permettre d'avoir une idée réelle des ressources internes mobilisées par la commune d'Avrankou au cours de la période d'étude (2012 à 2015) et pour apprécier sa contribution dans les recettes de fonctionnement.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

**Tableau n°1** : Evolution des recettes réelles fiscales et non fiscales de 2012 à 2015(en FCFA)

RUBRIQUES	Années			
	2012	2013	2014	2015
Recettes réelles fiscales 1	89802516	75876088	77147956	64672570
Recettes réelles non fiscales 2	256562569	198142152	219483859	212530787
Total des Recettes 1+2=3	346365085	274018240	296631815	277158357
Total général des recettes 4	717209990	645479943	803500367	755275588
Ratios(en%)= $\frac{3}{4}$	48,29	42,45	36,91	36,69

Source : Extrait compte administratif 2012-2015

Ce tableau nous révèle que le rapport des recettes totales sur le total général des recettes est de 48,29% en 2012 ; 42,45% en 2013 ; 36,91% en 2014 et 36,69% en 2015. Un regard sur ces ratios nous permet de dire qu'ils évoluent de façon décroissant progressivement.

L'analyse de ces données nous permet de conclure que la situation financière sur cette période fait ressortir l'observation ci-après :

Pour ce qui concerne des recettes fiscales, l'écart est important par rapport aux objectifs annuels fixés et cela est due à l'incivisme fiscal car le contribuable n'aime pas payer ses impôts et pire il aime exercer dans l'informel en ne voulant pas se faire enregistrer par les services de la Mairie. Cette situation mérite une réflexion au niveau des services fiscaux.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

**Tableau n° 2:** Evolution de la performance des recettes de 2012 à 2015(en FCFA)

RUBRIQUES	Années			
	2012	2013	2014	2015
Total recettes réelles 5	717209990	645479943	803500367	755275588
Total recettes prévus 6	1074620666	732868741	929245381	1141748346
Ratios(en%)=5/6	66,74	88,07	86,47	66,15
Ecart=5-6	-357410676	-87388798	-125745014	-386472758

Source : Extrait compte administratif 2012-2015

Ce tableau nous révèle que les écarts sont négatifs au cours de ces quatre (04) années (2012 à 2015) ce qui traduit une mauvaise prévision des responsables chargés de l'élaboration du budget.

**Tableau n° 3 :** Evolution de la performance des dépenses de 2012 à 2015(en FCFA)

RUBRIQUES	Années			
	2012	2013	2014	2015
Total dépenses réelles 7	677410825	499261242	801356703	629304452
Total dépenses prévus 8	1074620666	985542077	929245381	1141748346
Ratios(en%) 7/8	63,03	50,65	53,95	55,11
Ecart= 7 – 8	-397209841	- 486280835	-127888678	-512443894

Source : Extrait compte administratif 2012-2015

De ce tableau nous constatons que les écarts sont négatifs au cours de ces quatre (04) années (2012 à 2015) ce qui traduit une bonne prévision des responsables chargés de l'élaboration du budget.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

**Tableau n° 4** : Evolution du taux de croissance des recettes (tcr) (en FCFA)

RUBRIQUE	Années		tcr (%)	Années		tcr(%)
	2012	2013		2014	2015	
Recettes totales	717209990	645479943	-10	803500367	755275588	-6

Source : Extrait compte administratif 2012-2015

$$\text{Taux de croissance des recettes(Tcr)} = (\text{Recettes N} - \text{Recettes N-1}) \times 100 / \text{Recettes N-1}$$

La comparaison des recettes totales de 2012 à 2013 montre un déficit de 10%. Nous pouvons donc conclure qu'il y a une baisse du niveau des recettes en 2013 comparativement à l'année 2012. Il en est de même pour l'année 2015 avec un taux de croissance des recettes égale à - 6% par rapport à celle de 2014. En définitif, nous pouvons dire qu'il y a une chute croissante ( -10% à -6%) des recettes obtenues suivant les quatre(04) années d'observation(2012-2015).

### **1-2- Vérification de l'hypothèse 1**

**Rappel** : baisse du taux de croissance des recettes est en deca des normes retenues comme base d'étude de la mairie .

L'analyse de ce tableau nous permet de dire que les taux de la croissance des recettes sont inférieurs à 10% ce qui explique une baisse tendancielle de croissance. L'évolution des taux de croissance du tableau n°4 n'est pas de nature à améliorer la situation financière de la Mairie. En résumé, la Mairie ne dispose pas assez de ressources stables pour faire face aux dépenses. **D'ou l'hypothèse 1 est confirmée.**

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

### **Paragraphe II : Présentation des résultats et vérification de l'hypothèse 2**

#### **2-1 : Présentation des résultats**

**Tableau n°5:** Evolution du taux des ressources propres de la commune (en FCFA )

ELEMENTS ANNEES	Recettes prévues du fonctionnement	Montant normal d'Autofinancement* (30%) 9	Montant prévisionnel 10	Ecart 9 – 10 = 11	Taux de la variation 11 / 9
2012	553198492	159489782	164492500	-5002718	-3,13%
2013	545524751	148397520	157497969	-1470496	-0,94%
2014	389494751	110658473	89883404	20775069	18,77%
2015	347833175	98820000	66918687	31901313	32,28%

Source : Extrait compte administratif 2012-2015

Au vue des données de ce tableau ont note :

-Les recettes prévues du fonctionnement (2012 – 2015), décroissent d'une année à l'autre.

-Les montants normaux d'Autofinancement (30%) c'est le montant réel que la commune devrait mobilisée pour couvrir ces dépenses. Et au regard de ces montants on constate qu'ils suivent les mêmes tendances que celles des recettes prévues du fonctionnement sur la même période.

-Les montants prévisionnels suivent les mêmes allures que les précédents.

-L'écart de la période de 2012 à 2013 est négatif et de 2014 à 2015 positif. Donc malgré leur signe ces écarts sont dans un sens croissent durant cette période d'étude.

- Pour les taux de la variation ont note les mêmes résultats que ceux des écarts.

De ces constats ont peut déduire que en 2015, le taux de la variation des ressources propres de la commune croit mais cette croissance est très faible.

**\*Montant normal d'autofinancement (30%) = (Total prévus du fonctionnement- total des dotations et subventions de participation) × 30%**

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

**Tableau n°6 :** Evolution du taux de la réalisation (en FCFA)

ELEMENTS ANNEES	Montant prévisionnel 12	Réalisation 13	Ecart 12 - 13 = 14	Taux de la variation 13 / 12
2012	164492500	0	164492500	0%
2013	157497969	0	157497969	0%
2014	89883404	55452819	34430585	61,69%
2015	66918687	0	66918687	0%

Source : Extrait compte administratif 2012-2015

De ce tableau on note que c'est en 2014 que la commune a fait l'effort des réalisations face à ces prévisions de cette année dont 898834045 FCFA contre 55452819 FCFA avec un écart de 34430585 FCFA soit un taux de 61,69% de ces réalisations. Par contre, dans les autres années 2012, 2013 et 2015 la commune n'a fait aucune réalisation des montants prévisionnels dans le sens de ces ressources propres.

**Tableau n°7 :** Récapitulatif de l'évolution du taux d'Autofinancement de la commune

ELEMENTS ANNEES	Recettes propres prévus	Montant normal d'autofinancement (30%)		Montant prévisionnel		Réalisation	
		Montant	Taux	Montant	Taux	Montant	Taux
2012	531632607	159489782	30%	164492500	30,94%	0	0%
2013	494658401	148397520	30%	157497969	31,83%	0	0%
2014	368861576	110658473	30%	89883404	24,36%	55452819	15,03%
2015	329400000	98820000	30%	66918687	20,31%	0	0%

Source : Extrait compte administratif 2012-2015

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Dans ce tableau nous constatons que seule l'année 2014 nous permet d'analyser la capacité d'Autofinancement de la commune d'Avrankou.

Sur ce, dans les 30% des montants normaux que la commune devrait mobilisée, elle n'a prévue que 24,36% de ces ressources propres et réalisé 15,03%.

Donc ces 15,03% ainsi réalisés nous permettent de dire que la commune à part l'investissement pour les infrastructures a d'autres contraintes comme le paiement de ces personnels et autres charges non prévus par le budget etc.....

En dehors des dépenses, des recettes communales et étatiques, on note aussi l'apport important des partenaires et institutions soutenant la décentralisation. Leur contribution s'observe et se concrétise à travers la contribution à la réfection des infrastructures sociocommunautaires et des formations.

### **2-2- Vérification de l'hypothèse 2**

**Rappel** : L'insuffisance des ressources financières propres est à la base de faible taux d'investissement dans la commune d'Avrankou.

On a constaté à la suite de la présentation des résultats que les ressources de la commune d'Avrankou sont globalement faibles. Les ressources de fonctionnement mobilisées sont encore faibles et ne permettent pas d'assurer le fonctionnement et de financer les investissements. Donc de tout ce qui précède l'insuffisance des ressources propres entraîne une faible capacité d'investissements. **D'où l'hypothèse 2 est confirmée**

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

## **SECTION II : Suggestion ou recommandement**

Cette section à pour but de suggérer quelques recommandations et enfin de donner ces conditions d'applications.

### **PARAGRAPHE I : Suggestions**

#### **3-2-1-1- A l'endroit des organismes et institutions**

##### **❖ A l'endroit de l'Etat**

Le processus de la décentralisation déclenché au Bénin à partir des textes de la Conférence des Forces Vives de la Nation est la volonté des institutions de Brettons Woods (FMI, Banque Mondiale) afin de réduire la pauvreté. Cette décentralisation a rencontré beaucoup de difficultés créées par l'Etat alors que les ressources pour accompagner le processus existent tant sur le plan national qu'international. Il va falloir que l'Etat béninois :

- libère les ressources nécessaires au développement des communes ;
- mettre en réelle application tous les textes et lois de la décentralisation afin de créer des conditions très favorables et propices au processus de décentralisation ;
- crée des institutions financières (banques) à l'instar de FEICOM au Camérroun pour le financement des projets des collectivités locales ;
- transfère progressivement et en temps opportun les compétences qui participent au développement et à l'émergence des communes.

##### **❖ A l'endroit des partenaires à la décentralisation**

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Les partenaires ne ménagent aucun effort pour mettre leur savoir, savoir-faire et expertise au service des communes. Ils mettent d'importantes ressources (financières, humaines et matérielles) à la disposition de ces dernières qui, par mauvaise gestion, finissent toujours par spéculer. Ils organisent une kyrielle de séminaires et colloques au profit des acteurs de la décentralisation. Il serait intéressant voire primordiale et opportun pour ces institutions de :

- faire des audits des fonds injectés au niveau des communes concernées ;
- mettre sur pied un comité de suivi-évaluation des recommandations de chaque forum, séminaire et colloque afin de faire un bilan ;
- inviter et convaincre les bailleurs de fonds à financer les grands projets à caractère éducatif, social et économique en partenariat avec les communes.

### ❖ A l'endroit des autorités communales

Les responsabilités de l'insuccès de la décentralisation sont partagées pour cette première expérience. Pour réussir à l'avenir, les autorités communales se doivent de :

- rechercher une technique optimale de mobilisation et de gestion des ressources financières à travers la maîtrise des impôts, taxes et les prestations de la mairie,
- développer une nouvelle approche de recrutement et de formation d'un personnel compétent et efficace afin qu'il soit bien outillé pour bien accomplir ses missions. Les autorités communales doivent mettre à la disposition du personnel les outils et moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches professionnelles ;

Les ressources naturelles sont très importantes dans cette nouvelle approche de développement car elles rapportent des revenus patrimoniaux. Elles doivent être recensées, mobilisées et valorisées afin d'augmenter les recettes communales.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

La culture est une source d'identification et d'importantes richesses. Les autorités de la commune, de concert avec la population, se doivent de promouvoir la culture des différents groupes pour leur identification et appartenance à la commune.

Pour toute activité, il faut nécessairement se baser d'abord sur ses propres moyens. Ce qui nous amène à parler des recettes propres et de l'emprunt.

### 3-2-1- 2 - Les mesures d'amélioration du niveau des recettes propres de la

#### Communale

Les ressources financières sont aussi importantes pour financer la réalisation des projets. Les ressources propres mobilisées au cours de cette période d'étude sont insuffisantes pour assurer le fonctionnement et financer les investissements.

Pour cette raison les actions et stratégies suivantes ont été proposées pour accroître les recettes :

- ✓ Renforcement des équipements des services de recouvrement en matériels roulants et autres (tenues, cadenas, chaîne, toile, parapluie, botte, etc.)
- ✓ Mise en place d'un mécanisme de motivation des agents collecteurs et les services en charge de recouvrement
- ✓ Recensement des matières imposables
- ✓ Information et sensibilisation des contribuables
- ✓ Evaluation de la gestion des équipements économiques et définition de nouveaux modes de gestion après les avoir expérimentés
- ✓ Construction des équipements marchands
- ✓ Mise en place des brigades de recouvrement.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

- ✓ Les actions de formation et de création d'un service en charge de cette question devraient être aussi envisagées

Ø la rentabilité de ces ressources passe par :

- la création d'un partenariat inter-communal en s'inspirant des expériences des communes les plus avancées en matière de mobilisation des recettes communales ;
- le zonage du marché d'Avrankou et la gestion des équipements marchands communaux (marchés secondaires, gares routières, parking, etc. ...)
- la mise en place d'un contrôle renforcé et régulier des agents collecteurs ;

### **3-2- 1-3- Le recours à l'emprunt**

Face aux importantes charges dont les Maires ont hérité et vu l'insuffisance chronique de moyens pour les résorber, la nécessité de recourir à d'autres sources de financement s'avère nécessaire. Ainsi, la loi donne plein pouvoir aux communes d'aller, au même titre que d'autres structures, sur le marché financier afin de financer leur PDC. Entre autres sources de financement, le recours aux ressources financières extérieures s'avère nécessaire. A propos, François Paul YATTA déclare : « la mobilisation des ressources propres des collectivités locales est certes un objectif primordial, mais la pompe des ressources internes ne peut s'amorcer sans l'impulsion des ressources extérieures. Ces dernières exerceront un effet de levier sur les activités économiques tout en instaurant une confiance entre les collectivités locales dont l'action sera de plus en plus visible et des populations ayant enfin accès aux services publics de base, toutes choses qui concourent à amorcer la pompe des ressources locales internes. Aujourd'hui, l'accès des collectivités locales aux marchés des capitaux n'est plus discutable,

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

tant la nécessité se fait sentir ». L'importance de l'emprunt au niveau d'une commune est très capitale pour la réalisation des grands travaux.

### **PARAGRAPHE II : Conditions d'application des suggestions**

#### ➤ *Liée au problème spécifique n°1*

L'amélioration des ressources financières de la commune d'Avrankou passe par la mise en œuvre de stratégie fondée sur les réalités socio-économiques et les capacités de gestion des services techniques de la commune.

Ces stratégies reposent entre autres sur les axes ci-après :

- Un élargissement de l'assiette fiscale pour un rendement significatif ;
- Une réforme radicale du mode de gestion des recettes fiscales et non fiscales ;
- La lisibilité plus évidente des contreparties pour les populations ;
- La sensibilisation des contribuables.

#### ➤ *Liée au problème spécifique n°2*

Le deuxième problème spécifique concerne la capacité d'autofinancement de la commune. En effet, le succès de toute stratégie dépend de la capacité, pour la commune d'Avrankou de mettre en œuvre suivant un calendrier précis, un train de mesures de politique et d'administration des recettes fiscales et non fiscales.

Concernant les recettes fiscales, le mode de gestion actuelle du RFU peut être amélioré par un Système d'Informations Géographiques(SIG) qui permet d'une part de mieux connaître les zones d'interventions, le patrimoine et les services urbains et d'autre part d'exposer clairement aux décideurs les différents choix possibles quitte à eux d'exposer leur choix populations.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Quant aux recettes non fiscales, il est primordial de changer radicalement le mode de gestion direct (système par lequel la collectivité gère le service exclusivement dans le cadre de la réglementation publique) en cours par un mode gestion partagé (système par lequel la collectivité charge une entreprise extérieure de faire fonctionner le service mais sous sa responsabilité financière, elle verse une rémunération forfaitaire à l'exploitant et sans intéressement aux résultats financiers).



# **CONCLUSION**

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Le processus de la décentralisation rendu possible grâce à l'engagement effectif des bailleurs de fonds et de l'Etat béninois est très important. Il place au premier plan le Maire comme autorité locale qui tient le gouvernail de sa commune et identifie les réelles difficultés auxquelles sont confrontées quotidiennement sa population. Face à ces difficultés, il va essayer, ensemble avec les autres membres de son conseil ainsi que les différentes couches qui composent sa population, de trouver des solutions adéquates aux différents maux qui minent le développement de leur commune.

L'appréhension des enjeux fondamentaux de la décentralisation que sont la promotion de la démocratie à la base et du développement entraîne d'énormes charges. La couverture de ces dernières passe principalement par la mobilisation efficiente et efficace des ressources communales. Elles doivent être valorisées pour générer d'importants revenus pour la couverture de ces besoins.

Pour atteindre les objectifs fixés, nous avons eu à parcourir les centres, les bibliothèques et les différents services de la commune d'Avrankou afin de confirmer ou d'infirmier nos hypothèses.

Après analyses et investigations, nous avons constaté que :

- les communes, l'Etat et les partenaires soutiennent financièrement la décentralisation ;
- la commune ne dispose pas d'une politique claire de valorisation des ressources financières.

Face à ces constats révélés par les recherches que nous avons faites, nous avons proposé des solutions qui, dès qu'elles sont mises en œuvre, pourraient aider les élus locaux à atteindre les objectifs de mobilisation des ressources.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

Après l'atteinte de ces objectifs importants pour la réussite du processus, il va falloir penser une politique de gestion correcte, efficace et efficiente de ces ressources. C'est là le seul gage de l'utilisation correcte et bénéfique des ressources mobilisées.

# Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABOUDOU Ousséni (2010), « Gestion des ressources locales et valorisation du patrimoine de la Commune de Parakou. »

ADJO N. Jean-Christian et ADJO C. A. Thierry (2007) « Problématique de la mobilisation et de la valorisation des ressources des collectivités locales : Cas de la commune de Comé »

ALVERGNE Christel (2006), « Décentralisation au Bénin, Océanique » Edition Joseph B. Cohen.

BEAUD Michel (2001), « L'art de la thèse » Edition La découverte, Paris

Compte Administratif de la Mairie d'Avrankou de 2012 à 2015

DOSSOU Camille (2000) ; Cotonou, décentralisation ; déconcentration ; découpage territorial, « ce qu'il faut savoir » Edition ded : Cotonou.

FENU, pour une Gestion et un Développement Durable des Collectivités Locales : « le SAFIC, un instrument d'aide à la décision ».

ILLIASSOU Mahamadou, « Mobilisation des ressources des collectivités locales: Application à la ville de TENKODOGO au Burkina Faso », juillet 2007.

JOHNSON Gilles (2005), « Recherches et mémoires en gestion » Edition Cyrus, Cotonou.

KALTJOB Aaron (Mai 2000), « Accès des collectivités locales africaines à l'emprunt et aux marchés financiers » PDMX

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

LACHANCE Paul (2002), « L'économie réelle de l'Afrique et ses perspectives de développement pour une nouvelle conception de développement en Afrique » Cotonou.

MAGGER G. (1980), « Guide d'élaboration d'un projet de recherche ; Edition, les presses de l'Université de Laval » Quebec.

Mairie d'Avrankou (2011), « Plan de Développement Communal d'Avrankou »

Massamba DIENG, « Propositions de Stratégies de financement par emprunt des collectivités locales de l'espace UEMOA 2007 ».

Mission de décentralisation (2003), « Guide à l'usage du receveur-percepteur comptable de la Commune » AKZ.

NDIAYE et SAVANE (2002), « Financement du développement municipal en Afrique ».

ONU (1964), « Décentralisation en vue du développement national et local »

Ortega K. AKPASSOU, « Problématique de mobilisation des ressources d'investissement de l'Emission des bons et obligations du trésor public béninois »

Paulin K.AGOSSOU et Alban ALOKO (2014) « Analyse de la mobilisation des ressources financières dans les municipalités : cas de la commune d'Avrankou »,

PDM, la Revue Africaine des Finances Locales : « L'emprunt des collectivités Locales d'Afrique Subsaharienne », numéro spécial juin 2008.

PERETTI Pierre et HOVENS Dominique (2001), « les collectivités locales et l'emprunt » Edition GDT, Paris.

## Contribution à l'amélioration de la mobilisation des ressources propres de la commune d'Avrankou.

---

REPUBLIQUE du BENIN, « Stratégie de Croissance pour la réduction de la pauvreté », mars 2007.

SERHAU-SA, « Rapport d'Etude Organisationnelle de la Mairie d'Abomey-Calavi », décembre 2006.

SERHAU-SA, PGUD2 : « Etude et Suivi des recettes et des dépenses des communes d'Abomey-Calavi, Kandi et Lokossa », février 2008.

TCHOGNINOU Christel et YORO Franck Herman (2010) « Analyse de la viabilité financière d'une collectivité locale : cas de la Mairie de Porto-Novo »

VIELLEVILLE Jacques (1994), « Les risques de gestion des collectivités territoriales » Edition DALLOZ.

WERNER Jean-François et François (1990), « Finances locales » Edition Economica.

YAROU Robert, « Gestion des ressources financières et du patrimoine de la Commune de Parakou », (février 2003).

YATTA François (2001), « La revue africaine des finances locales » PDMx

[www.google.fr/memoironline](http://www.google.fr/memoironline)

[www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)

[www.yahoo.fr](http://www.yahoo.fr)