



REPUBLIQUE DU BENIN

==*==*==*==*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

==*==*==*==*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

==*==*==*==*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE

==*==*==*==*



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES ET DU TRESOR

OPTION :

Administration des Finances

FILIERE :

Administration des Finances et du Trésor

ANNEE ACADEMIQUE

2015-2016

**CONTRIBUTION A UNE EXPLOITATION RATIONNELLE
DES INFRASTRUCTURES MARCHANDES DE LA
COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et soutenu par

Abadjayé Akala Précelle Vicencia ASSOGBA

Sous la direction de :

Maître de stage :

Monsieur Stéphanas ABOKI
Chef Division des équipements marchands
à la mairie d'Abomey-Calavi

Directeur de mémoire :

Monsieur Antoine ZANGBA
Administrateur civil à la retraite
Enseignant à l'ENAM.

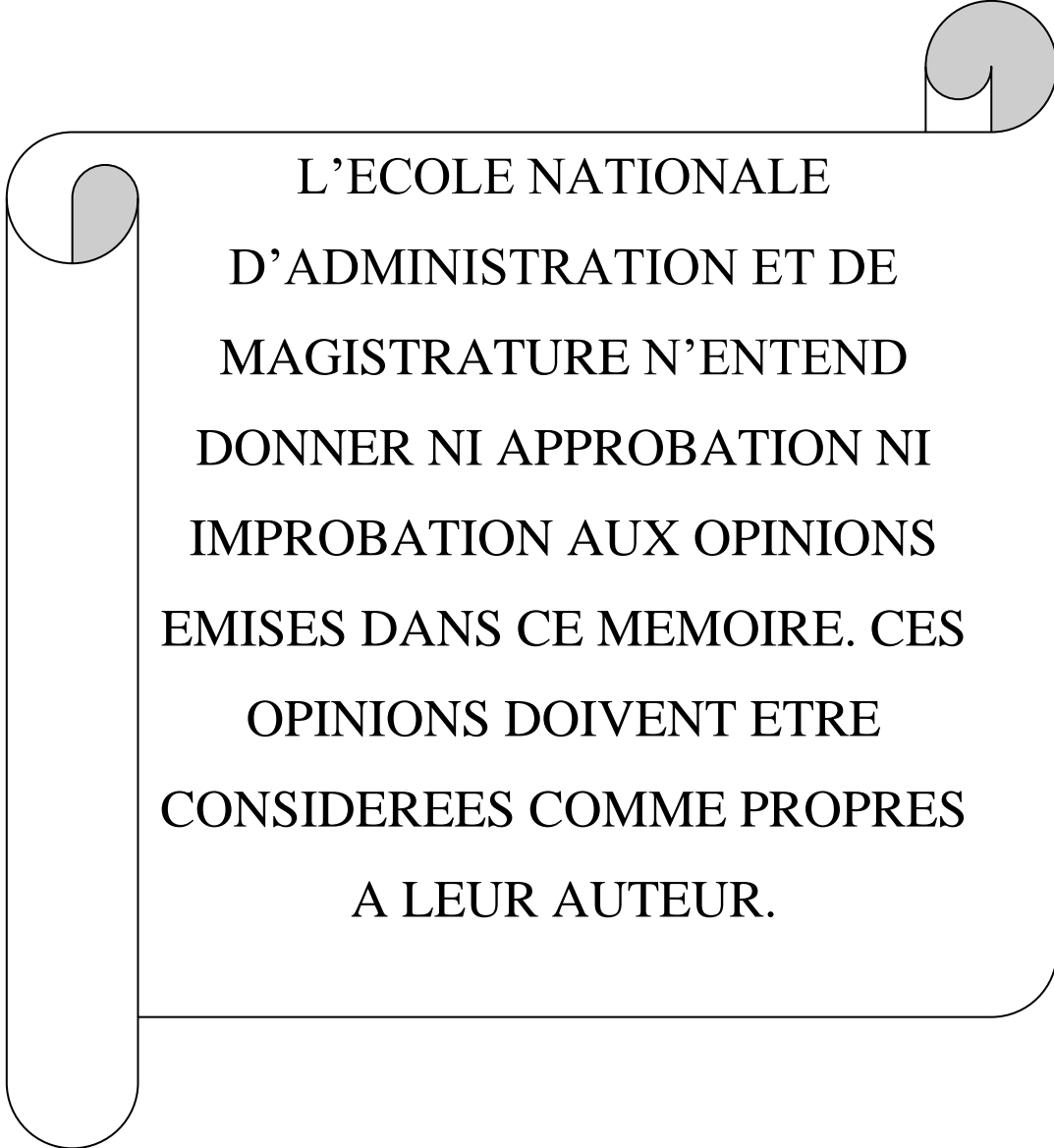
2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : M. Clément DJOHOUN

VICE-PRESIDENT : M. Hubert Gustave C. EYEBIYI

MEMBRE : Mme Mickéline PANOU



L'ECOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND
DONNER NI APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES
A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

A mes parents, Cécile AIDAGBA ZOUNGAN et Léonard ASSOGBA, pour leur amour, leurs conseils, et pour les efforts qu'ils ont consentis pour mon éducation.

REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis d'exprimer notre profonde gratitude à :

- Monsieur Antoine ZANGBA, notre Directeur de mémoire, pour sa rigueur dans le travail, son encadrement et ses conseils en dépit de ses multiples occupations;
- Monsieur Stéphanas ABOKI, notre Tuteur de stage, pour ses conseils éclairés et sa constante disponibilité ;
- Monsieur Roland ASSOGBA, pour son soutien et son amour fraternel ;
- Monsieur Alban DJITRINO, notre époux, pour sa compréhension et son soutien durant toute ma formation ;
- Alvis Yannick, Babatundé Etienne-Junior et Séraphine, nos enfants, pour m'avoir permis de faire cette formation ;
- Monsieur William DOVI, Chef du Service du Budget et de la Comptabilité de la mairie d'Abomey-Calavi pour son aide inestimable ;
- Tout le personnel de l'ENAM, pour leur disponibilité permanente ;
- Toutes les personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AC : Abomey-Calavi

ANCB : Association Nationale des Communes du Bénin

CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées

EM : Equipements marchands

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

FADeC : Fonds d'Appui au Développement des Communes

FAO : Food and Agriculture Organization

GR: Gares Routières

IM : Infrastructures Marchandes

MDGL : Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale

MDGLAAT : Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire

PDC : Plan de Développement Communal

PMIL : Projet Micro à Impact Local

PSDCC : Projet de Services Décentralisés Conduits par les Communautés

RP : Recette-Perception

SNV : Stichting Nederlandse Vrijwilligers

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les problématiques possibles	23
Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude	36
Tableau 3 : Répartition des données d'enquête relatives au manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes.....	48
Tableau 4 : Répartition des données d'enquête relatives à l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés	49
Tableau 5 : Répartition des données d'enquête relatives à la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal	51

GLOSSAIRE

Décentralisation : est un système d'organisation des collectivités territoriales dans lequel l'État central transfère certaines de ses prérogatives au profit d'entités territoriales inférieures. Ce système administratif organisationnel permet, à travers des assemblées locales élues, de faire participer les citoyens à la gestion de leurs affaires.

Développement local : est un processus concerté et planifié d'enrichissement économique, social et culturel d'une localité donnée. Cet enrichissement est directement lié à la création de la richesse dans ladite localité, à la gestion de cette richesse et sa répartition entre tous les acteurs de cette localité.

Equipements marchands : c'est l'ensemble des installations et des constructions de la commune à l'intérieur d'une infrastructure marchande. Il s'agit par exemple des hangars, boutiques, cafétérias, restaurants, maisons d'accueil, stations-essence etc.

FADeC investissement non affecté : c'est les subventions que l'Etat accorde aux communes et pour lesquelles les communes sont libres de les utiliser pour exécuter les investissements de compétences communales inscrits dans leur PDC.

Gestion directe : c'est l'ensemble des formes de gestion dans lesquelles la collectivité conserve la maîtrise du service public qu'elle assure elle-même.

Gestion déléguée : elle regroupe les formes de gestion dans lesquelles la gestion du service public est confiée par la collectivité à une personne morale extérieure.

Infrastructures marchandes : sont constituées des marchés, des gares routières, des abattoirs, des boucheries, de parking gros porteur, etc....qui font partie du patrimoine de la commune et qui lui permettent de mobiliser des recettes.

Recettes marchandes : sont les produits issus de l'exploitation des infrastructures et équipements marchands. Elles sont constituées : du droit de place sur les marchés,

des taxes de stationnement sur les gares routières, et du droit de stationnement et parking pour les gros porteurs.

Recettes non fiscales: sont des produits provenant des services rendus à la population, du patrimoine et des activités de la commune, des taxes et des droits directement recouverts par les services de la commune ou des correspondants extérieurs.

RESUME

Les ressources financières constituent l'un des facteurs déterminants pour la survie des communes. Avec l'avènement de la décentralisation les communes se sont vues transférées de nombreuses compétences ce qui implique de nouvelles charges pour elles. C'est le cas de la loi n°97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, qui dispose en son article 89 que: «La commune a la charge de la réalisation, de l'entretien et de la gestion **des gares routières**, des embarcadères et des parkings à caractère local». Quant à son article 104, elle stipule que : «La commune a la charge de la construction, de l'équipement, des réparations, de l'entretien et de la gestion **des marchés** et des abattoirs». Pour réussir cette mission, les communes doivent fournir des efforts personnels en se consacrant à la mobilisation des ressources financières.

Force est de constater que la commune d'Abomey-Calavi éprouve de nombreuses difficultés dans la mobilisation de ses ressources propres, notamment dans la mobilisation de ses recettes marchandes. Ces recettes contribuent faiblement au budget communal alors que la commune dispose d'un large réseau d'infrastructures marchandes. Cet état de chose s'explique d'une façon générale par l'inefficacité dans la gestion de ses infrastructures marchandes.

Le constat du caractère peu rationnel de l'exploitation des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi nous a paru comme un facteur limitant l'optimalisation de leur rendement. De ce constat se dégage la problématique de l'étude qui se présente sous la forme d'un problème général à savoir le faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune et trois problèmes spécifiques qui sont :

- le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes ;

- l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ;

- la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.

Afin de déterminer les causes réelles de ces problèmes spécifiques, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- l'insuffisance des ressources financières justifie le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes de la commune ;

- le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ;

- l'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes est la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.

Dans le souci de vérifier les hypothèses ainsi formulées, des enquêtes ont été menées puis un diagnostic établi. Cette démarche a permis d'aboutir à quelques propositions de solutions, afin d'apporter une modeste contribution à l'accroissement des recettes marchandes à travers l'amélioration de la gestion des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi.

Concernant le problème spécifique N°1 qui est le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes, nous avons identifiés quatre (4) sources de financement auxquelles la commune pourrait faire recours. Il s'agit :

- De l'autofinancement ;
- Du financement par concours ;
- Du financement par contribuable ;
- Du financement par institution bancaire.

Pour ce qui est du problème spécifique N°2 qui est l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés, nous avons suggéré de :

-
- Créer spécialement un cadre de concertation entre la mairie et les contribuables des marchés ;
 - Veiller au bon fonctionnement de ce cadre de concertation ;
 - Doter ce cadre d'une caisse de menues dépenses

Enfin, concernant le problème spécifique N°3 qui est relatif à la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal, nous avons proposé les solutions que voici :

- Installer un système de suivi-évaluation et contrôle de la mobilisation des recettes ;
- Imposer un taux rationnel minimal de recouvrement de recettes aux agents collecteurs par marché ;
- Veiller à l'amélioration des conditions de travail des agents collecteurs ;
- Coaliser les différents syndicats présents sur les gares routières de la commune ;
- S'inspirer des meilleures techniques de négociations lors des discussions avec les syndicats des gares routières ;
- Appliquer des sanctions aussi bien positives que négatives.

Dans cette perspective quelques recommandations ont été faites à l'endroit des acteurs concernés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE DE L'ETUDE, ETAT DES LIEUX DE BASE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	5
Section 1 : Cadre de l'étude.....	6
Section 2 : Etat des lieux de base et ciblage de la problématique	12
CHAPITRE PREMIER : FIXATION DES OBJECTIFS, DES HYPOTHESES DE L'ETUDE ET CHOIX DES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES	28
Section 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude	29
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche adoptée pour la résolution de la problématique	37
CHAPITRE DEUXIEME : COLLECTE, ANALYSE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE	46
Section 1 : Collecte, analyse des données et établissement du diagnostic	47
Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions.....	54
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES.....	a
TABLE DES MATIERES	t

INTRODUCTION

La nécessité de faire face aux défis actuels de développement et la recherche de la rationalité et de la modernité ont obligé la plupart des pays africains à opter pour la décentralisation, gage du développement des communautés à la base. Au lendemain de la Conférence des Forces Vives de la Nation tenue en République du Bénin du 19 au 28 Février 1990, de profondes réformes ont été amorcées, notamment au niveau de l'administration territoriale. Celle relative à la décentralisation, dont les bases ont été jetées à travers la Constitution du 11 décembre 1990 en ses articles 150 à 153, a permis au Bénin de se doter d'un cadre juridique et financier qui constitue le fondement de la décentralisation.

La décentralisation au Bénin est entrée dans sa phase active avec l'organisation en décembre 2002 et en janvier 2003, des premières élections communales et municipales qui ont permis l'installation des conseillers communaux et municipaux dans les 77 communes que compte le pays, et ce conformément à la loi n° 98-006 du 09 mars 2000 portant régime électoral communal et municipal en République du Bénin.

Malgré les difficultés auxquelles elles sont confrontées, les communes ont élaboré des Plans de Développement Communaux (PDC) de première et deuxième génération, avec le concours technique et financier des partenaires techniques et financiers (PTF) et de l'État. Le PDC troisième génération est en cours d'élaboration dans la commune d'Abomey-Calavi par ses services compétents. Mais la mise en œuvre des PDC nécessite d'importants moyens financiers dont ne disposent les communes. Dès lors, le transfert des compétences et des ressources aux communes reste un enjeu majeur du processus. Les PTF et l'État apportent leurs concours techniques et financiers aux communes. Ces appuis devraient toutefois venir en complément des efforts endogènes des communes qui doivent mobiliser leurs ressources propres conformément à l'article 2 de la loi N°98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin. A ce niveau, un effort important reste à fournir pour accompagner les communes dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de mobilisation des ressources et la promotion de

l'économie locale. Dans ce cadre, la bonne gouvernance financière au niveau des communes pour rassurer davantage les acteurs du processus et fournir des services sociaux de base aux populations apparaît comme un autre enjeu majeur. Aucune source de financement et aucun effort de bonne gestion des maigres ressources disponibles ne doivent en effet, être négligés dans le cadre de la mobilisation des fonds nécessaires au développement local.

Aussi, « les infrastructures marchandes constituent-elles des sources potentielles de ressources financières pour les communes si elles peuvent mettre en place des systèmes de gestion efficaces »¹. En effet, les infrastructures marchandes en général et les marchés et gares routières en particulier, sont dotés d'une valeur économique et sociale non négligeable. Cependant, « force est de constater que leur contribution au budget des communes reste faible »². La commune d'Abomey-Calavi n'est pas épargnée par cette situation. La mobilisation des ressources locales propres qui devrait assurer une certaine autonomie financière des collectivités locales y est problématique, comme dans plusieurs autres communes. La bonne gestion et la pérennité des infrastructures marchandes constituent un défi important pour la commune d'Abomey-Calavi. Eu égard à ce qui précède, le plan de développement de la commune apparaît comme une opportunité pour inscrire la problématique de la gestion des infrastructures marchandes parmi les priorités de développement. C'est pour amorcer la réflexion autour de la question, avec les acteurs communaux d'Abomey-Calavi que le présent thème intitulé « *Contribution à une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi* » a été retenu dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM. L'objectif est de contribuer à l'exercice intellectuel des élus et des techniciens de l'administration communale dans leur recherche de solution à la question des sources de financement des dépenses communales. Ainsi, le mode de gestion des infrastructures mise en œuvre par la commune et son impact sur le

¹Pierre-Alain.Pacaud et Freddy Filippi (2005) Rénover les marchés urbains : L'exemple de Bobo-Dioulasso, P 4.

²Keita, A. et al. (2008) Accroître les ressources financières des communes: pratiques émergentes en Afrique de l'Ouest et du Centre ; P53

recouvrement des recettes ont été soumis à l'analyse. Cet exercice est réalisé suivant un plan tripartite :

- Dans un chapitre préliminaire, nous présentons le cadre de l'étude, l'état des lieux de base puis nous procédons au ciblage de la problématique de l'étude ;
- Dans le chapitre premier, il est essentiellement question de fixer les objectifs de l'étude, les hypothèses de l'étude et de choisir des outils d'analyse des données ;
- Dans le chapitre deuxième, il s'agit de collecter et d'analyser des données afin d'établir le diagnostic ; ce qui nous permet de proposer des solutions aux problèmes identifiés et leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

CADRE DE L'ETUDE, ETAT DES LIEUX DEBASE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre préliminaire, nous présentons le cadre de notre étude et nos observations de stage, puis procédons au ciblage de la problématique.

Section 1 : Cadre de l'étude

Il s'agit de présenter le cadre institutionnel et le cadre physique de notre lieu de stage.

Paragraphe1: Présentation du cadre institutionnel: MDGL

La tutelle des collectivités territoriales décentralisées est assurée par le MDGL³ ; il convient alors de mettre en exergue ses attributions et son organisation.

I. Mission et attributions

Conformément aux dispositions du décret n°417 du 20 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL), le MDGL a pour mission la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de déconcentration, de gouvernance locale et de développement à la base. A ce titre, il est chargé :

- de coordonner la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale ;
- de mettre en œuvre la politique nationale de décentralisation et de déconcentration ;
- d'assurer l'administration des circonscriptions administratives et la tutelle des collectivités territoriales décentralisées ;
- de veiller à la qualité de la gouvernance dans la conduite des affaires locales ;
- de promouvoir l'économie locale, la diplomatie locale et les emplois de proximité dans les communes ;

³ Article 3 du décret n°417 du 20 juillet 2016 portant AOF du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL).

- de veiller à la promotion des actions d'éducation civique et citoyenne dans l'exercice des compétences communales ;
- de mettre en place et d'évaluer la chaîne de contrôle de la qualité pédagogique de l'offre éducative du Centre de Formation en Administration Locale ;
- de définir et de mettre en œuvre une stratégie nationale de mobilisation et de participation des populations à la gestion des affaires locales ;
- de veiller à la qualité de l'offre de services publics locaux aux populations en collaboration avec les autres ministères.

II. Organisation

Pour accomplir sa mission, le MDGL s'appuie sur :

➤ **les personnes et services directement rattachés au Ministre que sont:**

- le Secrétariat particulier du Ministre ;
- la Cellule de contrôle des marchés publics;
- l'Assistant du Ministre ;
- le Garde de corps ;
- deux (02) Chauffeurs du Ministre.

➤ le Cabinet du Ministre est composé :

- du Directeur de cabinet ;
- du Directeur adjoint de cabinet ;
- de l'Assistant du Directeur de cabinet ;
- des Conseillers techniques

➤ **le Secrétariat général du ministère comprend :**

- le Secrétaire général du ministère ;
- le Secrétaire général adjoint ;
- l'Assistant du Secrétaire général ;
- le Secrétariat administratif ;
- la Cellule juridique ;
- la Personne responsable des marchés publics ;

- la Commission de passation des marchés publics.
- **les Directions centrales sont :**
 - la Direction de l'administration et des finances ;
 - la Direction de la programmation et de la prospective ;
 - la Direction de l'information et du pré-archivage.
- **les Directions techniques :**
 - la Direction générale des collectivités locales ;
 - la Direction générale de l'administration d'Etat ;
 - la Direction des transmissions.
- **les organismes sous tutelle :**
 - le Secrétariat permanent de la Commission nationale des finances locales ;
 - le Centre de formation pour l'Administration locale ;
 - le Secrétaire permanent de la Commission nationale des affaires domaniales ;
 - la Société de gestion des marchés autonomes.
- **L'inspection générale des affaires administratives.**

Paragraphe2 : Le cadre physique

Il s'agit de présenter la direction des ressources financières après avoir décrit la mairie d'Abomey-Calavi.

I. Présentation de la mairie d'Abomey-Calavi

A. Mission de la commune

A l'instar de toutes les autres communes du Bénin, l'administration communale d'Abomey-Calavi a pour mission de promouvoir la démocratie à la base et le développement local. Il s'agit de promouvoir le développement endogène par l'accroissement des richesses de la commune, une bonne gestion de celles-ci ainsi

que des concours de l'Etat et des appuis des partenaires au développement, des organismes nationaux et internationaux. A cet effet, des compétences sont dévolues aux communes par la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin en ses articles 82 et 107. Ces compétences sont :

- le développement local, l'aménagement, l'habitat et l'urbanisme;
- les infrastructures, l'équipement et les transports ;
- l'environnement, l'hygiène et la salubrité ;
- l'enseignement maternel et primaire ;
- l'alphabétisation et l'éducation des adultes ;
- la santé, l'action sociale et culturelle et;
- les services marchands et les investissements économiques.

B. Organisation administrative

La mairie d'Abomey-Calavi est organisée en des services centraux et des services extérieurs qui concourent à la gestion des affaires de la commune.

1- Les services centraux

Conformément à l'article 3 de l'arrêté n°21/149/C/AC/SG/SAC du 12 octobre 2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi les services communaux se composent comme suit :

- le Directeur de cabinet du maire ;
- la Cellule de Communication et du Protocole ;
- le Contrôle de gestion interne ;
- les Chargés de mission ;
- le Secrétariat Particulier ;
- le Secrétariat des adjoints au maire ;
- les Organes de Passation des Marchés ;
- le Secrétariat Général ;
- six (06) directions techniques.

Aussi, conformément à l'article 4 du même arrêté⁴, les directions techniques comprennent :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières (DRF) ;
- la Direction des Services Techniques (DST) ;
- la Direction du Développement Local et de la Promotion Economique (DDLPE) ;
- la Direction des Services à la Population (DSP) ;
- la Direction des Affaires Juridiques et Foncières (DAJF).

2- Les services extérieurs

Ils sont constitués par les services des arrondissements et de leurs démembrements. En effet, la commune d'Abomey-Calavi compte soixante-dix (70) villages et quartiers de ville dirigés par des chefs de villages ou de quartiers de ville et regroupés en neuf (09) arrondissements que sont : Calavi Centre, Godomey, Akassato, Zinvié, Ouèdo, Togba, Hêvié, Kpanroun et Golo-djigbé. Chacun des arrondissements est dirigé par un chef d'arrondissement(C.A.) élu.

Notre stage à la mairie d'Abomey-Calavi s'est effectué au service des recettes et équipements marchands qui est l'un des services de la DRF.

II. La Direction des Ressources Financières

La Direction des Ressources Financières (DRF) a pour missions la mobilisation des ressources propres de la commune, la préparation et l'exécution du budget communal. Cette importante direction de l'administration locale est organisée en trois services qui sont : le Service du Budget et de la Comptabilité, le Service du Matériel et le Service des Recettes et Equipements Marchands.

⁴Cet arrêté est abrogé par l'arrêté n°21/335/CAC/DC/SG/DRH/SAC du 31/05/2016 portant organisation, attributions et fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi. Notons que ce nouvel arrêté n'est pas encore mis en application durant notre stage.

A. Le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC)

Il est assigné à ce service les tâches ci-après :

- la coordination des informations nécessaires à l'élaboration du budget ;
- l'exécution du budget communal après approbation ;
- la tenue de la comptabilité des dépenses engagées ;
- l'exécution et le suivi des dépenses financées par les transferts financiers de l'Etat;
- la gestion de la caisse de menues dépenses ;
- la rationalisation des dépenses communales ;
- l'organisation matérielle et financière des cérémonies, réceptions et manifestations officielles en collaboration avec le comité d'organisation des manifestations officielles;
- la gestion du patrimoine de la commune, tel que les bâtiments administratifs de la commune et la résidence du maire etc. ;
- l'élaboration en fin d'exercice des comptes administratifs en collaboration avec le receveur-percepteur ;
- la comptabilisation des recettes ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

Pour ce faire, le SBC est subdivisé en deux divisions à savoir :

- la division du budget et de la comptabilité ;
- la division de la régie d'avances ;

B. Le Service du Matériel (SM)

Le SM a pour missions :

- la gestion et la comptabilisation du matériel notamment le matériel informatique, les onduleurs, les photocopieurs, les téléphones, les télécopieurs, les matériels de bureaux etc. ;
- la gestion des techniciens de surface ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

Deux divisions composent ce service, ce sont :

- la Division Comptabilité Matière (DCM) ;
- la Division Maintenance Bâtiments et Matériels (DBM).

C. Le Service des Recettes et Equipements Marchands (SREM)

Le SREM a pour attributions :

- Le recouvrement des recettes non fiscales ;
- l'émission des ordres de recettes ;
- l'accroissement des ressources fiscales et non fiscales par la mise en œuvre d'une politique de développement des ressources à travers la création de services et opérations générateurs de recettes (marchés, gares routières, abattoirs, établissements publics communaux, régies, etc.) ;
- des opérations et les prestations de services génératrices de recettes, les services marchands ;
- l'élaboration des rapports mensuel, trimestriel et annuel d'activités du service.

Le SREM est composé des deux (02) divisions ci – après :

- la division de la régie des recettes et du guichet unique (DRRGU) ;
- la division de la gestion des équipements marchands et gares routières (DGEMGR).

Section2 : Etat des lieux de base et ciblage de la problématique de l'étude

La restitution des constats majeurs au niveau du service des recettes et équipements marchands a permis d'aboutir au ciblage de la problématique de l'étude.

Paragraphe 1: Restitution des constats majeurs au niveau du service des recettes et équipements marchands

La restitution des constats majeurs résultant des activités du SREM est faite ici en deux (02) points :

- l'état des lieux sur la réalisation de ses principales activités ;

- le bilan des observations en termes d'atouts (opportunités et forces) et de problèmes (menaces et faiblesses) ;

I- Etat des lieux sur les principales activités du SREM

L'essentiel de la mission du SREM se résume au recouvrement des recettes non fiscales de la commune et de la mise en œuvre d'une politique de développement des ressources par la création de services et opérations générateurs de recettes.

A. Le recouvrement des recettes non fiscales

Une stratégie performante de mobilisation de ressources propres doit débiter par le recensement du patrimoine communal et diagnostic des recettes générées. C'est une activité importante qui consiste à recenser de façon exhaustive les équipements et infrastructures d'un potentiel économique non négligeable; tels que les marchés, gares, abattoirs etc. en vue d'une meilleure planification budgétaire. Il faut remarquer, qu'en dehors du Centre des Impôts des Petites Entreprises (CIPE) qui effectue grâce à son service d'assiette, le recensement, non encore exhaustif, des matières imposables en termes de taxes fiscales. Le SREM effectue en début d'année le recensement de tous les nouveaux contribuables sur la mobilisation des ressources au niveau des marchés et autres points de collectes de taxes. On note **un effort dans le recensement exhaustif de toutes les sources potentielles de recettes non fiscales de la commune**. Néanmoins, la commune ne dispose pas d'une base de données fiables relatives au nombre d'équipements marchands dans ses différents marchés et gares routières.

Le SREM s'occupe de la collecte des recettes non fiscales de la commune, telles que les droits de place dans les marchés, les droits de stationnement sur les gares routières, les droits d'occupation du domaine public, et de l'exploitation des carrières⁵. Il est composé de deux (02) divisions : la division de la régie des recettes

⁵La commune dispose de 13 carrières

et du guichet unique (DRRGU) et la division de la gestion des équipements marchands et gares routières (DGEMGR). Ce service dispose de 76 agents collecteurs qui sont chargés d'assurer les recouvrements de taxes au niveau des marchés, des carrières et domaines publics sur la base d'une **note de service de répartition des agents collecteurs régulièrement renouvelée tous les mois** par le directeur des ressources financières. Ces agents effectuent les recouvrements au moyen des valeurs inactives.

S'agissant du recouvrement des droits de place sur les marchés, les collecteurs passent d'étalage en étalage les jours de marché et remettent les tickets contre paiement. Les droits de place prélevés tiennent compte de l'importance des marchandises exposées et de la valeur faciale du ticket placé.

Les recettes recouvrées sur les gares routières sont notamment la taxe de stationnement, elle est de 100f par véhicule qui stationne à la gare. Ces recouvrements sont effectués par les syndicats des GR au moyen des tickets de stationnement de l'ANCB et des tickets des organisations syndicales des GR, vendus simultanément. En retour, la mairie reverse aux syndicats de GR 15% des recettes issues de la vente des tickets de stationnement.

De la commande des valeurs inactives aux reversements des recettes comprend les phases suivantes :

- la commande ;
- la réception ;
- l'approvisionnement ;
- le placement ou la vente ;
- la centralisation et les reversements des recettes.

La commande : sur la base de certaines données statistiques (état des ventes et de l'versement des recettes issues du placement des valeurs inactives), le directeur des ressources financières en collaboration avec le receveur-percepteur déterminent les besoins de la commune en valeurs inactives et suscitent la commande desdites

valeurs par le maire. Généralement, cette commande fait l'objet d'un marché de gré à gré car l'impression des valeurs inactives requiert des précautions particulières de sécurité. Cette commande concerne les timbres, les tickets et autres formules relatives au recouvrement des recettes non fiscales fait par les services de la mairie.

La réception : les valeurs inactives commandées sont réceptionnées par le comité de réception composé du maire ou de son représentant, du receveur-percepteur, du directeur des ressources financières et du régisseur des recettes. Le maire met les valeurs inactives à la disposition du receveur-percepteur qui est chargé de leur gestion pour le compte de la mairie.

L'approvisionnement : le receveur-percepteur approvisionne le régisseur des recettes qui à son tour approvisionne les structures de la mairie telles que la division de l'Etat civil, les agents collecteurs, les syndicats des GR et les différents bureaux des arrondissements.

Le placement ou vente : la vente (placement) des valeurs inactives se fait par les structures de la mairie et les agents collecteurs. Les agents collecteurs des marchés versent les recettes le lendemain de chaque marché au régisseur de recettes tandis que les structures de la mairie le font à l'épuisement du stock déposé à leur niveau.

La centralisation et le reversement à la recette-perception : après l'arrêt quotidien des opérations, le régisseur des recettes établit l'état des valeurs inactives vendues, au cours de la période, et procède au versement des fonds au receveur-percepteur, chaque vendredi.

Cependant la régie de recettes ne dispose d'aucune procédure d'information systématique sur le recouvrement effectué par la recette-perception, il y a alors un problème **d'inexistence de procédure d'information systématique sur le recouvrement effectué par la recette-perception.**

L'organisation administrative de la mairie est régie par les dispositions de l'Arrêté n°21/335/CAC/DC/SG/DRH/SAC portant création, organisation, attributions et fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavidu 31/05/2016. Mais à l'instar de tous les services de la mairie, les agents du SREM exécutent leurs différentes

activités en ne se référant à aucune norme prédéfinie. Ceci pose le problème de **l'inexistence d'un manuel de procédures de recouvrement des recettes marchandes** spécifiant les tâches à accomplir par le personnel.

En outre, nos enquêtes effectuées auprès des agents collecteurs de la commune, nous ont fait découvrir que ceux-ci font souvent l'objet de menace de la part de certains contribuables qui ne veulent pas s'acquitter de leurs obligations civiques. D'autres contribuables refusent toute collaboration en vue de l'identification de la matière imposable. Cette situation est remarquable aussi bien dans la gestion des impôts directs que dans la régie de recettes cela dénote de **l'incivisme des contribuables**.

Conclusion séquentielle: Un ensemble de problèmes sont relevés dans le recouvrement des recettes non fiscales.

Une autre mission essentielle dévolue au SREM est l'accroissement des ressources fiscales et non fiscales par la mise en œuvre d'une politique de développement des ressources à travers la création de services et opérations générateurs de recettes (marchés, gares routières, abattoirs, établissements publics communaux, régies...). Cette mission passe notamment par l'aménagement des équipements marchands de la commune. Dans ce cadre, la commune d'Abomey-Calavi dispose d'un Plan de Développement Communal de deuxième génération (PDC2 2012-2016) dans lequel sont inscrites les différentes actions communales. Le PDC troisième génération est déjà en cours d'élaboration par les services de la Direction du Développement Local et des Affaires Economiques (DDLAE). On note ici **l'actualisation du PDC dans la commune d'Abomey-Calavi**.

B. Politique de gestion des marchés et gares routières par le SREM

La gestion des infrastructures marchandes est assurée par la (DGEMGR). Elle a sous sa juridiction **un vaste réseau de marchés et gares routières** composé de vingt-six (26) marchés et de trente-deux (32) gares routières répartis dans les

différents arrondissements de la commune comme l'indiquent les tableaux en annexes n°1 et n°2.

La loi n°97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, dispose en son article 104: «La commune a la charge de la construction, de l'équipement, des réparations, de l'entretien et de la gestion des marchés et des abattoirs». Ainsi, les infrastructures marchandes dont dispose la commune d'Abomey-Calavi sont gérées directement par la mairie elle-même : c'est la régie directe.

La plupart des équipements marchands disponibles dans les différents marchés de la commune d'Abomey-Calavi sont dans un état de délabrement avancé. Ces marchés accueillent par périodicité, une densité humaine produisant un volume considérable de déchets solides et liquides, lesquels sont déversés de façon anarchique dans un coin ou dans les bas-fonds et berges lagunaires environnants ; cet état de chose pourrait s'expliquer par **l'absence de contrat de collecte des déchets dans les marchés.**

Pire, la présence d'ordures ne semble pas gêner les usagers qui n'hésitent pas à s'installer à proximité des déchets pour mener leurs activités marchandes. À cela s'ajoute le mauvais entretien des latrines et le manque d'eau potable qu'y sont d'importants facteurs de risque susceptible de décourager les usagers et de réduire la fréquentation desdits marchés. Cette situation est le reflet de la **faible implication de la mairie dans l'assainissement des marchés.**

Loin d'instaurer une politique efficace de leur gestion, les actions communales sont orientées vers la seule mobilisation des ressources financières perçues sous formes de droit de place. Autrement dit, la commune n'affecte pas une ligne budgétaire à la salubrité des marchés d'où le constat de **la non-affectation d'une ligne budgétaire à la salubrité des marchés.**

Conclusion séquentielle: Il se pose le problème d'hygiène et d'assainissement des marchés de la commune.

La politique d'assainissement des marchés est dirigée par les comités de gestion mis en place par les marchands, composés essentiellement des usagers qui l'animent et présidés par les responsables désignés par leurs pairs. Bien qu'informels c'est-à-dire non dotés de statuts et de règlement intérieur, ceux-ci assurent la précollecte des ordures via les associations des femmes balayeuses. On note alors **l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés.**

En ce qui concerne la gestion des gares routières de la commune d'Abomey-Calavi, elle est dans un état moins piteux que celle des marchés. En effet, les gares routières ont des comités de gestion, dont la mise en place est faite par un arrêté communal⁶ et leurs attributions y sont prévues à l'article 7. Selon les dispositions de cet article, les comités ont pour attributions de :

- veiller au placement correct des deux types de tickets⁷ autorisés sur le territoire de la commune, lesquels tickets doivent être contrôlés de façon inopinés par le comité communal ;
- assurer la salubrité des gares routières ;
- veiller au chargement des véhicules dans l'ordre et la discipline nécessaire à l'exercice pacifique de sa mission. Ces comités sont installés sous l'autorité du comité communal⁸.

Cependant, le constat qui est fait dans presque tous les quartiers de ville d'Abomey-Calavi est le stationnement anarchique des véhicules gros porteurs afin d'échapper au paiement des droits de stationnement et de parking.

⁶Arrêté n°21/096/C-AC/SG/DRF/SREM/SAC portant création, composition et attributions d'un comité communal et des comités de gare routière dans la commune d'AC

⁷ Il s'agit des tickets de stationnement (ou tickets de l'ANCB) et les tickets des organisations syndicales

⁸ Le comité communal est composé comme suit :

Président : le Maire

1^{er} vice Président : le 1^{er} Adjoint au Maire

2^{ème} vice Président : le 2^{ème} Adjoint au Maire

1^{er} rapporteur : le Secrétaire général

2^{ème} rapporteur : le Directeur des Ressources Financières

Les membres : les CA, le C/SREM, le C/ DGEMGR, le RP etc...

Cet état de chose constitue non seulement un problème pour la circulation mais également un véritable manque à gagner pour la commune.

Il convient de noter que les autorités communales ont entrepris d'énormes démarches dans le but de redynamiser le secteur de stationnement, de parking des gros porteurs et des marchés de la commune. C'est le cas de la première session ordinaire du 1^{er} avril 2016 du nouveau conseil communal d'Abomey-Calavi dont l'un des dossiers qui ont meublé les échanges a été celui de la gestion des infrastructures marchandes, également des séances de réflexion ont été organisées en ce sens, il y a même l'arrêté portant organisation du secteur qui est en cours d'élaboration : c'est **l'expression de la volonté des nouvelles autorités communales d'Abomey-Calavi d'améliorer la gestion des infrastructures marchandes de la commune.**

Enfin, une vue globale sur la mobilisation des recettes non fiscales et des recettes marchandes de la commune nous donne les renseignements consignés dans le tableau et figures en annexe n°3.

Les statistiques montrent que des difficultés demeurent dans la collecte des droits et taxes « marchands ». En fait, en 2011, les marchés et gares routières ont contribué seulement pour 50 869 400 FCFA sur un total de ressources non fiscales de 875120186 FCFA. En 2012 la tendance s'est améliorée : 134 362 700FCFA sur 975.260.469FCFA. En 2013, 2014 et 2015 les recettes marchandes étaient respectivement de 139 613 000 FCFA, 163 599 470 FCFA et 145 826784 FCFA.

La figure n°2 (en annexe n°3) a fait ressortir une évolution en dents de scie de la courbe de pourcentage des recettes marchandes dans les recouvrements non-fiscaux, marquée par une allure descendante brutale entre 2014 et 2015, de 14,6% à 10,09%. Selon les renseignements recueillis à la mairie, la chute des recouvrements entre 2014 et 2015 est la conséquence d'une part des élections législatives et surtout des élections communales à travers la lenteur administrative engendrée par ces périodes pré-électorales et du renouvellement du conseil municipal.

D'autre part de la crise socioéconomique mondiale qui n'a épargné aucun pays de la sous-région encore moins aucune commune. Par ailleurs, le faible niveau des recettes

issues des marchés et gares routières dans les recouvrements non-fiscaux; laisse entrevoir **la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.**

Avec l'avènement de la décentralisation, les collectivités locales sont désormais appelées à prendre en main leur destinée. Pour cela, dans la gestion de ses affaires quotidiennes et permanentes, la commune d'Abomey-Calavi doit disposer des moyens conséquents au premier rang desquels les moyens financiers. Mais force est de constater qu'elle est confrontée à d'énormes problèmes que sont : le faible niveau de mobilisation de ses ressources propres, le niveau élevé des dépenses de fonctionnement et la faiblesse de ses recettes d'investissement.

La commune dégage 30%⁹ des recettes totales du budget pour financer ses investissements. Mais cette dotation n'est pas de nature à satisfaire les énormes besoins en investissement de la commune dont la construction et la réhabilitation des marchés d'arrondissements. Les ressources de la commune d'Abomey-Calavi ne permettent donc pas du tout de couvrir ses besoins de plus en plus croissants après que cette dernière a effectué ses dépenses de fonctionnement. En résumé, la commune n'arrive pas à financer son propre développement dans une proportion significative et vit aux dépens des subventions de l'Etat. D'après le compte administratif de 2015, les subventions affectées au développement de la commune de 2011 à 2015 s'élèvent à **1.727.939.220 FCFA** alors que le total des fonds propres de la commune affectés à l'investissement se chiffre à **173.743.382FCFA**. Autrement dit, sur les cinq dernières années, la commune d'Abomey-Calavi n'a contribué à son développement qu'à hauteur de 10,05%.

Ainsi presque tous les projets de construction et de réhabilitation d'équipements marchands de la commune d'AC sont réalisés sur les subventions notamment les fonds FADeC non affectés (voir en annexe n°4 le tableau récapitulatif des projets de construction des équipements marchands la commune d'AC de 2012 à 2016).

⁹Ce taux est théorique, selon les données des comptes administratifs de la commune d'Abomey-Calavi de 2011 à 2015, il n'a jamais atteint les 30% et est respectivement de 22,16% ; 16,66% ; 22,93% ; 24,01% et 25,56%.

En prélude, l'on a constaté que la plupart des équipements marchands existant dans les différents marchés de la commune d'Abomey-Calavi sont en matériaux précaires. En outre, l'analyse de ce tableau, fait ressortir qu'il n'y a pas eu de projets de construction d'équipements marchands dans la commune d'Abomey-Calavi au cours des années 2012 et 2015. En effet, les fonds qui devraient y être affectés, en 2012 ont été destinés en totalité à l'extension des bâtiments administratifs de la mairie. Quant aux fonds concernant l'année 2015, leur destination n'est point encore définie par le conseil communal c'est-à-dire que rien n'est consommé.

En définitive, nous dirons que dans le cadre de la gestion de ses infrastructures marchandes, la commune d'Abomey-Calavi ne compte que sur les subventions¹⁰ de l'Etat. Cet état de chose implique le manque d'équipements marchands en matériaux définitifs, l'état de délabrement et l'insalubrité dans les marchés. Ceci traduit **le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes.**

Conclusion séquentielle : il y a inefficacité du mode de gestion des marchés et gares routières de la commune d'Abomey-Calavi.

II- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Il s'agit de faire un récapitulatif des atouts et des faiblesses recensés.

A. Inventaire des atouts

- un effort dans le recensement exhaustif de toutes les sources potentielles de recettes non fiscales de la commune ;
- une note de service de répartition des agents collecteurs régulièrement renouvelée tous les mois;
- l'existence d'un vaste réseau de marchés et gares routières ;
- l'expression de la volonté des nouvelles autorités communales d'Abomey-Calavi à améliorer la gestion des infrastructures marchandes de la commune ;

¹⁰Ces subventions sont nombreuses mais celles que la commune d'AC affecte à la gestion de ses EM sont: FADeC non affecté notamment, MDGLAAT PMIL, FADeC/PSDCC.

- l'actualisation du PDC dans la commune d'Abomey-Calavi.

B. Inventaire des faiblesses

-l'inexistence de procédure d'information systématique sur le recouvrement effectué par la recette-perception;

- l'inexistence d'un manuel de procédures de recouvrement des recettes marchandes ;

- l'incivisme des contribuables ;

- l'absence de contrat de collecte des déchets dans les marchés ;

- la faible implication de la mairie dans l'assainissement des marchés ;

- la non-affectation d'une ligne budgétaire à la salubrité des marchés ;

- l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ;

- la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal ;

-le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes

Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Il est question de choisir la problématique de l'étude, de la spécifier et d'en déterminer les séquences de résolution.

I- Choix de la problématique et formulation du sujet

Dans un premier temps, nous avons regroupé par centre d'intérêt les problèmes spécifiques dans un tableau. Cela nous a permis de détecter toutes les problématiques possibles. Nous avons ensuite choisi la problématique la plus pertinente comme problématique de notre étude.

A. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Tableau 1 : les problématiques possibles

n°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Recouvrement des recettes non fiscales	<ul style="list-style-type: none"> - l'inexistence de procédure d'information systématique sur le recouvrement effectué par la recette perception; - l'inexistence d'un manuel de procédures de recouvrement des recettes marchandes ; - l'incivisme des contribuables ; 	Défaillances dans le recouvrement des recettes non fiscales	Problématique d'une amélioration du recouvrement des recettes non fiscales
2	Assainissement des marchés	<ul style="list-style-type: none"> - l'absence de contrat de collecte des déchets dans les marchés ; - la faible implication de la mairie dans l'assainissement des marchés ; - la non-affectation d'une ligne budgétaire à la salubrité des marchés ; 	Manque d'assainissement des marchés	Problématique de la mise en œuvre d'une politique d'assainissement des marchés
3	Gestion des marchés et gares routières	<ul style="list-style-type: none"> - le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes; - l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ; - la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal ; 	Le faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune	Problématique d'une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes de la commune

Source : Réalisé à partir de nos observations de stage

B. Sélection de la problématique et formulation du sujet

L'examen des différents problèmes identifiés lors de notre état des lieux révèle clairement que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles les autorités communales devront résolument faire face en vue d'aider l'administration communale à faciliter le processus du développement local. Mais étant donné que notre étude ne peut porter que sur une seule problématique, nous procéderons à une analyse afin de choisir celle qui nous semble la plus pertinente. Notre choix sera orienté non seulement par le souci d'application des notions acquises au cours de notre formation en Administration des Finances et Trésor, mais également d'apporter une certaine contribution à l'éradication des causes réelles se trouvant à la base de la problématique spécifiée.

Rappelons que nous avons ciblé trois problématiques à savoir :

- la problématique d'une amélioration du recouvrement des recettes non fiscales ;
- la problématique de la mise en œuvre d'une politique d'assainissement des marchés ;
- la problématique d'une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes ;

La problématique d'une amélioration du recouvrement des recettes non fiscales présente un intérêt considérable pour les finances de la commune mais elle a déjà été largement étudiée dans le cadre d'autres mémoires où de diverses solutions ont été proposées. Ces propositions de solutions n'ayant pas encore fait l'objet de mise en œuvre complète de la part de l'administration communale d'Abomey-Calavi, il serait peu rationnel d'engager une nouvelle étude sur la question.

Au sujet de la problématique de la mise en œuvre d'une politique d'assainissement des marchés il faut mentionner qu'elle constitue un aspect de la problématique d'une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes car l'état d'insalubrité et de délabrement, de même que le manque d'assainissement des

marchés de la commune laissent supposer l'inefficacité dans la gestion des infrastructures marchandes par la mairie. Cette problématique trouverait aisément de solutions à travers la résolution de la problématique d'une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes.

Au vu de tout cela, nous retenons la problématique d'une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes. Sa résolution permettra de mieux renforcer la capacité de mobilisation des ressources financières issues des équipements collectifs marchands lesquels figurent d'ailleurs en bonne place dans la stratégie de financement des collectivités territoriales. Grâce à la compétence dévolue par le législateur¹¹ d'établir et de gérer des équipements marchands, l'augmentation des ressources financières propres à la commune devrait non seulement permettre de promouvoir certaines activités économiques locales clés (marchés, abattoirs, gares routières, entre autres) mais surtout d'accroître l'autonomie communale en faveur du développement local. Un avantage des ressources issues des équipements marchands est qu'elles sont pérennes dans la mesure où elles sont générées par des activités économiques menées in situ.

Les équipements marchands peuvent, dans le cas de certaines villes comme la commune d'Abomey-Calavi, générer des revenus permettant de contribuer d'une manière substantielle au fonctionnement de la ville et à son programme d'investissements. Mais dans de nombreux cas, les équipements sont boudés par leurs bénéficiaires directs (commerçants, transporteurs, syndicats), signe d'une gestion peu efficace (manque d'entretien, d'investissements, de transparence) qui dans ces conditions ne génèrent pas les recettes attendues. C'est l'objet de la présente étude qui s'articule autour d'un problème général à savoir, le faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune et de trois problèmes spécifiques :

- le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes;

¹¹Loi n°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, article 104

- l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ;

- la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal ;

Le souci d'attirer l'attention sur les facteurs d'amélioration de la gestion des infrastructures marchandes, en particulier des marchés et des gares routières dans la commune, en vue d'une contribution à l'éradication des causes réelles des problèmes identifiés explique le choix du thème : «**Contribution à une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi** ».

II- Spécification de la problématique, vision globale et séquences de résolution de la problématique spécifiée

A- Spécification de la problématique

Cet exercice consiste à procéder à la clarification de la problématique, en termes de problèmes spécifiques à retenir pour notre recherche. Au nombre des problèmes spécifiques composant la problématique choisie, nous avons :

- le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes ;
- l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ;
- la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.

Ces problèmes spécifiques relevés présentent chacun un degré de complexité qui justifie leur pertinence. Leur résolution peut concourir à l'amélioration de la gestion des marchés et gares routières de la commune d'Abomey-Calavi et par ricochet accroître les recettes des services marchands.

B- Vision globale et séquences de résolution de la problématique spécifiée

La vision globale nous permettra d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques découlant du problème général qu'est le faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi. Ce problème se révèle spécialement à travers la faible mobilisation des recettes issues de l'exploitation des marchés et gares routières de la commune. Sachant qu'on ne peut pas augmenter le niveau des recettes sans investir dans la qualité des services rendus au niveau des infrastructures marchandes, les mesures générales suivantes ont été envisagées. Il s'agit d'améliorer la gestion des infrastructures marchandes en y investissant puis définir des orientations stratégique et participative qui devront être mise en œuvre par les autorités locales afin de stimuler un accroissement des revenus collectés.

La démarche méthodologique à entreprendre pour résoudre la problématique se décline en dix (10) grandes étapes, à savoir :

- 1- la fixation des objectifs à atteindre ;
- 2- l'identification des causes supposées et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution ;
- 3- la construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- 4- la revue de littérature ;
- 5- le choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- 6- la collecte et traitement des données ;
- 7- l'établissement du diagnostic (vérification des hypothèses) ;
- 8- la détermination des approches de solution ;
- 9- l'élaboration des conditions de mise en œuvre des solutions ;
- 10- le Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

CHAPITRE PREMIER :
FIXATION DES OBJECTIFS, DES
HYPOTHESES DE L'ETUDE ET CHOIX
DES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES

Dans ce chapitre premier, il est essentiellement question de déterminer les objectifs, les hypothèses de l'étude et de procéder au choix des outils d'analyse des données.

Section 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Les objectifs et les hypothèses de notre étude sont formulés en fonction des différents problèmes, ce qui a permis d'élaborer le tableau de bord de l'étude.

Paragraphe 1 : Rappel de la problématique retenue et objectifs de l'étude

Au prime abord, nous avons rappelé la problématique retenue, fixé ensuite les objectifs.

I- Rappel de la problématique retenue

Au vu de tout ce qui précède, notre étude est axée exclusivement sur la problématique d'une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes.

Le problème général identifié est celui du faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune et les problèmes spécifiques sont :

- le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes ;
- l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ;
- la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.

II- Objectifs de l'étude

Ils sont formulés par rapport aux différents problèmes précédemment identifiés. Nous distinguons donc l'objectif général et les objectifs spécifiques.

L'objectif général de notre étude est d'améliorer la mobilisation des recettes issues de l'exploitation des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi ; quant aux objectifs spécifiques, ils sont les suivants :

- Suggérer une politique adéquate d'investissement dans les marchés et gares routières de la commune ;
- Proposer un cadre règlementaire d'opérationnalisation des comités de gestion et d'investissement des marchés;
- Déterminer les conditions d'accroissement des recettes marchandes au profit du budget communal.

Ces objectifs ont orienté la formulation de nos hypothèses.

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude

I- Hypothèses de l'étude

L'analyse des causes et des hypothèses liées aux problèmes spécifiques du faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi est ici nécessaire pour identifier les causes déterminantes dont la suppression aide à apporter les solutions appropriées à la problématique d'une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes de la commune.

➤ Hypothèse liée au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est celui du manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes. Nous avons identifié trois causes possibles à ce problème, rangées par ordre croissant d'importance :

- l'exclusivité de la gestion des infrastructures marchandes en régie directe;
- le manque de quête de qualité dans les prestations liées aux équipements marchands par la mairie, en les considérant comme sources de recettes sans obligation de rendre service ;

- l'insuffisance des ressources financières ;

La gestion en régie des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi peut expliquer le problème du manque d'investissement dans les marchés et gares routières relevé. La gestion en régie suppose en effet, la capacité de la commune à investir dans la construction d'équipements marchands et à les gérer elle-même à ses risques, de même que la capacité de la commune en matière de ressources humaines suffisantes et qualifiées. L'état d'insalubrité, de délabrement et le manque d'assainissement des marchés de la commune laissent entendre que ce mode de gestion est inadapté à la mairie. Malgré sa pertinence, cette cause ne paraît cependant pas déterminante. Car la gestion déléguée suppose également la capacité pour la commune de trouver un prestataire susceptible de gérer les infrastructures de façon rentable, c'est-à-dire, l'intervention d'une structure privée pour la gestion des marchés avec l'objectif de réaliser des bénéfices qui peuvent ne pas s'adapter au besoin de la commune d'optimiser la mobilisation des recettes non fiscales.

Quant au manque de quête de qualité dans les prestations liées aux équipements marchands par la mairie, en les considérant comme sources de recettes sans obligation de rendre service, il pourrait être à l'origine de ce problème. En effet, lors de nos enquêtes de terrain nous avons appris que certains syndicats des gares routières de la commune sont impliqués dans des détournements de recettes sans avoir fait objet de sanction de la part de la mairie. Ceci s'explique en bonne partie par des considérations de la mairie la conduisant à éviter des frustrations dans les milieux politiques. La mairie hésite à se mettre en travers des intérêts du puissant syndicat des transporteurs qui se finance à partir de la gestion de la gare routière. Ce manque de rigueur semble souligner de façon persistante l'insuffisance de qualité des prestations de la mairie au niveau de la gare routière, qu'elle considère avant tout comme un moyen de faire des recettes sans obligation de rendre un service. Toutefois, cette cause ne paraissant pas être la plus plausible, elle est exclue.

En outre, le niveau des recettes totales allouées aux dépenses d'investissements, les écarts relevés entre les dotations budgétaires des recettes d'investissement et celle

que la commune a pu réellement recouvrir ; ont retenu notre attention. Cette situation exprime le faible taux d'investissement et prouve que le financement des investissements est en grande partie réalisé grâce à des aides extérieurs qui constituent pour la plupart les subventions que l'État accorde à la commune. Il en ressort que la commune d'Abomey-Calavi ne dispose pas de ressources financières suffisantes pour financer ses investissements notamment ceux en faveur des infrastructures marchandes.

Par conséquent, l'hypothèse spécifique n°1 est la suivante : **l'insuffisance des ressources financières justifie le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes de la commune.**

➤ **Hypothèse liée au problème spécifique n°2**

Au sujet de l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés, nous avons recensé deux (2) causes possibles à savoir :

- le manque de volonté des autorités locales ;
- le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières.

Le manque de volonté des autorités locales aurait pu justifier l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés. Cependant, comme nous l'avons souligné lors de la restitution de nos observations de stage, les autorités communales d'Abomey-Calavi expriment leur volonté à améliorer la gestion des infrastructures marchandes de la commune par l'organisation des séances de réflexion sur le sujet.

Par ailleurs, la création d'un cadre de concertation entre les différents acteurs des marchés, implique la mise en place de comités de gestion et d'investissement. Ces comités permettent aux autorités communales de travailler en synergie avec les associations commerçantes et de réduire les difficultés liées à la gestion des équipements marchands de la commune.

En effet, les comités de gestion et d'investissement sont chargés d'aider la mairie dans la gestion des marchés. Ils jouent le rôle de relais entre les commerçants et la commune en impliquant les commerçants dans la mobilisation des taxes et droits de places dans les marchés afin qu'ils puissent aviser les contribuables à temps, au cas où il y aurait des réticences. Aussi exercent-ils de menus travaux d'entretien et de réparation dans les marchés. En outre, la création du cadre de concertation ne suffit pas à assurer un fonctionnement régulier des comités de gestion et d'investissement des marchés car il leur faut également un budget ou des subventions de la part de la mairie. Il est difficile pour la mairie de satisfaire au même moment ce double objectif.

Ceci nous conduit à formuler l'hypothèse spécifique n°2 suivante : **le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés.**

➤ **Hypothèse liée au problème spécifique n°3**

En ce qui concerne la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal, nous avons également identifié trois (3) causes pouvant l'expliquer :

- l'insuffisance d'activités de communication entre la mairie et les contribuables
- la faible capacité de définition des stratégies de recouvrement des recettes marchandes ;
- l'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes ;

De façon générale, des communes¹² ont sensiblement relevé le niveau de recettes communales (selon les sources de revenus) grâce à l'amélioration des performances des collecteurs et d'une stratégie appropriée mise en œuvre par l'exécutif communal, axée sur un bon système de communication et de suivi. Ce système a consisté à se rendre régulièrement sur le terrain, à motiver les collecteurs

¹²Les IM des communes urbaines de Bamako/Mali, les gares routières de Pompiers et de Pétersen à Dakar/Sénégal, la commune de Nouna /Burkina-Faso, Fundong et Yagoua au Cameroun

locaux, à faire des campagnes d'explication à l'intention des contribuables, à avoir une meilleure connaissance des contribuables et à rendre compte des réalisations de la commune. Sur la base de cette expérience, il ressort clairement que la capacité des contribuables à payer leurs taxes ainsi qu'un environnement propice peuvent stimuler un accroissement des revenus collectés. Le fait que la population ait l'impression d'une utilisation rationnelle des ressources communales constitue aussi un facteur important.

En outre, l'insuffisance d'activités de communication entre la mairie et les contribuables puis la faible capacité de définition des stratégies de recouvrement des recettes marchandes nous paraissent être à l'origine de ce problème. En effet, Une stratégie est la combinaison des moyens ou ressources, des méthodes et des activités pour atteindre un objectif. L'objectif ici étant la mobilisation optimale des recettes marchandes, le constat fait dans la mairie d'Abomey-Calavi est l'inexistence de stratégies claires de recouvrement des recettes dans les marchés. Ce problème se manifeste par la quasi-inexistence de statistiques sur les équipements marchands et sur le potentiel des marchés. Par ailleurs, l'insuffisance d'activités de communication entre la mairie et les contribuables peut être aussi à la base de ce problème spécifique. La mairie ne communique pas assez avec les contribuables afin de leur expliquer l'importance de leur contribution dans la gestion des équipements marchands. Des séances de sensibilisation et des activités de communication ne sont pas souvent organisées en vue d'améliorer l'implication des populations en dépit de quelques actions sur les médias locaux.

Toutefois, en dehors de l'insuffisance d'activités de communication entre la mairie et les contribuables et de la faible capacité de définition des stratégies de recouvrement des recettes marchandes ; d'autres facteurs pourraient également être à la base de ce problème. Tout ceci étant les manifestations d'un mode de gestion inefficace des infrastructures marchandes. Au vu de cela, nous pouvons formuler

notre hypothèse spécifique n°3 comme suit : **l'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes est la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.**

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs de l'étude, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses de travail sont résumés dans le tableau de bord de l'étude.

II- Tableau de bord de l'étude

Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Le faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi	améliorer la mobilisation des recettes issues de l'exploitation des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi	–	–
Niveaux spécifiques				
1	Le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes	Suggérer une politique adéquate d'investissement dans les marchés et gares routières de la commune	L'insuffisance des ressources financières	L'insuffisance des ressources financières justifie le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes
2	L'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés	Proposer un cadre réglementaire d'opérationnalisation des comités de gestion et d'investissement des marchés	Le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières	Le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés
3	La faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal	Déterminer les conditions d'accroissement des recettes marchandes au profit du budget communal	Inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes	L'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes est la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal

Source : réalisé à partir de nos observations de stage

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche adoptée pour la résolution de la problématique

Dans cette section nous avons restitué la méthodologie de recherche adoptée suite à la revue de littérature.

Paragraphe 1 : La revue de littérature

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

I- Exposé des contributions antérieures relatives au problème général

Le faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune est dû à plusieurs facteurs, comme le révèlent nombreuses autres études.

Djawadi **KITA MAMA** affirme que les communes du Borgou, comme le montre le Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités locales (SAFIC), possèdent des potentialités considérables entre autres en matière d'IM, qui demeurent largement sous-exploitées.

Lors du troisième sommet Africités, Pierre-Alain **PACAUD** (2003) déclarait au sujet de la sous-exploitation du gisement fiscal que « le niveau de recouvrement des droits de place est souvent faible, en raison notamment de l'absence de recensement régulier des personnes occupants des emplacements redevables... ». C'est ainsi que **BENGALY et CAMARA**, regrettaient que malgré leur importance stratégique, la gestion de ces équipements marchands ne permet pas de mobiliser les ressources à la hauteur du potentiel existant qui semble souvent méconnu. D'ailleurs, les CTD ne disposent pas de répertoire actualisé du gisement fiscal (les marchés en l'occurrence) qu'ils maîtrisent de ce fait très peu et par conséquent sous-exploitent.

AKPO (2008) affirme que les marchés constituent donc des sources évidentes de revenus périodiques sur lesquelles doivent compter les collectivités locales, il

identifie la non maîtrise du potentiel des marchés comme la raison de leur sous-exploitation. Il ajoute ensuite qu'il revient à chaque commune de cerner son potentiel en adoptant une stratégie appropriée de collecte, faute de quoi ce potentiel resterait inexploité.

Par ailleurs, pour M. Danseni **KONÉ Conseiller Technique / SNV Bamako**, «les manquements de la gestion administrative et financière sont donc des facteurs clés non seulement pour expliquer la qualité insuffisante des services rendus aux usagers et aux clients mais ils sont aussi à l'origine du faible niveau d'exploitation financière en faveur de la commune. Une meilleure qualité et un meilleur contrôle de la gestion s'avéraient donc indispensables».

II- Exposé des contributions antérieures relatives aux problèmes spécifiques

➤ Problème spécifique n°1

La loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin en son article 89 dispose «La commune a la charge de la réalisation, de l'entretien et de la gestion **des gares routières**, des embarcadères et des parkings à caractère local. » L'article 104 quant à lui est très spécifique aux marchés et énonce « La commune a la charge de la construction, de l'équipement, des réparations, de l'entretien et de la gestion **des marchés** et des abattoirs ».

Il s'agit là d'une compétence la plus large possible voire exclusive qui ne nécessite ni l'intervention de l'Etat, ni sa délégation. Cette compétence implique en effet pour les autorités communales une responsabilité importante, seul gage d'une mobilisation optimale des ressources financière locales.

L'augmentation des recettes des services marchands dépend de la qualité des infrastructures et équipements marchands. Le manque d'investissement dans les marchés est une situation préoccupante dans la plupart des communes du Bénin. Dans cette optique, B. **SALIFOU** abordant la question d'insuffisance d'équipements dans les marchés gérés en régie à Parakou, disait que seul l'investissement au niveau

desdits marchés apparaît comme la seule façon de renforcer leurs potentiels et d'assurer un recouvrement subséquent des recettes des services marchands.

Quant à P. **AMOUSSOU** « entretenir une infrastructure comme les marchés est une nécessité de gestion performante ». Cet entretien qui consiste à doter les marchés en équipements adéquats, permet de percevoir des recettes pérennes susceptibles d'amenuiser les coûts de l'investissement.

De même, cette insuffisance d'équipements marchands dans les marchés est illustrée par D. **GNANGUENON** qui confirme que « la construction des équipements marchands dans les marchés est indispensable pour une augmentation du taux de recouvrement des recettes marchandes »

Par ailleurs, face aux difficultés des collectivités locales à réaliser des investissements de grandes envergures dues au niveau relativement bas de leurs ressources, les sources de financement du développement local doivent être diversifiées et ne doivent plus se limiter aux ressources propres de la commune.

Arnaud **GNAMNON** affirme: « concevoir des marchés fonctionnels et des réseaux de communication demeure la tâche des collectivités locales. Elles doivent par conséquent considérer ces investissements comme une obligation ».

Selon **GUGLIELMI** il n'est guère envisageable, en effet qu'un accroissement durable de la fiscalité permette dans les années à venir un financement massif du développement local, le financement privé apparaît comme un mode de financement privilégié du développement local. Il s'ensuit donc que le recours au financement privé reste une des possibilités les plus pratiques du financement des investissements publics locaux.

➤ **Problème spécifique n°2**

La **FAO** affirmait que « Le rôle de l'organe responsable ou de l'organe de gestion est crucial pour la bonne administration et la bonne exploitation d'un marché, et il est souvent besoin de rendre ce rôle plus rigide si l'on veut obtenir de bons résultats.

Ceci est valable pour la gestion de marchands de rue individuels comme pour celle des associations de commerçants ».

Quant à Rémy **TREMBLAY** et ses pairs, «une politique de gestion urbaine durable d'espaces publics multidimensionnels comme les marchés et gares routières passe par l'implication et l'adhésion des acteurs du secteur aux projets de développement urbain. Les marchés et gares routières constituent des espaces publics fortement fréquentés et très conflictuels avec de nombreuses logiques : privée publique et individuelle. De ce fait l'implication et la concertation demeurent donc, les meilleurs remèdes pour une gestion efficace et durable de ces équipements».

Ndeye **THIAW** écrit dans son mémoire de master 2 ATDDL (Aménagement du Territoire Décentralisation Développement Local) que «Pour assurer la bonne gouvernance dans la gestion du marché, les autorités locales doivent y impliquer les commerçants (...) il faudrait réhabiliter les infrastructures marchandes, aménager un cadre de concertation en partenariat avec la municipalité et les différentes catégories d'acteurs et mettre en place un comité de gestion ».

François **LOKOSSOU Conseiller Technique / SNV Bénin** a évoqué que « la commune ne peut pas tout faire, la réussite d'un espace communal passe par la création des dynamiques partenariales entre les différents acteurs qui le composent ».

Balogh a affirmé dans le Manuel de planification des marchés de vente au détail de la FAO pour les marchés des Caraïbes orientales et les normes de la City of Westminster (Londres) pour la délivrance de patentes aux marchands de rue que :« ...les fonctions d'orientation et de contrôle sont en général dévolues à un comité de gestion où les différents pouvoirs locaux directement concernés par l'exploitation du marché, ainsi que les associations de producteurs, de marchands et de consommateurs sont largement représentés. Si les marchands ne sont pas groupés en association, une des premières tâches du comité doit être de les aider à s'associer. Le Président du comité répond directement au chef de la municipalité locale ».

Togbétabou **DEGAN (2012)** a estimé que :« Pour organiser les marchés, il faut les doter de statuts et règlements intérieurs qui définissent les rôles, le mandat des

responsables ainsi que les conditions d'installation dans les marchés afin que les responsabilités des uns et des autres soient situées ».

➤ **Problème spécifique n°3**

La faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal est due entre autres à des causes organisationnelles et techniques.

Serge Camille Mensah **TONOUKOUIN** (2009) dénonce le mode de gestion de la plupart des services publics marchands locaux. Pour lui, la gestion en régie des marchés handicape fortement leur rentabilité financière.

Selon les **auteurs de la SNV Benin, Burkina Faso, Cameroun, Mali et Niger** : «les équipements collectifs marchands peuvent, dans le cas de certaines villes, générer des revenus permettant de contribuer d'une manière substantielle au fonctionnement de la ville et à son programme d'investissements. Mais dans de nombreux cas, les équipements sont boudés par leurs bénéficiaires directs (commerçants, transporteurs, bouchers), signe d'une gestion peu efficace (manque d'entretien, d'investissements, de transparence) qui dans ces conditions ne génèrent pas les bénéfices attendus.»

Ndeye **THIAW** pense que si les communes consacrent l'essentiel de leurs investissements aux marchés et gares routières en les considérant comme des actions susceptibles d'améliorer leur situation financière ; les revenus générés par leur exploitation pourraient constituer une part très importante de financement des communes et leur caractère productif est incontestable. Il faut donc croire, à la suite du **Fonds Monétaire International** (2011), que la mauvaise organisation des circuits de recouvrement réduit significativement l'efficacité des communes dans la mobilisation des ressources financières propres.

Estelle **OLOGOU** (2012) constate quant à elle « l'insuffisance de cadres qualifiés justifie la faible part des recettes marchandes dans les budgets communaux ». Pierre-Alain **PACAUD** voyait également dans la « faible qualification

des agents assurant la collecte » une cause du faible niveau des recettes issues des IM.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

Cette partie a fait ressortir la méthodologie de notre étude à travers les approches empiriques et théoriques adoptées.

I- Approches empiriques

Notre enquête a pour objectif de mobiliser les données nécessaires pour vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche. Ainsi, notre enquête nous permettra de voir si :

- l'insuffisance des ressources financières justifie le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes;
- le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ;
- l'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes est la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.

La gestion des équipements marchands étant assurée par la mairie d'Abomey Calavi, plus précisément le service des recettes et équipements marchands (SREM), ce dernier a été considéré comme le cadre de notre enquête. Mais plusieurs autres services interviennent dans la gestion des équipements marchands. De ce fait, toute la mairie a été considérée dans notre enquête de terrain ainsi que certains usagers des marchés, les autorités locales et la Recette-Perception d'Abomey-Calavi. La collecte des données a été faite sur la base des guides d'entretien administrés au chef du SREM, au chef division équipements marchands (CDEM) et au directeur chargé du développement local et des activités locales (DDLAE) puis des questionnaires

d'enquêtes ont été administrés aux enquêtés cités plus haut. Un total de 40 enquêtés a été prévu l'effectif retenu est réparti comme suit :

- 5 pour le SREM ;
- 5 pour le DDLAE ;
- 10 pour les autres services de la mairie ;
- 2 à l'endroit de la recette-perception ;
- 10 à l'endroit des agents collecteurs de la mairie ;
- 8 à l'endroit des usagers des marchés et gares routières.

Les questions posées lors de l'enquête sont conçues par rapport aux problèmes spécifiques préalablement identifiés. Elles serviront à recenser des informations pouvant nous permettre de confirmer ou non nos hypothèses et de proposer des solutions pertinentes pour une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi.

La réalisation de l'enquête se fera par une descente sur le terrain pour rencontrer les enquêtés. Les informations recueillies grâce au questionnaire seront traitées de façon manuelle. Les résultats seront analysés en effectuant des tris à plat et présentés par catégorisation en fonction des problèmes spécifiques.

II- Approches théoriques

Dans ce paragraphe, nous avons choisi une approche théorique pour chaque problème spécifique.

➤ Choix d'une théorie liée au problème spécifique n°1 et norme d'amélioration de la situation

Pour analyser le problème spécifique n°1 : le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes, nous avons choisi la théorie de B. SALIFOU qui suppose que « seul l'investissement au niveau desdits marchés¹³ apparaît comme la

¹³L'auteur faisait allusion aux marchés de Parakou gérés en régie directe.

seule façon de renforcer leurs potentiels et d'assurer un recouvrement subséquent des recettes des services marchands».

Comme norme d'amélioration, nous retenons l'amélioration de la politique d'investissement de la mairie d'Abomey-Calavi dans les marchés et gares routières de la commune.

➤ **Choix d'une théorie liée au problème spécifique n°2 et norme d'amélioration de la situation**

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 qu'est l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés, nous retenons l'approche théorique de Ndeye **THIAW** qui préconise que «Pour assurer la bonne gouvernance dans la gestion du marché, les autorités locales doivent y impliquer les commerçants (...)il faudrait réhabiliter les infrastructures marchandes, aménager un cadre de concertation en partenariat avec la municipalité et les différentes catégories d'acteurs et mettre en place un comité de gestion».

La norme d'amélioration est la mise en place¹⁴ de comités formels de gestion et d'investissement des marchés.

➤ **Choix d'une théorie liée au problème spécifique n°3 et norme d'amélioration de la situation**

Quant à l'approche théorique retenue par rapport au problème spécifique n°3 : la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal. Elle est celle des **auteurs de la SNV Benin, Burkina Faso, Cameroun, Mali et Niger** : «les équipements collectifs marchands peuvent, dans le cas de certaines villes, générer des revenus permettant de contribuer d'une manière substantielle au fonctionnement de la ville et à son programme d'investissements. Mais dans de nombreux cas, les équipements sont boudés par leurs bénéficiaires directs (commerçants, transporteurs, bouchers), signe d'une gestion peu efficace

¹⁴ A travers l'élaboration d'un arrêté portant organisation et fonctionnement des activités de ces comités de gestion

(manque d'entretien, d'investissements, de transparence) qui dans ces conditions ne génèrent pas les bénéfices attendus.»

La norme d'amélioration est l'accroissement du taux de contribution des recettes marchandes dans le budget communal.

➤ **Seuil de décision pour la vérification des hypothèses liées aux problèmes spécifiques**

Concernant chaque problème spécifique, une question à trois items spécifiés et un item 'autres (à préciser)' a été posée aux enquêtés. Donc, une question posée aux enquêtés comporte trois items spécifiés. Si nous supposons que le poids total des items (spécifiés et autres) est de 100%. Le poids moyen sera alors de 25 %. Ainsi le choix se fera par rapport à l'item qui aura obtenu un poids supérieur au poids moyen de 25 %. Toutefois, au cas où aucun item n'aurait atteint ce poids, ce sera celui qui aura le poids le plus élevé qui sera retenu.

CHAPITRE DEUXIEME:
COLLECTE, ANALYSE DES DONNEES ET
ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC
APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Dans ce chapitre deuxième, nous aborderons la collecte, l'analyse des données et l'établissement du diagnostic. Cela nous permettra de proposer des solutions aux problèmes identifiés et de faire des recommandations.

Section 1 : Collecte, analyse des données et établissement du diagnostic

Cette section rend compte de la collecte et de l'analyse des données dans une première partie, puis du diagnostic établi dans une seconde partie.

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données

Au cours de la collecte des données, nous avons rencontré certaines difficultés liées à la réalisation de l'enquête de terrain. Par ailleurs, cette collecte de données a nécessité une certaine préparation.

I- Préparation et réalisation des enquêtes

Conformément aux approches empiriques précédemment retenues, nous avons élaboré le questionnaire de l'étude (voir annexes). L'élaboration de ce questionnaire a tenu compte de notre souci de déceler les causes réelles des différents problèmes spécifiques identifiés. Ce questionnaire a fait l'objet d'un test et a été corrigé par la suite en tenant compte des observations de personnes ressources. Nous avons également eu à élaborer des guides d'entretien (voir annexes).

Les enquêtes interne et externe dans le cadre de notre étude, ont été réalisées durant la période du 05 au 16 septembre 2016. Pendant cette période, nous avons administré le questionnaire de notre étude à l'échantillon retenu et eu des entretiens avec plusieurs responsables de la mairie.

Diverses difficultés ont été rencontrées lors de la réalisation des enquêtes. Nous avons par exemple, été confrontés à la non disponibilité des personnes ressources de l'administration communal d'Abomey-Calavi. Aussi, avons-nous noté la réticence de certains usagers des marchés devant fournir des informations de peur de voir les tarifs

augmentés. Quant aux limites des données recueillies, elles sont liées à la marge d'erreur pouvant provenir de la négligence ou de la méfiance des enquêtés. Aussi, faut-il le rappeler, notre enquête s'est déroulée dans la ville d'Abomey-Calavi.

Toutefois, ces difficultés et limites ne sont pas de nature à remettre en cause le caractère scientifique et technique des résultats que nous présentons.

II- Présentation et analyse des données

Le questionnaire ayant été validé et administré, il s'agit maintenant de présenter les résultats de l'enquête en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution et de procéder à l'analyse des données.

➤ Présentation et analyse des données relatives au manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes

En ce qui concerne le problème spécifique n°1, un avis a été principalement demandé aux enquêtés : « Qu'est-ce qui pourrait expliquer selon vous l'insuffisance d'investissement au profit des infrastructures marchandes de la commune ? ». Les réponses des enquêtés sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau 3: Répartition des données d'enquête relatives au manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives
Exclusivité de la gestion des infrastructures marchandes en régie directe	4	10
Manque de quête de qualité dans les prestations liées aux équipements marchands par la mairie, en les considérant comme sources de recettes sans obligation de rendre service	6	15
Insuffisance des ressources financières	28	70
Autres (à préciser)	2	5
Totaux	40	100

Source : Résultats de nos enquêtes

L'analyse de ces résultats révèle que

- 10% des enquêtés pensent que l'exclusivité de la gestion des infrastructures marchandes en régie directe justifie le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes de la commune;
- 15% des enquêtés déclarent que le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes de la commune s'explique par le manque de quête de qualité dans les prestations liées aux équipements marchands par la mairie, en les considérant comme sources de recettes sans obligation de rendre service;
- 70% des enquêtés pensent que l'insuffisance des ressources financières est la cause du manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes de la commune;
- 5 % des enquêtés penchent pour d'autres raisons.

➤ **Présentation et analyse des données relatives à l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés**

Par rapport à la vérification de l'hypothèse spécifique n°2, une question a été posée aux enquêtés : « Qu'est-ce qui explique, selon vous l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ? ». Les réponses à cette question sont rapportées dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Répartition des données d'enquête relatives à l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives
Manque de volonté des autorités locales	9	22,5
Défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières.	24	60
Autres (à préciser)	7	17,5
Totaux	40	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Du tableau n°4, nous déduisons que :

- 22,5 % des enquêtés pensent que le manque de volonté des autorités locales explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés;
- 60 % des enquêtés estiment que c'est le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières qui est à l'origine de l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés;
- 17,5 %des enquêtés évoquent d'autres raisons.

➤ **Présentation et analyse des données relatives à la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal**

Nous avons fait cas dans notre état des lieux de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal. Suite à ce problème, l'hypothèse spécifique n°3 a été formulée et une question de notre questionnaire a été consacrée à sa vérification : « Selon vous, quelle est la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal ? ». Les réponses recueillies se présentent comme suit :

Tableau 5 : Répartition des données d'enquête relatives à la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives
l'insuffisance d'activités de communication entre la mairie et les contribuables	6	15
la faible capacité de définition des stratégies de recouvrement des recettes marchandes	8	20
l'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes	10	25
Autres : détournements des recettes par les agents collecteurs et les syndicats	16	40
Totaux	40	100

Source : Résultats de nos enquêtes

L'analyse de ces résultats révèle que :

- 15 % des enquêtés estiment que l'insuffisance d'activités de communication entre la mairie et les contribuables justifie la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal ;
- 20 % des enquêtés trouvent que la faible capacité de définition des stratégies de recouvrement des recettes marchandes explique ce problème ;
- 25 % par contre, avancent que c'est l'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes qui est à l'origine de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.
- 40 % des enquêtés évoquent d'autres raisons que nous avons regroupées sous l'appellation générique suivante : « détournements des recettes par les agents collecteurs et les syndicats des gares routières ».

Les données étant présentées et analysées, il s'agit maintenant d'établir le diagnostic, ce qui nous permettra de fixer de façon définitive les causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic

I- Degré de vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses se fera conformément au seuil de décision préalablement retenu. Il s'agit donc de retenir toute cause ayant un poids supérieur à 25 %.

➤ **Hypothèse spécifique n°1**

Les données quantitatives recueillies et qui ont servi de base à notre analyse révèlent que le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi est due :

- à l'exclusivité de la gestion des infrastructures marchandes en régie directe (avec un taux de 10%) ;
- au manque de quête de qualité dans les prestations liées aux équipements marchands par la mairie, en les considérant comme sources de recettes sans obligation de rendre service (avec un taux de 15%) ;
- à l'insuffisance des ressources financières (avec un taux de 70%) ;
- à d'autres raisons (pour un taux de 5%).

Ainsi, seul l'item n°3 a pu réunir un poids supérieur à 25 %.

Notre hypothèse spécifique n°1 selon laquelle l'insuffisance des ressources financières justifie le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes est **confirmée**.

➤ **Hypothèse spécifique n°2**

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés s'explique par :

- le manque de volonté des autorités locales (pour un taux de 22,5 %) ;
- le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières (pour un taux de 60 %) ;
- d'autres raisons (pour un taux de 17,5%).

En nous référant au seuil de décision retenu, nous remarquons que seul le deuxième item a un poids supérieur à 25 %.

L'hypothèse spécifique n°2 selon laquelle le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés est **confirmée**.

➤ **Hypothèse spécifique n°3**

L'analyse des informations se rapportant au problème spécifique n°3 révèle que la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal est due :

- à l'insuffisance d'activités de communication entre la mairie et les contribuables (taux 15 %) ;
- à la faible capacité de définition des stratégies de recouvrement des recettes marchandes (taux 20%) ;
- à l'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes (taux 25%) ;
- aux détournements des recettes par les agents collecteurs et les syndicats des marchés et gares routières (taux 40%).

Ainsi, seul le poids de l'item n°4 dépasse 25 %. Par conséquent, l'hypothèse spécifique n°3 selon laquelle l'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes est la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal est **infirmée**.

II- Synthèse du diagnostic

La vérification de l'hypothèse spécifique n°1 nous permet de retenir définitivement que l'insuffisance des ressources financières justifie le manque

d'investissement au profit des infrastructures marchandes (élément de diagnostic n°1).

La vérification de l'hypothèse spécifique n°2 nous confirme définitivement que le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés (élément de diagnostic n°2).

L'infirmité de l'hypothèse spécifique n°3 nous conduit à la reformuler. Nous retenons définitivement que les détournements de recettes par les agents collecteurs et les syndicats des gares routières sont la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal (élément de diagnostic n°3).

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Les causes se trouvant réellement à la base des problèmes étant identifiées, nous avons proposé des solutions et envisagé les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

I- Approches de solutions au problème du manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes

Rappelons que le diagnostic établi retient l'insuffisance des ressources financières comme cause du manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes. Pour mieux assurer le financement des investissements dans les marchés et gares routières de la commune d'Abomey-Calavi, nous avons identifié quatre (4) sources de financement : l'autofinancement (les ressources propres de la commune) ; le financement par contribuable ; le financement par concours (les subventions de l'Etat et des partenaires techniques et financiers) enfin le financement par institution bancaires (l'emprunt).

➤ **L'autofinancement**

La commune d'Abomey-Calavi devrait d'abord compter sur ses propres moyens pour financer la construction, l'entretien et l'équipement de ses infrastructures marchandes. Sa large potentialité économique¹⁵, patrimoniale et sa proximité de Cotonou « *la capitale économique du Bénin* » constituent en principe un atout pour son développement économique. Une gestion rationnelle de ces atouts peut permettre à la commune de constituer un pourcentage raisonnable des revenus issus de cette gestion et d'accroître sa capacité de financement. A ce titre elle pourrait créer un Fonds d'Équipement des Infrastructures Marchandes Locales (FEIML) affecté à la mise en place des équipements en matériaux définitifs dans les marchés et gares routières. Cette caisse peut être alimentée par les réserves de fonds de la commune, des fonds de concours et subventions étatiques.

➤ **Le financement par concours**

Il s'agit des subventions accordées par l'Etat aux communes à travers le FADeC non affecté dont une partie pourra être consacrée aux investissements dans les marchés et gares routières de la commune. La commune peut également faire recours à des PTF internationaux dans le cadre de ses projets de réhabilitation des infrastructures marchandes.

➤ **Le financement par contribuable**

Ce mode de financement consiste à une participation financière substantielle des commerçants et opérateurs locaux au programme de réhabilitation d'équipements marchands en contrepartie d'une garantie d'exploitation.

En outre, la mise en place d'un partenariat public-privé (PPP) pour la construction et la gestion des infrastructures marchandes dans la commune est aussi une option d'une importance capitale. Le PPP est un mode de financement par lequel les autorités publiques font appel à des prestataires privés pour financer et gérer un

¹⁵Les activités créatrices de richesses dénombrées dans la commune d'Abomey-Calavi sont: Agriculture, Pêche, Transformation des produits agricoles, Élevage, Industrie, Commerce, Artisanat, Tourisme et hôtellerie.

équipement assurant un service public. Dans ce cadre, la commune d'Abomey-Calavi peut avoir recours aux opérateurs économiques tant nationaux que locaux, pour le financement de la réalisation de ces infrastructures.

➤ **Le financement par institution bancaire**

Conformément à l'article 1 du décret n°2005-374 du 23 juin 2005 fixant les modalités d'emprunts par les communes et leurs garanties, la commune peut contracter des emprunts auprès des institutions de financement des collectivités locales, des banques nationales et internationales et sur le marché financier. Cependant, le recours à l'emprunt doit être autorisé par délibération du conseil communal. Pour cela, une demande d'autorisation d'emprunt doit être adressée à l'autorité de tutelle précédée, d'une preuve de la gestion rationnelle des ressources du patrimoine communal comme gage de la réussite du processus.

II- Approches de solutions au problème de l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés

Deux causes sont principalement à l'origine de ce problème : le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés et l'insuffisance des ressources financières. Ainsi, nous avons proposé des solutions pour corriger ce problème.

➤ **Le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés**

Pour mettre en place des comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés de la commune d'Abomey-Calavi, les autorités locales devraient créer spécialement un cadre de concertation entre la mairie et les contribuables des marchés à travers leurs représentants (responsables de marchés) légitimement désignés par les commerçants eux-mêmes. Le cadre de concertation a pour mission, de réfléchir sur les questions de gestion des marchés afin d'identifier les stratégies aptes à permettre une bonne gestion des équipements, d'appuyer les structures

opérationnelles dans leurs activités à travers la sensibilisation des contribuables des marchés et d'élaborer un plan stratégique de mobilisation des taxes marchandes. De ce cadre de concertation, émanent les comités de gestion des marchés dont la composition, le fonctionnement et les attributions sont définies clairement par un arrêté communal.

Le cadre de concertation offre l'occasion d'une gestion participative et démocratique ou « approche multi-acteurs » qui favorise la mise en relation et la concertation entre les acteurs locaux concernés par la mobilisation et la gestion des ressources marchandes. Elle a le mérite de permettre aux parties impliquées, d'identifier ensemble, les problèmes et de rechercher les stratégies et actions concrètes à mettre en œuvre pour leur résolution. Cependant, la création du cadre de concertation ne suffit pas pour qu'il soit opérationnel. Par conséquent, il lui faut des moyens notamment financiers (voir en annexe n°5 une proposition d'arrêté consacrant les comités de gestion et d'investissement dans les marchés de la commune).

➤ **L'insuffisance des ressources financières**

Pour que le cadre de concertation soit opérationnel il faut que la commune mette à sa disposition des moyens financiers nécessaires. Il revient donc à la mairie de le doter d'une caisse de menues dépenses alimentée par les subventions annuelles de la commune.

III- Approches de solutions au problème de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal

Conformément au diagnostic établi, ce sont les détournements des recettes par les agents collecteurs et les syndicats des gares routières qui sont à l'origine de ce problème ; des propositions de solution sont donc envisagées.

Pour faire face à la mauvaise foi des acteurs que sont les collecteurs et les syndicats des gares routières, le SREM gagnerait à procéder à l'installation d'un

système de suivi-évaluation et contrôle de la mobilisation des recettes afin de lutter contre l'évasion fiscale. En ce qui concerne le contrôle, il est nécessaire qu'une supervision permanente des agents collecteurs soit mise en place car l'expérience a prouvé que « la supervision contribue à l'augmentation substantielle du niveau des recettes »¹⁶. De même que la création de syndicats spéciaux au niveau des gares routières, chargés de lutter contre les détournements de recettes et la gabegie.

Par ailleurs, il faut qu'un taux rationnel minimal de recouvrement de recettes soit imposé aux collecteurs par marché en prenant en compte les spécificités de chaque marché. Pour qu'il en soit ainsi, il faut que plusieurs expériences soient faites dans le temps afin de fixer des taux préliminaires raisonnables susceptibles de révision suite à une période raisonnable d'expérimentation de leur imposition aux collecteurs. L'application de cet indicateur de performance permettra de suivre la réalisation des recettes par chaque collecteur ; afin, selon le cas de sanctionner ou de féliciter.

Pour une gestion efficace des gares routières de la commune, les autorités locales devraient parvenir à coaliser les différents syndicats présents. Certes, la tâche est difficile et peut s'étendre dans le temps. Mais le maire devra faire preuve d'autorité et prendre les décisions adéquates lors des négociations. Il devra donc amener les responsables de syndicats à comprendre le sens du patriotisme et leur contribution (indispensable) à la gestion des gares routières. Les autorités locales devraient également mettre de côté toutes considérations politiques les conduisant à ne pas appliquer des sanctions vis-à-vis des membres de syndicats impliqués dans les détournements de recettes. Car toute personne impliquée dans l'évasion des recettes marchandes doit être puni conformément aux dispositions existantes en la matière.

Cependant, la commune doit également veiller à l'amélioration des conditions de travail des collecteurs. Elle a aussi l'obligation d'encourager des actions visant à motiver des collecteurs (cérémonies de décoration...) avec pour but de susciter

¹⁶ D'après les études du programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural dans le Bassin Arachidier au Sénégal (2004-2007).

l'esprit de concurrence, toute chose utile pour l'amélioration des performances et la mobilisation conséquente des recettes. Aussi les autorités locales pourraient-elles s'inspirer des meilleures techniques de négociations lors des discussions avec les syndicats des gares routières de la commune.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Les présentes propositions dans le cadre de l'application effective des solutions s'adressent tant aux autorités locales qu'au personnel du SREM.

I- Propositions à l'endroit des autorités locales de la commune d'Abomey-Calavi

Les élus locaux ont un rôle déterminant à jouer dans la gestion des équipements marchands de la commune. Ils doivent renforcer la gestion de ces équipements afin d'améliorer le recouvrement des recettes marchandes. Ainsi il faut :

- la volonté politique ;
- l'investissement régulier de ressources dans la construction de nouveaux équipements marchands et dans l'entretien des équipements en place ;
- l'exécution du projet de réhabilitation des équipements marchands de la commune inscrit dans le PDC ;
- la maîtrise du gisement fiscal et son exploitation optimale ;
- le recrutement et la formation d'agents qualifiés ;
- une gestion rigoureuse, transparente et optimale des ressources ;
- la reddition des comptes ;
- la dotation du personnel en équipements et moyens adéquats ;
- la création d'un cadre de concertation périodique avec tous les contribuables;

- la mise en œuvre de stratégies efficaces pour fiscaliser le secteur informel et endiguer l'évasion fiscale.

- la mise en place de syndicats spéciaux chargés de superviser et du suivi-contrôle des collectes.

Par ailleurs, les autorités locales peuvent envisager à moyen terme une gestion déléguée des principaux marchés.

II- Propositions à l'endroit du personnel du SREM

De son côté, il serait souhaitable que le personnel du SREM traite équitablement les usagers des marchés et gares routières, respecte leurs droits et s'abstienne de toute pratique portant atteinte à l'éthique et aux deniers de la commune. A ce titre, il va leur falloir :

- avoir la conscience professionnelle ;
- maîtriser tous les équipements de la commune d'un potentiel économique non négligeable ;
- effectuer des contrôles inopinés dans les différents marchés de la commune;
- produire de rapport d'activité après chaque contrôle;
- présenter la situation mensuelle des recettes marchandes de même que les différents problèmes rencontrés qui entravent le recouvrement ;
- proposer des solutions pour améliorer le recouvrement ;
- mettre en œuvre des stratégies pour éviter et traquer les tickets parallèles;
- rendre compte périodiquement à l'organe de suivi des actions menées.

CONCLUSION

A partir des enquêtes exploratoires réalisées à la mairie d'Abomey-Calavi, nous avons présenté une vue sommaire de ladite commune et avons décelé certains atouts et problèmes ressortant de la gestion quotidienne des affaires communales. Les problèmes ont été regroupés en trois problématiques dont celle relative au « *faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune* » qui a fait l'objet de cette étude. En effet, l'état de délabrement et d'insalubrité des équipements marchands, l'absence de statuts consacrant un organe de réglementation au sein des marchés donne l'occasion à une orchestration de désordre et de surcroît la faiblesse des recettes recouvrées sur ces équipements, attestent donc de l'importance de cette étude.

Dès lors des enquêtes ont été réalisées pour vérifier les hypothèses préalablement émises à travers une méthodologie convenablement définie.

Au regard des résultats obtenus, les insuffisances suivantes ont été révélées comme causes de l'exploitation peu rationnelle des marchés et gares routières de la commune :

- l'insuffisance des ressources financières de la commune ;
- le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation entre la mairie et les contribuables ;
- les détournements de recettes par les agents collecteurs et les syndicats.

Pour que les recettes issues de l'exploitation de ces équipements contribuent efficacement au budget communal, nous avons proposé des mesures correctives pour éradiquer les causes identifiées puis des recommandations.

La diversité des solutions apportées, témoigne de la complexité de la problématique. S'il faut que la mairie ait une bonne politique de financement des programmes d'aménagement de ses IM, qu'elle prenne des mesures nécessaires pour réglementer les marchés de la commune, qu'elle instaure un système de suivi-évaluation et de contrôle de la collecte effectuée par ces agents collecteurs. Elle ne doit non plus négliger la mise en œuvre d'une bonne politique de mobilisation des recettes marchandes, la gestion transparente des ressources collectées et l'application

d'un code de déontologie des collecteurs. Le recrutement, la formation, la motivation et l'évaluation du personnel ...ne sont pas du reste. Ces solutions pour être efficaces doivent être intégrées dans une approche globale.

Des changements de comportement et d'orientation de la part des divers acteurs sont aussi des voies incontournables. C'est à ces conditions que la commune pourra accroître le niveau de ses recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.

Il serait cependant prétentieux de croire que ces propositions et recommandations, couvrent tous les aspects de la gestion des équipements marchands dans la commune d'Abomey-Calavi.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Ouvrages et autres documents

- AFD, 2015, « L'AFD et les équipements urbains marchands : 30 ans de projets de réhabilitation de marchés en Afrique » ;
- Balogh, 1988, « Manuel de planification des marchés de vente au détail de la FAO pour les marchés des Caraïbes orientales et les normes de la City of Westminster (Londres) pour la délivrance de patentes aux marchands de rue » ;
- GUGLIELMI G., 1983, « Le financement privé du développement local » ;
- Maison du Développement Local du Sénégal, 2014, « Guide des bonnes pratiques en matière de délégation des services publics locaux : cas des infrastructures marchandes »
- MDGLAAT, 2006, « Recueil des lois sur la décentralisation » ;
- MDGLAAT, 2008, « Guide du PDC » ;
- SERHAU S.A et DELTA INTERNATIONAL, 2007, « Manuel des Procédures Relatives au Suivi des Recettes : le suivi des recettes et des dépenses des Communes d'Abomey-Calavi, Kandi et Lokossa ».

II- Mémoires:

- Diane GNANGUENON, 2008, « Perspectives pour un recouvrement optimal des droits sur les services marchands : cas de la commune de Bopa » ;
- Djawadi A. KITA MAMA, 2012, « Contribution des services publics locaux marchands à la mobilisation des ressources locales propres : cas des communes ordinaires du Borgou », Mémoire, ENAM/UAC ;
- Estelle K. OLOGOU, 2012, « Réflexion sur la nécessité de réhabiliter le marché central de Glazoué », Mémoire, ENAM/UAC ;
- Jis-oscar SOSSOUKPE, 2012, « Problématique de la gestion efficace des marchés de la commune de Lokossa au Bénin », Mémoire, ENAM/UAC.

- Médar F. SALIFOU BIO, 2009, « Contribution pour une gestion efficace des marchés en régie : cas de la commune de Parakou », Mémoire, ENAM/UAC ;
- P. AKPO, 2008, « La problématique de la mobilisation des ressources propres dans la commune de Ouèssè », Mémoire, ENAM/UAC cité par Togbémabou DEGAN ;
- AMOUSSOU, (1998), « L'importance des marchés dans le développement à la base de la ville de Porto-Novo », Mémoire, ENAM/UAC cité par Togbémabou DEGAN ;
- Pierrick Leu, 2008, « Le marché urbain : intervention de développement et modes d'appropriation par les acteurs locaux le cas du Grand Marché et du Marché aux légumes à Ouahigouya (Burkina Faso) » ;
- Richard SOGADJI, 2005, « optimisation de la gestion des équipements marchands de la commune de Dogbo », Mémoire, ENAM/UAC ;
- Togbémabou DEGAN, 2012, « Analyse de la contribution des infrastructures marchandes au développement local : cas des marchés de la commune d'Abomey-Calavi », Mémoire, ENAM/ UAC.

III- Textes législatifs et réglementaires.

- Loi N°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin ;
- Loi N°98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin ;
- Arrêté n°21/096/C-AC/SG/DRF/SREM/SAC portant création, composition et attributions d'un comité communal et des comités de gare routière dans la commune d'Abomey-Calavi du 28 septembre 2010 ;
- Arrêté n°21/335/CAC/DC/SG/DRH/SAC portant création, organisation, attributions et fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi du 31 mai 2016.

IV- Articles

- FEWSNET, 2011, « Djibouti Rapport sur les marchés urbains » ;
- Keita, A. et al, 2008, « Accroître les ressources financières des communes: pratiques émergentes en Afrique de l'Ouest et du Centre » ;
- Ousmane DEMBELE, 2009, « Stratégies et outils d'aides à la Mobilisation des ressources locales » ;
- Pierre-Alain PACAUD et Freddy FILIPPI, 2002, « Rénover les marchés urbains : L'exemple de Bobo-Dioulasso » ;
- René de MAXIMY, 1987, « Les marchés, facteurs et témoins de l'urbanisation ».

ANNEXES

Annexe n°1 : Répartition des marchés de la commune

Arrondissements	Nombre de marchés	Localisations	Périodicité ¹⁷
Abomey-Calavi	10	Tokpa-Zoungo	Tous les 2 jours
		Abadamey	
		Gbodjo	
		Sèmè (Zopa)	
		Zoca	inanimé
		Kansoukpa	
		Tokan	Tous les jours
		Marché à poissons	
		Djadjo	
		Marché Alédjo	
Akassato	1	Akassato-Centre	
Glo-djigbé	1	Glo-missèbo	Tous les 5 jours
Godomey	8	Cococodji	
		Godomey-Centre	
		Godomey-Gare	Tous les jours
		Dèkounbé	inanimé
		Cocotomey	Tous les 5 jours
		Womey	Tous les jours
Hévié	1	Wlacomey	
		Sèdégbé	
kpanroun	1	kpanroun	Tous les 5 jours
Ouèdo	1	Ouèdo-centre	Tous les 4 jours
Togba	1	Togba	
Zinvié	2	Fandji	Tous les 5 jours
		Yèvié (Adjahatoha)	
Total	26		

Source : Rapport du comité chargé du comptage et de l'évaluation du nombre de places dans les principaux marchés de la commune et visites de terrain

¹⁷ Les marchés secondaires s'animent tous les jours ou les deux jours et les principaux tous les quatre ou cinq jours

Annexe n°2: Répartition des gares routières d'Abomey-Calavi

Arrondissements	Nombre de marchés	Lieu d'implantation	Observations
		Iita Carrefour	
		Campus-Bidosessi	
		Terrain de sport Zoca	Gros porteur
		Tankpè	
Abomey- Calavi	8	Houèto	
		Calavi kpota	
		Aitchédji	Gros porteur
		Vers le Tribunal	Gros porteur
Ouèdo	1	Ouèdo marché	
Zinvié	1	Marché Zinvié	
Glo-djigbé	1	Marché Glo-Djigbé	
		Marché Cococodji	
		CEG Godomey	
		Godomey-Gare	
		Houèdonou	
		Nouveau marché	
		Cocotomey	
Godomey	13	Womey plusieurs plaques	
		Womey marché	
		Place des fêtes	Gros porteur
		Sous les pilonnes	Gros porteur
		Atrokpocodji	Gros porteur
		Echangeur	
		Safenou	
		Togoudo Sodo	
		Akassato	
		Misséssinto	
Akassato	5	Adjagbo parc SOBEMAP	Gros porteur
		Akassato	Gros porteur
		Adjagbo	Gros porteur
Togba	2	Marché de Togba	
		Tokan	Gros porteur
Hevié	1	Hevié	
Total	32		

Sources : SREM et visites de terrain

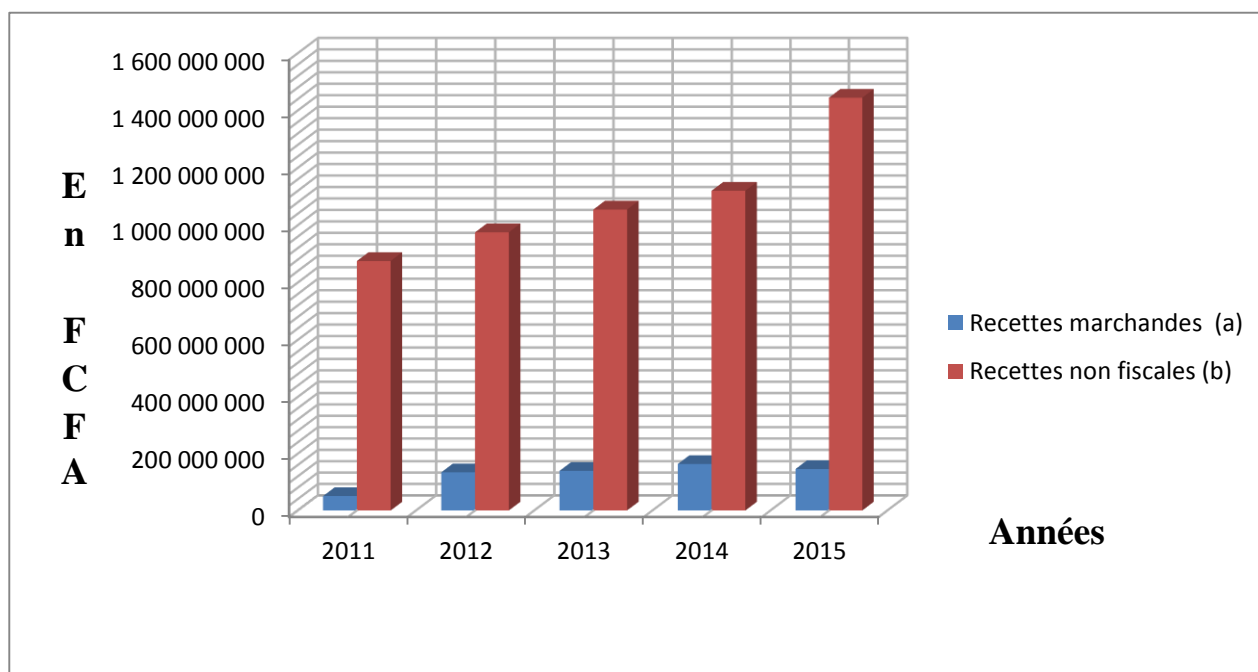
Annexe n°3: part des recettes marchandes dans les recouvrements non fiscaux de la commune

	2011	2012	2013	2014	2015
Recettes marchandes (a)	50 869 400	134 362 700	139 613 000	163 599 470	145 826 784
Recettes non fiscales (b)	875 120 186	975 260 469	1 054 728 538	1 120 181 085	1 444 769 259
Taux=a/b x 100	5,81%	13,77%	13,23%	14,60%	10,09%

Source : comptes administratifs de la commune d'AC de 2011 à 2015

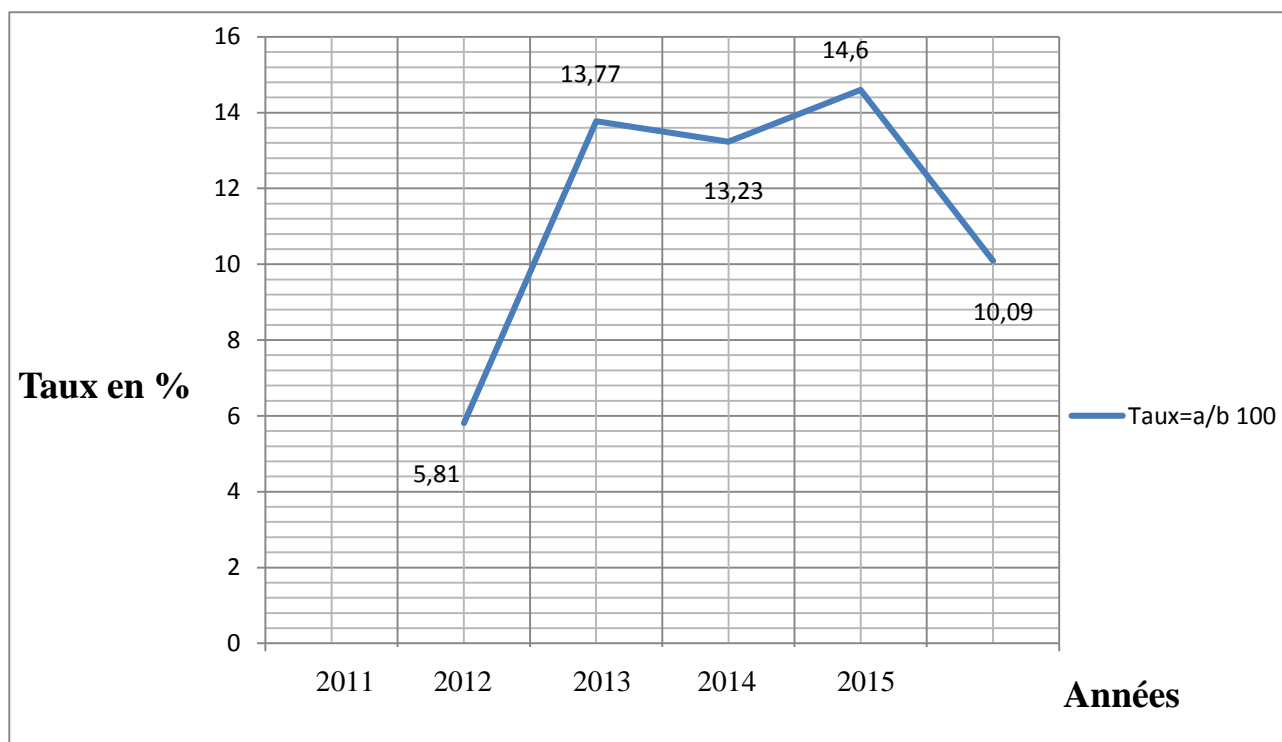
Les données de ce tableau nous permettent de réaliser les figures ci-après :

Figure n°1 : Evolution des recettes marchandes par rapport aux recettes non fiscales de 2011 à 2015



Source : Réalisée à partir des données du tableau ci-dessus.

Figure n°2 : Evolution du pourcentage des recettes marchandes dans les recouvrements non-fiscaux de 2011 à 2015



Source : Réalisée à partir des données du tableau de l'annexe n° 3.

Annexe n°4: Récapitulatif des projets de réhabilitation et de construction des marchés de la commune d'Abomey-Calavi de 2012 à 2016

Type de travaux	Localisation	Montant	Observations
Reconstruction de 5 hangars de 12 places chacun dans le marché d'Abadamey	Arrondissement d'Abomey-Calavi	13747531 sur FADeC non affecté MDGLAAT 2013	Réceptionné définitivement
Construction de 5 hangars de 12 places dans le marché de Zoca	Arrondissement d'Abomey-Calavi	24934352 sur FADeC non affecté 2013	En cours d'exécution
Réhabilitation du marché de Golo-djigbé	Arrondissement de Golo-djigbé	26970375 sur FADeC non affecté 2013	Achevé et réceptionné définitivement
Construction de l'ancien marché d'Akassato-Centre (de 2 hangars à 6 places chacun)	Arrondissement d'Akassato	32 280 467 sur FADeC non affecté 2014	En cours (80% d'exécution)
Construction du marché de GNININ			
Construction de la clôture du marché de Dadjo et de la construction d'un module de latrines publiques à 4 cabines	Arrondissement d'Abomey-Calavi	36 415756 sur FADeC non affecté 2014	En cours (30% d'exécution)
Construction du marché de Tokpa-Zoungo (2 hangars à 12 places chacun)	Arrondissement d'Abomey-Calavi	9834814 sur FADeC non affecté 2014	En cours (20% d'exécution)
Construction de 3 hangars de 8 places chacun dans le marché de Ouèdo	Arrondissement de Ouèdo	9314181 sur FADeC non affecté 2014	DAO en cours d'élaboration
Construction de 8 hangars de 8 places chacun dans le marché de Golo-Djigbé	Arrondissement de Golo-Djigbé	25954534 sur FADeC PSDCC 2016	Achevé et réceptionné provisoirement
Construction d'un bloc à 8 boutiques dans le le marché de Golo-Djigbé	Arrondissement de Golo-Djigbé	20761119 sur FADeC PSDCC 2016	Dossier en cours

Source : DDLAE

Annexe n°5 : Une proposition d'arrêté portant création des comités de gestion et d'investissement des marchés de la commune d'Abomey-Calavi

REPUBLIQUE DU BENIN

ARRETE COMMUNAL

DEPARTEMENT DE L'ATLANTIQUE

COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI

N°.../C-AC/SG/DRFM/SREM/SAC

SOMMAIRE :

Composition, attributions et fonctionnement
d'un comité communal et des comités de gestion
et d'investissement des marchés de la commune

Vu la Loi n°90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;

Vu la Loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin ;

Vu l'Arrêté n°21/096/C-AC/SG/DRF/SREM/SAC portant création, composition et attributions d'un comité communal et des comités de gare routière dans la commune d'Abomey-Calavi du 28 septembre 2010 ;

Vu l'Arrêté n°21/335/CAC/DC/SG/DRH/SAC portant création, organisation, attributions et fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi du 31 mai 2016.

Arrête :

CHAPITRE I: COMPOSITION ET ATTRIBUTIONS DU COMITE COMMUNAL

Article 1:

Il est créé dans la commune d'Abomey-Calavi un comité communal et des comités de gestion et d'investissement des marchés.

Article 2 :

Le comité communal ainsi créé se compose comme suit :

Président : le maire ;

1^{er}Vice-président : le 1^{er} adjoint au maire ;

2^{ème}Vice-président : le 2^{ème} adjoint au maire ;

1^{er} Rapporteur : le secrétaire général ;

2^{ème} Rapporteur : le directeur des ressources financières et du matériel ;

Membres :

- Les chefs d'arrondissements de la commune ;
- Le président de la commission chargée des infrastructures, des équipements, des travaux publics et des transports ;
- Le receveur-percepteur ;
- Le régisseur de recettes ;
- Le chef de service des recettes et équipements marchands ;
- Le chef de division des équipements marchands ;

Article 3 :

Le comité communal peut faire appel à toute personne susceptible de l'aider dans l'accomplissement de sa mission.

Article 4 :

Le comité communal a pour attributions de veiller:

- au respect des attributions des comités de gestion et d'investissement des marchés ;
- au maintien de l'ordre dans les marchés ;
- à la salubrité des marchés ;
- à l'aménagement et à la création de nouveaux marchés ;
- au bon fonctionnement des comités de gestion et d'investissement des marchés ;

CHAPITRE II: COMPOSITION DES COMITES DE GESTION ET D'INVESTISSEMENT DES MARCHES DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI.

Article 5 :

L'administration et la cogestion des différents marchés de la commune d'Abomey-Calavi sont sous la responsabilité des comités de gestion et d'investissement. Chaque comité de gestion et d'investissement a sous sa tutelle un marché.

Ces comités sont installés sous l'autorité du comité communal.

Article 6 :

Ces comités sont composés comme suit :

Président: le responsable du marché ;

1^{er} Vice-président : un représentant de l'arrondissement d'implantation du marché ;

2^{ème} Vice-président : le délégué de quartier ;

Rapporteurs: deux commerçants du marché ;

Membres: les représentants ou délégués des associations de commerçants et usagers du marché.

CHAPITRE II : ATTRIBUTIONS DES COMITES DE GESTION ET D'INVESTISSEMENT DES MARCHES

Article 7:

Le rôle essentiel des comités de gestion et d'investissement est de servir d'intermédiaire entre les commerçants, les usagers des différents marchés de la commune et la mairie. A ce titre, ils identifient les problèmes et recherchent les stratégies et actions concrètes à mettre en œuvre pour leur résolution dans le but de favoriser la participation des contribuables à la mobilisation et la gestion des ressources financières.

Article 8 :

Les comités de gestion et d'investissement des marchés de la commune d'Abomey-Calavi ont pour mission de :

- attribuer des emplacements et leur renouvellement en fonction des noms inscrits sur la liste d'attente ;
- régler à l'amiable les conflits dans la mesure du possible ;
- promouvoir la culture fiscale et sensibiliser les commerçants sur l'utilité des taxes collectées ;
- contribuer à évaluer le potentiel fiscal du marché ;
- apporter son concours à la collecte des taxes et impôts ;
- veiller au paiement régulier des droits de place des marchés par les commerçants;
- participer au contrôle du recouvrement des droits de place par les agents recouvreurs ;
- participer à la mise en place de programmes d'investissement réalistes dans les marchés de la commune ;
- assurer l'entretien et contrôler la bonne application des règles d'hygiène ;
- surveiller et gérer la circulation dans l'enceinte du marché;

- veiller au respect de l'ordre, notamment le respect du règlement interne du marché ;
- assurer la fourniture d'eau et d'électricité.

CHAPITRE III : FONCTIONNEMENT DES COMITES DE GESTION ET D'INVESTISSEMENT DES MARCHES

Article 9:

Chaque comité de gestion et d'investissement des marchés de la commune se réunit une fois par trimestre en séance ordinaire sur convocation de son président. En cas de nécessité, le président convoquera des sessions extraordinaires.

Les modalités liées au mode de votation, au quorum et au remplacement des membres seront précisées par une délibération du conseil communal, sur proposition du président du comité

Les comités de gestion et d'investissement des marchés de la commune présentent leur rapport d'activités au conseil communal pour délibération.

Article 10:

La mairie d'Abomey-Calavi met à la disposition du comité de gestion et d'investissement des marchés de la commune les moyens matériels et financiers nécessaires à l'exécution de sa mission. Les modalités d'exécution des dépenses du comité et l'entité responsable seront précisées ultérieurement.

CHAPITRE IV : DISPOSITIONS FINALES

Article 11 :

Toutes les dispositions antérieures contraires au présent Arrêté sont abrogées.

Article 12:

Le présent Arrêté qui prend effet pour compter de sa date de signature, sera enregistré, publié et communiqué partout où besoin sera.

Abomey-Calavi, le...

Georges BADA

Le Maire

Ampliations :

Conseil communal : 10

Archives de la mairie: 2

Arrondissements :9

Annexe n°6: Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Eléments de diagnostic	solutions
Niveau général		Le faible niveau d'exploitation des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi	améliorer la mobilisation des recettes issues de l'exploitation des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi	-	-		
Niveaux spécifiques	1	Le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes	Suggérer une politique adéquate d'investissement dans les marchés et gares routières de la commune	L'insuffisance des ressources financières	L'insuffisance des ressources financières justifie le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes	l'insuffisance des ressources financières justifie le manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes	<ul style="list-style-type: none"> - l'autofinancement; - le financement par contribuable ; - le financement par concours ; - le financement par institutions bancaires (l'emprunt)
	2	L'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés	Proposer un cadre réglementaire d'opérationnalisation des comités de gestion et d'investissement des marchés	Le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières	Le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés	le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières explique l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés	<ul style="list-style-type: none"> - créer spécialement un cadre de concertation entre la mairie et les contribuables des marchés - Veiller à son bon fonctionnement - Le doter d'une caisse de menues dépenses

	3	La faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal	Déterminer les conditions d'accroissement des recettes marchandes au profit du budget communal	Inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes	L'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes est la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal	Les détournements de recettes par les agents collecteurs et les syndicats des gares routières sont la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal	<ul style="list-style-type: none"> - Installer un système de suivi-évaluation et contrôle de la mobilisation des recettes ; - Imposer un taux rationnel minimal de recouvrement de recettes aux collecteurs par marché ; - Coaliser les différents syndicats présents sur les GR ; - améliorer les conditions de travail des collecteurs ; - S'inspirer des meilleures techniques de négociations lors des discussions avec les syndicats des gares routières ; - Appliquer des sanctions
--	---	---	--	--	--	--	---

Source : réalisé à partir de notre étude.

Annexe n°7 : Questionnaire d'enquête

Bonjour Monsieur ou Madame,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), portant sur le thème «**Contribution à une exploitation rationnelle des infrastructures marchandes de la commune d'Abomey-Calavi**», nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux questions.

1- Investissement dans les marchés et gares routières de la commune :

a) Qu'est-ce qui pourrait expliquer selon vous l'insuffisance d'investissement au profit des infrastructures marchandes de la commune ?

L'exclusivité de la gestion des infrastructures marchandes en régie directe ;

Le manque de quête de qualité dans les prestations liées aux équipements marchands par la mairie, en les considérant comme sources de recettes sans obligation de rendre service ;

L'insuffisance des ressources financières ;

Autres (à préciser).

b) Que proposez-vous aux autorités locales pour accroître leurs investissements dans les marchés et gares routières de la commune ?

.....

.....

.....

.....

.....

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

2- Comités formels de gestion et d'investissement des marchés :

a) Qu'est-ce qui explique, selon vous l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés ?

Le manque de volonté des autorités locales ;

Le défaut d'opérationnalisation du cadre de concertation des acteurs des marchés doublé de l'insuffisance des ressources financières ;

Autres (à préciser).

b) Que préconisez-vous pour remédier à cette situation ?

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

3- Contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal :

a) Selon vous, quelle est la cause de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal ?

L'insuffisance d'activités de communication entre la mairie et les contribuables ;

La faible capacité de définition des stratégies de recouvrement des recettes marchandes ;

L'inefficacité du mode de gestion des infrastructures marchandes ;

Autres (à préciser).

b) Que suggérez-vous pour améliorer le niveau de contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre collaboration !!!

Annexe n°8 : Guide d'entretien

1- Quelles sont en général les difficultés auxquelles votre service se trouve confronté ? Laquelle vous paraît majeure ?

2- La commune a-t-elle un plan de développement communal ? Si non, cela n'est il pas utile ? A quels égards ?

3- Il y a-t-il selon vous une différence entre « infrastructure marchande » « équipement marchand » et « service public marchand » ? Laquelle ? Si non pourquoi ?

4- Combien de marchés comptent la commune ?

5- Quelle différence il y a-t-il entre marchés principaux et marchés secondaires ? combien de marchés principaux et secondaires comptent la commune et quels sont-ils ?

6- Comment fonctionnent votre service et quel est son implication dans la gestion des affaires marchandes ?

7- Quelles sont les infrastructures marchandes (IM) dont est dotée la commune d'Abomey-Calavi (AC) ?

8- A quel(s) mode(s) de gestion sont-elles soumises ? Avez-vous une préférence pour un mode ou des modes de gestion ? Pourquoi ?

9- Quels sont les acteurs en présence dans les marchés et gares routières ?

10- La commune dispose de combien d'agents collecteurs ? comment sont-ils programmés dans le cadre de la collecte des taxes et sur quelle base ?

11- Etes-vous satisfait de leur travail ? Pourquoi ? Si non, que leur reprochez-vous ? Que suggèreriez-vous ?

12- Comment gérez-vous les absences des agents collecteurs ?

13- Existe-t-il un mécanisme contrôle des agents collecteurs ? Si non n'en voyez-vous pas l'utilité ? Si oui, lequel et comment fonctionne-il ? Est-il satisfaisant ? Pourquoi ?

14- Quels sont les moyens matériels mis à leur disposition ? (Comment se déplacent-ils, par exemple ?) Cela suffit-il ? Si non quelles solutions préconiserez-vous ?

15- J'ai appris que le recouvrement au niveau des GR n'est pas dans les attributions des agents collecteurs. A cet effet, qui sont ceux qui s'en chargent ? et comment ?

16- Y a-t-il de comités de gestion et d'investissement dans les marchés et gares routières de la commune ?

17- Existe-il un manuel de procédure de recouvrement des recettes marchandes ?

18- Comment se fait le choix de l'implantation des IM, marchés et gares notamment ?

19- Combien de marchés et de gares sont construits ou aménagés de 2011 à 2016 ?

20- Comment la construction ou l'aménagement des marchés et gares est-il financé ?

21- Quels sont les recettes en principe perceptibles dans les marchés et sur les gares routières ? Et quel est le fondement juridique de ces recettes ?

22- La commune dispose t-elle d'une base de données relatives aux IM ?

23- Quelle est l'importance statistique des recettes issues des marchés et gares par rapport aux recettes locales propres ces dernières années ? Les chiffres vous satisfont-ils ? Pourquoi ?

24- Existe-t-il un mécanisme de collecte et de gestion des déchets produits par les marchés et gares ? Si oui est-il effectif et efficace dans tous les marchés et gares ? Si non n'est-ce pas utile ? A quels égards ? Et quelles sont les conséquences possibles du défaut ?

25- Voulez-vous ajouter quelque chose pour clôturer cet entretien ?

NB : Les questions de ce guide d'entretien ont été administrées intuitu personae.

Toutes les questions n'ont donc pas été posées à tout le monde.

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
GLOSSAIRE	vii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE:CADRE DE L'ETUDE, ETAT DES LIEUX DE BASE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	5
Section 1 : Cadre de l'étude.....	6
Paragraphe1: Présentation du cadre institutionnel: MDGL	6
I. Missions et attributions.....	6
II. Organisation	7
Paragraphe2 : Le cadre physique.....	8
I. Présentation de la mairie d'Abomey-Calavi	8
A. Missions de la commune.....	8
B. Organisation administrative.....	9
1- Les services centraux.....	9
2- Les services extérieurs	10
II. La Direction des Ressources Financières	10
A. Le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC)	11
B. Le Service du Matériel (SM).....	11
C. Le Service des Recettes et Equipements Marchands (SREM)	12
Section2 : Etat des lieux de base et ciblage de la problématique de l'étude.....	12

Paragraphe 1: Restitution des constats majeurs au niveau du service des recettes et équipements marchands	12
I- Etat des lieux sur les principales activités du SREM	13
A. Le recouvrement des recettes non fiscales.....	13
B. Politique de gestion des marchés et gares routières par le SREM	16
II- Inventaire des éléments de l'état des lieux	21
A. Inventaire des atouts	21
B. Inventaire des faiblesses.....	22
Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique de l'étude	22
I- Choix de la problématique et formulation du sujet	22
A. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	23
B. Sélection de la problématique et formulation du sujet.....	24
II- Spécification de la problématique, vision globale et séquences de résolution de la problématique spécifiée.....	26
A- Spécification de la problématique	26
B- Vision globale et séquences de résolution de la problématique spécifiée	27
CHAPITRE PREMIER :FIXATION DES OBJECTIFS, DES HYPOTHESES DE L'ETUDE ET CHOIX DES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES.....	28
Section 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	29
Paragraphe 1 : Rappel de la problématique retenue et objectifs de l'étude.....	29
I- Rappel de la problématique retenue	29
II- Objectifs de l'étude	29
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude	30
I- Hypothèses de l'étude	30
II- Tableau de bord de l'étude.....	35
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche adoptée pour la résolution de la problématique.....	37
Paragraphe 1 : La revue de littérature.....	37
I- Exposé des contributions antérieures relatives au problème général.....	37

II- Exposé des contributions antérieures relatives aux problèmes spécifiques	38
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	42
I- Approches empiriques.....	42
II- Approches théoriques	43
CHAPITRE DEUXIEME:COLLECTE, ANALYSE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTICAPPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....	46
Section 1 : Collecte, analyse des données et établissement du diagnostic.....	47
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données.....	47
I- Préparation et réalisation des enquêtes.....	47
II- Présentation et analyse des données	48
Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic	52
I- Degré de vérification des hypothèses.....	52
II- Synthèse du diagnostic.....	53
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	54
Paragraphe 1 : Approches de solutions	54
I- Approches de solutions au problème du manque d'investissement au profit des infrastructures marchandes.....	54
II- Approches de solutions au problème de l'inexistence de comités formels de gestion et d'investissement dans les marchés.....	56
III- Approches de solutions au problème de la faible contribution des recettes marchandes dans la mise en œuvre du budget communal.....	57
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées	59
I- Propositions à l'endroit des autorités locales de la commune	59
d'Abomey-Calavi.....	59
II- Propositions à l'endroit du personnel du SREM	60
CONCLUSION.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES.....	t

