



**REPUBLIQUE DU BENIN**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI**

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE (ENAM)**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLOME  
D'ADMINISTRATEUR EN GESTION FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES**

**OPTION**

*Administration des Finances*

**FILIERE**

*Gestion financière des collectivités locales*

**ANNEE ACADEMIQUE  
2010-2011**

**THEME**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE  
L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

Réalisé et soutenu par  
Janvier Albert Y.C. AKPONON

Sous la direction de :

***Maître de stage :***

**Monsieur Roger GBADAMASSI**  
*Administrateur du Trésor,  
Receveur des Finances  
du MONO - Couffo*

***Directeur de mémoire :***

**Monsieur Justin DJOSSOU**  
*Administrateur des Finances,  
Enseignant à l'ENAM*

**Mars 2012**

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT: WOROU Rosaline Dado**  
**épouse HOUNDEKON**

**VICE – PRESIDENT: EYEBIYI Hubert**  
**Gustave**

**MEMBRE: AYABA Hounsa Napoléon**

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

## **DEDICACE**

Ce mémoire est dédié à :

- Mes parents ;
- Mon épouse ;
- Mes enfants.

## **REMERCIEMENTS**

**Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :**

- **Monsieur Justin DJOSSOU, notre Directeur de mémoire, pour avoir accepté de diriger ce travail, malgré ses multiples occupations ;**
- **Toute l'administration de la DGTCP ;**
- **Tout le personnel de la Recette – Perception de BOPA ;**
- **Tout le corps enseignant de l'ENAM pour la qualité de la formation dispensée et la transmission de son savoir – faire ;**
- **Tout le personnel administratif de l'ENAM pour le soutien logistique apporté, durant notre formation ;**
- **Tous les membres de Jury pour avoir accepté d'apprécier ce mémoire ;**
- **Tous ceux qui nous ont soutenu pour la réalisation de ce travail.**

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**DGTCP** : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

**M È C** : Mono . Couffo

**RAI** : Recette Auxiliaire des Impôts

**RFU** : Registre Foncier Urbain

**RGF** : Recette Générale des Finances

**RF** : Recette des Finances

**RP** : Recette . Perception

**SAF** : Service des Affaires Financières

## LISTE DES TABLEAUX

N°	Libellés	Pages
0-	Evolution de la production végétale de 2003 à 2008	17
1-	Répartition du personnel de la Mairie de BOPA, suivant leur statut	19
2-	Répartition du personnel de la collectivité selon leur niveau intellectuel	20
3-	Prévisions et réalisations des recettes de fonctionnement	22
4-	Evolution des recettes de fonctionnement	22
5-	Evolution des ressources propres par principale composante	23
6-	Evolution des dépenses de fonctionnement	23
7-	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	25
8-	Tableau de bord de l'étude	34
9-	Difficultés d'identification des contribuables	40
10-	Cause du faible rendement de la production agricole et de la non valorisation du potentiel touristique	41
11-	Enquête relative au problème spécifique N°3	42

## RESUME

Le centre d'intérêt de notre étude concerne l'autofinancement des communes au Bénin, en général et de BOPA, en particulier.

L'autofinancement de la commune constitue la clef de voûte du système de décentralisation pouvant procurer aux dans le cadre du développement local aux populations à la base, un bien-être économique et social.

La présente étude nous a permis de relever les problèmes qui empêchent l'autofinancement de la commune de BOPA et qui concernent :

- Les difficultés d'identification des contribuables ;
- Le faible rendement de la production agricole et la non valorisation du potentiel touristique ;
- L'absence d'une bonne politique de recouvrement de recettes.

Les causes qui se trouvent à l'origine de ces problèmes ont été identifiées. Ce qui a permis de formuler les hypothèses de travail ci-après :

- Les difficultés d'identification des contribuables sont dues à l'absence du RFU ;
- Le faible rendement de la production agricole et la non valorisation du potentiel touristique sont dus à l'absence d'une politique efficiente agricole et touristique ;

- L'absence d'une bonne politique de recouvrement est due à la non maîtrise du potentiel non fiscal.

Après enquêtes, ces hypothèses ont été vérifiées et des approches de solutions ont été proposées pour résoudre les problèmes soulevés par l'étude. Ensuite, nous avons formulé des suggestions à l'endroit des autorités communales, de l'Etat et de la population locale afin que la commune de Bopa puisse disposer d'une situation financière équilibrée ce qui lui permettra de dégager un pourcentage sur les ressources de la section de fonctionnement pour consacrer aux investissements de la commune.

# **SOMMAIRE**

## **Introduction**

Chapitre premier : **Observations de stage et ciblage de la problématique**

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation de la commune de BOPA

Paragraphe 2 : Etat des lieux de la commune de BOPA

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de l'étude

Chapitre deuxième : **Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions**

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Résultats des enquêtes et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en oeuvre

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## **Annexes**

---



# **INTRODUCTION**

L'exercice de démocratie à la base à travers la décentralisation, recommandé au Bénin par la conférence des forces vives de la nation de Février 1990, est devenu une réalité depuis l'installation des conseillers communaux en Février 2003. En effet, l'article premier de la loi N°97-028 du 15 Janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin dispose, en son alinéa 3 : « Il est créé une collectivité décentralisée dénommée commune ». Plus loin, l'article 21 de la même loi précise que : « Les communes disposent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière ».

L'autonomie financière d'une commune l'oblige à mobiliser les ressources propres pour faire face au fonctionnement des services locaux et investir en vue de promouvoir le développement local. Il s'agit là d'une mission souvent délicate pour la commune. C'est en analysant les difficultés de mobilisation des ressources des collectivités locales, que François LABIE (1995) écrit : « Il est possible de prétendre que la décentralisation est réelle si les collectivités locales sont véritablement maîtresses de leurs finances ; et à l'inverse, la décentralisation est purement apparente lorsque les collectivités locales n'ont pas de liberté financière même si elles ont des compétences juridiques étendues ».

Les communes du Bénin sont aussi confrontées, dans l'exercice de démocratie à la base, aux problèmes de financement de leurs différentes charges. Pour le développement local, l'autofinancement de la commune constitue la clef de voûte du système de décentralisation pouvant procurer aux populations à la base, un bien-être économique et social.

Celui-ci passe par l'investissement qui permet de produire et de mettre à la disposition des populations à la base, des biens et services de qualité à

un coût raisonnable, en vue de changer durablement les conditions de vie de ces populations.

De ce qui précède, il apparaît que la maîtrise des finances est une composante essentielle de l'autonomie financière accordée par l'Etat central aux collectivités locales. Le véritable problème qui se pose dans les communes est leur survie financière et surtout leur capacité à s'auto-financer. Ce problème est encore plus accru à la commune de Bopa qui a des défis de développement.

La question qui se pose est la suivante : comment la commune de Bopa peut elle assurer l'autonomie financière, en vue de amorcer son développement ?

C'est pour répondre à cette question et aux aspirations légitimes de la commune de Bopa à promouvoir son développement que nous avons voulu réfléchir sur le thème : « Contribution à l'amélioration de la capacité d'auto-financement de la commune de Bopa ».

La commune de Bopa comm les autres communes du Mono éprouvent de énormes difficultés de mobilisation des ressources financières pour faire face à leurs charges tant d'investissement que de fonctionnement. C'est la raison essentielle qui a motivé le choix de cette commune pour la réalisation de notre étude. Cette étude se articule autour de deux chapitres, à savoir :

- un chapitre premier relatif aux observations de stage et au ciblage de la problématique ;
- un chapitre deuxième qui décrit le cadre théorique et méthodologique et propose des approches de solutions pour résoudre les problèmes soulevés par notre étude.



**CHAPITRE PREMIER :  
OBSERVATIONS DE STAGE  
ET CIBLAGE DE LA  
PROBLEMATIQUE**

Dans ce chapitre, il sera question :

- α De décrire le cadre institutionnel et de restituer les observations de stage ;
- α De cibler la problématique de l'étude.

## SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATION DE STAGE

### Paragraphe 1 : Présentation de la commune de BOPA

Il s'agira de décrire la commune de Bopa et de présenter l'organisation et le fonctionnement de la mairie.

#### I- Description de la commune de Bopa

La Commune de BOPA est située au sud-est du Département du Mono. Elle est limitée au Nord par les Communes de Dogbo et de Lalo, au Sud par les Communes de Comé et de Houéyogbe, à l'Est par le fleuve Couffo et le lac Ahémé qu'elle partage avec les Communes d'Allada et de Kpomassè et à l'Ouest par les Communes de Lokossa et de Houéyogbé. Elle se présente sous une forme allongée et couvre une superficie de 365 Km<sup>2</sup> soit 22,74% de la superficie du Mono et environ 0,32% de la superficie totale du Bénin.

La commune est divisée en arrondissements qui constituent les subdivisions territoriales. Les arrondissements sont, à leur tour, divisés en quartiers de ville ou villages. Chaque arrondissement, proportionnellement à son poids démographique, pourvoit au conseil communal, un nombre déterminé d'élus. La commune de BOPA compte sept (7) arrondissements et soixante (60) villages et quartiers de ville, à savoir : Agbodji (7 villages) . Badazouin (9 villages) . BOPA (13 quartiers de villes) . Gbakpodji (6 villages) . Lobogo (11 villages) . Possotomè (7 villages) et Yègodoé (7 villages). Le chef- lieu de la Commune est BOPA. Les arrondissements ont pourvu l'assemblée locale, le conseil communal, à hauteur de dix sept (17) élus.

Le conseil communal de BOPA présente un niveau intellectuel peu élevé. En effet, 53% des élus n'ont que le BAC et quelques uns ont le

niveau supérieur et 47% ont le niveau du secondaire second cycle. Cette qualification est la même pour les commissions communales. Au niveau du Bureau communal, 70% ont le niveau supérieur et 30% le niveau de secondaire second cycle.

La Commune de Bopa a un relief moyennement accidenté présentant un ensemble d'ondulations tectoniques constituées de plateaux, de dépressions et de bassins versants.

De par sa position géographique, la commune de BOPA bénéficie d'un climat subéquatorial de type Guinéen caractérisé par quatre (04) saisons plus ou moins marquées, à savoir : i) une grande saison sèche de mi-novembre à mi-mars, ii) une grande saison de pluies de mi-mars à mi-juillet, iii) une petite saison sèche de mi-juillet à mi-septembre et iv) une petite saison de pluies de mi-septembre à mi-novembre. Les précipitations ont donc lieu principalement entre mars et juillet avec un maximum en juin. Elles se répartissent en moyenne sur 80 à 120 jours.

## II- Organisation, Attributions et Fonctionnement de la mairie de Bopa

### A- Organisation de la mairie de BOPA

Conformément à l'Arrêté N°92/001/CB/SG du 12 janvier 2010 la mairie de Bopa est organisée à deux niveaux :

- le cabinet du maire ;
- les autres services communaux.

#### ❖ **Le staff du Maire est composé comme suit :**

- le Maire,
- les deux adjoints,
- le / la Secrétaire Particulier (ère) du Maire.

**❖ Les services communaux comprennent :**

- le Secrétariat Général,
- le Service des Affaires Générales (SAG),
- le Service du Développement Local et de la Planification (SDLP),
- le Service des Affaires Economiques (SAE),
- le Service des Affaires Financières (SAF),
- le Service des Affaires Domaniales et Environnementales (SADE),
- le Service de la Population et de l'Etat Civil (SPEC),
- le Service Technique (ST),
- le Service des Transmissions (STr).

**B- Attributions et fonctionnement des services**

Le Maire est le premier responsable de la commune. Il est le chef de l'administration communale, fonction qu'il exerce conformément aux textes de loi de la décentralisation (article 48 de loi n°97 029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin).

Sont rattachés directement au Maire les postes ci-après :

- le Secrétariat Général ;
- le Secrétariat Particulier.

Les adjoints au Maire assistent le Maire dans l'accomplissement de sa mission. Ils le remplacent en cas d'empêchement et peuvent recevoir des délégations de lui, conformément aux dispositions de la loi.

Placé sous l'autorité directe du Maire, le secrétariat particulier est chargé :

- des travaux de secrétariat à caractère confidentiel et / ou secret de tous les services de l'administration communale ;

- de gérer le agenda du Maire ;
- de centraliser les projets de correspondances confidentielles visés par le Maire ou le Secrétaire Général pour saisie, enregistrement, photocopie, expédition ;
- de l'exécution de toutes les tâches à lui confiées par le Maire, notamment la rédaction de certaines correspondances administratives du Maire.

Le Secrétaire Général est le principal animateur des services **administratifs communaux dont il veille au bon fonctionnement.**

#### ❖ LE SECRETARIAT ADMINISTRATIF

Le secrétariat administratif s'occupe des courriers ordinaires.

Il a pour attributions :

- de assurer le traitement et la gestion des courriers ;
- de assurer la réception, l'enregistrement, la transmission ou la ventilation du courrier . arrivée ordinaire ;
- de assurer la frappe, la saisie, le collationnement, l'enregistrement et la distribution du courrier . départ ordinaire ;
- de procéder à la multiplication des documents administratifs ;
- de rédiger certaines correspondances administratives ;
- de tenir le secrétariat de certaines réunions pour lesquelles il aura été sollicité par le Secrétaire Général ;
- de classer les courriers ;
- de préparer les rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités.

#### ❖ LE SERVICE DES AFFAIRES GENERALES (SAG)

Il est chargé des questions relatives à l'administration générale de la Commune, à la documentation et aux archives, à la gestion et au suivi de la carrière du personnel, à l'exercice de la police administrative, au suivi des

relations avec la tutelle, aux affaires sociales et culturelles. A ce titre, le service des affaires générales comporte deux (02) divisions.

- la Division de Documentation, des Archives et des Ressources Humaines (DDARH) ;
- la Division de la Police Administrative et Tutelle, et des Affaires Sociales et Culturelles (DPAT-ASC).

**❖ LE SERVICE DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET DE LA PLANIFICATION (SDLP)**

Ce service dans ses attributions s'occupe de l'étude, de l'élaboration et de la planification des projets de développement de la Commune.

Il est animé par la Division du Suivi et de la Coopération (DSC).

Celle-ci est chargée de :

- l'élaboration du plan de développement économique et social ;
- la mise en œuvre du plan de développement communal à travers la traduction en projets concrets des idées de projets ;
- le suivi de l'exécution des projets inscrits aux programmes d'investissement publics de l'Etat ;
- la fourniture et la distribution de l'eau potable ;
- l'élaboration du projet de la tranche annuelle ;
- le suivi de l'exécution de la tranche annuelle ;
- la tenue du secrétariat de cadre institutionnel ;
- le suivi et la maîtrise des relations avec les associations, les ONG nationales et étrangères, les partenaires de la coopération décentralisée, les communes ou villes jumelées ou candidats au jumelage et les institutions ou agences de coopération ;

- la préparation des missions du Maire et des autres élus à l'étranger (passeport, visas, réservation d'hôtel, etc) ;
- la préparation des rapports mensuels, trimestriels et annuels des activités de la division.

### ❖ LE SERVICE DES AFFAIRES ECONOMIQUES

Il s'occupe de l'exploitation des marchés, des gares routières et des carrières, de la commercialisation des produits, de toutes activités de promotion économique et de la tenue des statistiques.

Il est chargé de :

- l'accroissement des ressources fiscales et celles non fiscales par la mise en œuvre d'une politique de développement des ressources notamment à travers le registre foncier urbain, les opérations et les prestations de Services des Impôts, du Trésor ;
- la promotion du développement à travers la création de services et opérations générateurs de recettes (marchés, gares routières, abattoirs, établissements communaux, régies, etc) ;
- l'examen des dossiers d'ouverture et de tenue de débits de boissons, de motels, d'auberges, d'hôtels, de vidéo club ;
- la prise des mesures incitatives en faveur des opérateurs économiques dans les différents secteurs d'activités ;
- l'initiation de l'aménagement de zones économiques (zones artisanales, touristiques, industrielles, zones franches viabilisées) ;
- la gestion du patrimoine de la Commune tel que les bâtiments administratifs de la Commune ;
- la préparation des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

### ❖ LE SERVICE DES AFFAIRES FINANCIERES (SAF)

Ce service s'occupe de l'exécution et du suivi des recettes ordinaires et celles extraordinaires, et de l'émission des ordres de recettes. Il s'occupe également du suivi des dépenses et de la gestion du matériel.

Il est chargé de :

- l'exécution et du suivi des recettes ordinaires et celles extraordinaires ;
- l'émission des ordres de recettes ;
- la tenue des divers registres ou documents comptables ;
- l'exécution sur instruction du Maire, des dépenses financées sur ressources propres de la commune.
- l'exécution et du suivi des dépenses financées par les transferts financiers de l'Etat et d'autres partenaires ;
- l'organisation matérielle et financière des cérémonies, réceptions et manifestations officielles ;
- la gestion du matériel informatique, les copieurs, du téléphone, du fax, les matériels et mobiliers de bureaux ;
- l'élaborer, en fin d'années des comptes administratifs ;
- la préparation des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

### ❖ LE SERVICE DES AFFAIRES DOMANIALES ET ENVIRONNEMENTALES (SADE)

Ce service est chargé des questions relatives à la conception et à la conduite des programmes urbains d'aménagement, du règlement des litiges domaniaux et de toutes autres questions liées à la gestion du patrimoine et du domaine public. A ce titre, le service des affaires domaniales et environnementales est s'occupe de :

- \* la mise en place d'un système d'informations géographiques (SIG) ;
- \* l'identification et de l'actualisation du patrimoine foncier de la Commune notamment :
  - assurer la gestion et la conservation du patrimoine foncier ;
  - assurer les levés topographiques, géodésiques et cadastraux ;
  - suivre les opérations de lotissement et de recasement ;
  - gérer les dossiers d'acquisition de parcelles loties ;
  - centraliser les documents relatifs au foncier dans les arrondissements et quartiers de ville ;
  - gérer les contentieux d'aménagement foncier ;
  - identifier, répertorier, comptabiliser et actualiser les biens des domaines publics ;
  - programmer et planifier l'espace urbain à travers la élaboration du schéma Directeur d'Aménagement, le Plan d'Urbanisme, les Plans de détails d'aménagement urbains, etc.) ;
  - la élaboration et la mise en %uvre du plan communal d'actions environnementales ;
  - la contribution à la protection des ressources hydrauliques, des nappes phréatiques et leur meilleure utilisation ;
  - la protection des ressources naturelles notamment des forêts, des sols, de la faune, de la flore, des cours d'eau, etc. ;
  - la collecte, le traitement et l'évacuation des déchets solides, liquides, des eaux usées et pluviales ;
  - la réalisation des ouvrages d'aménagement des bas-fonds et de protection contre les inondations ;

- la création et le entretien des plantations, des espaces verts, des places, des jardins et des aménagements publics visant à l'amélioration du cadre de vie des citoyens ;
- le suivi et le contrôle de la gestion des cimetières ;
- le suivi et le contrôle des opérations de collecte et d'évacuation des ordures ménagères ;
- la collecte et l'élimination des déchets liquides ;
- la lutte contre les atteintes à l'environnement ;
- les propositions de avis au Maire sur toutes autres questions liées à l'environnement ;
- la préparation des rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

#### ❖ **LE SERVICE DE LA POPULATION ET DE L'ETAT CIVIL (SPEC)**

Ce service est chargé de l'enregistrement, de l'établissement et de la conservation des actes et pièces de l'état civil et différentes questions touchant la population. A ce titre, il est animé par :

- la Division de la Population (DP) ;
- la Division de l'Etat Civil (DEC) ;
  - la Division de la Population (DP)
  - la Division de l'Etat Civil

#### ❖ **LE SERVICE TECHNIQUE (ST)**

Ce service traite des questions relatives aux études et aux travaux et est animé par la Division des Etudes et Travaux.

Cette division a pour missions :

- la planification et la programmation des investissements relatifs aux infrastructures et équipements communaux ;

- la conception des ouvrages à partir des programmes définis ;
- la coordination des interventions techniques sur le domaine public communal ;
- la préparation des dossiers relatifs à la passation des marchés, à la consultation des entreprises ;
- le contrôle et le suivi des chantiers ;
- l'établissement et la tenue des dossiers statistiques sur les coûts des travaux ;
- le suivi et la tenue des indicateurs de performance en matière de passation des marchés (délai de passation, respect des coûts objectifs) et dossiers techniques ;
- la tenue et l'actualisation de l'inventaire du patrimoine de la Commune (voirie, drainage, places publiques, espaces verts et équipements administratifs et socio-collectifs) ;
- la programmation du suivi et du contrôle de l'exécution, de l'entretien des voies urbaines ;
- la programmation, le suivi et le contrôle des travaux de embellissement des villes (pavoisement, plantations, espaces verts) et de l'entretien des ouvrages de assainissement ;
- la préparation des rapports techniques mensuel, trimestriel et annuel des activités de la division.

#### ❖ **LE SERVICE DES TRANSMISSIONS (STr)**

Ce service est chargé de :

- la réception, le décodage et la transmission des messages codés ;
- la transmission et la réception des messages radio ;
- la maintenance des équipements de transmission de la Commune ;
- la protection des fréquences et indicateurs de appel établis ;

- L'élaboration des procès verbaux de exploitation et des rapports d'activités.

## Paragraphe 2 : Etat des lieux sur la commune de BOPA

Il sera exploré ici l'économie locale, l'administration locale et les finances locales de la commune de BOPA.

### **I- Administration communale**

La mairie de BOPA dispose de la plupart des services prévus par les textes régissant le fonctionnement des communes en République du Bénin. L'effectif de la commune, toutes catégories confondues est de trente quatre (34) agents. Le tableau N°2 fait le point de la répartition des ressources humaines de l'administration communale suivant leur statut.

### **II- Economie locale**

L'économie de la commune de BOPA repose sur les secteurs économiques générateurs d'emplois et de revenus. Ces secteurs concernent l'agriculture, l'élevage, la pêche, la transformation et l'artisanat, les ressources naturelles, le commerce, l'industrie, le tourisme et l'hôtellerie, etc.

### **L'agriculture et la pêche**

L'agriculture et la pêche occupent à elles seules 80% de la population et représentent les principales activités de revenus dans la Commune. En la matière Bopa dispose des bas-fonds, et de terres cultivables ; des organisations d'agriculteurs et de pêcheurs ; des structures d'encadrement et de financement ; de zones agro-écologiques diversifiées, et d'un réseau hydrographique dense ; de marchés de couloir. Tous les atouts naturels sont à la base d'une diversité de spéculations (maïs, manioc, arachide, canne à sucre, tomate, patate douce, le riz.).

**Le tableau N°1** montre les superficies, les rendements et les productions des principaux produits agricoles de la commune au cours des cinq dernières campagnes. De l'analyse des données de ce tableau ; il ressort ce qui suit :

Dans la commune de BOPA, **le manioc** vient en tête, au titre des racines et tubercules avec une production moyenne annuelle de 24 054 tonnes représentant 14% de la production départementale suivi de **la patate douce**.

**Le maïs** vient en deuxième position ; au titre des cultures céréalières avec une production moyenne annuelle de environ 4811 tonnes. Cette production de maïs local représente 18% de la production départementale.

**La canne à sucre** occupe la troisième position avec une production moyenne annuelle de environ 2237 tonnes. Cette production représente 26% de la production annuelle départementale. En quatrième position, on retrouve la **tomate**, au titre des produits maraîchers avec une production moyenne annuelle de 621 tonnes, ce qui représente 15 % de la production départementale. Elle constitue, à elle seule, plus des 2/3 de production des cultures maraîchères ; viennent le gombo et le piment avec des productions moyennes annuelles respectives de 260 et 37 tonnes.

Au total, la production agricole dans la commune est caractérisée par un système d'exploitation de type extensif caractérisé par des rendements assez faibles, tributaires des aléas climatiques et de la faible utilisation des techniques modernes de production. En effet, ces techniques de production sont caractérisées par les cultures sur brulis, les cultures associées, la jachère, la assolement et la rotation. Les producteurs ont très peu recours aux engrais et pesticides et l'utilisation des semences améliorées est rare. Les outils utilisés sont encore archaïques (houe, coupe-coupe, machette) et les

sols sont appauvris par de mauvaises pratiques culturales, la monoculture et les feux de brousse.

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

**Tableau N°0 : Évolution de la production végétale de 2003 à 2008**

Campagne	2003-2004			2004-2005			2005-2006			2006-2007			2007-2008			Moyenne		
	Sup	Rend	Prod	Sup	Rend	Prod	Sup	Rend	Prod	Sup	Rend	Prod	Sup	Rend	Prod	Sup	Rend	Prod
<b>Produits vivriers et autres</b>																		
<b>Maïs local et amélioré</b>	5719	965	5516	4975	873	4343	5775	794	4585	ND	ND	ND	5180	927	4801	5412	890	4811
<b>Haricot</b>	689	624	430	365	923	337	102	412	42	711	91	65	467	513	219	467	513	219
<b>Arachide</b>	66	576	38	65	538	35	63	397	25	48	583	28	62	643	40	61	547	33
<b>Manioc</b>	1736	13697	23778	1236	19223	23760	1305	14264	18615	1610	17143	27600	1495	17736	26515	1476	16413	24054
<b>Patate Douce</b>	58	4828	280	23	7043	162	42	5119	215	47	5404	254	60	10667	640	46	6612	310
<b>Riz</b>	5	2400	12	1	5000	5	6	2333	14	7	2571	18	12	2500	30	6	2961	16
<b>Canne à Sucre</b>	97	28680	2782	106	32566	3452	90	25889	2330	96	24875	2388	19	12316	234	82	24865	2237
<b>Produits maraîchers</b>																		
<b>Gombo</b>	87	2862	249	56	3982	223	86	2465	212	84	4429	372	70	3500	245	77	3448	260
<b>Tomate</b>	138	5652	780	94	7287	685	111	4811	534	112	4661	522	130	4500	585	117	5382	621
<b>Piment</b>	73	521	38	62	661	41	76	513	39	78	487	38	65	482	31	71	533	37

**Source** : DDP/ MAEP, 2008

La Commune de BOPA est très propice à l'agriculture car, elle se situe dans un environnement composé majoritairement de terres inondables et de marécages. Elle est constituée d'une diversité de sols : sols hydro morphes ou terres noires très riches, sols ferrallitiques ou terres de barre sur sédiment meuble.

Cependant l'exploitation intense et inadéquate des sols par l'utilisation d'outils agricoles archaïques, les mauvaises pratiques culturales **ne favorisent pas le rendement de la production agricole.**

### Tourisme

Le tourisme apparaît comme l'un des leviers de la croissance et du développement économique de la commune et constitue un secteur véritablement porteur pour BOPA, compte tenu des opportunités à saisir dans l'environnement régional et national et des potentialités à exploiter dans la commune notamment, le belvédère de Bopa et les berges du Lac Ahémé. Mais force est de constater que cet **important atout touristique n'est pas valorisé.**

**Tableau N° 1 : Répartition du personnel de la mairie suivant leur statut**

Statut Personnel	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Effectif total	% Effectif total
Permanent Etat	1	0	1	2,94%
Permanent Collectivité	1	0	1	2,94%
Contractuel Etat	1	0	1	2,94%
Contractuel Collectivité	22	9	31	91,17%
<b>TOTAL</b>	25	9	34	100%

**Source** : Enquête SAFIC 2009 et état de paiement.

De l'analyse du tableau N°2, il ressort que :

- le personnel de la mairie est constitué de 91% de contractuels localement recrutés, de 2,94% de permanents disposant d'une décision d'engagement dans les services de la mairie et de 2,94% de fonctionnaires APE et d'une proportion similaire de contractuel de l'Etat. Ce personnel est reparti entre la mairie et les arrondissements de la commune.
- le personnel déployé dans les arrondissements est inactif à cause de l'inondation qui les oblige à rester chez eux et son rendement au travail est ainsi faible. De ce fait, nous notons **des recrutements inutiles et partisans de personnel**

Le tableau N°3 ci-après fait le point de la répartition des ressources humaines de l'administration communale selon leur niveau intellectuel.

**Tableau 2 : Répartition du personnel de la Collectivité selon leur niveau intellectuel**

Personnel de la Collectivité Locale	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Effectif total	Pourcentage
Cadres A	1	0	1	3%
Cadres B	4	1	5	15%
SASA C	8	3	11	32%
Préposés D	6	5	11	32%
Agents de liaison et d'entretien E	4	0	4	12%
Autres agents (sans qualification)	2	0	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquête SAFIC 2009

De l'analyse des données du tableau N°3, il ressort ce qui suit :

- Le niveau des ressources humaines de l'administration

communale est relativement élevé. 18% du personnel communal sont des cadres (dont 3% des cadres A et 15% des Cadres B) et ont donc un niveau supérieur ou égal au BAC.

Seulement 6% sont analphabètes et composés essentiellement de agents de liaison et de entretien. Il existe un fort taux des agents ne disposant que du certificat de études primaires (32%) et de agents titulaires du BEPC (32%). On note ici le **faible niveau de qualification professionnel des agents de la mairie de BOPA.**

- L'insuffisance de personnel qualifié (au niveau de la mairie et des arrondissements), le mauvais état des infrastructures administratives, le dysfonctionnement du système de classement et de archivage des dossiers, l'absence de locaux pour certains arrondissements et la faible communication entre la Mairie et les arrondissements limitent la performance des services de la mairie.

- Par ailleurs, le conseil communal de Bopa est constitué en majorité de enseignants de catégories B et C, un cadre A et des agents sans qualification professionnelle. Nous remarquons ainsi le **faible niveau des élus.**

### **III- Finances locales**

Les finances de la commune de BOPA sont alimentées par les ressources internes et externes. Les premières sont constituées des recettes budgétaires propres à la commune et les contreparties mobilisées pour la réalisation des divers travaux de construction des infrastructures économiques et communautaires. Les ressources externes sont constituées des subventions de l'Etat, des contributions des structures de micro-finance ou des ONG et des ressources de transfert provenant de la coopération décentralisée. Les ressources

internes sont constituées des recettes fiscales, parafiscales et non fiscales.

Les recettes fiscales sont recouvrées par le Receveur auxiliaire des impôts (RAI), après émission des Rôles et des avis d'imposition par l'inspecteur des Impôts. La commune de Bopa ne disposant pas de Registre Foncier Urbain, le RAI dans ses attributions de recouvrement **n'arrive pas à identifier les contribuables de son arrondissement fiscal.**

Les recettes non fiscales sont recouvrées par le Receveur percepteur de la commune à partir des formules telles que les timbres, les tickets de droits de place sur les marchés et les imprimés. Ces valeurs inactives sont commandées par le Maire et réceptionnés par une commission mixte composée des agents de la Recette . Perception et de la mairie. Les timbres sont transmis directement au Receveur . Percepteur pour être placées auprès du principal correspondant que est régisseur de recettes. Quant aux autres valeurs inactives, elles font l'objet d'un poinçonnage à la Recette des Finances du Mono . Couffo avant leur transmission au Receveur . Percepteur pour prise en charge. Les tickets de droits de place sur marché sont placés au marché par le biais des agents collecteurs. Cependant, il est à déplorer **l'absence d'un contrat d'objectifs avec ces agents collecteurs.** Par rapport à la gestion des timbres et des imprimés, nous constatons malheureusement **une mauvaise politique de recouvrement.**

Outre ces ressources qualifiées de ressources de fonctionnement, le budget de la commune comporte à la section d'investissement les subventions, les dons, les legs et les fonds de concours.

#### ❖ Evolution des recettes de fonctionnement

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

---

En général, les prévisions de ces recettes totales de fonctionnement ont connu une croissance régulière de 2007 à 2011. Mais l'incivisme de la population à payer les impôts et taxes fait que l'augmentation des recettes de fonctionnement n'est pas significative.

**Tableau 1°3 : Prévisions et réalisations des recettes de fonctionnement**

Recettes totales de fonctionnement	2007	2008	2009	2010	2011
Prévu	129 225 235	150 416 334	267 467 105	224 268 413	173 654 463
Réalisé	120 947 344	179 225 549	156 189 513	122 792 307	103 345 645
<b>Taux de réalisation</b>	<b>93,59%</b>	<b>119,15%</b>	<b>58,39%</b>	<b>54,75%</b>	<b>59,51%</b>

**Source** : Enquête SAFIC, décembre 2009 et bordereau de développement de recettes

**Tableau N°4 : Évolution des recettes de fonctionnement**

Éléments d'analyse	2007	2008	2009	2010	2011
Recettes fiscales	20 123 218	22 852 638	49 566 616	63 411 254	22 814 897
Produits des domaines et ventes	16 204 490	9 408 128	16 157 461	17 942 515	29 493 384
Transferts fonctionnement	38 910 519	42 771 896	55 223 267	97 871 780	51 037 364
<b>Total recettes de fonctionnement</b>	<b>75 238 227</b>	<b>75 032 662</b>	<b>120 947 344</b>	<b>179 225 549</b>	<b>103 345 645</b>

**Source** : Enquête SAFIC, décembre 2009 et bordereau développement des recettes.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des recettes propres suivant chacune de ses composantes.

**Tableau N°5 : Évolution des ressources propres par principale composante**

Éléments d'analyse	2007	2008	2009	2010	2011
recettes fiscales	20 123 218	22 852 638	49 566 616	63 411 254	22 814 897
produits dom, patrimoine, services	16 204 490	9 408 128	16 157 461	17 942 515	29 493 384
<b>Total recettes propres</b>	<b>36 327 708</b>	<b>32 260 766</b>	<b>65 724 077</b>	<b>81 353 769</b>	<b>52 308 281</b>

**Source** : Enquête SAFIC, décembre 2009 et bordereau développement des recettes et comptes de gestion de la commune de Bopa.

**Tableau N°6 : Evolution des dépenses de fonctionnement**

---

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

---

Eléments d'analyse	2007	2008	2009	2010	2011
Dépenses de personnel	20 712 532	26 739 228	30 320 981	36 108 128	33 458 924
Autres dépenses	45 839 250	87 045 438	116 620 119	144 718 243	85 276 613
<b>TOTAL</b>	<b>66 551 782</b>	<b>113 784 666</b>	<b>146 941 100</b>	<b>180 826 371</b>	<b>118 735 537</b>

**Source** : comptes de gestion de la commune

De l'analyse des tableaux 3 à 6, il ressort que les recettes fiscales et celles non fiscales ont progressé de 2007 à 2010 sans pour autant contribuer à la couverture des dépenses de fonctionnement. Nous notons ainsi **l'absence d'une politique efficace de recouvrement des recettes**. Par ailleurs l'accroissement de la masse salariale de la commune se fait sans qu'il y ait accroissement conséquent des recettes locales. Ceci dénote d'une **mauvaise politique de recrutement des ressources humaines sans adéquation avec les besoins de performance identifiés et les exigences du développement de la commune**.

#### **IV- Analyse de la situation financière de la commune de Bopa**

Pour mieux apprécier la capacité d'investissement de la commune, nous allons procéder à une étude de son équilibre financier suivant le tableau d'analyse ci-après.

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

---

**Tableau n°7 : Analyse de l'équilibre financier de la commune de Bopa de 2007 à 2011**

Principaux agrégats financiers	2007	2008	2009	2010	2011
Recettes réelles de Fonctionnement (1)	36 327 708	32 260 766	65 724 077	81 353 769	52 308 278
Dépenses réelles de fonctionnement (2)	62 673 469	100 186 902	130 215 194	163 825 920	95 204 284
Epargne ou déficit de fonctionnement (3)= (1)- (2)	(26 345 761)	(67 926 136)	(64 491 117)	(82 472 151)	(42 896 006)
Recettes réelles d'investissement (4)	0	0	0	0	0
Capacité d'autofinancement des investissements (5)= (3) + (4)	(26 345 761)	(67 926 136)	(64 491 117)	(82 472 151)	(42 896 006)
Dépenses réelles d'investissement (6)	0	0	0	0	0
Besoin de financement (6) = (5)- (6)	(26 345 761)	(67 926 136)	(64 491 117)	(82 472 151)	(42 896 006)

**Source** : comptes de gestion de la commune de Bopa

La commune de Bopa n'arrive pas à dégager une Epargne brute mais plutôt un déficit de fonctionnement sur la période de étude qui à évolué en dent de scie. Le besoin de financement des dépenses de fonctionnement se faire remarquer de manière considérable de 2007à 2011. Ce besoin de financement est énorme pour permettre à la commune de dégager un excédent de fonctionnement pour financer les

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

---

investissements conformément à l'article 23 de la loi 98- 007 du 15 Janvier 1999.

En dehors des recettes réelles de fonctionnement de chaque commune, l'Etat dans le souci de promouvoir le développement à la base leur accorde le produit des ristournes et les subventions ou dotations de fonctionnement de même que les personnes physiques ou morales. Ainsi la commune de Bopa bénéficie de ses différents appuis tant au niveau de l'Etat que des autres organismes. Ces ressources transférées aident la commune de Bopa à couvrir le besoin de financement.

Tableau n°8 Intégration des transferts dans le besoin de financement

Eléments	2007	2008	2009	2010	2011
Besoin de financement	<b>(26 345 761)</b>	<b>(67 926 136)</b>	<b>(64 491 117)</b>	<b>(82 472 151)</b>	<b>(42 896 006)</b>
Recette de transferts	<b>38 910 519</b>	<b>42 771 896</b>	<b>55 223 264</b>	<b>97 871 780</b>	<b>51 037 364</b>
Solde après les recettes de transferts	<b>12 564 758</b>	<b>(25 154 240)</b>	<b>(9 267 850)</b>	<b>15 399 629</b>	<b>8 141 358</b>
Solde après couverture du déficit	<b>12 564 758</b>	<b>(12 588 482)</b>	<b>(21 857 332)</b>	<b>(6 457 703)</b>	<b>1 683 655</b>

**Source** : Comptes de gestion de la commune.

D'après le tableau, on se rend compte que pour les années 2008 à 2010, le besoin de financement n'est pas couvert et que la situation financière de la commune est restée déséquilibrée malgré les apports de

l'Etat et des autres organismes. Par contre la commune a dégagé un excédent de fonctionnement négligeable en 2011.

## **SECTION 2 : Ciblage de la problématique**

Cette section sera consacrée à la spécification et à la vision globale de résolution de la problématique

### **Paragraphe 1 : Spécification de la problématique**

Elle s'appuie sur les résultats de l'état des lieux réalisés dans la commune de BOPA pour mieux conduire la présente étude.

#### I- Identification des atouts et problèmes à partir de l'état des lieux

##### A- Les atouts

L'état des lieux nous a permis de relever que BOPA dispose d'un certain nombre d'atouts, à savoir :

- ✓ disponibilité de terres cultivables ;
- ✓ existence de bas-fonds ;
- ✓ existence de quelques sites touristiques ;
- ✓ demande croissante de produits artisanaux locaux ;
- ✓ existence et tenue à jour des registres comptables à la Recette-Perception.

##### B- Les problèmes

Les différents problèmes relevés au niveau de la mairie de Bopa sont regroupés par centre d'intérêt et consignés dans le tableau ci . après :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

---

Tableau N°9: Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques possibles
1	Gestion optimale des ressources humaines	Mauvaise gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible niveau de qualification professionnel ;</li> <li>- Inéquation du profil /poste ;</li> <li>- Recrutement anarchique ;</li> <li>- Faible niveau des élus.</li> </ul>	Problématique d'une gestion optimale des ressources humaines.
2	Autonomie financière	Faible capacité d'auto-financement de la commune de Bopa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés d'identification des contribuables ;</li> <li>- Faible rendement de la production agricole et non valorisation du potentiel touristique ;</li> <li>- Incivisme fiscal ;</li> <li>- Absence d'une bonne politique de recouvrement des recettes;</li> <li>- Absence de contrat d'objectivité avec les agents collecteurs.</li> </ul>	Problématique de l'amélioration de la capacité d'auto-financement de la commune de Bopa.
3	Maîtrise des dépenses de fonctionnement	Insuffisance de ressources pour couvrir les dépenses de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagements anarchiques des dépenses de fonctionnement ;</li> <li>- manque d'une bonne politique de recrutement ;</li> <li>- Absence de plan de trésorerie</li> </ul>	Problématique d'une bonne maîtrise des dépenses de fonctionnement.

Source : Etat des lieux

## II- Choix de la problématique

Une analyse des différents problèmes identifiés, au cours de notre stage, nous laisse percevoir que les centres d'intérêt représentent des problématiques que la mairie de Bopa devra résoudre en vue de développer sa commune. Il s'agit de :

- la problématique d'une gestion optimale des ressources humaines ;
- la problématique de l'amélioration de la capacité d'autofinancement de la commune de Bopa ;
- la problématique d'une bonne maîtrise des dépenses de fonctionnement.

En effet, la problématique N°1 relative à une gestion optimale des ressources humaines est beaucoup plus axée sur le management des ressources humaines. Nous estimons, en tant que gestionnaire des finances locales, ne pas avoir les compétences pour aborder ce sujet.

S'agissant de la problématique N°3 relative à une bonne maîtrise des dépenses de fonctionnement, elle nous semble moins intéressante car les problèmes spécifiques y relatifs peuvent être résolus, à la suite d'une bonne volonté de gestion des finances locales.

De tout ce qui précède, nous retenons la problématique N°2 liée à l'amélioration de la capacité d'autofinancement de la commune de Bopa.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général suivant : la problématique de l'amélioration de la capacité d'autofinancement de la commune de Bopa et les problèmes spécifiques ci-après :

- difficultés d'identification des contribuables ;
- faible rendement de la production agricole et non valorisation du potentiel touristique ;
- incivisme fiscal ;
- manque d'une bonne politique de recouvrement des recettes non fiscales ;
- absence de contrat d'objectivité avec les agents collecteurs.

C'est donc dans le souci de rapporter notre modeste contribution à la résolution de ces problèmes spécifiques que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Contribution à l'amélioration de l'autofinancement de la commune de Bopa** »

Le financement des collectivités locales au Bénin constitue un sujet d'actualité. A l'instar des autres communes du Bénin, la commune de Bopa est confrontée aussi à de nombreuses difficultés dont les plus préoccupantes sont celles relatives à l'autofinancement de ses charges.

C'est dans cet ordre d'idée que nous semble opportun de rapporter des solutions aux problèmes spécifiques liés à la problématique retenue. Ces problèmes spécifiques sont les suivants :

- difficultés d'identification des contribuables ;
- faible rendement de la production agricole et non valorisation du potentiel touristique ;
- incivisme fiscal ;
- manque d'une bonne politique de recouvrement des recettes;
- absence de contrat d'objectivité avec les agents collecteurs.

Cependant, l'incivisme fiscal et l'absence de contrat d'objectivité avec les agents collecteurs nous semblent être les conséquences d'une absence d'une bonne politique de recouvrement des recettes. Par

conséquent, nous allons les éliminer et centrer notre étude sur la problématique spécifiée et sur les problèmes spécifiques que sont :

- difficultés d'identification des contribuables ;
- faible rendement de la production agricole et non valorisation du potentiel touristique ;
- manque d'une bonne politique de recouvrement des recettes.

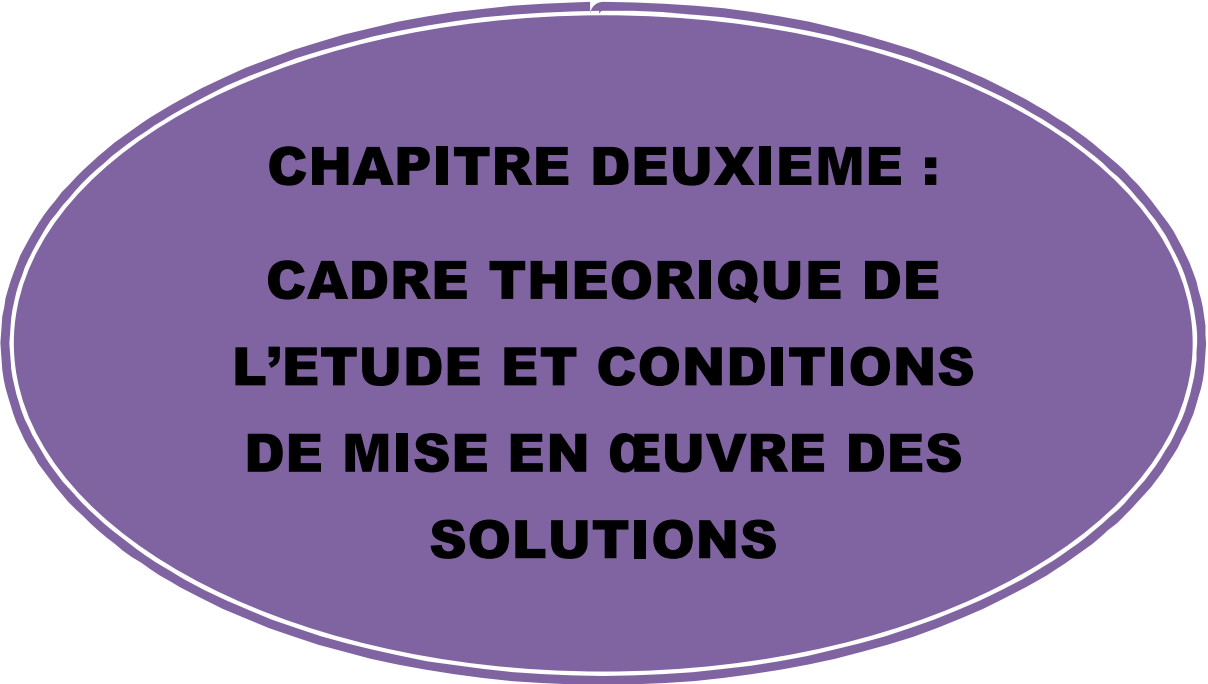
## Paragraphe 2 : **Détermination de la vision globale de résolution de la problématique**

Après avoir choisi et spécifié la problématique, il convient d'abord la vision globale pouvant permettre l'analyse et la résolution du problème général : « Faible capacité d'autofinancement de la commune de Bopa »

Même avec l'assistance des services fiscaux de l'Etat, la commune de Bopa a du mal à appréhender la assiette et à imaginer les méthodes adaptées aux collecte des impôts et taxes locaux. Ceci entraîne, pour la commune de Bopa, des difficultés pour l'identification de ses contribuables (problème spécifique N°1). La résolution de ce problème spécifique passe par la définition des stratégies à mettre en œuvre pour recenser les contribuables de la localité.

La position géographique de la commune de Bopa devrait lui permettre de jouir de plusieurs opportunités comme l'agriculture, la pêche (lac Ahémé), l'élevage, le commerce et le tourisme. Ici, ce n'est pas le cas puisque la commune Bopa ne saisit pas encore toutes les opportunités offertes par ces secteurs économiques. Cet état de choses rend faible la production agricole et dévalorise le potentiel touristique de la commune (problème spécifique N°2). La réflexion ici sera basée sur les conditions d'amélioration de la production agricole et du potentiel touristique.

Le potentiel fiscal de la commune n'a jamais été une préoccupation pour les élus locaux. Or, les recettes propres de la commune n'ont jamais couvert ses dépenses propres. Il est à souligner, à ce niveau, l'absence d'une politique de recouvrement des recettes. La résolution de ce problème spécifique passe par la définition des stratégies à mettre en œuvre pour le recouvrement optimal des recettes.



**CHAPITRE DEUXIEME :  
CADRE THEORIQUE DE  
L'ETUDE ET CONDITIONS  
DE MISE EN ŒUVRE DES  
SOLUTIONS**

Il sera question, dans ce chapitre, du cadre théorique et méthodologique de l'étude, des approches de solutions et de leurs conditions de mise en œuvre.

## Section 1 : **Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Le cadre théorique et méthodologique de l'étude sera présenté à travers les objectifs de l'étude et la méthodologie adoptée.

### Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

#### I- Objectifs et hypothèses de l'étude

##### A- Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude sont de deux sortes : l'objectif général lié au problème général retenu et les objectifs spécifiques correspondant à chaque niveau spécifique du problème général.

##### 1- Objectif général

L'objectif général de notre étude est de faire des propositions pour l'amélioration de la capacité d'autofinancement de la commune de Bopa.

##### 2- Objectifs spécifiques

Les objectifs sont en relation avec chacun des problèmes spécifiques retenus. Ainsi, nous envisageons :

- de déterminer les causes des difficultés liées à l'identification des contribuables ;
- de déterminer les causes liées au faible rendement de la production agricole et de non valorisation du potentiel touristique ;
- d'identifier les causes de l'absence d'une politique de recouvrement des recettes.

Pour atteindre ces objectifs, des hypothèses de travail ont été formulées, après détermination des causes liées aux problèmes que soulève l'étude.

## B- Formulation des hypothèses

Il s'agit ici d'identifier la cause supposée être à l'origine de chaque problème spécifique et d'élaborer l'hypothèse, en liant le problème à la cause.

### 1- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

De l'état des lieux des services en charge de alimenter les ressources financières de la commune, plusieurs facteurs peuvent expliquer la faiblesse des ressources propres de la commune. Il s'agit de :

- la fuite d'information lors des opérations de recouvrement ;
- l'absence de RFU ;
- l'insuffisance du personnel à la RAI.

La fuite de l'information et l'insuffisance du personnel bien que constituant un handicap à la mobilisation des ressources ne suffisent pas pour justifier les difficultés d'identification des contribuables de la commune de BOPA.

L'absence de RFU semble plus pertinente pour expliquer ce problème. En effet, il ressort de notre état des lieux :

- des difficultés à atteindre les contribuables où ils résident pour leur remettre les titres de perception (recettes fiscales) ;
- le recouvrement non optimal des recettes non . fiscales de la commune (droit de place sur les marchés et autres).

Tout ceci nous permet donc de formuler l'hypothèse n°1 comme suit : l'absence de RFU est à la base des difficultés d'identification des contribuables.

## 2- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2

La non mécanisation de l'agriculture, la pauvreté qui entraîne l'exode rural, l'absence d'une politique efficiente agricole et touristique sont supposées être à la base du faible rendement de la production agricole et la non valorisation du potentiel touristique. L'absence d'une politique efficiente agricole et touristique nous semble être plus plausible. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse n°2 comme suit : l'absence d'une politique efficiente agricole et touristique est à la base du faible rendement de la production agricole et touristique.

## 3- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Ici, les causes supposées être à la base du non recours à l'emprunt pour financer les investissements sont : la non maîtrise du potentiel non fiscal, le manque de motivation aux agents collecteurs, le favoritisme des agents collecteurs et le manque de professionnalisme de ces agents. La commune de Bopa n'a pas mis en place une stratégie de mobilisation des ressources financières. Ceci montre alors l'absence d'une volonté politique de la part des élus de la commune de BOPA.

Des trois causes, seule celle relative à la non maîtrise du potentiel marchand est plausible. L'hypothèse n°3 est donc libellée comme suit : l'absence d'une bonne politique de recouvrement de recettes est due à la non maîtrise du potentiel non fiscal.

## 4- Tableau de bord de l'étude

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

---

**Tableau N°10: Tableau de Bord de l'Étude**

Niveaux d'analyse	Problématiques	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Faible capacité d'autofinancement de la commune de BOPA	Faire des propositions pour l'amélioration de la capacité d'autofinancement de la commune de Bopa	-	-
Niveaux spécifiques	Difficultés d'identification des contribuables	déterminer les causes liées aux difficultés d'identification des contribuables	absence de RFU	les difficultés d'identification des contribuables sont dues à l'absence de RFU
	Faible rendement de la production agricole et non valorisation du potentiel touristique	déterminer les causes de la production agricole et de la non valorisation du potentiel touristique	absence d'une politique efficiente agricole et touristique	le faible rendement de la production agricole et non valorisation du potentiel touristique est due absence d'une politique efficiente agricole et touristique
	Absence d'une bonne politique de recouvrement de recettes	identifier les causes de l'absence d'une bonne politique de recouvrement des recettes	non maîtrise du potentiel non fiscal	l'absence d'une bonne politique de recouvrement de recettes est due à la non maîtrise du potentiel non fiscal

**Source :** Résultats de nos investigations

## II- Revue de littérature

### A- Points de vue antérieurs sur le problème général

L'autofinancement d'une commune est la capacité de cette commune à dégager les ressources additionnelles sur la section de fonctionnement pour financer les dépenses d'investissement. Ainsi, la capacité d'investissement est une donnée importante de l'équilibre financier des communes. C'est un indicateur de la santé financière de ces communes, qui dépend de leur capacité à mobiliser les ressources locales. Les élus locaux doivent, conformément aux dispositions de la loi n°98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes, faire face à deux (02) grandes catégories de dépenses, à savoir : les dépenses de fonctionnement ou dépenses ordinaires et les dépenses d'investissement ou dépenses en capital, et accorder la primauté aux dépenses obligatoires et au produit des prélèvements sur les recettes de la section de fonctionnement spécifiés aux articles 17 et 23 de ladite loi. Tout compte fait, les dépenses en capital surpassent toujours la capacité de mobilisation des ressources locales (CHAKO A., 2005). Cela entraîne un besoin de financement pour couvrir les dépenses en capital.

Ce constat est appuyé par ELONG-MBASSI J-P et al (2003) qui affirment que la capacité d'investissement des communes du Bénin est faible et a évolué en dents de scie entre 1997 et 2001.

### B- Points de vue antérieurs sur les problèmes spécifiques

Pour CHAMBAS et al. (2007) un premier constat essentiel est la faiblesse extrême des ressources locales propres dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne. Ces ressources locales propres ne

dépassent généralement pas 1 % de PIB .Elles se établissent en moyenne dans les pays de l'UEMOA à 0,7 % du PIB (Burkina Faso : 0.6 % ; Côte d'Ivoire : 1% ; Sénégal : 0,8%).

Dans le cas du Bénin, en 2005, elles se lèvent à 0,6% du PIB et à 3,8% des recettes publiques globales. Pour cette année 2005, le montant des ressources propre par habitant du Bénin est en moyenne de 1960F CFA par habitant. En raison de leur faible niveau, les ressources locales propres ne peuvent ainsi qu'exercer un effet très limité sur le développement.

Les dépenses de fonctionnement des communes du Bénin sont souvent alourdies par la masse salariale des agents en raison des recrutements parfois inutiles et partisans (Rapport de l'étude sur l'amélioration des recettes et dépenses de la ville de Parakou, 2009).

Par ailleurs, l'absence du recours à l'emprunt pour financer les investissements communaux prive les communes d'une source certaine de financement du développement à la base. Les collectivités locales béninoises n'ont pas recours aux emprunts alors que ceux-ci permettent d'accroître substantiellement leurs capacités d'investissement afin de couvrir leurs besoins de financement. Le recours aux emprunts a pour effet à la fois :

- de libérer les ressources pour la maintenance des investissements existants ;
- de limiter la charge budgétaire immédiate de l'investissement neuf ;
- de assurer le remboursement de l'emprunt (HOUNTONDJI M., 2002).

Le emprunt est la troisième ressource des collectivités territoriales après les impôts et taxes et les transferts et concours de l'Etat. Il s'agit d'un mode de financement rare au Bénin et utilisé exclusivement par les communes à statut particulier. Le emprunt est affecté aux nouveaux investissements communaux et doit respecter les dispositions du décret n°2005-374 du 23 Juin 2005 fixant les modalités de emprunts par les communes et de leurs garanties (DJOSSOU J., 2009).

Pour Arnaud M. (2000), le financement par le emprunt doit être mené avec le renforcement des ressources locales, la maîtrise des dépenses et de l'endettement, ce qui n'est pas le cas pour la majorité des collectivités locales africaines. Mais, l'accès à cette source de financement, bien que nécessaire, respecte des conditionnalités très rigoureuses.

Selon CARUANA L. (2007), pour l'accès au marché financier, les options à le emprunt restent valables. Il ne faut cependant pas négliger quelques contraintes comme par exemple, l'autorisation du Ministère des Finances du pays de la collectivité locale voulant accéder au marché financier ou encore le dépôt minimum de cinq cent millions (500000000) de francs CFA, comme c'est le cas en Côte d'Ivoire avec la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM). Ainsi, n'importe quelle collectivité locale ne peut accéder au marché financier ; il faut qu'elle reçoive l'aval de l'Etat, même si elle dispose de ressources pour constituer le dépôt minimum exigé par l'institution de crédit.

---

## PARAGRAPHE 2 : Méthodologie adoptée

Notre approche méthodologique est basée sur la recherche documentaire et l'enquête.

### I- La recherche documentaire

La recherche documentaire consiste en la collecte de documents. Elle nous a permis de recueillir la documentation indispensable à l'approfondissement de notre sujet de recherche. Cette méthode nous a conduit vers différentes sources d'informations.

Nous avons consulté plusieurs documents relatifs au financement du développement local à la bibliothèque de l'ENAM et à celle de l'Université d'Abomey . Calavi et à la Mairie de Bopa. Ceci nous a permis de connaître les points de vue antérieurs sur les questions objet de notre thème de réflexion.

L'analyse des comptes administratifs de la commune de Bopa a aussi permis de vérifier certaines de nos hypothèses.

Par ailleurs, nous avons eu recours à l'internet qui constitue aujourd'hui une importante banque d'informations.

Dans notre quête d'informations pour obtenir des données fiables, traduisant les réalités de la structure d'accueil et susceptibles de nous guider dans la vérification de nos hypothèses, nous avons également adopté une démarche d'enquête sur le terrain.

### II- L'enquête

Elle est la concrétisation de l'approche empirique adoptée par notre étude. La recherche empirique est celle qui part de l'observation de la

réalité et de l'étude des cas particuliers pour aboutir à des généralisations. Elle indique alors une démarche méthodologique qui regroupe l'identification de la population mère, la nature de l'enquête, l'échantillonnage ainsi que le centre d'intérêt des entrevues.

L'enquête réalisée dans le cadre de cette étude a pour objectif de collecter les données pouvant permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ. Le centre d'intérêt de cette enquête tourne autour des problèmes spécifiques identifiés, à savoir :

- difficultés d'identification des contribuables ;
- faible rendement de la production agricole et la non valorisation du potentiel touristique ;
- absence d'une politique de recouvrement.

Nous avons privilégié comme moyen de réalisation de cette enquête les entretiens. Il s'agit d'entrevues réalisées au moyen d'un guide d'entretien.

## **Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions**

Il convient dans cette partie de vérifier les hypothèses et de proposer des solutions pour la résolution des problèmes identifiés.

### **PARAGRAPHE 1 : Résultats des enquêtes et vérification des hypothèses**

#### **I- Restitution et limites des résultats de la collecte**

Il s'agit de présenter les résultats de l'enquête avant de mettre en exergue leurs limites.

#### A- Présentation des données

##### 1- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique N°1

Tableau N°11: Difficultés d'identification des contribuables

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentages
Fuite d'information à travers le recouvrement	3	27,27%
Absence de RFU	6	54,55%
Insuffisance de personnel à la RAI	2	18,18%
Totaux	11	100%

Source : Résultats de nos enquêtes

Une analyse des résultats consignés dans le tableau n°9 révèle que la cause majeure des difficultés d'identification des contribuables de la commune de BOPA est liée à l'absence du RFU.

##### 2- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique N°2

Il s'agit d'une enquête qualitative effectuée auprès des agents compétents en matière agricole et touristique, c'est-à-dire le Responsable communal pour la promotion agricole et le Responsable communal chargé du tourisme avec leurs collaborateurs.

Tableau N°12 : Cause du faible rendement de la production agricole et la non valorisation de potentiel touristique

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentages
Absence d'une politique efficiente agricole	3	42,60%
Absence d'une politique touristique	2	28,60%
Pauvreté entraînant l'exode rural	1	14,40%
Non mécanisation de l'agriculture	1	14,40%
Total	7	100%

Source : résultat de nos enquêtes

Les résultats de cette enquête montre que 71% des enquêtés pensent que le faible rendement de la production agricole et la non valorisation du potentiel touristique est dû à l'absence d'une politique agricole et touristique. Cette enquête vient confirmer les résultats obtenus lors de l'analyse des comptes administratifs de la mairie.

### 3- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

Nous avons interrogé un groupe cible de vingt (20) personnes qui appartiennent aux Services des Impôts, à la RP et à la Mairie de BOPA. Les réponses apportées à nos questions sont consignées dans le tableau :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

Tableau N° 13 : Enquête relative au problème spécifique N° 3

Questions posées	Réponses		Pourcentages des réponses à dominance (NON)	Observations
	OUI	NON		
1. Un recensement du potentiel non fiscal est-il opéré périodiquement à BOPA ?	0	20	100%	
2- Existe-t-il un système de contrôle par les autorités communales du recouvrement fait par les agents collecteurs de BOPA ?	4	16	80%	Il existe des contrôles inopinés mais pas fréquents effectués par collaborateurs du Receveur Percepteur et du Maire sur le travail des agents collecteurs
3- Assure-t-on un recouvrement forcé sur le potentiel non fiscal, dans la commune de BOPA ?	0	20	100%	
4- Existe-t-il une collaboration active entre les services des impôts et la Mairie de BOPA, en matière fiscale ?	3	17	85%	Le Maire n'est pas du tout associé à la commission des avis de répartition
Existe-t-il un mécanisme de compte rendu des autorités communales à la population de l'utilisation faite des impôts et taxes prélevés auprès des contribuables ?	2	18	90%	Les deux (2) ayant répondu OUI sont des proches du Maire. Le Maire fait des rétentions d'informations financières à ses administrés

Source : Résultats de nos investigations

De l'analyse de ce tableau, il ressort globalement que :

- aucun recensement du potentiel non fiscal n'est périodiquement opéré à BOPA (100% des enquêtés) ;
- aucun recouvrement forcé n'est assuré sur le potentiel marchand, dans la commune de BOPA (100% des enquêtés).

Cette situation ne permet pas :

- de prendre en compte, de façon exhaustive, tous les paramètres pour établir des prévisions réalistes ;
- d'atteindre, à l'exécution, le montant des prévisions de recettes.

Ainsi, l'absence d'une politique de recouvrement explique la non maîtrise du potentiel marchand est plus plausible.

### B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

Les difficultés majeures rencontrées se résument à :

- la indisponibilité des personnes ressources devant nous fournir les réponses approprié ;
- l'accès difficile à certains documents financiers ;
- des rendez vous manqués ou difficilement honorés par certains responsables ;
- la méfiance et la réticence de certains agents à répondre aux questions.

Notre étude connaît également des limites qui sont dues à la marge de erreur qui peut résulter du non retraitement des données financières et du nombre restreint des personnes soumises au guide de entretien. Ce

choix est fait à cause du court délai dont nous disposons pour la réalisation de notre mémoire.

## II- Vérification des hypothèses

Le seuil de décision retenu ici pour la vérification des hypothèses concerne la majorité de avis obtenue pour l'enquête relative à chaque problème identifié.

### A- Vérification de l'hypothèse n°1

L'analyse des données recueillies aussi bien au cours de notre enquête que à travers la documentation rassemblée sur le sujet a révélé que le potentiel de la ville de BOPA en matière de recettes est sous exploité ; ce qui explique le faible niveau des ressources propres de cette commune. Notre première hypothèse, selon laquelle les difficultés d'identification des contribuables sont dues à l'absence de RFU se trouve ainsi confirmée (54,55% de avis des enquêtés).

### B- Vérification de l'hypothèse n°2

Le potentiel touristique n'est pas valorisé comme nous l'avions noté dans la restitution de nos observations de stage. Il en est de même pour l'agriculture qui est encore embryonnaire et utilise des outils archaïques. Ainsi, l'hypothèse n°2, selon laquelle l'absence d'une politique efficiente agricole et touristique est à la base du faible rendement de la production agricole et de la non valorisation du potentiel touristique, est aussi vérifiée (71% de avis des enquêtés).

### C- Vérification de l'hypothèse n°3

La commune de BOPA n'a jamais atteint le plafond des prévisions de recettes établies, comme indiqué dans l'analyse de la situation

financière de la commune de BOPA. En outre, 100% des enquêtés ont affirmé qu'aucun recensement n'est opéré périodiquement sur le potentiel non fiscal et qu'il n'existe pas de recouvrement forcé sur ce potentiel. Ainsi, l'hypothèse n°3, selon laquelle l'absence d'une bonne politique de recouvrement de recette est due à la non maîtrise du potentiel non fiscal, est confirmée.

Notre démarche dans cette étude nous a amené à identifier certaines difficultés d'autofinancement de la structure d'accueil. La capacité d'autofinancement étant très importante dans la morce du développement local, il convient d'envisager des solutions idoines à son amélioration.

## **PARAGRAPHE 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en Œuvre**

### **A- Approches de solutions**

L'amélioration de la capacité d'autofinancement de la commune de BOPA passe par l'éradication de toute la cause identifiée au niveau de la problématique, se trouvant à la base de la faible capacité d'autofinancement.

Il s'agit, de façon précise, de conserver les atouts et de surmonter les faiblesses afin de tirer parti des opportunités. Pour y parvenir, nous proposons des solutions visant l'éradication des causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

### 1- Approches de solutions aux difficultés d'identification des contribuables de Bopa

L'accroissement des recettes de la commune de Bopa sera effectif si la Mairie maîtrise les éléments suivants :

**L'assiette imposable** : pour les recettes fiscales.

**Le recouvrement** : quelle que soit la pertinence des prévisions de recettes, la commune de Bopa ne pourra mobiliser les ressources si elle ne dispose pas d'une bonne procédure de recouvrement surtout dans un contexte où le contribuable béninois en général et celui de BOPA en particulier n'a pas la culture de paiement automatique de ses impôts. C'est pourquoi, la mairie a besoin :

- d'une redynamisation des différents services de recouvrement tant à la mairie qu'aux services des impôts en dotant ceux-ci de moyens matériels et humains adéquats pour plus d'efficacité dans la collecte des recettes fiscales et de celles non fiscales ;
- de faire régulièrement des sensibilisations de proximité, avec la collaboration des chefs d'Arrondissement, pour expliquer aux populations à quoi les impôts et taxes qu'elles paient ont servi dans la commune ;
- de créer une brigade de recouvrement chargée de proposer des actions d'amélioration des recettes ;
- identifier les ressources locales à promouvoir sur la base d'une étude ;
- de réduire au maximum la fraude fiscale ;

- de contribuer à une meilleure maîtrise de la assiette fiscale ;
- de proposer des listes de contribuables à encourager ou à féliciter par la Mairie, à décorer par l'Etat ;
- de plus de synergie et de collaboration entre la mairie et le Service des Impôts au niveau communal.

## 2- Approches de solutions au problème du faible rendement de la production agricole et de la non valorisation du potentiel touristique

La résolution de ce deuxième problème spécifique passe par :

- l'utilisation d'une partie des ressources transférées par l'Etat pour aménager les voies d'accès aux sites touristiques de la commune et restaurer également ces sites (belvédère de BOPA, berges du lac Ahémé, etc..) ;
- l'entretien des sites et attraits touristiques.
- la redynamisation de l'agriculture, en valorisant les potentialités agricoles de la commune de Bopa, en utilisant des variétés de cultures à haut rendement et des outils agricoles plus performants ;
- promouvoir le partenariat public . privé (Etat . Commune . Secteur privé) pour la promotion agricole et la valorisation du potentiel touristique à BOPA.

## 3- Approches de solutions au problème à l'absence d'une bonne politique de recouvrement de recettes

L'étude réalisée a montré que la commune de Bopa dispose de moyens insuffisants pour faire face à ses multiples obligations. Ainsi, la

commune de Bopa doit définir et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources pouvant lui permettre d'accroître ses disponibilités financières. Il s'agit, dans ce cadre, de mener les actions essentielles ci . après :

- ✓ établissement du RFU ;
- ✓ recensement périodique du potentiel marchand ;
- ✓ prévisions réalistes des recettes et leur recouvrement même forcé ;
- ✓ compte rendu aux populations de l'utilisation faite des impôts et taxes prélevés.

#### B- Conditions de mise en œuvre des solutions

Les conditions de mise en œuvre de nos propositions feront l'objet de suggestions à l'endroit des autorités locales, de la population et des autorités centrales.

##### 1- suggestions à l'endroit des autorités communales

Il s'agira pour les autorités de la commune de Bopa :

- ✓ d'afficher la volonté politique de conduire la commune vers un développement économique et social ;
- ✓ de doter les services de la mairie de moyens suffisants pour l'édition et la publication régulières des états financiers ;
- ✓ d'être en dialogue permanent avec l'Etat pour l'amener à effectuer les transferts de compétences et de ressources.
- ✓ de promouvoir le partenariat Public . privé (Etat . Commune . Secteur privé) ;

- ✓ de promouvoir une collaboration plus active entre la Recette Perception, le service des impôts et la commune de Bopa ;
- ✓ d'organiser la sensibilisation permanente de tous les contribuables à travers des rencontres périodiques et l'affirmation de la volonté de l'équipe municipale de faire une gestion transparente des ressources locales afin de répondre effectivement aux attentes des populations.

## 2- Suggestions à l'endroit de la population et de l'Etat central

- En ce qui concerne la population, il est nécessaire de parvenir à sa prise de conscience de ce que le processus de décentralisation ne peut porter ses fruits sans leur participation et que, pour aboutir au développement de sa localité, chaque citoyen doit être disposé à consentir des efforts pour contribuer financièrement aux actions de développement local.
- En ce qui concerne les autorités centrales au niveau de l'Etat, il convient qu'elles aident la commune de BOPA :
  - ✓ à améliorer ses ressources budgétaires et à accéder à l'emprunt pour financer son développement ;
  - ✓ à disposer effectivement des compétences techniques et humaines dont elle a besoin ;
  - ✓ à obtenir à temps ou dans les délais requis, les subventions (FADeC et autres).



## **CONCLUSION**

La réalisation de la présente étude nous a permis de découvrir le cadre de fonctionnement de la commune de Bopa et de mettre en relief les problèmes qui handicapent sa capacité d'autofinancement.

Au terme de notre étude, les problèmes auxquels doit faire face la commune de Bopa pour améliorer sa capacité d'autofinancement, sont principalement :

- difficultés de identification des contribuables ;
- faible rendement de la production agricole et non valorisation du potentiel touristique ;
- absence d'une bonne politique de recouvrement des recettes.

Pour la constitution de sa capacité d'autofinancement et l'accomplissement de sa mission de développement, la commune est dotée d'un budget propre. Pour alimenter son budget, la commune est autorisée par la loi à percevoir les impôts et taxes en vue de la couverture de ses charges. Or la perception de ces impôts et taxes et la mobilisation des ressources de trésorerie dont BOPA a besoin sont des missions pressantes à assumer afin de procurer, à la population, de meilleures conditions de vie et promouvoir le développement local.

L'amélioration de la capacité d'autofinancement de BOPA appelle le concours de tous les acteurs impliqués dans la gestion des affaires communales, notamment :

.les citoyens pour que activement, ils accomplissent leurs devoirs afin de changer leurs conditions de vie ;

.les élus locaux, pour la mise en %uvre de politiques adéquates dans les secteurs agricole, touristique, économique et pour la promotion d'une administration de développement au service de la population.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- 1- FRANCIS, Q. : « Tout le droit, Finances Publiques » Ellipses, 1<sup>ère</sup> édition
- 2- GUILLIEN, R. et J. VINCENT (2001) : « Lexique des termes juridiques » 13<sup>ième</sup> édition DALLOZ
- 3- CHAMBAS, G, J. BRUN et G. GRAZIOSI (2007) : «La mobilisation des ressources propres locales en Afrique »
- 4- MUZELEC, R. (1998) : « Finances locales » 3<sup>ième</sup> édition
- 5- SEKO NGOYE, B. (2010) : « Contribution à l'amélioration de la capacité d'autofinancement des investissements de la municipalité de Parakou » UAC, ENAM II, PDL
- 6- Loi N°98 . 007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin
- 7- Arrêté N°92/001/CB/SG du 12 janvier 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Mairie de Bopa

**ANNEXES**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

**Répartition par arrondissement de la population**

Arrondissement/ Commune/ Département/ Bénin	Donnée démographiques de 1992			Donnée démographiques de 2002				Variation en % (1992 à 2002)
	Population masculine	Population féminine	Population totale	Population masculine	Population féminine	Population totale	Population agricole	
AGBODJI	3 350	3 452	6 802	4 039	4 337	8 376	7 187	19%
BADAZOUIN	5 770	5 781	11 551	5 972	6 390	12 362	12 240	7%
BOPA	4 261	4 282	8 543	4 455	4 751	9 206	3 455	7%
GBAKPODJI	2 050	2 248	4 298	2 682	2 827	5 509	4 260	22%
LOBOGO	7 006	7 379	14 385	8 551	9 071	17 622	9 679	18%
POSSOTOME	2 985	3 182	6 167	3 306	3 583	6 889	1 799	10%
YEGODOE	4 589	4 977	9 566	5 021	5 283	10 304	5 722	7%
Commune	30 011	31 301	61 312	34 026	36 242	70 268	44 342	13%
Département			28 1245	174 977	185 060	360 037		22%
Bénin			4 915 555			6 769 914		27%

**Source** : INSAE : RGPH2 et RGPH3 . La superficie selon le RGPH 3 de BOPA est de 365 km<sup>2</sup>, celle du département du Mono de 1605 km<sup>2</sup> et celle du Bénin de 114.763 km<sup>2</sup>.

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

**Structure par âge et par sexe de la population de BOPA**

Tranches d'âges	2009			2014		
	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin
00-04 ans	17 537	8 775	8 762	19 451	9 731	9 720
05-09 ans	14 694	7 771	6 923	17 785	9 435	8 350
10-14 ans	11 996	6 850	5 146	11 996	6 826	5 170
15-19 ans	7 996	4 346	3 650	9 613	5 115	4 498
20-24 ans	5 281	2 411	2 870	6 661	3 107	3 554
25-29 ans	5 058	2 001	3 057	5 741	2 541	3 200
30-34 ans	4 923	1 727	3 197	5 075	1 864	3 211
35-39 ans	4 646	1 771	2 875	5 433	1 936	3 497
40-44 ans	3 499	1 457	2 042	4 128	1 682	2 446
45-49 ans	3 149	1 297	1 852	3 727	1 513	2 214
50-54 ans	2 220	1 074	1 146	2 785	1 319	1 466
55-59 ans	1 721	788	933	1 909	865	1 044
60-64 ans	1 342	657	685	1 940	929	1 011
65-69 ans	1 173	508	665	1 069	486	583
70-74 ans	1 014	489	525	1 237	604	633
75-79 ans	773	345	428	758	333	425
80 ans +	1 183	556	627	1 082	494	588
<b>Total</b>	<b>88 206</b>	<b>42 824</b>	<b>45 382</b>	<b>100 390</b>	<b>48 779</b>	<b>51 611</b>

**Source :** Projection obtenu sur la base des données du RGPH2 et RGPH3

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA**

---

**Les principaux marchés d'intérêt économique de la commune**

N°	Marché	Arrondissement	Principaux produits vendus	Fréquence d'animation	Couverture
1	Lobogo	Lobogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vivriers (maïs, niébé, riz)</li> <li>- tubercule (manioc, patate, etc.)</li> <li>- produits de transformation agricole (gari, tapioca, etc.)</li> <li>- banane</li> <li>- poissons</li> <li>- Alcool (Sodabi)</li> <li>- charbon</li> </ul>	Tous les 6 jours	Internationale
2	Gnidonou	Badazouin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vivriers (maïs, tubercule (manioc, patate, etc.)</li> <li>- produits de transformation agricole (gari, tapioca, etc.)</li> <li>- banane</li> <li>- poissons</li> </ul>	Tous les 5 jours	Régionale
3	Djidjoun-Kowého	Agbodji	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vivriers (maïs, tubercule (manioc, patate, etc.)</li> <li>- produits de transformation agricole (gari, tapioca, etc.)</li> <li>- banane</li> <li>- poissons</li> <li>- Alcool (Sodabi)</li> </ul>	Tous les 5 jours	Locale
4	BOPA	BOPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produits de transformation agricole (gari, tapioca, etc.)</li> <li>- produits manufacturés</li> <li>- divers, etc.</li> </ul>	Quotidienne	Locale
5	Ouassa-kpodji	Possotomè	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits de transformation agricole (gari, tapioca, etc.)</li> <li>- produits manufacturés</li> <li>- poissons</li> </ul>	Tous les 6 jours	Locale
6	Hègo	Lobogo	Les produits manufacturés	Quotidienne	Locale

**Source** : Enquêtes SAFIC, BOPA, 2009

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE L'AUTOFINANCEMENT DE LA COMMUNE DE BOPA****Point des infrastructures et équipements marchands de la commune**

<b>Type d'équipement</b>	<b>Marché de Lobogo</b>	<b>Marché de Gnidonou</b>	<b>Ensemble des marchés</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Boutiques	59	0	59	13,4
Kiosques	0	0	0	0
Magasins	0	0	0	0
Hangars	49	4	53	12,1
Appatams	283	44	327	74,5
<b>TOTAL 1</b>	<b>391</b>	<b>48</b>	<b>439</b>	<b>100%</b>

**Source** : Enquêtes SAFIC, Bopa, 2009

## GUIDE D'ENTRETIEN

- α Que pensez-vous du niveau de mobilisation des ressources propres de la commune de BOPA ?
- α Selon vous, quel est ce qui est à la base de l'identification des contribuables de BOPA ?
- α Quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour faire valoriser les sites touristiques de la commune de BOPA ?
- α Quel est ce qui bloque la promotion de l'agriculture dans la commune de BOPA qui dispose de sols fertiles et riches ?
- α Comment comptez-vous amorcer le développement local de la commune de BOPA ?

## TABLE DES MATIERES

Identification du jury -----	i
Déclaration de engagement-----	ii
Dédicace-----	iii
Remerciements-----	iv
Liste des sigles et abréviations-----	v
Liste des tableaux-----	vi
Résumé-----	vii
Sommaire-----	viii
Introduction-----	1
<b>Chapitre premier : Observations de stage et ciblage de la problématique-----</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage----</b>	<b>5</b>
<b>Paragraphe 1 : Présentation de la commune de BOPA-----</b>	<b>5</b>
I- Description de la commune de BOPA-----	5
II- Organisation, attributions et fonctionnement de la Mairie de BOPA-----	6
A- Organisation de la Mairie de BOPA-----	6
B- Attributions et fonctionnement des services-----	7
<b>Paragraphe 2 : Etat des lieux sur la commune de BOPA-----</b>	<b>15</b>
I- Administration communale-----	15
II- Economie locale -----	15
III- Finances locales-----	21
IV- Analyse financière-----	24

---

<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique-----	27
<u>Paragraphe 1</u> : Spécification de la problématique-----	27
I- Identification des atouts et problèmes à partir de l'état des lieux -----	27
A- Les atouts-----	27
B- Les problèmes-----	27
II- Choix de la problématique-----	29
<u>Paragraphe 2</u> : Détermination de la vision globale de l'étude-----	31
<u>Chapitre deuxième</u> : <b>Cadre théorique de l'étude et conditions de mise en œuvre des solutions</b> -----	33
<u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologie de l'étude-----	34
<u>Paragraphe 1</u> : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature-----	34
I- Objectifs et hypothèses de l'étude-----	34
A- Objectifs de l'étude-----	34
1- Objectif général-----	34
2- Objectifs spécifiques-----	34
B- Formulation des hypothèses-----	35
1- Cause et hypothèses liées au problème spécifique n°1-----	35
2- Cause et hypothèses liées au problème spécifique n°2-----	35
3- Cause et hypothèses liées au problème spécifique n°3-----	36
4- Tableau de bord de l'étude-----	36
II- Revue de la littérature-----	37
A- Point de vue antérieurs sur le problème général-----	39
B- Point de vue antérieurs sur les problèmes spécifiques-----	39
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie adoptée-----	42

---

I- La recherche documentaire-----	42
II- L'enquête-----	42

<u>Section 2</u> : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en %uvre des solutions-----	43
---	----

<u>Paragraphe 1</u> : Résultats des enquêtes et vérification des hypothèses	43
---	----

I- Restitution et limites de la collecte-----	43
A- Présentation des données-----	44
1- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique N°1-----	44
2- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique N°2-----	44
3- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique N°3-----	45
B- Difficultés rencontrées et limites des données recueillies-----	47
II- Vérification des hypothèses-----	48
A- Vérification de l'hypothèse N°1-----	48
B- Vérification de l'hypothèse N°2-----	48
C- Vérification de l'hypothèse N°3-----	48

<u>Paragraphe 2</u> : Approches de solutions et conditions de leur mise en %uvre-----	49
---	----

A- Approches de solutions-----	50
1- Approches de solutions aux difficultés d'identification des contribuables de BOPA-----	51
2- Approches de solutions du problème du faible rendement de la production agricole et de la non valorisation du potentiel touristique-----	51

3- Approches de solutions au problème de l'absence d'une politique de recouvrement de recettes-----	51
B- Conditions de mise en %uvre des solutions-----	52
1- suggestions à l'endroit des autorités communales-----	52
2- suggestions à l'endroit de la population et de l'Etat central -----	53
<b>Conclusion-----</b>	<b>54</b>
<b>Bibliographie-----</b>	<b>57</b>
<b>Annexes-----</b>	<b>58</b>