



REPUBLIQUE DU BENIN

**MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUES**

Option : Economie

Filière : Economie-Appiquée

SUJET :

**LA GESTION BUDGET DANS LA COMMUNE
D'ALLADA**

Présenté par :

Issa H. P. BELOGOUN

&

Wilfried B. C. SESSOU

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Marc AYITCHEDJI

**Chef Service des Affaires Economiques
de la Mairie d'Allada**

Maître de mémoire :

Dr. Gilles TOBOSSI

**Enseignant chercheur à la FASEG
(UAC)**

Année Académique 2014-2015

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

DEDICACE

De tout mon cœur, je dédie ce mémoire :

- ✓ *A mon père **BELOGOUN S. Théophile** et à ma mère **DEGUE Laly** pour leurs dévouements à me donner un avenir et à me soutenir dans les moments les plus difficiles de mes études ;*
- ✓ *A sa majesté **GBEDONOUZO Atchodji de Houègbo**.*

Issa H. P. BELOGOUN

DEDICACE

A vous mes très chers géniteurs, SESSOU André et ALLOGOGO Colette ni ce que je suis devenu aujourd'hui, ni cette œuvre n'auraient existés sans ce que vous représentez ; j'ai voulu l'évaluer mais hélas, aidez-moi donc à trouver des phrases pour vous exprimer de vives voix ma gratitude. Je dédie aussi ce mémoire en reconnaissance à l'un de mes grands frères Wilfried Aiyéton ZINSOU.

Wilfried B. C. SESSOU

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été facilitée par la contribution appréciable de près ou de loin des personnes aussi diverses que nombreuses. C'est l'occasion pour nous de leur témoigner de notre sincère gratitude, ainsi que nos vifs et profonds remerciements. Nous adressons particulièrement nos remerciements :

- Au Docteur Gilles TOBOSSI, pour l'intérêt qu'il a manifesté dans ce travail, pour sa rigueur et sa disponibilité ;
- Aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier ce travail ;
- A tous les enseignants de la FASEG ;
- A Monsieur Marc AYITCHEDJI, notre tuteur de stage ainsi que les autres chefs services pour la rigueur qu'ils ont su mettre dans le suivi de ce travail. Nous nous réjouissons aujourd'hui d'avoir l'occasion de leur manifester notre reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait à travers le suivi avec rigueur et dévouement ainsi que les remarques, suggestions et encouragements ;
- A sa majesté le roi GBEDONOUZO de Houègbo, merci pour vos conseils et aides ;
- A Messieurs LOUKPE Cyrille, ADJOMADJE Boniface, DONOU M. Roland et HOUNSOUNOU Eric, merci pour vos conseils et aides ;
- A Madame LALLY Monique S., merci pour ta patience ;
- A ATCHODJI Floriane, merci pour tes sacrifices ;
- A tous nos frères, sœurs et amis qui ont contribué à la réussite de ce travail ;
- A Carlos, Didier, Rodrigue, Jean-Eudes, Alain, Modeste, Edgard, Gautier, Achille, Siméonne, Gisèle, David, Boris, Marius, Bonaventure, Romaric, Etienne, Alphonsine, Marcelline, Hervé, Bertrand et Armand, merci pour tout ;
- A toute la famille BELOGOUN, DEGUE, SALANON, ATCHODJI, ASSOHOTO, SESSOU, ALLOGOGO, SONON, LALY ;
- A Dieu le père, sans qui, nous ne serions existés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	3
SECTION 1 : Problématique, revue de littérature et méthodologie de recherche.....	4
SECTION 2 : Présentation de la commune d'Allada et Observation de stage.....	12
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	24
SECTION 1 : Situation des recettes et dépenses de 2007 à 2011.....	25
SECTION 2 : Vérification des hypothèses	34
CONCLUSION.....	38
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	40
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	c

LISTE DES SIGLES

- ANCB** : Association Nationale des Communes du Bénin
- DANIDA** : Coopération Danoise
- DPCM** : Division Produits de Carrière et Marché
- DT** : Division des Travaux
- ENAM** : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
- FSI** : Fonds de solidarité Intercommunal
- GRADID** : Groupe de Recherche et d'Action pour le Développement Durable
- INSAE** : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
- IRA** : Initiative pour la Relance de l'Ananas
- LAMS** : Lycée Agricole Médji de Sékou
- MCA** : Millénium Challenge Account
- PADEAR** : Programme d'Appui au Développement et de l'Approvisionnement en Eau potable en milieu Rural
- PAHA** : Projet d'Appui à l'aménagement Hydrologique Agricole
- PDC** : Plan de Développement Communal
- PDM** : Partenariat pour le Développement Municipal
- PGUD** : Programme de Gestion Urbain Décentralisé
- PHAC** : Plan d'hygiène et d'Assainissement Communal
- PNDCC** : Projet National de Développement Conduit par les Communautés
- OFL** : Observation des Finances Locales
- RFU** : Registre Foncier Urbain
- RGPH** : Recensement Général de la Population et de l'Habitat
- SDAC** : Schéma Directeur et d'Aménagement Communal
- SNU** : Organisation Néerlandaise de développement à la base
- SONEB** : Société Nationale des Eaux du Bénin
- TA** : Taux des Autres ressources
- TF** : Taux des ressources Fiscales
- TP** : Taux des ressources Propres
- TS** : Taux des Subventions dotations

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages
Tableau n°1 : État du personnel	21
Tableau n°2 : Etat des prévisions et recouvrements de 2007 à 2011	25
Tableau n°3 : Evolution des différentes sources de financement.....	27
Tableau n°4 : Présentation des ressources propres en pourcentage des recettes totales	27
Tableau n°5 : Les transferts effectués par l'Etat	30
Tableau n°6 : Total des dépenses d'investissement et de fonctionnement	32

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Evolution des prévisions budgétaires et des recouvrements.....	26
Graphique n°2 : Evolution des différentes sources de financement.....	31
Graphique n°3 : Evolution des taux des dépenses de fonctionnement (TDF) et d'investissement (TDI).....	34

RESUME

La commune d'allada est l'une des communes du Bénin qui dispose de nombreuses ressources et décide librement de leur utilisation. Ce qui lui permet d'être un acteur financier à part entière, jouissant de l'autonomie financière.

Ce mémoire se base sur la gestion budget dans la commune d'Allada. En effet l'analyse des résultats a montré que la part des ressources propres dans les ressources totales n'est pas importante et que la non maîtrise des dépenses de fonctionnement influence négativement le taux de réalisation des investissements. Ces résultats montrent que cette commune dispose de plusieurs types de source de financement à savoir : Les recettes fiscales, les recettes propres, subvention et dotation et autres recettes. Elle tire la majeure partie de ses ressources des recettes fiscales.

Mots clés : Gestion, budget, ressources financières, commune.



INTRODUCTION

INTRODUCTION

Depuis le 1^{er} août 1960, date de l'accession du Bénin à l'indépendance, les béninois sont appelés à prendre en main les rênes de leur propre destinée. Les résultats globalement insatisfaisants notés dans le temps ont poussé les cadres et personnalités influents de l'intérieur comme de l'extérieur à penser au changement du système mis en place jusqu'alors. C'est dans cette logique que la conférence des forces vives de la nation de Février 1990 avait été organisée et avait fortement recommandé la réforme de l'administration territoriale. La constitution du 11 Décembre 1990 a entériné cette recommandation en affirmant en son article 151, la nécessité pour les collectivités locales de s'administrer par des conseils élus et dans les conditions prévues par la loi.

Cette initiative exige la création des collectivités décentralisées afin de mettre fin à la nature très centralisée de l'Etat. Cette forme de gestion des affaires publiques est la plus répandue dans le monde aujourd'hui. Avec la décentralisation, les collectivités deviennent des acteurs financiers à part entière. Jouissant de l'autonomie financière, elles disposent de ressources propres et décident librement de leur utilisation.

Ainsi, la décentralisation se définit-elle 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, appelées collectivités locales. «La mise en œuvre efficiente de ce processus requiert de la part des élus locaux, gestionnaires des collectivités locales, un contrat moral de non confiscation du processus de développement municipal à des fins autres que la démocratie de proximité et le bien être générale des populations locales de la part des intellectuels et de tous ceux qui maîtrisent à un niveau ou à un autre les arcanes du savoir, l'engagement d'accomplir en toute responsabilité leur fonction» ; affirmait DOSSOUMON au colloque sur la décentralisation au Bénin organisé par l'ENAM en Décembre 2001.

Par conséquent, les collectivités locales ont pour mission de prendre en charge la promotion de leur développement. Par le biais des agents municipaux, elles se voient obligées d'assainir leur budget notamment, compresser les dépenses publiques, ce qui passe nécessairement par une bonne orientation et une bonne exécution de ses dépenses et non par une simple réduction des dites dépenses. Il est alors nécessaire de s'intéresser à la gestion du budget des collectivités locales décentralisées.



**CHAPITRE 1 : CADRES THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE**

CHAPITRE 1 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Ce chapitre est composé de deux sections. Le premier aborde la problématique, les objectifs, la revue de la littérature et la méthodologie de recherche. La seconde quant à elle, présente le cadre institutionnel de l'étude.

SECTION 1 : Problématique, revue de littérature et méthodologie de recherche.

Cette section présente premièrement la problématique, en deuxième position les objectifs et les hypothèses, ensuite la revue de la littérature et enfin la méthodologie de recherche.

I- PROBLEMATIQUE

Pendant longtemps, la gestion et l'administration des collectivités locales ou territoriales ont été décidées depuis le sommet de l'Etat par des hommes ignorant les réalités socio-économiques des dites entités et parfois même en contradiction flagrant avec les atouts naturels des régions et leurs priorités de développement. Le Bénin, à l'instar de nombreux pays africains, s'est engagé dans le processus de la décentralisation depuis la Conférence des Forces vives de la Nation de février 1990. Cet engagement a été concrétisé par les premières élections communales et municipales de 2002.

Pour DEHOUMON (2002), la décentralisation est «le mode d'administration dans lequel, les collectivités publiques se voient reconnaître la personnalité morale distincte de l'Etat et le pouvoir de décision propre. La décentralisation signifie donc un transfert de pouvoir, de compétence et surtout de ressources au plan local, pour permettre à la population à la base de participer pleinement à la gestion des affaires ». Cette définition souligne une caractéristique capitale de la décentralisation qui est l'auto administration des collectivités locales. La décentralisation a alors rendu autonome les mairies qui jouissent des prérogatives que l'Etat a laissées à leur profit. C'est ainsi que le législateur leur a reconnu l'autonomie financière basée sur les recettes locales. Dans ce sens l'article 82 de la loi n°97-029, énumère les compétences des collectivités locales. Ces dernières sont alors chargées d'assurer, avec le concours de l'Etat, l'administration et l'aménagement du territoire, le développement économique, social, sanitaire et culturel, ainsi que la protection de l'environnement et l'aménagement du cadre de vie. Ainsi les autorités communales se doivent-elles désormais de tout faire pour mobiliser les ressources financières, matérielles et humaines pour pouvoir assurer toutes ces responsabilités qui leur reviennent. Selon l'article 2 du régime financier, la commune est dotée d'un budget propre en raison de son autonomie

financière et l'accomplissement de sa mission de développement local.

La commune dispose alors de deux catégories de recettes qui constituent ses sources de financement. Il y a les recettes de la section de fonctionnement et les recettes de la section d'investissement. Ces recettes locales se répartissent en recettes fiscales, en recettes propres, en subventions et autres recettes.

Les problèmes de développement de la commune ont été résumés à travers un certain nombre d'indicateurs de pauvreté que sont: La proportion de la population n'ayant pas accès à l'eau potable est de 57% (PDC, 2009-2014). Le taux d'analphabétisme des enfants âgés de six(06) ans et plus dans la commune est 74% alors que celui du département est 72% (PDC, 2009-2014). Le taux de mortalité des enfants de moins de cinq (05) ans est de 147,2% tandis que celui du département est 140,9% (PDC, 2009-2014).

Ces taux montrent l'ampleur du problème dans la commune et donne une idée de la tâche qui attend les élus locaux. Il est également à noter que les recettes de la commune sont essentiellement consacrées au fonctionnement de l'administration locale et très peu de ces recettes sont dégagées pour couvrir les dépenses d'investissement qui constituent en fait un véritable levier de développement à la base (PDC, 2009-2014)

Dans toutes les communes du Bénin, en particulier à Allada les problèmes touchant à la culture, à l'incivisme fiscal, à la conscience professionnelle, à l'organisation, à l'insuffisance des moyens financiers, matériels et humains sont encore récurrents et servent à justifier certaines contreperformances. On constate que l'épanouissement des collectivités locales en particulier celui de la population d'Allada a du mal à se réaliser. Nous constatons également qu'elle est classée parmi les communes les moins avancées. Cela est perceptible par quelques faits remarquables. Le faible niveau d'investissement caractérisé par le réseau routier qui n'a pas connu d'amélioration notable, l'insalubrité dans la commune (pas de dépotoir pour l'évacuation des déchets solides ménagers). Tout ce qui précède nous amène à réfléchir sur le thème «**La gestion budget dans la commune d'Allada**». La présente étude sera axée sur la principale question de recherche suivante : **Comment peut-on étudier la gestion budgétaire dans la commune d'Allada?** Face à cette situation et dans le souci de bien mobiliser et de bien gérer les ressources de la commune pour le développement, il se pose un certain nombre d'interrogations à savoir:

- Quelles sont les principales sources de financement de la commune ?
- Qu'est ce qui explique le faible niveau d'investissement dans la commune ?

L'étude sur la gestion budget dans les collectivités locales revêt une importance capitale dans la mesure où le développement à la base que les populations cherchent à l'heure de la décentralisation territoriale passerait par une disponibilité de ressources

suffisantes et ensuite par une bonne gestion de ces ressources. Elle est intéressante du fait de son caractère actuel que l'on parle aujourd'hui de l'autonomie financière des communes. La mobilisation et la gestion efficace des ressources locales constituent donc un défi majeur auquel doit prioritairement faire face les élus locaux pour améliorer les conditions de vie des citoyens.

A- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

1- Objectif général

L'objectif général de notre recherche est d'étudier la gestion du budget de la commune d'Allada. De cet objectif général découlent les objectifs spécifiques à travers lesquels nous étudierons les problèmes.

2- Objectifs spécifiques

Cette étude vise les objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les principales sources de financement dans la commune d'Allada.
- Evaluer les dépenses en investissement dans la commune.

Pour atteindre ces objectifs, il nous paraît nécessaire de formuler quelques hypothèses.

3- Hypothèses de recherche

Dans la lignée de nos questions de recherche et de nos objectifs nous nous sommes proposé deux hypothèses qui seront vérifiées au cours de notre étude.

H 1 – Les recettes fiscales constituent les principales sources de financement de la commune d'Allada.

H 2 - La non maîtrise des dépenses de fonctionnement influence négativement le taux de réalisation des investissements.

II- REVUE DE LA LITTERATURE

A- Analyse conceptuelle

✓ **Décentralisation**

LAUBADERE et WALINE (1989) ont tenté une définition de la décentralisation. Pour LAUBADERE, la décentralisation évoque «l'idée d'une collectivité locale qui, bien qu'englobée dans une collectivité plus vaste, s'administre elle-même et gère elle-même ses propres affaires». Alors que pour WALINE la décentralisation est le transfert du pouvoir de

décision à des autorités librement élues par les intéressés eux-mêmes, à qui on a reconnu des intérêts distincts et la compétence de gérer eux-mêmes ou de faire par leurs élus, ces intérêts». Ces deux définitions se complètent car elles mettent en exergue les deux fondements essentiels du concept de décentralisation: l'auto administration des collectivités locales et l'abandon de certains prérogatives par le pouvoir central. La décentralisation se manifeste sous deux formes: celle d'une déconcentration du pouvoir de décision de l'Etat central et sa délégation aux autorités locales; celle d'une dévolution et d'un transfert de pouvoir de décision et responsabilités à des institutions de gouvernement local, émanant d'un choix électif des populations ou à des institutions de la société civile (LAZAREV et ARAB, 2002).

✓ Collectivités locales

Les collectivités locales ou territoriales sont des communautés sociales infra étatiques qui ont pour assise une fraction du territoire national et pour lien une identité collective locale et reconnue, dotée de la personnalité morale lui permettant de gérer ses propres affaires.

Selon le lexique des termes juridiques, « les collectivités territoriales ou locales désignent des entités de droit public, correspondant à des groupements humains, géographiquement localisés sur une portion déterminée du territoire national, auxquels l'Etat a conféré la personnalité juridique et le pouvoir de s'administrer par des autorités élues ». Elle se définit par un territoire bien délimité, une organisation de ses habitants, une habilitation à décider et à mener ses propres affaires. Dans cette situation, chaque composante se débat à sa manière pour sauvegarder un partage très précis des compétences, voire des moyens pour mettre en œuvre ses compétences.

Au Bénin les collectivités locales décentralisées sont des communes au nombre de soixante-dix-sept (77) au total. Selon l'article 33 de la loi n°97-028 du 15 Janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la république du Bénin, «la commune est démembrée en unités administratives locales sans personnalités juridiques, ni autonomie financière». Ces unités administratives locales prennent la dénomination d'Arrondissement.

✓ Autonomie Financière

Le petit Larousse définit l'autonomie comme l'indépendance, la possibilité de décider pour un organisme, pour un individu, par rapport à un pouvoir central, à une hiérarchie, une autorité.

L'autonomie financière est la situation d'un service qui administre et/ou gère librement ses ressources propres ou dont la gestion financière est indépendante de la collectivité qui l'a créé et qui la contrôle

Dans le lexique des termes juridiques (2003), l'autonomie financière est « la situation d'une collectivité locale ou d'un organisme disposant d'un pouvoir propre de gestion de ses recettes et

de ses dépenses, regroupées dans un budget ou dans un document équivalent». Pour être plus complète elle suppose l'existence de ressources propres à la collectivité locale en cause. Elle est donc le pouvoir donné aux collectivités locales de gérer librement leur affaire en disposant d'un budget propre sous le contrôle de l'Etat.

Le budget des collectivités locales est un tableau qui est dressé annuellement et qui tient compte de rémunération des recettes dont les collectivités locales seront en situation de bénéficier au cours de l'année et celle des dépenses auxquelles elles doivent pourvoir. Pour SILEM (2002), le budget est «l'état prévisionnel et limitatif des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par une unité économique ». Dans l'article 3 de la loi n°98-007 du 15 Janvier 1999, le budget de la commune est : « l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles». Il est l'instrument de mise en œuvre de la politique de développement communal.

✓ **Développement local**

Dans le guide du Maire le développement local est défini comme «une volonté politique des acteurs de promouvoir le développement du territoire sur lequel ils vivent en vue d'améliorer la situation socioéconomique des populations ». Il s'inscrit alors dans la logique d'une stratégie de lutte contre la pauvreté (Guide du Maire 2003). Pour PERROUX (2002), le développement local est « la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rend apte à faire croître cumulativement et durablement son produit global. Il est l'état d'esprit, un ensemble de processus, une démarche multisectorielle et pluridisciplinaire d'identification, de planification et de mise en œuvre, ayant pour objet la mobilité, la mise en valeur et l'exploitation rationnelle des ressources humaines, des ressources financières et matérielles dans le but d'améliorer de façon durable la situation économique et sociale d'une région donnée.».

Cette vision de développement local qui correspond à notre étude signifie d'une part que les besoins fondamentaux des populations de la localité soient satisfaits, d'autre part que ce bien être puisse s'améliorer et préparer un environnement de plus en plus adéquat à l'épanouissement des générations futures.

B- Approche empirique

Notre revue documentaire, dans le cadre de la présente étude, porte essentiellement sur l'exploitation des supports de réflexions tels que des ouvrages d'auteurs, des mémoires et des rapports d'étude. Cette démarche est appuyée par une recherche active sur des sites Internet se rapportant au thème.

Dans son document intitulé «Le Bénin décentralisé», DJANKAKI C. (Mai 2002), a abordé la question de l'équilibre financier des communes qui n'est guère satisfaisant pour prévoir la viabilité financière. Selon lui la situation financière des collectivités béninoises est assez préoccupante depuis l'échec des sociétés provinciales (transport, commerce, production).

ALIBERT (1998) a insisté sur l'importance des structures décentralisées dans le développement des pays africains et la nécessité de les renforcer. En passant en revue les possibilités de renforcement des finances locales et en abordant, sans aller en profondeur, la question des ressources propres des collectivités locales, l'auteur parle des possibilités de revoir des impôts locaux et identifie l'insuffisance qualitative et quantitative des ressources humaines comme problème principal des finances locales.

Quant à BOURVIER (1992), son étude met l'accent sur les différentes formes de financement. Il distingue quatre niveaux de financement à savoir : le financement par les contribuables (impôts), le financement par concours de l'Etat (subventions), le financement par institution bancaire (emprunt) et le financement par gestion du patrimoine et des services.

Les rédacteurs du documentaire «la vie publique» se sont, eux aussi, intéressés aux ressources des collectivités publiques. Ainsi ils ont essayé de répondre à la question suivante : Quelles sont les différentes ressources des collectivités ? Dans leur démarche, ils ont distingué quatre catégories de ressources classées par ordre d'importance dans les recettes des collectivités.

La première des ressources constitue les impôts et taxes. Ils proviennent de la fiscalité directe et de la fiscalité indirecte. La fiscalité directe, composée de la taxe d'habitation, de la taxe sur le foncier bâti ou non bâti et de la taxe professionnelle, occupe les trois quart des recettes fiscales tandis que la fiscalité indirecte dont la part dans les recettes fiscales est moins importante est sensible à la conjoncture économique.

Les transferts et concours de l'Etat constitue la seconde catégorie des ressources des collectivités locales. Ces transferts et concours de l'Etat ont pour objectif de compenser l'augmentation des dépenses engendrées par les transferts des compétences de l'Etat aux collectivités locales dans le cadre de la décentralisation mais également les exonérations et dégrèvements d'impôts locaux décidés par l'Etat. Ils sont constitués des dotations et subventions de fonctionnement, des subventions et dotation d'équipement pour l'investissement. L'emprunt occupe la troisième place dans les ressources des collectivités territoriales. Ils mentionnent que les collectivités locales disposent d'une autonomie d'emprunt, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas d'autorisation préalable à obtenir avant d'emprunter, mais l'emprunt est exclusivement affecté aux investissements. Elles sont néanmoins limitées par l'inflation dont la baisse rend la charge fiscale lourde.

En dernière position nous avons les autres ressources constituées des recettes tarifaires qui

proviennent principalement de la vente des biens ou des services aux usagers, des recettes patrimoniales et les fonds structurels européens qui sont l'apport de l'Union Européenne aux finances locales.

La Banque Mondiale précise quant à elle que la décentralisation financière peut revêtir plusieurs formes notamment : « les transferts financiers, l'emprunt, l'autofinancement et la tarification, le cofinancement ou la coproduction d'infrastructures ou de services en partenariat avec le secteur privé et/ou les groupes commanditaires et enfin l'expansion des revenus locaux à travers l'impôt foncier, les taxes de ventes ou autres charges directes ou indirectes ».

Plusieurs auteurs ont abordé le thème et dans leur ensemble ils estiment que l'étude du financement local ne peut, en aucune manière, faire économie de la réflexion sur le personnel communal chargé de la mobilisation et surtout de l'exécution du financement obtenu. Ils relèvent ainsi qu'une politique de formation mettra à la disposition des collectivités locales du personnel apte à inventer le développement.

Certains auteurs par contre ont mis l'accent sur le recours à l'emprunt comme une option pour renforcer les capacités d'investissement afin de permettre aux collectivités locales africaines de faire face aux besoins financiers liés à leur développement. C'est ainsi que pour AUBRY(2000), les recours systématiques des pays africains aux dons et aux aides pour financer le développement local, même s'il est nécessaire et utile, ne peut être considéré comme une solution durable dans la perspective de la décentralisation car il réduit à terme la capacité de mobilisation des ressources propres nécessaires au financement des collectivités et ce système répond plus à la logique des différents bailleurs de fonds qu'aux réalités des communautés locales.

Aussi d'importantes études ont été réalisées par l'Observation des Finances Locales en Afrique (OFL). Ces études dans leur ensemble ont pour objectif d'améliorer la gestion financière et de promouvoir la décentralisation, le mouvement municipal et le développement local en Afrique. L'OFL a montré que les impôts et taxes occupent plus de la moitié des ressources locales de fonctionnement. Enfin elle a identifié les forces et faiblesses de la fiscalité locale. Elle montre qu'il est possible d'augmenter les recettes locales à condition que les acteurs locaux aient des informations économiques sur leur territoire. Elle a aussi montré que les prélèvements des collectivités locales font à peine 1 % de la richesse produite sur leur territoire.

III- METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie est le chemin à suivre pour aboutir à un résultat. Pour Descartes (2002) « la méthodologie est le chemin à suivre pour arriver à la vérité dans les sciences. » Tout travail de recherche scientifique doit suivre une méthodologie rigoureuse afin de donner des résultats

fiables. Ainsi dans le cadre de notre étude, nous avons adopté la méthodologie: collecte et analyse des données et la stratégie de vérification des hypothèses. Nous n'avons pas à constituer d'échantillon compte tenu de la qualité du thème puisque les sources d'information sont essentiellement documentaires.

1- Outils de collecte et d'analyse des données

1-1 Outils de collecte

Les données, nécessaires à cette étude, sont collectées à l'aide d'une combinaison d'outils de collecte de données que sont les entretiens que nous avons eues avec certains chefs services de la mairie et une recherche documentaire centrée sur la littérature et les comptes administratifs de la mairie.

1-1-1 Entretiens

Ils sont réalisés auprès des personnes ressources de la mairie que sont le chef service des affaires financières et le chef service registre foncier urbain et d'autres personnes ressources de la commune. Les informations que nous avons recueillies de ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre les problèmes que rencontre la municipalité en ce qui concerne la mobilisation des ressources locales et l'état de pauvreté de la commune.

1-1-2 Recherche documentaire

Ce sont des informations que nous avons eues dans les comptes administratifs et le PDC de la mairie d'Allada et la bibliothèque du troisième cycle de la FASEG. Aussi nous avons procédé également à des recherches d'information sur l'Internet pour compléter les informations à travers les documents consultés.

1-2 Traitement et analyse des données

Au cours de notre travail, des données ont été traitées et certains outils ont été utilisés pour faire l'analyse des données.

1-2-1 Traitement des données

Les données traitées proviennent des comptes administratifs du PDC de la mairie d'Allada et des informations recueillies au cours des entretiens. Le traitement consiste à sélectionner les recouvrements pour les recettes et les dépenses de **2007 à 2011** pour une étude transversale et les sources de financements sont constituées à base du PDC.

1-2-2 Outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données retenus pour cette étude sont essentiellement des tableaux, des ratios et les graphiques. Les ratios nous ont permis de voir le poids de chaque composante dans les recettes totales, les graphiques nous ont aidés à visualiser l'évolution des différents éléments des sources de financements.

1-3 Stratégie de vérification des hypothèses

Notre démarche de vérification des hypothèses varie selon les objectifs spécifiques poursuivis. Ainsi pour la vérification de l'hypothèse N°1, nous allons calculer les fréquences relatives aux différentes sources de financement et une analyse minutieuse sera faite de ces fréquences.

La validation de l'hypothèse N°2 passera par le calcul des taux des dépenses d'investissement et de fonctionnement. Par ailleurs le développement étant basé sur les investissements, le programme de gestion urbaine décentralisé (PGUD) a alors défini pour les dépenses d'investissement un taux qui est de l'ordre de **30%** du budget global. Pour le calcul des taux, on utilisera les formules suivantes :

$$TDI = \text{Taux d'investissement} = \frac{\text{Dépense d'investissement de l'année}}{\text{Dépense totale de l'année}}$$

A partir de ce taux d'investissement nous allons déduire le taux des dépenses de fonctionnement comme suit :

$$TDF = \text{Taux des dépenses de fonctionnement} = 100\% - TI$$

Si le taux moyen d'investissement T, calculé sur les cinq (05) années, est inférieur à 30% l'hypothèse n°2 selon laquelle la non maîtrise des dépenses de fonctionnement influence négativement le taux de réalisation des investissements est vérifiée. Dans le cas contraire l'hypothèse n'est pas vérifiée.

SECTION 2 : Présentation de la commune d'Allada et Observation de stage

A travers cette section, il a été présenté successivement en paragraphe1, le cadre physique de l'étude et les observations de stage.

L'article premier de la n° 97-028 du 15 Janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin (RB) dispose entre autre que l'administration territoriale de la République du Bénin est assurée par les autorités et services déconcentrés de l'Etat et par les collectivités territoriales décentralisées appelées commune. Ces communes sont réparties en deux catégories à savoir : les communes à statut particulier et les communes ordinaires comme Allada dont nous avons fait dans cette section, une présentation générale avant de restituer les observations que nous avons faite durant notre stage.

Paragraphe 1 : Généralités sur la commune d'Allada

Dans ce paragraphe, la commune d'Allada a été présentée à travers son histoire, sa description (I) et son administration (II).

I- Historique et description de la commune d'Allada

A- Historique de la commune d'Allada

La commune d'Allada était autrefois une grande entité qui s'étendait sur les actuelles communes d'Allada, de Zè, de Tori-Bossito et de Toffo. Elle s'appelait "Aïzonoutomè" (le pays des Aïzo ou encore Aïdatomè) nom dérivant de la divinité du sol Aïda. Tèdo et Adjagbè étaient les chefs qui dirigeaient les entités. L'un au Nord et l'autre au Sud de la localité. Ils ont autorisé les Agassouvi venus d'autres contrées au XVIe siècle à s'installer dans leur milieu. Les Agassouvi étaient surnommés « Adjatadonou » mais, quelques générations plus tard, ces Agassouvi se sont mélangés aux peuplades voisines et aux Aïzo autochtones, et sont appelés Allada-Tadonou. Ils ont divinisé leur ancêtre, le chef de migration qui a supplanté la divinité Aïda des anciens occupants de cette région. C'est à ce moment, qu'ils auraient appelé le chef de la migration Adjahouto, qui serait l'anagramme contractée de « Adjato ê tou Aïda » (le Père des Adja est plus grand qu'Aïda). Certains pensent que les Aïzo sont peut-être alliés aux Adja. Aïzo serait selon eux une contraction « d'Adja yizo » (Adja partis au loin). Allada est considéré comme une ville sainte et culturelle du faite que les restes sacrés d'Agassou, leur ancêtre y sont définitivement enterrés à un kilomètre du village de Togoudo et trois kilomètres d'Allada centre ¹.

B- Situation géographique

La commune d'Allada est située au cœur du département de l'Atlantique à environ 54 km de Cotonou, la capitale économique du Bénin. Elle couvre une superficie de 381 km². Elle est limitée au Nord, par la commune de Toffo, au Sud, par la commune de Tori-Bossito, à l'Est,

par la commune de Zè, à l'Ouest, par les communes de Kpomassè et Bopa. Son sol est essentiellement caractérisé par la terre de barre et une dépression marécageuse ; il se prête bien aux cultures vivrières, maraîchères et fruitières, ainsi qu'à caféiculture. La commune disposait d'une forêt dense qui a disparu sous l'effet de la pression démographique et des défrichements abusifs, laissant place à une savane arborée.

➤ **Données démographiques et linguistiques**

Selon le résultat provisoire du quatrième Recensement Générale de la Population et de l'Habitat (RGPH 4) réalisé en 2013, la population de la commune d'Allada est estimée à 127493 habitants. Les pôles de concentration de populations sont constitués par les arrondissements de Sékou, d'Allada, d'Agbanou et de Lissègazoun. Ils représentaient à eux seuls 56% de l'effectif total de la population de commune selon le RGPH 3 actualisé en 2010.

La commune d'Allada est composée de deux (02) principaux groupes ethniques : les Aïzo et les Fon. Toutefois, on y retrouve les Nago, les Adja, les Bariba, les Dendi, etc...

➤ **Potentialités économiques**

A l'instar des autres communes, la commune d'Allada dispose de beaucoup de potentialités qui ne se limitent pas seulement à l'agriculture, même si cette dernière est la principale activité qui fait entrer des devises.

Exercée par 80% de la population³, l'agriculture constitue l'activité principale de la commune d'Allada. Les superficies emblavées sont estimées à 32 500 ha (76,83%) dans la commune, soit une moyenne annuelle de 18 139 ha. Les principales cultures produites dans la commune d'Allada sont : le maïs, le niébé, l'arachide, la tomate, le manioc, l'ananas, la patate douce, le piment et le gombo. Parmi ces cultures, le maïs est la principale céréale et occupe en moyenne 73% des superficies emblavées annuellement. La culture d'ananas est la culture de rente de la commune d'Allada, elle occupe en moyenne 1.3% des superficies emblavées et est fortement pratiquée sur le plateau d'Allada (Sékou, Togoudo, Lissègazoun). Les autres cultures de rentes sont essentiellement le maïs local et amélioré, le manioc (23,2% des superficies), la tomate, le piment et les autres cultures maraîchères.

Quant à l'élevage, il est pratiqué dans les localités d'Avakpa, de Tokpa. Les différents types d'élevage sont l'aviculture (oiseaux), le gros bétail (bovin), le petit bétail (ovins), la cuniculture (lapin), l'oléiculture (escargot), la pisciculture (poisson), et l'aulacodiculture (agouti). Les pâturages naturels du gros bétail sont concentrés dans l'arrondissement d'Avakpa, Lon-Agonmey et Tokpa le long de la rivière du Couffo. On retrouve quelques infrastructures pastorales dans la ferme du Lycée Agricole Médji de Sékou (LAMS), dans la ferme de TINA à

Lissègazoun et quelques fermes dans des domaines privés.

La pêche et le commerce constituent des activités secondaires pour les populations d'Allada. La pêche est pratiquée tout au long des cours d'eau et la zone de la plaine d'inondation côtoyant le fleuve Couffo est la zone de pêcherie de la commune. Le lac Ahémé qui relie Lon-Agonmey à Bopa, la rivière Ava à Avakpa, la rivière Ahoutonou (Togoudo) sont les cours d'eau où se fait la pêche traditionnelle des petits poissons comme les carpes.

Le commerce est une activité pratiquée dans la commune. Il vient après l'agriculture et l'élevage. Les activités commerciales sont menées en majorité par les femmes et elles se pratiquent dans les principaux marchés (St Michel d'Allada, Avakpa et Sékou). Ces marchés sont des lieux d'échanges de produits agricoles (maïs, arachide, haricot, tubercules, fruits et légumes), des produits d'élevage (Viande de consommation, vente des espèces en quantité) et des produits manufacturés (tissus, bijoux, pièces de rechange pour les automobiles, matériaux de construction, produits alimentaires), etc.

Dans le domaine de l'industrie, le palmier à huile, le manioc et l'ananas sont des produits à caractère industriel et la production de l'ananas gagne les marchés nationaux et internationaux. Le tissu industriel est limité à quelques industries de transformation des productions vivrières et de rente tels que : ATC Béko (industrie du bois) ; industrie GRVC de soya ; usine de fabrication d'huile de soja à Sékou ; IRA (Initiative pour la Relance d'Ananas), OJA (Originale Jus d'Ananas) dans la transformation de l'ananas) etc. les produits transformés concernent la production d'huile de palme dans toute la commune, la production de jus d'ananas à Sékou, Togoudo, Lissègazoun, ainsi que le fromage à base Soja à Soyo. Le secteur de l'artisanat est un secteur qui n'est pas trop développé et est exercé en majorité par les femmes.

Le tourisme est une activité limitée à la visite de quelques vestiges historiques par les populations. On note en effet, le palais royal d'Adjahouto, le plus important site touristique d'Allada situé à 3km de la ville d'Allada à Togoudo. Des cérémonies d'adoration aux mânes des ancêtres et aux « vodouns » sont organisées dans le mois de décembre et durent 21 jours. L'actuel roi s'appelle Sa Majesté TOÏ DJIGLA KPODÉGBÉ. Comme autre attrait touristique, on peut citer la place de Toussaint Louverture. La commune dispose de centres d'accueil de visiteurs dont le Royaume Hôtel d'Allada, l'Hôtel Hibiscus et plusieurs auberges. Il est instauré au niveau de la commune une fête patronale « ALLADAHOUÈ » dont la première édition a eu lieu le 1^{er} novembre 2013 et a dressé beaucoup de visiteurs.

Le transport fait partie du deuxième secteur d'activité de la commune, après l'agriculture et occupe 3,93% de la population active d'Allada. Les routes constituent les infrastructures qui permettent la circulation des véhicules, des personnes et des marchandises.

La commune d'Allada est traversée par une voie inter-état de 22 km bitumés. Les réseaux primaires, secondaires et de liaison qui sont des routes en terre font plus de 60km et sont pour la plupart dans un état dégradé. Comme autre moyen de transport, il existe la ferrée Cotonou-Parakou passant par Allada et les pistes de dessertes rurales qui sont pour la plupart peu praticables.

II- Présentation de l'administration communale

La commune d'Allada à l'instar des autres communes béninoises est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, et a pour mission principale d'assurer le développement local et l'exercice de la démocratie à la base. Elle comporte des organes élus (A) et des services administratifs (B).

A- Les organes élus de la commune

Aux termes des dispositions de l'article 3 de la loi 97-029 portant organisation des communes en République du Bénin, la commune est administrée par un organe délibérant dénommé le conseil communal, et un organe exécutif qui est le maire.

✓ **Le conseil communal**

Le conseil communal est l'organe délibérant de la commune. Celui d'Allada installé en juin 2008, compte 19 membres dont deux (2) femmes. Dirigé par Cyprien TOGNI (actuel maire), assisté de Grégoire HOUADJÈTO et Mathias DJIGLA respectivement premier et deuxième adjoint au maire, le conseil communal est organisé en trois (3) commissions permanentes qui sont :

- La commission des Affaires économiques et financières ;
- La commission des Affaires domaniales et environnementales ;
- La commission des Affaires culturelles, sociales et sportives.

Le conseil communal se réunit obligatoirement en session ordinaire quatre fois l'an. Il peut se réunir en session extraordinaire chaque fois que le maire le juge utile, ou par une demande motivée de la majorité absolue de ses membres ou en cas de prescription de l'autorité de tutelle.

✓ **Le maire**

Le maire est l'organe exécutif de la commune. Il est assisté par des adjoints. Le maire est le premier responsable de la commune et le chef de l'administration communale⁴. Il est chargé, aux termes de l'article 63 de la loi 97-029 de :

- L'établissement de l'ordre du jour des séances du conseil ;
- L'exécution des délibérations du conseil communal et de lui rendre compte périodiquement ;
- La coordination des activités du conseil dans la commune ;
- La rentrée des impôts, taxes et droits communaux ;
- La détermination du monde d'exécution des travaux communaux ;
- La représentation de la commune en justice et dans la passation des contrats.

Il est l'ordonnateur du budget communal qu'il prépare et exécute. Par ailleurs, le maire est un officier d'état civil et responsable de police administrative où ses actes ont pour objet d'assurer l'ordre, la tranquillité, la sûreté et la salubrité publics.

Il faut noter qu'en dehors du conseil communal, il existe d'autres organes élus qui sont les conseils d'Arrondissement, de village et de quartier de ville. Ces conseils sont dirigés respectivement par les Chefs d'Arrondissement (CA), les Chefs de Villages (CV) et de Quartiers de Ville (CQ). Tous ceux-ci exercent leurs fonctions sous le contrôle du maire.

Pour accomplir ses missions, le maire s'appuie sur les services communaux.

B- Les services de la mairie d'Allada

Ils sont organisés par l'arrêté communal n° 2012/2/22/65/M-AL/SG/SGA/SAC du 29 mars 2012 portant création, organisation, attribution et fonctionnement des services administratifs. Cet arrêté, en son article 1^{er}, structure la mairie d'Allada en Secrétariat particulier, en Secrétariat Général et en Cabinet du maire.

❖ Le Secrétariat Général

Il coordonne douze services qui sont :

- Le Secrétariat Administratif Central (SAC) ;
- Le Service des Ressources Humaines (SRH) ;
- Le Service des Affaires Sociales, Sportives et Culturelles (SASSC) ;
- Le Service des Ressources Financières et Matérielles (SRFM) ;
- Le Service des Affaires Economiques (SAE) ;
- Le Service de la Planification, de la Mobilisation des Ressources extérieures et du Développement Local (SPMRDL) ;
- Le Service des Affaires Domaniales et Environnementales (SADE) ;
- Le Service Technique (ST) ;
- Le Service de l'État Civil et de la Population (SECP) ;
- Le Service de l'Eau de l'Hygiène et de l'Assainissement (SEHA) ;

- Le Service des Archives et de la Documentation (SADOC) ;
- Le Service de la Transmission et de la Radio (STR).

Le Secrétariat général est dirigé par un Secrétaire Général (SA) qui, placé sous l'autorité directe du maire est chargé

- de préparer les sessions du conseil communal, d'assurer le secrétariat dudit conseil et de produire les procès-verbaux des délibérations ;
- d'organiser, de coordonner, de contrôler, et d'évaluer le fonctionnement des services administratifs communaux ;
- de préparer les actes et décisions du maire après la vérification de leur légalité puis d'assurer le suivi de l'exécution des activités des services ;
- de coordonner les projets et programmes de la mairie sous la supervision du maire, d'assurer la collaboration entre les services déconcentrés de l'Etat au niveau communal et la mairie ;
- de participer à : l'élaboration du Plan de Développement Communal, la préparation et l'exécution du budget communal, la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes et projets communaux de développement.

Il est assisté d'un Secrétaire Général Adjoint (SGA) qui l'aide dans l'accomplissement de ces tâches. Le SGA est chargée spécifiquement de coordonner les activités des secrétaires d'Arrondissement, coordonner les activités des points focaux de la mairie dans divers domaines, remplacer le SG en cas de besoin, et exécuter toutes les tâches à lui confiées par le maire.

Notre stage s'étant déroulé dans Sept des douze services que regroupe le Secrétariat général, notre présentation des services du Secrétariat général s'est limitée aux services dans lesquels nous avons fait des constats significatifs.

➤ **Le Service des Affaires Economiques (SAE)**

Il est chargé de :

- suivre l'évolution des recettes et de faire des propositions pour leur amélioration ;
- participer à l'élaboration du budget de la commune et du compte de gestion ;
- suivre le placement des tickets dans les marchés, sur les carrières, sur les gares routières ;

- suivre l'exécution des contrats signés avec les usages du marché ;
- appuyer la Recette-Perception et la Recette auxiliaire des impôts ;
- conseiller le Maire sur les décisions de commande de valeurs inactives ;
- émettre les ordres de recettes ;
- exécuter toutes les autres tâches à lui confiées par ses supérieurs hiérarchiques ;

Le SAE comporte trois (03) divisions : la Division Occupation Domaine Public et Manifestations Bruyantes (DODPMB), la Division Produits de Carrières (DPC) et la Division Gares Routières et Taxi moto (DGRT).

➤ **Le service Technique (ST)**

Il a pour mission :

- d'assister le maire dans la maîtrise d'ouvrage communale, de planifier et programmer les investissements relatifs aux infrastructures et équipements communaux ;
- de concevoir et de faire des études techniques et architecturales des projets ;
- d'élaborer les termes de référence et de suivre la réalisation des travaux ;
- de contribuer à la réalisation des infrastructures d'embellissement de la commune ;
- de coordonner de concert avec le Service des Affaires Domaniales et Environnementales les actions de protection de l'environnement ;
- d'exécuter toutes autres tâches à lui confiées par ses supérieurs hiérarchiques ;

Le ST comporte deux (02) divisions à savoir : la Division des Etudes (DE) et la Division des Travaux (DT).

➤ **Le Service des Ressources Financières et Matérielles (SRFM)**

Avec pour mission :

- la coordination du fonctionnement des services financiers ;
- la supervision de l'exécution du budget de la commune ;
- l'élaboration des comptes administratifs ;
- l'établissement du tableau de bord financier et,
- l'exécution de toutes autres tâches à lui confiées à son chef, il comporte deux divisions qui sont : la Division Régie des Dépenses et la Division du Matériel et de l'Équipement.

❖ **Le cabinet de Maire**

Il est constitué : d'un Directeur de Cabinet, de la cellule de communication, d'un Assistant du maire, d'un Chargé de Mission et d'un Conseiller Technique à la Sécurité et au Maintien de l'Ordre. Toutes ces différentes composantes de l'administration communale, aident la mairie d'Allada à assurer sa mission de développement local et de l'exercice de la démocratie à la base.

La présentation de la mairie d'Allada faite, nous procédons à la restitution des observations de stage.

Paragraphe 2 : Observations de stage

Notre stage nous a permis de faire des observations aussi bien dans la commune d'Allada en général qu'au sein de l'administration communale. Ce paragraphe nous a permis de présenter les observations générales.

I- Les observations générales

Au niveau de la mairie d'Allada, le fonctionnement des services administratifs (A) ; la gestion des équipements marchands et l'entretien des voies communales ont retenu généralement notre attention (B).

A- Le fonctionnement des services administratifs

Dans la commune d'Allada, certains documents de planification prévus par la loi n° 97-029 du 15 Janvier 1999 (article 84) ont été élaborés et sont mis en application. Elle a, en effet, élaboré son plan de Développement Communale (PDC) : la première génération (2005-2009) puis la deuxième génération (2012-2016) qui est actuellement dans sa phase de mise en œuvre. La commune dispose également d'un Schéma Directeur d'Aménagement Communal (SDAC), d'un Plan d'Hygiène et d'Assainissement Communal (PHAC). La commune dans le but d'accroître la participation des Chefs de Villages et Quartiers de Ville (CV et CQ) aux actions de développement, a acquis en 2012 à leur profit quatre-vingt-quatre (84) motos (force).

Dans le souci d'offrir un cadre de travail confortable à ses agents afin que ceux-ci puissent offrir des services de qualité à ses populations, la commune d'Allada a construit de nouveaux locaux et a réfectionné les anciens bureaux de la mairie et de certains Arrondissements (force). Un service de qualité passe après tout par une ressource humaine qualifiée en nombre suffisant. Le constat sur ce plan montre que la mairie d'Allada souffre

d'insuffisance non seulement de ressources humaines mais aussi et surtout qualifiées. La commune est confrontée au problème d'insuffisance de personne entraînant une faible opérationnalisation des divisions des services. En effet sur les vingt-et-une divisions que compte la mairie, neuf sont fonctionnelles. Il est aussi noté que quatre services fonctionnent uniquement avec leurs chefs (SRH ; SASSC ; SPMRDL et SEHA).

Toujours en matière de personnel, nous avons constaté que la Mairie d'Allada, est caractérisée par l'importance de l'effectif d'agents non qualifiés, comme le témoigne le tableau suivant (tableau n°1) :

Tableau n°1 : État du personnel

Catégories	A	B	C	D	TOTAL
Nombre d'agents	4	9	17	44	74
Fréquence (%)	5.41	12.16	22.97	59.46	100

Avec A : Personnel ayant la licence, B : Personnel ayant le BAC, C : Personnel ayant le BEPC et D : Personnel ayant le CEP.

Source : Etat de paiement d'octobre 2013

Commentaire

La commune d'Allada dispose d'un personnel caractérisé par la faible qualification professionnelle de plus de la moitié des agents, donc un nombre assez élevé d'agents d'exécution (faiblesse). Il se pose ainsi un problème d'insuffisance d'agents qualifiés.

La quête de la performance constitue de nos jours, un défi pour toute organisation ayant des objectifs à atteindre. Cette quête exige la mise en place d'un système de coordination, de programmation et de suivi-évaluation des actions. Pour y parvenir, la mairie a procédé en novembre 2012 à l'instauration d'un comité de direction qui se tient chaque mardi et réunit tous les chefs de service autour des questions touchant aux activités de leur service (force). Il est fait obligation à chaque service, de déposer auprès du Secrétaire Général Adjoint un plan d'activités de la semaine à suivre. Les chefs de service disposant tous d'ordinateurs sont également tenus de produire un rapport d'activités de leur service respectif chaque mois et de le soumettre à l'appréciation du maire. Tout ceci témoigne d'un souci de suivi du fonctionnement et des activités des services (force). Cependant la mairie n'est pas connectée au réseau internet ce qui, constitue une entrave pour son ouverture sur le reste du monde. L'intercommunalité et la coopération décentralisée ne sont pas encore développées dans la commune (faiblesse). Il est remarqué aussi, du point de vue matériels, une rupture fréquente de fournitures de bureau et

l'existence d'une seule photocopieuse pour tous les services et, en cas de panne, les agents sont obligés de faire des photocopies à l'extérieur y compris même pour les documents sensibles (faiblesse). Ensuite il est noté au niveau des agents, le retard au service, l'absentéisme et les sorties intempestives du bureau par certains agents pour des raisons non forcément administratives. Enfin, il n'existe pas au niveau de la mairie un délai connu pour l'obtention des pièces administratives. Il se pose un problème d'insuffisance de moyens matériels et d'une gestion peu efficace du temps de travail.

B- Des ressources marchandes et extérieures à l'entretien des voies communales

La mission de développement local assignée aux communes béninoises oblige ces dernières à accroître la production locale afin de maximiser la mobilisation de ressources propres. La commune d'Allada regorge d'une forte potentialité économique caractérisée par la variété de sa production agricole qui alimente ses trois principaux marchés (Allada, Sékou et Avakpa). Cette variété de la production agricole, témoigne de l'importance des équipements marchands dans les ressources propres de la collectivité (force). Mais au SEA les divisions chargées du recouvrement ne possèdent pas de moyens roulants pour cette mission (faiblesse). Dans les marchés le manque de motivation et de conscience professionnelle des agents collecteurs côtoient l'incivisme des usagers. En effet, les visites que nous avons effectuées avec le chef Division Produits de Carrières et Marchés (DPCM), les 21 et 29 août 2013 dans le marché d'Allada nous ont permis de constater une complicité entre les agents collecteurs et les usagers consistant pour les premiers à prendre de l'argent chez les seconds en dessous de ce qu'ils devraient payer normalement, sans leur délivrer les tickets. Ce comportement entraîne des manques à gagner pour la commune. Dans ce marché comme les autres de la commune, il est noté l'insalubrité et la vétusté des hangars malgré les efforts de construction entrepris par la commune.

Au niveau du SAE, il n'existe pas de données chiffrées sur le nombre de hangars que dispose chaque marché. Il se pose un problème de gestion optimale des équipements marchands. Les routes constituent des infrastructures permettant la circulation des véhicules, des personnes et des biens.

Les réseaux primaires, secondaires de liaison qui sont des routes en terre végètent dans un état dégradé de même que les pistes de dessertes rurales pour la plupart impraticables. Cette dégradation des pistes ne facilite pas l'écoulement des produits agricoles et l'ouverture d'autres localités au centre-ville (faiblesse). Dans le même temps s'est développée une pratique qui consiste pour les populations d'ériger des dos d'âne ou de creuser des trous anarchiques sur les

routes plus ou moins praticables pour réduire la vitesse des conducteurs d'engins sur ces tronçons (menace). On constate aussi que des populations prennent du sable aussi bien dans la journée que dans la nuit sur ces voies non revêtues accentuant ainsi l'érosion (menace). Cette érosion engendre des dégradations telles que des ravinelements, des ornières et des nids de poule. Tous ces actes d'incivisme se déroulent sous l'œil indifférent des autorités communales malgré le fait que cela constitue une source d'insécurité (faiblesse). La commune dispose d'une niveleuse, d'une chargeuse et d'un camion berne pour le nettoyage des voies communales. Mais pour des raisons que nos enquêtes ne nous ont pas permis d'élucider, ces engins n'assurent pas encore correctement l'entretien des voies locales. Seulement il nous a été signalé à la Division des Travaux (DT) que la commune bénéficie d'un projet d'entretien des voies communales par la méthode HIMO 5 (Haute Intensité de Main d'Œuvre) dont le démarrage est pour Décembre 2013 et financé par la Banque Mondiale. Il se pose un problème d'entretien des voies communales. Il faut noter qu'en dehors de ces observations présentées, la fourniture de service de sécurité aux populations qui trouve son fondement dans l'article 76 de la loi n°97-029 du 15 janvier 1999, notamment l'implication des citoyens dans cette fourniture a retenu notre attention.



**CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET
ANALYSE DES RESULTATS**

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre est composé de trois sections. La première aborde la situation des recettes de 2007 à 2011. La seconde présente les dépenses de fonctionnement et d'investissement et la dernière quant à elle, présente la vérification des hypothèses.

SECTION 1 : Situation des recettes et dépenses de 2007 à 2011

Paragraphe1 : Situation des prévisions et recouvrements

Dans cette partie nous allons présenter les résultats de collectes d'information, suivie de quelques commentaires à travers lesquels nous aurons une visibilité claire des différents tableaux présentant la situation des recettes.

Le tableau4 qui suit présente les recettes totales et les prévisions budgétaires de 2007 à 2011.

Tableau n°2 : Etat des prévisions et recouvrements de 2007 à 2011

Année	Prévision Budgétaire (FCFA)	Recouvrement (FCFA)	Taux de Recouvrement en %
2007	187 568 879	157 000 957	83,7
2008	281 107 440	134 436 198	47,82
2009	215 537 029	187 033 539	86,77
2010	203 049 595	237 214 066	116,82
2011	437 292 570	383 515 380	87,7

Source : Comptes administratifs de la Commune d'Allada (2012)

L'analyse de ce tableau montre que les prévisions ont augmenté de 2007 à 2008, mais de 2008 à 2010 elles ont subi une diminution avant de connaître une augmentation plus que double en 2011

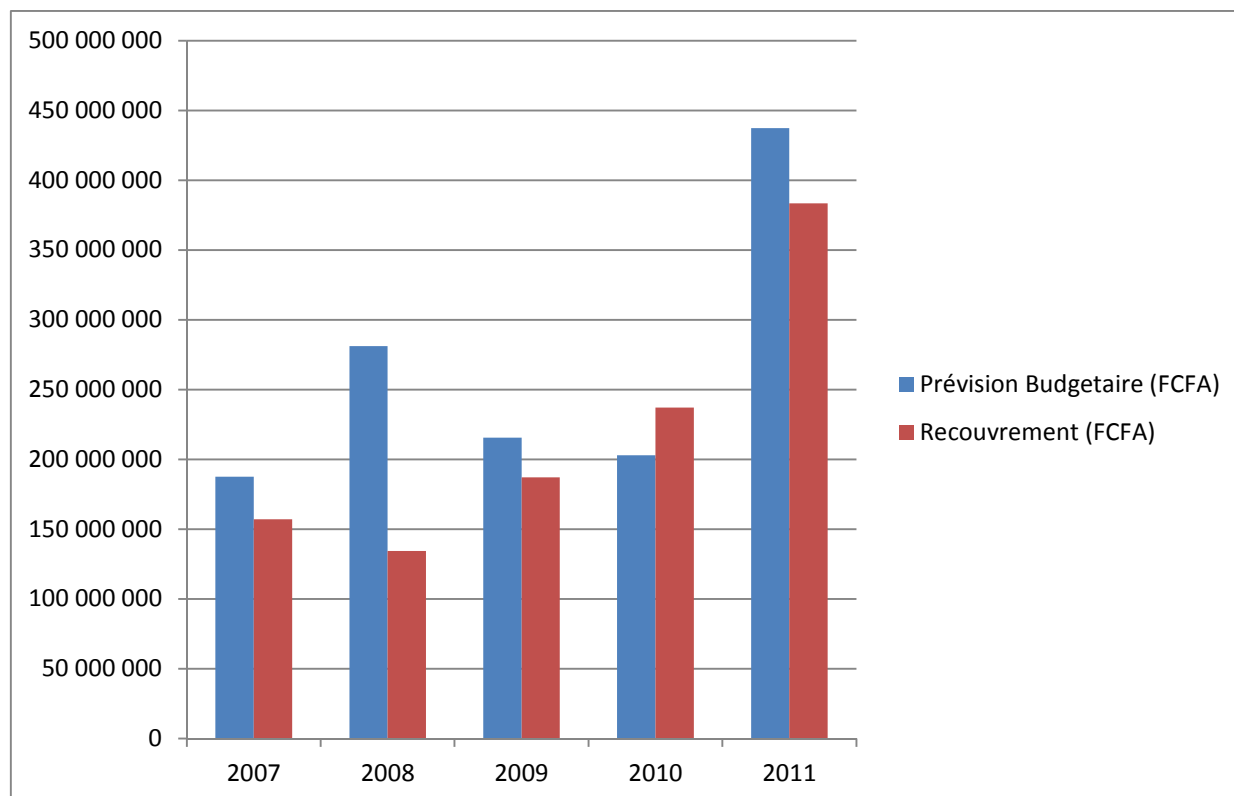
En 2007, elles étaient de 187 568 879 et 281107440 en 2008, soit un taux d'accroissement de 49,86%. De 2008 à 2010 les prévisions sont passées de 281107440 à 203049595 soit un taux de diminution de 27,76% sur les deux (02) années. De 2010 à 2011 elles étaient passées de 203049595 à 437292570 soit un taux d'accroissement de 115,36%. Cela s'explique par l'accroissement des besoins de la commune.

L'examen du tableau montre également que les réalisations ont augmenté progressivement sauf en 2007 où elles ont connu une diminution. L'observation de ce tableau montre également un aperçu sur le taux de recouvrement.

De 2007 à 2008, on note une baisse du taux de recouvrement. Il est passé de 83,70% en 2007 à 47,82% en 2008. De 2008 à 2010 le taux de recouvrement a augmenté et est passé de 47,82% en 2008 à 116,15% en 2010. De 2010 à 2011, on observe une régression du taux de recouvrement qui passe de 116,15% à 87,70%.

Cette situation est illustrée par le graphique suivant :

Graphique n°1 : Evolution des prévisions budgétaires et des recouvrements



Source : Réalisé par les auteurs à partir des données du tableau n°2

Paragraphe 2 : Evolution des différentes sources de financement

L'analyse des comptes administratifs et tenant compte des reclassements des recettes nous a permis de distinguer quatre types de sources de financement à savoir : les recettes fiscales, les recettes propres, les subventions et dotation et autres recettes. Le tableau suivant résume nos résultats.

Tableau n°3 : Evolution des différentes sources de financement

	Recette Totale	Recette Fiscale	Recette Propre	Subvention et Participation	Autres Recettes
2007	154 000 957	70 356 126	25 465 280	54 373 114	6 806 435
2008	134 436 198	67 699 601	33 590 362	29 541 250	3 604 985
2009	187 033 539	86 144 741	31 574 858	66 571 415	2 742 525
2010	287 214 066	14 1596 846	36 838 630	58 218 090	560 500
2011	383 515 380	114 686 537	40 018 498	228 041 645	768 700

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des comptes administratifs (2012)

Calcul des taux

Les taux résumés dans le tableau ci-dessous ont été calculés à l'aide des formules suivantes :

$$TF = \frac{\text{Recette fiscale de l'année}}{\text{Recette totale de l'année}} \times 100$$

$$TP = \frac{\text{Recette propre de l'année}}{\text{Recette totale de l'année}} \times 100$$

$$TS = \frac{\text{Subvention et dotation de l'année}}{\text{Recette totale de l'année}} \times 100$$

$$TA = \frac{\text{Autres recettes de l'année}}{\text{Recette totale de l'année}} \times 100$$

Tableau n°4 : Présentation des ressources propres en pourcentage des recettes totales

Année	TF (%)	TP (%)	TS (%)	TA (%)
2007	45,69	16,54	35,31	4,42
2008	50,36	24,99	21,97	2,68
2009	46,06	16,88	35,59	1,47
2010	49,30	12,83	20,27	0,20
2011	29,90	10,43	59,46	0,20

Source : Etabli par nous-mêmes à partir du tableau n°4

2-1 Recettes fiscales

La lecture de la structure des finances locales de la commune révèle que les ressources fiscales occupent une part importante dans les recettes totales de la commune. De 2007 à 2008 les recettes fiscales ont diminué et passent de 70356126 à 67 699 601. Cela s'explique par une diminution des taxes sur les fonciers bâtis ou non. Entre 2008 et 2009, ces recettes fiscales ont connu une augmentation et passent de 67 699 601 en 2005 à 86 144 741 en 2009. Cette augmentation est due à l'augmentation des postes de reversement et restitution sur impôts et taxes. De 2009 à 2011, les recettes fiscales ont toujours augmenté grâce aux restitutions et reversements sur impôts de la part de l'Etat.

Ainsi 45,69% des ressources proviennent des recettes fiscales en 2007 ; 50,36% en 2008 ; 46,06% en 2009 ; 49,69% en 2010 et 29,90% en 2011. On constate qu'elles occupent en moyenne 44,26 % des recettes totales durant les cinq (05) années. Cela montre que la commune tire la majeure partie de ses ressources des recettes fiscales, les quelles sont prélevées sur les contribuables de la commune. Une politique visant l'amélioration des conditions de vie des contribuables c'est-à-dire les populations de la commune augmenterait par ricochet les ressources de la mairie.

En absence de toutes les autres recettes, les collectivités locales et l'Etat s'appuient sur les recettes fiscales pour survivre et ces recettes sont les formes de recette les plus anciennes des Etats. Les recettes fiscales proviennent des impôts et taxes que perçoivent les mairies directement sur les revenus des contribuables et des reversements qu'elle bénéficie de l'Etat. Une augmentation de ces recettes suppose une augmentation des revenus des contribuables ou une augmentation des taux d'imposition. Dans le cas d'espèce la détermination des taux ne ressort pas de la compétence des communes. Donc le seul moyen dont elle dispose est d'augmenter les revenus individuels accompagnés d'un élargissement de la liste des contribuables à travers une politique de recensement des contribuables.

Le Registre Foncier Urbain (RFU) est le précieux outil qui s'impose dans ces conditions. Le RFU est un système d'information basé sur un plan de repérage parcellaire adressé servant de structures à des fichiers thématiques attribuant à chaque parcelle les renseignements nécessaires au développement d'application sur une couche de données ou un ensemble de couches. Chaque fichier thématique constitue une couche d'information spécifique de la banque de données. Les couches ne sont introduites qu'à la demande d'un utilisateur potentiel et selon les spécifications de son objet. L'expérience du RFU dans les villes à statut particulier du Bénin à savoir Cotonou, Porto-Novo et Parakou, a permis à ces villes de mieux maîtriser leur location des biens meubles et immeubles. De 2008 à 2009, on note une

diminution des recettes propres due à des prestations de la commune. Entre 2009 et 2010, ces recettes ont connu une augmentation grâce à des recettes de prestation. Enfin, on constate une augmentation de ces recettes entre 2010 et 2011. Le poids de ces ressources par rapport aux recettes totales est de 16,54% en 2007, 24,99% en 2008, 16,88% en 2009, 12,83% en 2010 puis 10,14% en 2011. Sa part dans les recettes totale est de 16,33% en moyenne sur les cinq (5) années. Les recettes sont passées de 25.465.280 en 2007 à 40.018.498 en 2011 et sont en moyenne de 33.497.525. Le niveau des ressources propres est donc insuffisant pour apprécier l'autonomie de la commune d'Allada. Quel niveau doit-on assigner aux ressources propres ? L'estimation de ce niveau dépend des potentialités dont dispose une collectivité locale. L'appréciation objective est difficilement applicable aux domaines des collectivités locales. Le rapport ressource propre/total bilan qui doit s'établir autour de 25% dans les entreprises n'est guère significatif pour une commune. C'est dire donc qu'il existe du chemin à faire à la mairie d'Allada pour la mobilisation de ses ressources propres. De plus, l'Etat doit léguer des ressources appartenant à la commune pour qu'elle atteigne un niveau acceptable.

Les ressources propres sont des produits du service de domaine et des ventes diverses. Ces produits sont des recettes qui proviennent des activités qu'exerce la mairie elle-même à savoir les expéditions d'acte administratif, les services marchands et la location de biens meubles et immeubles.

2-3 Subvention et dotation

Les subventions et participations constituent pour l'Etat un moyen de participer au financement des budgets des collectivités locales. Elles compensent des dépenses qu'engendre le transfert des compétences aux communes. A côté de ces subventions existent d'autres moyens comme les dotations par lesquelles l'Etat soulage la mairie. Ces recettes ont évolué en dents de scie et sont en fonction des subventions, dotations et participations de l'Etat. Ainsi en 2007 elles occupaient 35,31% ; 21,97% en 2008 ; 35,59% en 2009 ; 20,27% en 2010 et 59,45% en 2011. Sa part est de 34,52% en moyenne sur les cinq (5) années. Ce qui lui confère la 2^e source de financement de la commune après les ressources fiscales. Les transferts de l'Etat sont retracés dans le tableau suivant.

Tableau n°5 : Les transferts effectués par l'Etat

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Subvention Salariale	4 938 438	4 331 919	25 341 307	2 550 391	8 477 394
Taxe Civique	2 773 650	-	-	-	3 175 446
TVA	3 413 902	-	-	3 744 000	3 744 000
Taxe de Voirie	9 661 001	12 099 704	10 919 999	12 386 400	16 000 330
Recettes Antérieures	6 376 509	8 738 155	-	-	-

Source : PDC Plan de développement communal d'Allada

L'Etat n'est pas le seul à apporter d'aides à la commune d'Allada. Les partenaires au développement de la commune font des œuvres prépondérants pour la commune. Les plus importants parmi les partenaires intervenant dans la commune sont l'ONG Belge PROTOS, (Projet HAADI-sud), le PNDCC (Projet National de Développement Conduit par la Communauté), le PAHA (Projet d'Appui à l'Aménagement Agricole), la communauté Néerlandaise (VNG), l'ONG Horizon Pharma Bénin, la DANIDA (coopération Danoise), le projet d'appui au développement des plantes à racines et tubercules, l'ONG GRADID, l'ONG Internationale Plan Bénin et l'ONG AVPN, PADEAR. La contribution de ces différents intervenants dans des domaines aussi variés que l'agriculture, l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement, la gestion des ressources naturelles, la construction et la réfection des routes et pistes, que la promotion des droits des enfants a permis d'améliorer sur les dernières années de couverture de la commune par rapport à certains besoins fondamentaux.

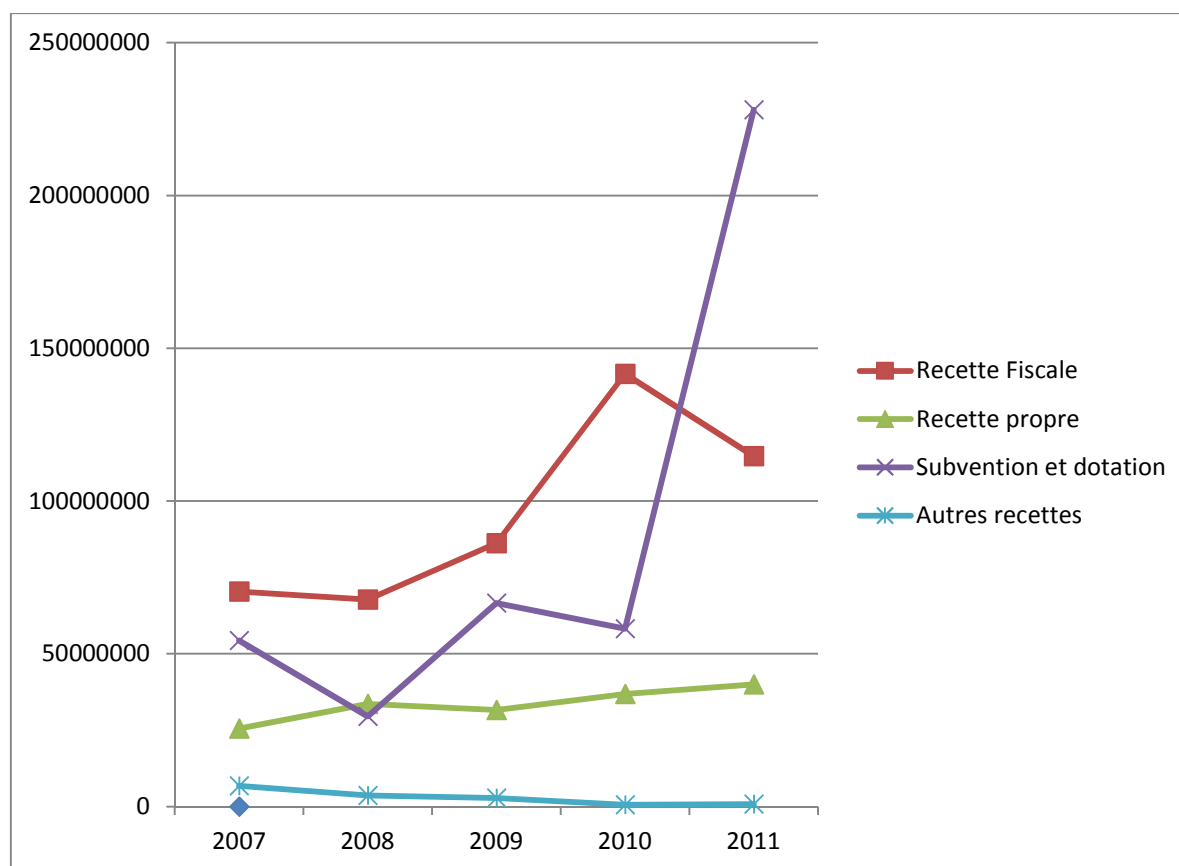
Ces partenaires restent disponibles pour accompagner la commune dans le financement du développement local pour les prochaines années. Plus spécifiquement, Plan Bénin est prêt à investir au moins 40.000.000 de francs CFA par arrondissement tandis que le PNDCC continue pour encore au moins deux (02) années, le Millénium Challenge Account (MCA) rejoint le lot des partenaires d'appui de la commune pour le financement entre autre de la sécurisation foncière à travers l'élaboration des plans fonciers ruraux dans six (06) villages de la commune.

2-4 Autres recettes

Pour les autres recettes qu'on observe dans les ressources, elles ne sont pas aléatoires mais non négligeables dans l'exécution des dépenses de la commune. Sur les cinq (5) années elles sont de 1,79%.

Le graphique n°2 suivant nous montre clairement l'évolution des différentes sources de financement

Graphique n°2 : Evolution des différentes sources de financement



Source : Réalisé par nous-même à partir des données du tableau n°3

Paragraphe 3 : Etat des dépenses de fonctionnement et d'investissement

LA GESTION BUDGET DANS LA COMMUNE D'ALLADA

Tableau n°6 : Les taux d'investissement et de fonctionnement des prévisions et réalisations

	2007		2008		2009		2010		2011	
	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation	Prévision	Réalisation
Dépense d'investissement (1)	40768726	32952757	117722620	22976642	41607159	38 068 024	49507583	48967088	227877728	163899827
Dépense totale (2)	187568879	164926239	281107440	127391807	193307929	145767888	203449594	197135039	439292570	331187372
Taux d'investissement (3) = (1) / (2)	21,74%	19,98%	41,88%	18,04%	21,52%	26,12%	24,33%	24,84%	52,11%	49,49%
Taux de fonctionnement (4) = 100% - (3)	78,26%	80,02%	58,12%	81,96%	78,48%	73,88%	75,67%	75,16%	47,89%	50,51%

Source : Comptes administratifs de la Commune d'Allada

Paragraphe 4 : Analyse des postes de dépense et d'investissement

L'analyse de ce tableau montre que les taux de fonctionnement et d'investissement réalisés au cours de ces cinq années ont évolué en dent de scie.

En effet, le taux d'investissement prévu est de 21,74% des dépenses prévues en 2007 alors que le taux des dépenses d'investissement réalisées s'élève à 19,98%. En 2007, on a un fort taux des dépenses de fonctionnement qui est de 81,96% contre une prévision de 78,26%.

En 2008, la prévision pour les dépenses d'investissement s'élève à 41,80%. Par contre, l'investissement réalisé s'évalue à 18,04% des dépenses budgétaires. Ainsi donc les dépenses budgétaires de fonctionnement sont exécutées à une hauteur de 81,97% contre une prévision de 58,12%.

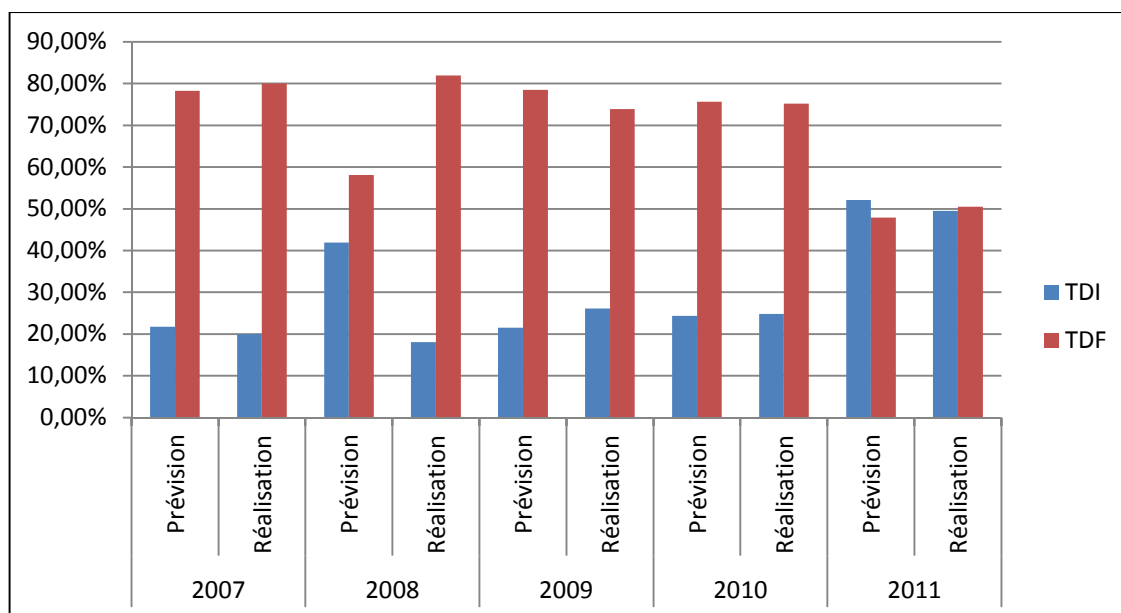
Pour l'année 2009, on constate une augmentation du taux d'exécution du budget d'investissement qui s'évalue à 26,12% par rapport à la prévision budgétaire qui s'évalue à 21,52%. Ce qui a conduit alors à exécuter le budget de fonctionnement à 73,88% pour une prévision de 78,48%.

L'année 2010 montre un taux d'exécution des dépenses d'investissement de 24,83% par rapport à une prévision 24,33%. Les dépenses de fonctionnement réalisées pour cette année s'élève à 75,16% contre une prévision de 75,67%.

Enfin l'année 2011 affiche un taux d'exécution des dépenses de fonctionnement qui s'élève à 49,49% contre une prévision de 52,11%. Ce qui se traduit par un taux de réalisation des dépenses de fonctionnement qui a donné 50,51% par rapport à une prévision de 47,89%. Cette augmentation du taux d'investissement est due à une subvention d'investissement de 160 000 000 obtenue de l'Etat.

En somme, il ressort de ces analyses que les ressources qui doivent servir pour le compte des dépenses d'investissement ont été affectées aux dépenses de fonctionnement. Cela entrave la mise en place des infrastructures sociocommunautaires de base dans la commune. Cette situation est illustrée par le graphique ci-après.

Graphique n°3 : Evolution des taux des dépenses de fonctionnement (TDF) et d'investissement (TDI)



Source : Réalisé par nous-même à partir du tableau n°6

SECTION 2 : Vérification des hypothèses

Paragraphe 1 : Vérification de l'hypothèse n°1

Au terme de l'analyse du tableau n°5 nous avons constaté que les principales sources de financement sont les recettes fiscales et les transferts. En effet, elles occupent 44,26% et 34,52% en moyenne des recettes totales de la commune sur les cinq(5) années. La part moyenne des recettes propres sur les cinq(5) années est de 16,33%. Il ressort de cette analyse que les recettes propres n'occupent pas une part dans le financement de la commune. Ce qui confirme l'hypothèse n°1 selon laquelle la part des ressources propres dans les ressources totales de la commune n'est pas importante dans le financement de la commune d'Allada.

Paragraphe 2 : Vérification de l'hypothèse n°2

Les capacités d'investissement de la mairie sont fonction des ressources dont elles disposent alors qu'en matière de mobilisation elle est confrontée à une réticence des populations à la base. Le taux moyen d'investissement est de 27,69%. Ainsi il ressort de l'analyse du tableau n°6 que le peu de ressources sont destinées en grande partie aux charges de

fonctionnement de la commune. Ce qui ne permet pas à la commune d'atteindre le seuil prévu par la loi à savoir 30% du budget global. Par suite, l'hypothèse n°2 est confirmée

Paragraphe 3 : Difficultés et Suggestions

- **Difficultés**

Les problèmes enregistrés au cours de cette étude dans la commune d'Allada sont multiples et considérablement compromettant le développement de celle-ci.

Parmi ces problèmes on peut citer entre autres :

- La faiblesse de la capacité financière de la commune est due à une diversification insuffisante des sources de richesses et la réticence des populations s'explique par le fait qu'elles ignorent les affectations qui sont faites de ces impôts et taxes collectés. Ce qui empêche la commune de dégager des marges financières suffisantes pour entreprendre réellement des investissements sociocommunautaires ;
- La politisation de presque toutes les structures de décisions, ce qui conduit parfois à de mauvaises affectations des ressources de la commune ;
- La sous exploitation des ressources naturelles disponibles ;
- La réticence de certains chefs de services à livrer des informations et certains documents ;
- Les comptes administratifs n'ont pas la même configuration pour toutes les années. Le retraitement et le reclassement posent énormément de problèmes ;
- La réalisation du registre foncier urbain a été bouclée. Le répertoire des différents contribuables de la commune est donc arrêté. Ce qui réduirait les impôts et taxes, et par conséquent des recettes de la commune. Quelques suggestions seront faites suite à ces différentes analyses.

- **Suggestions**

Face à ces nombreuses difficultés qui empêchent la mobilisation des ressources locales d'une part et une gestion financière efficiente, performante comme outil de développement d'autre part, nous ferons les propositions dans le souci d'accroître celle-ci pour une réelle autonomie financière de la commune d'Allada.

1- A l'endroit des autorités communales

Pour son plan de développement local dans la commune d'Allada, les autorités communales devraient :

- * Etendre le registre foncier urbain de la commune afin de répertorier les acteurs intervenant

dans la mobilisation des ressources financières.

- * Renforcer le service de développement de personnel et de logistique, qui sera chargé de réfléchir sur les problèmes économiques et de proposer des solutions conséquentes .Ce service se chargera aussi du développement économique et de la planification projet dans la commune.
- * Avoir une bonne collaboration entre les contribuables et l'administration fiscale, ainsi la politique de l'administration dans ce domaine doit :
 - Consister à mettre le contribuable au cœur de la dynamique fiscale en entretenant des liens privilégiés avec tous ceux qui apportent leur contribution sans laquelle les collectivités locales ne peuvent pas faire face aux charges qu'implique la gestion de la commune.
 - Sensibiliser de façon permanente les redevables sur la nécessité de payer leurs impôts et taxes en utilisant tous les canaux de communication traditionnels et moderne, séance publique, presse (écrite, audiovisuelle) théâtre, séminaires et débats Ce qui agira sur la psychologie des contribuables et leur fera changer de comportement.
 - Prendre progressivement les dispositions nécessaires pour parvenir à la relance et aux poursuites systématiques de la quasi-totalité des redevables défaillantes après chaque séance.
- * Mettre en place un véritable cadre de concertation entre elles et tous ces partenaires au développement pour mieux coordonner leurs différentes actions à l'endroit des populations et d'elles- mêmes.
- * Faire la promotion des sites touristiques dans le but de permettre aux touristes de venir dans la commune.
- * Elaborer de très bons projets de financement afin de pouvoir obtenir des institutions et fonds de développement, le financement pour les réaliser .Dans ce sens, elles doivent mettre en place une équipe qui se chargera d'analyser les idées de projets dans toutes ces formes pour pouvoir bénéficier des prêts.
- * Utiliser rationnellement les fonds mis à la disposition de la commune. Pour ce faire, elle doit d'une part, lors de l'élaboration du budget, faire une évaluation optimale des dépenses de

fonctionnement d'autre part lors des évaluations, elle doit faire un effort de respecter tout au moins le seuil de 30% des dépenses totales fixées par la loi pour le compte des investissements.

2- A l'endroit de l'Etat

L'Etat central dans son rôle devrait :

- * Faire des subventions régulières à la collectivité locale afin qu'elle puisse accomplir ses missions principales de développement local.
- * Transférer les compétences nécessaires aux collectivités locales en particulier celle d'Allada.
- * Assurer un minimum de contrôle technique et financier.
- * Apporter l'appui technique nécessaire pour l'étude et la réalisation des projets.



CONCLUSION

CONCLUSION

La finance est le premier levier d'une politique économique efficace. La mobilisation des ressources locales recouvre toute sa dimension dans le cadre de la décentralisation. Ainsi la mobilisation et la gestion des ressources locales constituent une situation préoccupante à laquelle les autorités municipales doivent réfléchir. Les collectivités locales doivent assurer leur autonomie financière, seule condition de leur pérennité et celle du processus de décentralisation.

Les élus locaux qui ont en charge la gestion de nos communes, devront faire face à un impératif, celui de mobiliser les ressources financières afin de se donner les moyens d'assurer les charges aussi ardues que complexes qu'implique la gestion de la commune. La commune d'Allada, qui vit ses moments de décentralisation à l'instar des autres communes du Bénin, doit s'efforcer autant que possible pour améliorer ses finances locales et trouver solution aux problèmes socioéconomique et environnemental de la commune. Au terme de notre étude on retient que la commune d'Allada tire la grande partie de ses ressources des recettes fiscales.

L'Etat doit effectivement transférer aux communes les compétences qui leur sont dévolues par la loi et par les textes en vigueur pour l'atteinte des objectifs de la décentralisation et la satisfaction des besoins des populations. La régularité des subventions de l'Etat et les prêts aux communes seront de nature à donner un dynamisme à l'économie locale et à accroître les investissements pour le développement local, premier objectif de la décentralisation. L'Etat doit assister les populations et favoriser la solidarité intercommunale.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1- OUVRAGES GENERAUX

ADJAHO Richard (2002), décentralisation au Bénin, en Afrique et dans le monde, 1^{ère} Edition COPEF

Albert J. (1998) : Décentralisation et finance locale en Afrique Noir N° 236 AEROH, Paris

Bourvier M. (1999), finance locale 6^{ème} Edition (GDJ)

Descartes (2002), lexique d'économie

DJANKAKI C. (Mai 2002), équilibre financier des communes

DOSSOUMON S. : Colloque sur la décentralisation au Bénin organisé par l'ENAM

GREGORI L. et ARAB M. (2002), Développement local et communauté rurale, Edition Karthala, 2002

Guide de la Mairie (2007)

Guide pratique d'élaboration et de suivi des projets de développement local, 2007

PERROU (2002), lexique d'économie

Raymond Guillien et Jean V. (2003), lexique de terme juridique (SILEM)

YATTA F. P. (2000), la décentralisation financière en Afrique : Succès, problème et contrainte

2- MEMOIRES OU RAPPORTS

Géraud H. et MANI F. (2002-2003) : Autonomie financière des collectivités locales au Bénin : cas des communes à statut particulier

LAUBADERE A. (1999) : Gestion financière des collectivités locales et les établissements locaux

MEKPO K. et TAGNON A. (2009) : Analyse des sources de financement dans la commune de Dogbo : perspective d'amélioration

TOBOULA Jean (2000-2002) : La mobilisation des ressources locales pour le développement des futures communes à l'ère de la décentralisation : Cas de la commune de Ouidah



ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Madame/Monsieur dans le cadre de nos recherches pour la réalisation de notre mémoire de fin de formation à la FASEG (UAC), et relatif à la problématique de mobilisation des ressources financières dans les collectivités locales décentralisées : Cas de la commune d'Allada, nous nous entretenons avec les personnes ressources de la Mairie que sont : Le Chef Service des Affaires Financières, le Chef Service Registre Foncier et d'autres personnes ressources de la Mairie. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-après. Nous vous assurons que vos réponses ne vous engagent en rien et qu'elles seront traitées avec la plus grande discrétion.

QUESTIONS SPECIFIQUES

Item 1 : Etes-vous associés à l'élaboration du PDC

Très rare rare neutre souvent régulièrement

Item 2 : Avez-vous accès au budget de la commune ?

Très rare rare neutre souvent régulièrement

Item 3 : Est-ce qu'il existe des programmes d'investissement et est-ce que les sources de financement de ces programmes existent- elles ?

Très rare rare neutre souvent régulièrement

Item 4 : Etes- vous sensibilisés sur la distribution d'avis d'imposition et l'élaboration d'un calendrier fiscal en ce qui concerne les impôts et taxes ?

Très rare rare neutre souvent régulièrement

Item 5 : Quelle est la fréquence des enquêtes de mise à jour des éléments du marché

Très rare rare neutre souvent régulièrement

Item 6 : Que pensez-vous de l'exploitation des ressources non fiscal ?

Mauvais pas si mauvais neutre acceptable bon

QUESTION D'IDENTIFICATION

- 1) Quel âge avez-vous ?
- 2) Quelle est votre situation matrimoniale ?
- 3) Quel est votre provenance ?

Merci d'avance pour votre franche collaboration

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
SOMMAIRE	v
LISTE DES SIGLES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
RESUME.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	3
SECTION 1 : Problématique, revue de littérature et méthodologie de recherche.....	4
I- PROBLEMATIQUE.....	4
A- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	6
1- Objectif général	6
2- Objectifs spécifiques.....	6
3- Hypothèses de recherche	6
II- REVUE DE LA LITTERATURE	6
A- Analyse conceptuelle.....	6
B- Approche empirique	8
III- METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	10
1- Outils de collecte et d'analyse des données.....	11
1-1 Outils de collecte	11
1-1-1 Entretiens	11
1-1-2 Recherche documentaire	11
1-2 Traitement et analyse des données	11
1-2-1 Traitement des données.....	11
1-2-2 Outils d'analyse des données.....	12
1-3 Stratégie de vérification des hypothèses.....	12
SECTION 2 : Présentation de la commune d'Allada et Observation de stage.....	12

Paragraphe 1 : Généralités sur la commune d'Allada	13
I- Historique et description de la commune d'Allada	13
A- Historique de la commune d'Allada.....	13
B- Situation géographique.....	13
II- Présentation de l'administration communale	16
A- Les organes élus de la commune.....	16
B- Les services de la mairie d'Allada	17
Paragraphe 2 : Observations de stage	20
I- Les observations générales	20
A- Le fonctionnement des services administratifs	20
Tableau n°1 : État du personnel	21
B- Des ressources marchandes et extérieures à l'entretien des voies communales	22
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	24
SECTION 1 : Situation des recettes et dépenses de 2007 à 2011.....	25
Paragraphe1 : Situation des prévisions et recouvrements	25
Paragraphe 2 : Evolution des différentes sources de financement	26
2-1 Recettes fiscales.....	28
2-3 Subvention et dotation	29
2-4 Autres recettes	31
Paragraphe 3 : Etat des dépenses de fonctionnement et d'investissement	31
Paragraphe 4 : Analyse des postes de dépense et d'investissement	33
SECTION 2 : Vérification des hypothèses	34
Paragraphe 1 : Vérification de l'hypothèse n°1	34
Paragraphe 2 : Vérification de l'hypothèse n°2.....	34
Paragraphe 3 : Difficultés et Suggestions.....	35
1- A l'endroit des autorités communales.....	35
2- A l'endroit de l'Etat	37
CONCLUSION	38
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	40
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	c