



REPUBLIQUE DU BENIN

*****@*****

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

*****@*****

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

*****@*****

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)

*****@*****



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

Option :

Administration des Finances

Filière :

Gestion Financière des Collectivités Locales

Année académique : 2010-2011

Promotion : 2009-2011

Thème

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION
DE LA MOBILISATION
DES RECETTES PROPRES DE LA
COMMUNE DES AGUEGUES**

Réalisé et soutenu par :

Pierre V. ALIKON

Sous la direction de :

Maître de stage :

Monsieur Thierry B. DOSSA
Chef du Service de la
Comptabilité Publique

Directeur de mémoire :

Monsieur Moussiliou MAMADOU
Administrateur du Trésor
Chargé de cours à l'ENAM

Mars 2012

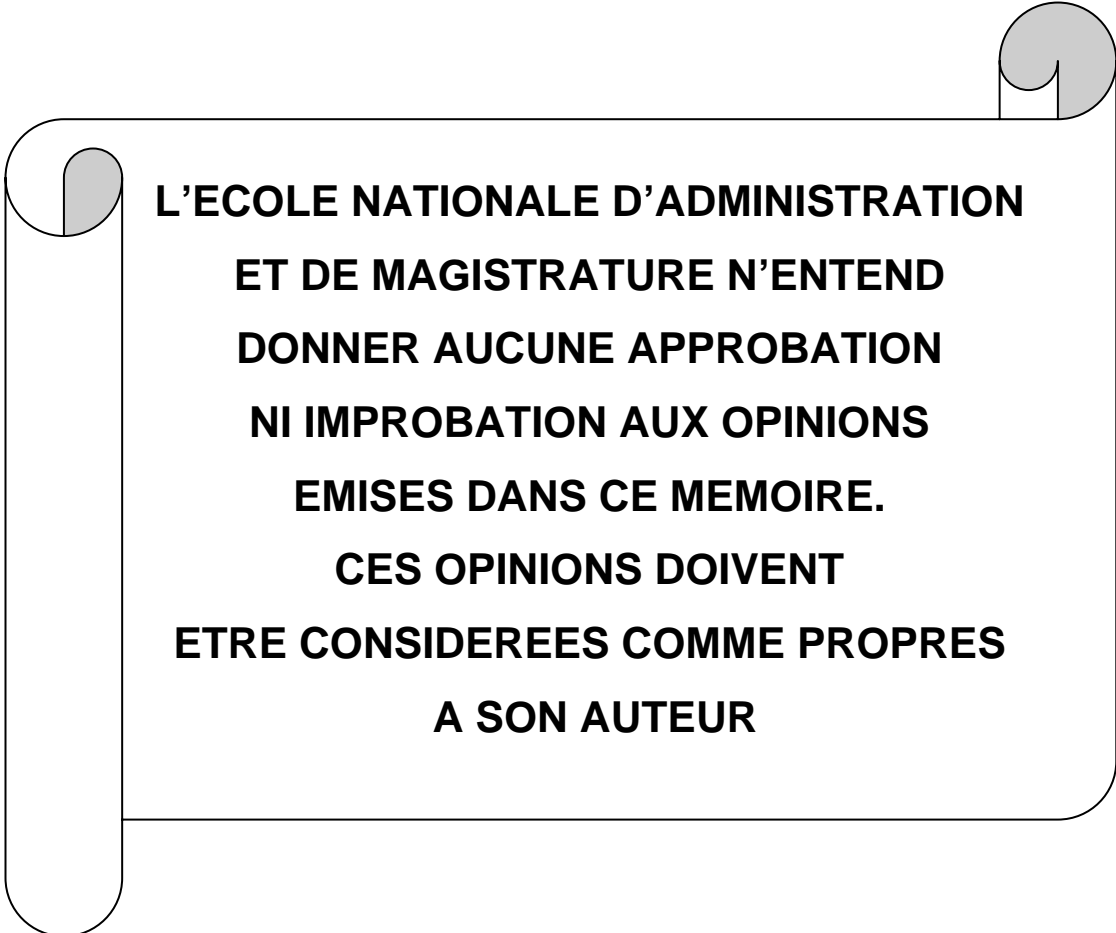
IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Bernard AHOU

VICE-PRESIDENT : Thomas AZANDOSSESSI

MEMBRE : Léonard ASSAN AKPAKI

AVERTISSEMENT



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

DEDICACES

Je dédie cette œuvre :

- ✓ à toi ma mère Goussi Julienne ADANDE ;
- ✓ à toi mon feu père Hovinou Lucien ALIKON ;
- ✓ à toi mon épouse Pascalle Sèdaminou GANDONOU ;
- ✓ à vous mes enfants Sèmèvo, Ayidowin, Houénagnon et Kpèdétin ;

REMERCIEMENTS

De nombreuses mains ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Dans l'impossibilité de remercier nommément toutes ces personnes, qu'il nous soit permis d'extérioriser notre profonde gratitude particulièrement :

- ✓ à Monsieur MAMADOU Moussiliou, notre directeur de mémoire, pour avoir accepté d'encadrer ce travail;
- ✓ à Monsieur le deuxième adjoint au maire des Aguégus ;
- ✓ à Monsieur DOSSA B. Thierry, notre maître de stage, pour sa disponibilité ;
- ✓ à Monsieur LANMANDOUCÉLO Rigobert, Receveur des Finances de l'Ouémé pour ses orientations ;
- ✓ à Monsieur HOUSSOUDJANGBAN Brice, Chef du Service des Affaires Financières et économiques pour sa franche collaboration ;
- ✓ à l'Administration et au Corps Enseignant de l'ENAM, pour la qualité de la formation ;
- ✓ au Chef-adjoint du Service de la Comptabilité Publique et à tout le personnel de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique pour leur collaboration ;
- ✓ à tous ceux qui ont participé à la saisie et à la correction de ce mémoire ;
- ✓ aux membres de jury pour avoir accepté de porter un regard critique sur ce mémoire et contribuer à son amélioration.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
RGF	: Recette Générale des Finances
RFO	: Recette des Finances de l'Ouémé
DESS	: Division des Etudes, Synthèses et Statistiques
DGID	: Direction Générale des Impôts et des Domaines
CIPE	: Centre des Impôts des Petites Entreprises
PDC	: Plan de Développement Communal
RP	: Recette Perception
RF	: Recette des Finances
SAFIC	: Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités Locales
FENU	: Fonds d'Equipement des Nations Unies

LISTE DES TABLEAUX

	Titres	Pages
Tableau n°1	Situation statistique de réception des comptes de gestion des communes à la DGTCP	12
Tableau n°2	les différentes valeurs inactives de la commune	14
Tableau n°3	Recettes propres recouvrées de 2007 à 2010	16
Tableau n°4	Regroupement des problèmes par centre d'intérêts	25
Tableau n°5	Tableau de bord de l'étude sur la « contribution à l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégues »	37
Tableau n°6	Répartition des réponses relatives au problème de la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes	47
Tableau n°7	Répartition des réponses relatives au problème de la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas	49
Tableau n°8	Répartition des réponses relatives au problème du recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses	50
Tableau n°9	Tableau de synthèse de l'étude sur la « contribution à l'amélioration de la	

	mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégues »	59
--	--	----

LISTE DES GRAPHIQUES

	Titres	Pages
Graphique n° 1	Evolution des recettes de 2007 à 2010	17
Graphique n° 2	Evolution du recouvrement des différentes natures d'impôts indirects de 2007 à 2010	19
Graphique n° 3	Droite de régression de la taxe de développement local	21
Graphique n° 4	Droite de régression de la taxe sur les acadjas	21

Glossaire de l'étude

Ressources propres :

La notion de ressources propres nécessite que deux conditions soient remplies:

- l'existence d'un lien territorial entre l'origine de la ressource et la collectivité locale bénéficiaire de son produit.
- l'existence d'une maîtrise totale des autorités locales sur la ressource en question.

Sur la base de cette définition théorique de la ressource propre on constate qu'il n'existe aucune ressource des budgets locaux remplissant toutes les conditions nécessaires pour être considérée comme une véritable ressource propre. Cependant il existe des ressources qui s'en rapprochent et qui justifient que le concept soit encore utilisé pour les désigner.

Il est à noter que les ressources propres de la commune peuvent également être appelées 'ressources internes'.

Impôt :

C'est un prélèvement pécuniaire requis des personnes physiques ou morales par voie d'autorité, à titre définitif sans contrepartie déterminée, destiné à couvrir les charges de l'Etat et la réalisation de ses objectifs économiques et sociaux.

Impôts directs locaux :

Au Bénin, les impôts directs locaux comprennent :

- les contributions foncières des propriétés bâties et non bâties ;
- la patente et la licence ;
- la taxe sur les armes à feu ;
- les taxes directes assimilées ;

Impôts indirects locaux

Au Bénin, les impôts indirects locaux comprennent :

- la taxe de développement local ;
- la taxe de pacage ;
- la taxe sur les barques et les pirogues motorisées ;
- la taxe sur les spectacles, jeux et divertissements ;
- la taxe sur les ventes de boissons fermentées de préparation artisanale ;
- la taxe sur la publicité ;
- la taxe sur les affiches ;
- la taxe sur les taxis de ville à quatre ou à deux roues ;
- les taxes indirectes assimilées.

Recouvrement des impôts et taxes :

C'est l'ensemble des opérations qui ont pour but de faire passer le produit de l'impôt de la bourse du contribuable dans les coffres de l'Etat ou de ses démembrements.

Les subventions

Ce sont des contributions financières accordées par l'Etat à un organisme en vue de financer ou de promouvoir la réalisation d'un objectif qui s'inscrit dans le cadre d'une politique du pays.

L'emprunt

L'emprunt se distingue des autres catégories de ressources des collectivités locales par plusieurs traits spécifiques:

- En premier lieu à la différence des autres catégories de ressources (ordinaires et concours de l'État) qui ont un caractère définitif, l'emprunt est une recette à caractère provisoire. Il s'agit d'une recette temporaire qui devra être remboursée. Cette caractéristique spécifique permet à certains de voir dans l'emprunt un impôt différé, puisque ce sont en général les impôts futurs qui permettront de dégager les ressources nécessaires au remboursement de la dette.
- En deuxième lieu, à la différence de la plupart des autres ressources des collectivités locales qui ne font l'objet d'aucune affectation particulière au financement de dépenses données, l'emprunt constitue toujours une ressource affectée. Inscrit en recettes de la section d'investissement du budget local, l'emprunt est exclusivement destiné au financement des investissements nouveaux de la collectivité locale.

RESUME

Le stage pratique de fin de formation du second cycle à l'ENAM nous a conduit à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité où nous nous sommes intéressé à la gestion financière et comptable de la commune des Aguégus. L'inventaire des problèmes relevés a permis d'identifier trois problématiques. Parmi ces problématiques, celle de l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune a retenu notre attention.

En effet, nous avons observé une faiblesse du recouvrement des ressources financières internes de la commune des Aguégus alors que la survie d'une collectivité locale décentralisée dépend de la forte mobilisation de ses recettes propres. C'est pour conjurer ce problème général que nous avons choisi comme thème de mémoire '**Contribution à l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégus**'.

Le problème général constaté se manifeste par les trois problèmes spécifiques suivants :

- ✓ la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune ;
- ✓ la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas ;
- ✓ le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégus.

Dans l'objectif d'apporter notre contribution à une meilleure mobilisation des recettes propres dans la commune des Aguégus, nous avons formulé des hypothèses qui ont été vérifiées et qui nous ont permis d'établir le diagnostic suivant :

- ✓ l'insuffisance de motivation des services chargés de l'assiette et du recouvrement est à la base de la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus ;
- ✓ le manque de suivi du recouvrement explique la tendance baissière de la taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégus ;
- ✓ l'absence d'infrastructures marchandes explique le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégus.

Nous avons alors suggéré des solutions, entre autres :

- ✓ la conclusion d'un contrat d'objectif entre les autorités communales et les responsables des services des impôts ;
- ✓ la participation du Receveur des Finances de l'Ouémé au recouvrement de la taxe sur les acadjas ;
- ✓ la construction de marchés, de latrines payantes dans les arrondissements de la commune des Aguégus ainsi que la création de parcs de gardiennage de motos à Djassin.

Aussi, n'avons-nous pas manqué d'attirer l'attention des autorités locales sur le recouvrement d'autres recettes propres qui pourraient alimenter leur budget.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 1^{ER} : Cadre de l'étude, observations de stage
et ciblage de la problématique

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

Paragraphe 1 : Cadre de l'étude

Paragraphe 2 : Etat des lieux

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix de la problématique

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de
résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIEME : Du cadre théorique de l'étude aux
conditions de mise en œuvre des
solutions

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de
l'étude

Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée pour la résolution
de l'étude

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

Paragraphe 1 : Présentation des résultats et vérification
des hypothèses

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

CONCLUSION

Bibliographie

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

A la faveur du vent de démocratisation qui a soufflé sur presque tous les pays de l'Afrique de l'Ouest, la décentralisation devient la réforme incontournable susceptible de favoriser le développement à la base et d'améliorer les modes de gouvernance publique.

Au Bénin, les articles 150 à 153 de la constitution du 11 décembre 1990 ont créé des collectivités territoriales décentralisées qui sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Ces collectivités dénommées communes s'administrent librement par un conseil élu et sont l'expression de la décentralisation et les lieux privilégiés de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques et locales.

Ce sont les élections communales de décembre 2002 et janvier 2003 qui ont consacré le début effectif de la décentralisation au Bénin. Les nouveaux conseils communaux élus et installés à la tête des anciennes sous-préfectures et circonscriptions administratives érigées en "Communes" ont pour rôle d'assurer le développement à la base. Pour financer ce développement, les conseils communaux ont besoin de ressources suffisantes. Au nombre des types de financement de l'action locale, Michel BOUVIER, dans son livre intitulé 'Les finances locales' paru en 1998, distingue :

- le financement par le contribuable : l'impôt;
- le financement de l'action locale par la gestion du patrimoine et des services ;
- le financement par concours de l'Etat : les subventions ;
- le financement par les institutions bancaires : l'emprunt.

Dans le contexte béninois où le recours à l'emprunt est quasi impossible et où les subventions sont aléatoires, il n'y a que l'impôt et les produits issus de la gestion du patrimoine et des services de la commune qui peuvent permettre aux conseillers d'atteindre leur objectif.

Après une décennie d'expérience de décentralisation au Bénin, force est de constater que plusieurs communes n'arrivent pas à amorcer un véritable développement à la base à cause de la faiblesse du recouvrement des recettes internes. Or c'est la mobilisation des recettes locales propres qui garantit une certaine autonomie financière aux communes et leur permet de disposer de revenus plus stables que des transferts de recettes de l'Etat ou des subventions. Au nombre de ces communes, se trouve la commune des Aguégus qui évolue dans un contexte particulier de crue et de décrue.

L'analyse du ratio d'autonomie financière de la commune de 2007 à 2010, montre que cet indicateur est très faible. Ce qui signifie que les recettes propres de la commune des Aguégus est très négligeable par rapport aux recettes externes alors que Raymond MUZELLEC affirme que les recettes propres en l'occurrence, les recettes fiscales, doivent constituer une part importante des recettes des collectivités locales. Cette situation est préjudiciable au développement local de la commune des Aguégus.

C'est pour permettre à la commune des Aguégus de disposer de recettes propres suffisantes afin d'amorcer son développement que nous avons choisi d'axer notre réflexion sur le thème : Contribution à l'amélioration de la mobilisation des recettes propres dans la

commune des Aguégues. Ladite réflexion est articulée autour de deux chapitres :

- le chapitre premier met en exergue les constats majeurs relevés au cours de notre stage et la nécessité d'une amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune;
- le chapitre deuxième présente la méthodologie adoptée, établit le diagnostic de l'étude et propose des solutions assorties des conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE 1^{ER} : Cadre de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique

Il sera question pour nous d'aborder dans une première section le cadre de l'étude et les observations de stage puis dans une deuxième section le ciblage de la problématique.

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

Après un bref aperçu sur le Ministère de l'Economie et des Finances ainsi que de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, il sera présenté la commune des Aguégues avant d'aborder les observations de stage.

Paragraphe 1 : Cadre de l'étude

I. Présentation du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

Le MEF sera présenté à travers ses attributions et son organisation.

A- Attributions du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

Le MEF a pour mission de proposer et de mettre en œuvre la politique économique et financière du Gouvernement et de l'Etat.

Au nombre des attributions, on peut citer:

- l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre de la politique économique et financière du Gouvernement;
- la préparation du Budget Général de l'Etat;
- le suivi et le contrôle des finances des collectivités locales ;
- la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'endettement et de financement des projets ;

- la préparation, la négociation et le suivi des programmes économiques et financiers avec les institutions de Bretton Woods ;
- la recherche et la mobilisation des ressources extérieures pour le financement des projets, des programmes ;
- la gestion et le contrôle permanent des Finances Publiques ;
- le contrôle de la régularité et de l'efficacité de la gestion de tous fonds publics ;
- la surveillance et le contrôle des structures de financement décentralisées.

B- Organisation du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

Outre le Cabinet, le Secrétariat Général et les organismes et établissements sous tutelle, le Ministère de l'Economie et des Finances comprend en son sein :

- Cinq (05) structures directement rattachées au Ministre de l'Economie et des Finances que sont :
 - l'Inspection Générale des Finances (IGF) ;
 - le Contrôle Financier (CF)
 - la Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF) ;
 - la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) ;
 - la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement (C/FED).
- Trois (03) directions centrales à savoir :
 - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
 - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;

- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).
- Sept (07) directions générales à savoir :
 - la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) ;
 - la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE) ;
 - la Direction Générale du Matériel et de la Logistique (DGML) ;
 - la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) ;
 - la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) ;
 - la Direction Générale du Budget (DGB) ;
 - la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP).

C'est la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et la commune des Aguégues qui ont servi de cadre physique pour notre étude.

II- Présentation du cadre physique de l'étude

Cette présentation comporte deux (2) volets :

- la présentation de la DGTCP ;
- la présentation de la commune des Aguégues.

A- Présentation sommaire de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)

La DGTCP est une direction technique qui assure la mission "Trésor" et la mission "Comptabilité Publique".

La mission "Trésor" consiste à :

- gérer la trésorerie de l'Etat ;
- proposer et mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;

- réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- gérer la dette publique en collaboration avec la Caisse Autonome d'Amortissement ;
- émettre et négocier les effets publics ;
- gérer le portefeuille des titres de l'Etat ;
- exécuter, en collaboration avec l'institut d'émission, la politique monétaire de l'Etat.

En ce qui concerne la mission "Comptabilité Publique", elle consiste à :

- animer les services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- initier ou étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat ou des autres collectivités publiques ;
- centraliser les comptes de tous les comptables publics ;
- élaborer le compte général de l'Administration Centrale des Finances ;
- assurer la reddition du compte de gestion de l'Etat ;
- mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables du Trésor et d'en assurer la transmission à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

Pour exercer ses diverses missions, la DGTCP s'appuie sur les structures ci-après:

- l'Inspection Générale des Services (IGS) ;
- la Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT) ;
- la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF) ;

- la Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable (DERC) ;
- la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE) ;
- la Direction de la Gestion des Ressources (DGR);
- la Recette Générale des Finances (RGF) ;
- les Services Extérieurs du Trésor que sont les Recettes des Finances et les Recettes-Perceptions.

Au nombre des Recettes des Finances se trouve la Recette des Finances de l'Ouémé – Plateau qui a à charge la phase comptable de l'exécution du budget de la commune des Aguégues ; la phase administrative de l'exécution de ce budget étant du ressort des services de la mairie des Aguégues.

B- Présentation de la commune des Aguégues

Avec une superficie de cent trois (103) km², la commune des Aguégues est située au sud-ouest du département de l'Ouémé et a une population de 26 650 habitants (recensement de la population de 2002). Cette population, constituée de Toffinous et de Ouéménous, était estimée à 34 559 habitants en 2010*. Le territoire de la commune qui est un ensemble d'îlots d'accumulation alluviale logé dans la partie basse du fleuve Ouémé et submergé par les crues de trois à cinq mois par an est limité :

- au nord par les communes de Dangbo et d'Akpro-Missérétié ;
- au sud par le lac Nokoué et la commune de Sèmè-Podji ;
- à l'est par la lagune et la municipalité de Porto-Novo ;
- et à l'ouest par le lac Nokoué et la commune de Sô-Ava.

La commune des Aguégues a des sols hydromorphes à argile noire aptes à l'agriculture. Elle regorge de plusieurs carrières de sable fluvial et des sites touristiques. La situation géographique de la commune détermine son profil économique dominé par la pêche qui constitue l'activité principale.

La commune des Aguégues est dirigée par un conseil communal composé de neuf membres dont trois chefs d'arrondissement. Avec une administration dédoublée, le fonctionnement de la mairie des Aguégues est assuré par douze organes à savoir :

- le Cabinet du Maire ;
- les bureaux des Adjointes au Maire ;
- le Secrétariat Particulier (SP) ;
- le Secrétariat Général (SG) ;
- le Service des Affaires Générales (SAG) ;
- le Service du Développement local et de la Planification (SDLP) ;
- le Service des Affaires Domaniales et Environnementales (SADE) ;
- le Service des Affaires Sociales, Culturelles et Sportives (SASCS) ;
- le Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation (SICAD),
- le Service des Chiffres et des Transmissions (SCT),
- le Service Technique (ST) ;
- le Service des Affaires Financières et Economiques (SAFE).

C'est ce dernier service qui est chargé de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget communal, de l'établissement du compte administratif, du traitement des salaires, de la gestion et de

l'approvisionnement des stocks et de l'inventaire, du suivi du recouvrement des impôts et taxes.

Paragraphe 2 : Etat des lieux

Nos observations de stage se rapportent essentiellement aux tâches ayant un rapport avec la gestion financière des Collectivités Locales. Il s'agit des constats relatifs aux tâches effectuées au niveau du Service de la Comptabilité de la DGTCP et de la Recette des Finances de l'Ouémé.

I. Observations faites au Service de la Comptabilité Publique

Le Service de la Comptabilité Publique est une structure de la Recette Générale des Finances (RGF) qui est chargée de la constatation dans les écritures de la RGF, des opérations effectuées ou centralisées par ses différents services. Il est chargé en outre de la reddition du compte de gestion de l'Etat et de sa transmission à la Direction de la Centralisation des comptes de l'Etat pour sa mise en état d'examen.

Pour accomplir ses tâches, le Service de la Comptabilité comporte deux divisions : la Division de la Comptabilité(DC) et la Division des Etudes, Synthèses et Statistiques(DESS).

La Division de la Comptabilité s'occupe du dépouillement, de l'enregistrement et de l'acheminement vers les services destinataires des pièces comptables qui proviennent chaque décade des postes comptables que sont les Recettes-Perceptions (RP) et les Recettes des Finances (RF). Il a également en charge la passation des écritures d'imputation définitive des opérations effectuées par les RP

et les RF. Le dénouement de ces opérations est actuellement facilité par **l'utilisation du progiciel de tenue de la comptabilité budgétaire et générale dénommé ASTER**. La division s'occupe aussi de l'émission des ordres de paiement (OP) internes sur les comptes de dépôts et consignations et autres comptes d'imputation provisoire.

En ce qui concerne la DESS, elle effectue une analyse périodique de la balance générale des comptes et produit des situations statistiques relatives aux opérations des organismes publics ou des tiers. C'est dans ce cadre qu'elle supervise toutes les activités qui concourent à l'élaboration du compte de gestion de l'Etat.

Au nombre de ces activités, la DESS effectue des rapprochements avec les autres services de la RGF. Cependant il subsiste **des discordances entre les soldes des comptes de dépôt des communes et les livres de disponibilités desdites communes**. A titre d'exemple, les soldes du compte de dépôt de la commune des Aguégus présentés dans la balance générale des comptes pour les gestions 2009 et 2010 sont respectivement débiteur de 97 731 836 et créiteur de 98 063 002 alors que le livre de disponibilité présente des soldes créditeurs de 565 942 et 3 136 643. Ces discordances devraient être corrigées avant le dépôt du compte de gestion de l'Etat et surtout sur la base des comptes de gestion des collectivités locales. Mais il faut signaler que **les comptes de gestion transmis par les Receveurs –Percepteurs sont parfois incomplets ou accusent un grand retard**. Ces problèmes ont amené la DGTCP à adresser des lettres de relance aux comptables principaux des communes. (cf annexes n°5 et n°6)

A titre d'illustration, le tableau ci-après indique par département la situation arrêtée au 20 décembre 2011 des comptes de gestion attendus et ceux reçus à la DGTCP de 2003 à 2010.

Tableau n°1 : Situation statistique de réception des comptes de gestion des communes à la DGTCP

Départements	Comptes de gestion attendus	Comptes de gestion reçus							
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Atacora	9	8	8	6	6	4	1	0	0
Donga	4	4	4	3	3	2	1	1	0
Borgou	8	8	6	2	3	2	2	1	0
Alibori	6	6	4	5	3	2	1	0	0
Zou	9	9	9	6	7	5	6	0	0
Collines	6	2	3	2	3	3	3	1	0
Mono	6	6	6	4	4	3	2	2	1
Couffo	6	6	6	6	4	3	3	1	0
Atlantique	8	8	8	8	8	6	6	2	5
Littoral	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ouémé	9	9	9	9	9	6	2	1	0
Plateau	5	5	5	5	5	5	2	0	0
TOTAL	77	72	69	57	56	42	30	10	7

Source : DGTCP/RGF/SCL

Pour le cas spécifique de la commune des Aguégus, les comptes de gestion de 2007 à 2010 ne sont pas encore transmis au Service des Collectivités Locales de la RGF bien que ces comptes de gestion soient élaborés par le Receveur des Finances de l'Ouémé qui est le Receveur- Percepteur de la commune des Aguégus.

II. Constats effectués à la Recette des Finances de l'Ouémé

La Recette des finances de l'Ouémé est l'unité comptable au niveau des départements de l'Ouémé et du Plateau. Elle est dirigée

par un Receveur des Finances qui est aussi le comptable principal de la commune des Aguégus. Pour le bon fonctionnement de la Recette des Finances de l'Ouémé, elle est organisée autour de six divisions à savoir :

- la Division du Secrétariat ;
- la Division du Visa ;
- la Division de la Pension ;
- la Division de la Comptabilité ;
- la Division de la Caisse (DC);
- la Division des Collectivités.

C'est au niveau de la Division des Collectivités que s'effectue le suivi des opérations financières de la commune des Aguégus. Dans cette division, il est tenu plusieurs registres : le registre des consommations des crédits, le registre des réalisations des recettes et des dépenses, le journal de disponibilités et le registre des valeurs inactives.

Le registre des consommations des crédits sert à suivre les consommations de crédits et à déterminer les crédits disponibles par rubrique budgétaire.

Le registre des réalisations des recettes et des dépenses est destiné au suivi des titres de recettes et des mandats de paiement pris en charge et au suivi des recouvrements de recettes et des paiements de mandats.

Ces deux documents permettent la tenue de la comptabilité budgétaire par le Receveur – Percepteur de la commune des Aguégus. **Il faut signaler que la tenue de la comptabilité budgétaire est facilitée par l'utilisation du progiciel de Gestion Budgétaire et Comptable (GBCO).**

Le livre journal de disponibilités enregistre les encaissements et les décaissements effectués pour le compte de la commune des Aguégues en vue de dégager le solde disponible.

Le registre des valeurs inactives retrace toutes les opérations relatives aux valeurs inactives constituées par les tickets, timbres, vignettes ou autres formules servant à la perception des droits au comptant par les comptables principaux des communes ou par les régisseurs des recettes communales. Le détail des valeurs inactives disponibles dans le portefeuille du Receveur des Finances de l'Ouémé pour le compte de la commune des Aguégues se présente comme suit :

Tableau n°2 : Différentes valeurs inactives de la commune

Catégories de valeurs inactives	tarifs
Droit de passage	100F, 500F, 5000F
Taxe de développement local	250F, 500F, 1000F
Taxe sur les acadjas	1500F, 2500F
Abattage bovin	1000F
Abattage cabri	500F
Taxe sur accouchement	400F
Timbre	100F, 300F, 500F, 1000F
Taxe d'exploitation des carrières	500F, 1000F
Taxe annuelle par barque	500F
Taxe sur les manifestations et spectacles	5000F
Amendes forfaitaires	6000F
Transport SODA	300F
Taxe touristique	1000F
Taxe de pacage	2000F
Taxe sur la pêche au filet	1000F

Source : Registre des valeurs inactives de la RFO

Au regard des différents documents utilisés à la Division Collectivité, il en résulte **l'ineffectivité de la tenue de la comptabilité générale de la commune par le Receveur des finances**, agissant en qualité de Receveur - Percepteur. En effet, la tenue de la comptabilité générale de la commune exige l'ouverture de certains documents tels que le livre journal et le grand livre de la commune. Mais ces deux documents n'existent pas à la Recette des Finances de l'Ouémé.

En outre, il faut déplorer l'inexistence **d'un plan de trésorerie élaboré par le Receveur – Percepteur** de la commune des Aguégues en collaboration avec le Maire. L'élaboration d'un tel plan devrait favoriser l'accélération dans le paiement des dépenses communales et, en dernière analyse, la crédibilité de la commune vis-à-vis de ses fournisseurs et prestataires de service.

La Division des Collectivités s'occupe aussi de l'élaboration des comptes de gestion de la commune des Aguégues et **dispose à cet effet du manuel de reddition des comptes des communes**.

A propos de la reddition des comptes, il a été constaté que les comptes de gestion de 2007 à 2010 sont déjà élaborés par le Receveur des Finances de l'Ouémé. Mais faute de pièces justificatives pour certains mandats de paiement, ces comptes ne sont pas encore transmis au Service des Collectivités locales de la RGF.

A partir des comptes de gestion de 2007 à 2010 nous avons pu élaborer le tableau suivant qui retrace les recettes propres (non comprises les taxes rétrocédées) recouvrées dans la commune des Aguégues au cours de cette période.

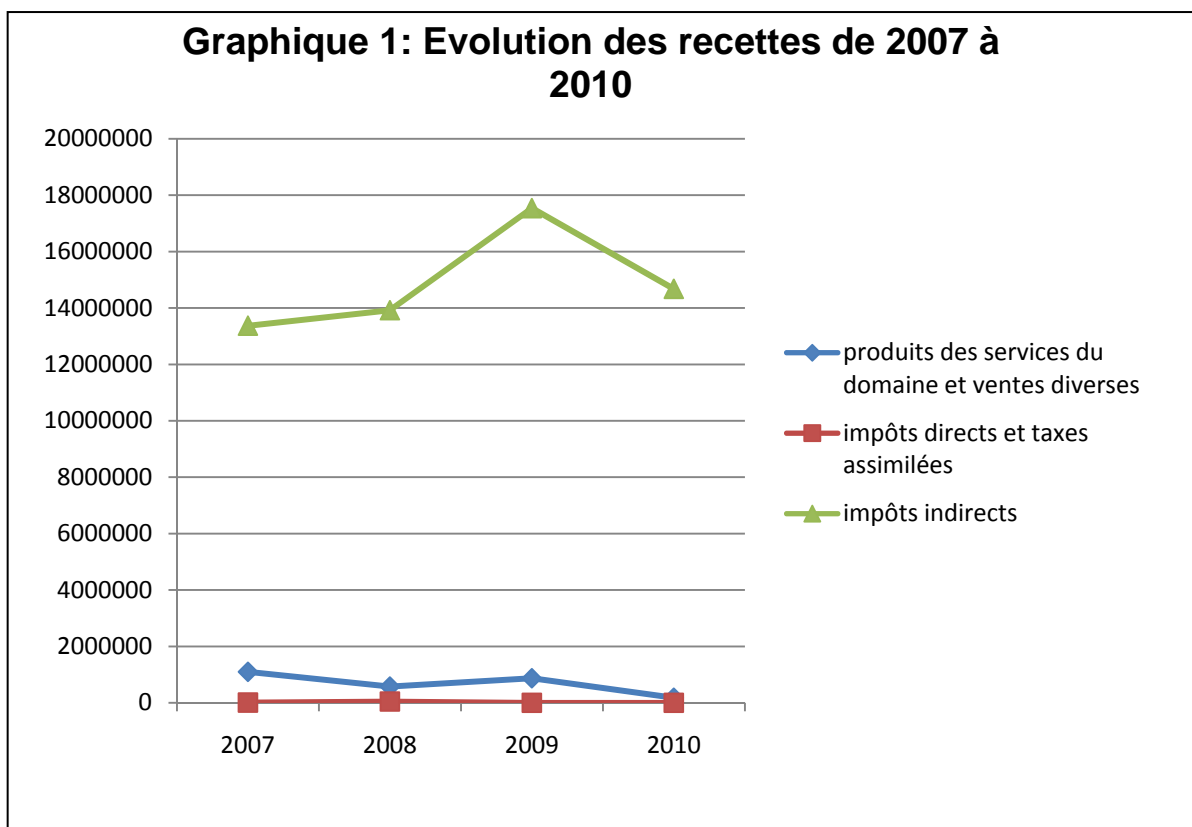
Tableau n°3 : Recettes propres recouvrées de 2007 à 2010

Nature des recettes	montants recouvrés (en FCFA)			
	2007	2008	2009	2010
Produits des services du domaine et ventes diverses	1 099 700	577 400	871 000	181 100
Etat civil, actes administratifs et légalisations	903 700	577 400	871 000	31 100
amendes sanitaires et environnementales	90 000	0	0	150 000
droits de place sur les marchés	0	0	0	0
location immeubles et filets	106 000	0	0	0
Impôts et taxes				
Impôts directs et taxes assimilées	8 100	42 900	0	0
contribution foncière des propriétés bâties et non bâties	8 100	0	0	0
patentes et licences	0	42 900	0	0
autres impôts et taxes directes	0	0	0	0
Impôts indirects	13 370 343	13 918 500	17 538 200	14 677 100
taxe de développement local	518 600	1 000	1 017 000	1 110 000
taxe sur les acadjas	1 183 000	0	667 500	175 000
taxes sur grandes barques taxis et taxes sur pirogues motorisées	11 494 500	13 917 500	15 375 000	12 909 100
taxe sur accouchement	0	0	127 200	0
taxes sur spectacles et jeux	150 000	0	150 000	175 000
taxe sur abattage des animaux	16 000	0	201 500	308 000
autres impôts et taxes indirectes	8 243	0	0	0
TOTAL	14 478 143	14 538 800	18 409 200	14 858 200

Source : Comptes de gestion de 2007, 2008, 2009 et 2010.

Il se dégage du tableau ci-dessus les grandes masses de recettes à savoir : les produits des services du domaine et ventes diverses, les impôts directs et taxes assimilées et les impôts indirects.

L'évolution de ces recettes est illustrée par les graphes ci-après :

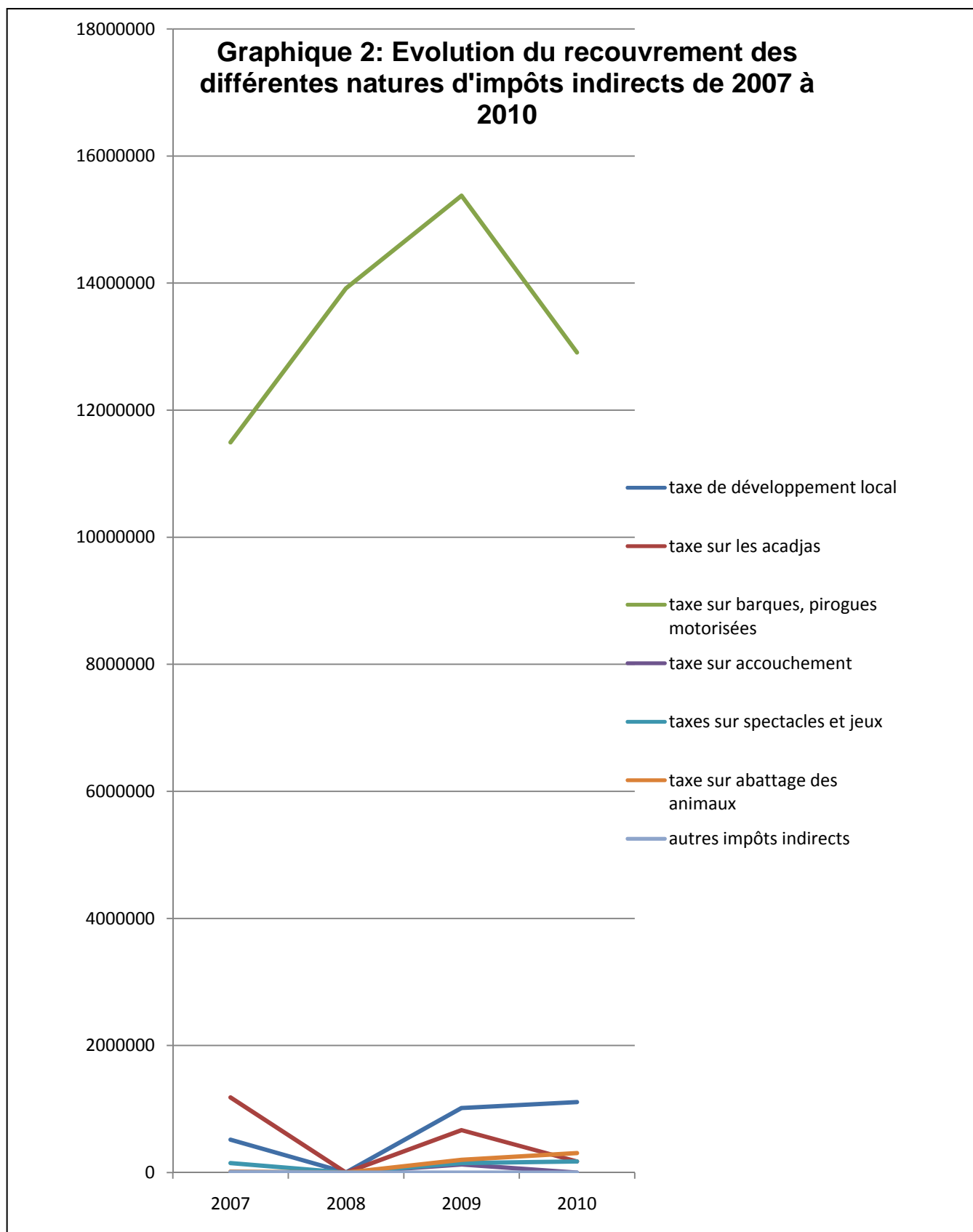


Source : Comptes de gestion de 2007, 2008, 2009 et 2010.

A la lecture de ces graphes, il est aisé de constater que **les recettes fiscales directes sont quasi-nulles sur la période de l'étude**. Or on rencontre dans la commune des Aguégues des bâtiments en matériaux définitifs, parfois à plusieurs niveaux, et des pylônes des opérateurs de téléphonie mobile. Il est donc anormal que les recettes fiscales directes soient quasiment nulles tout au long de la période de notre étude.

Dans le même ordre d'idées, on déplore **un recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses**. En effet, il est constaté que tout au long de la période d'étude, les recouvrements annuels atteignent à peine un million de francs CFA. Le cas des droits de place sur les marchés qui présente un rendement nul sur la période de l'étude est très préoccupant.

En ce qui concerne les impôts indirects, ils ont connu un accroissement à partir de 2007 et atteignent leur pic en 2009 avant de décroître en 2010. Sur la période de l'étude, les recettes issues des impôts indirects évoluent dans un intervalle allant de treize millions à dix-huit millions de francs CFA. Dans ce cas, une étude des différentes composantes des impôts indirects s'avère indispensable en vue de déterminer les raisons d'un recouvrement un peu satisfaisant. Pour mener à bien cette étude, recherchons l'évolution, de 2007 à 2010, des différentes composantes des impôts indirects. Cette évolution est illustrée par le graphique ci-après :



Source : Comptes de gestion de 2007, 2008, 2009 et 2010.

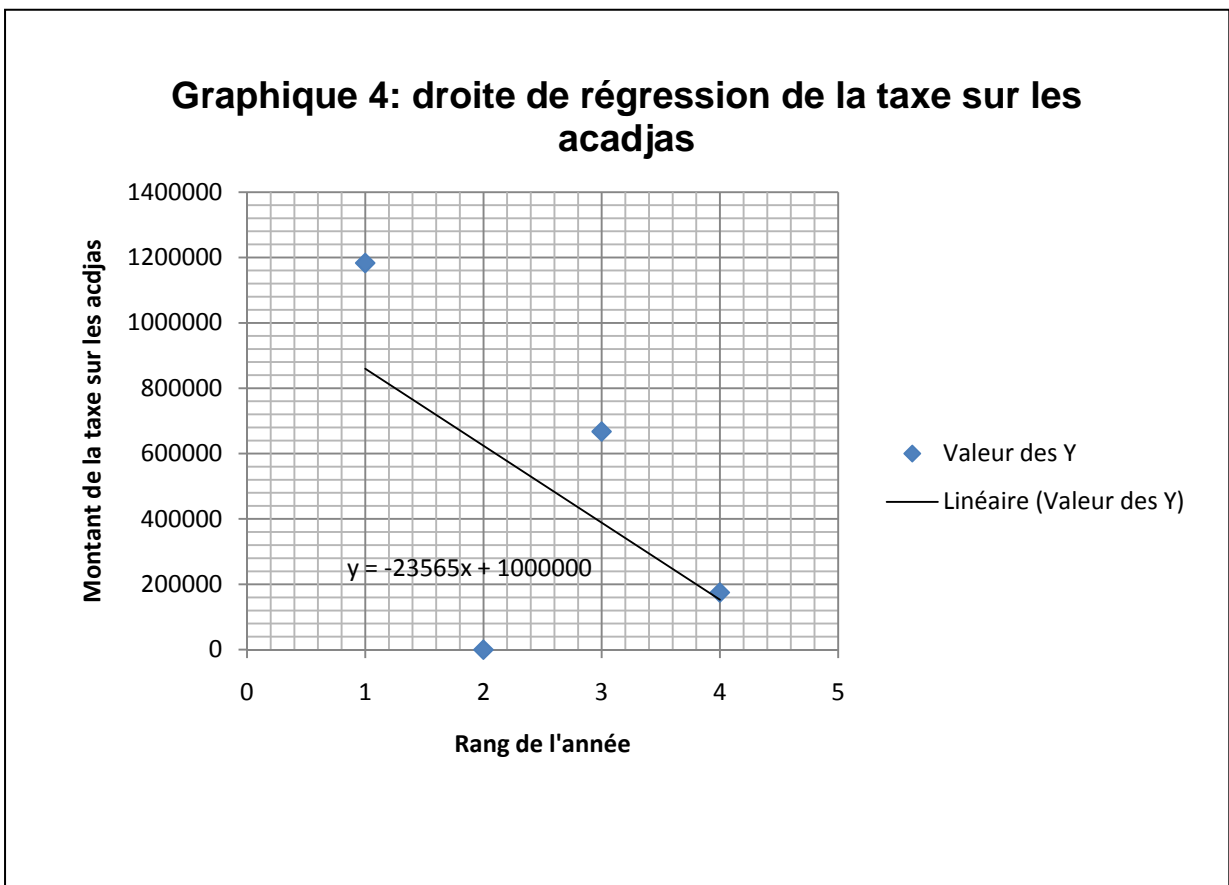
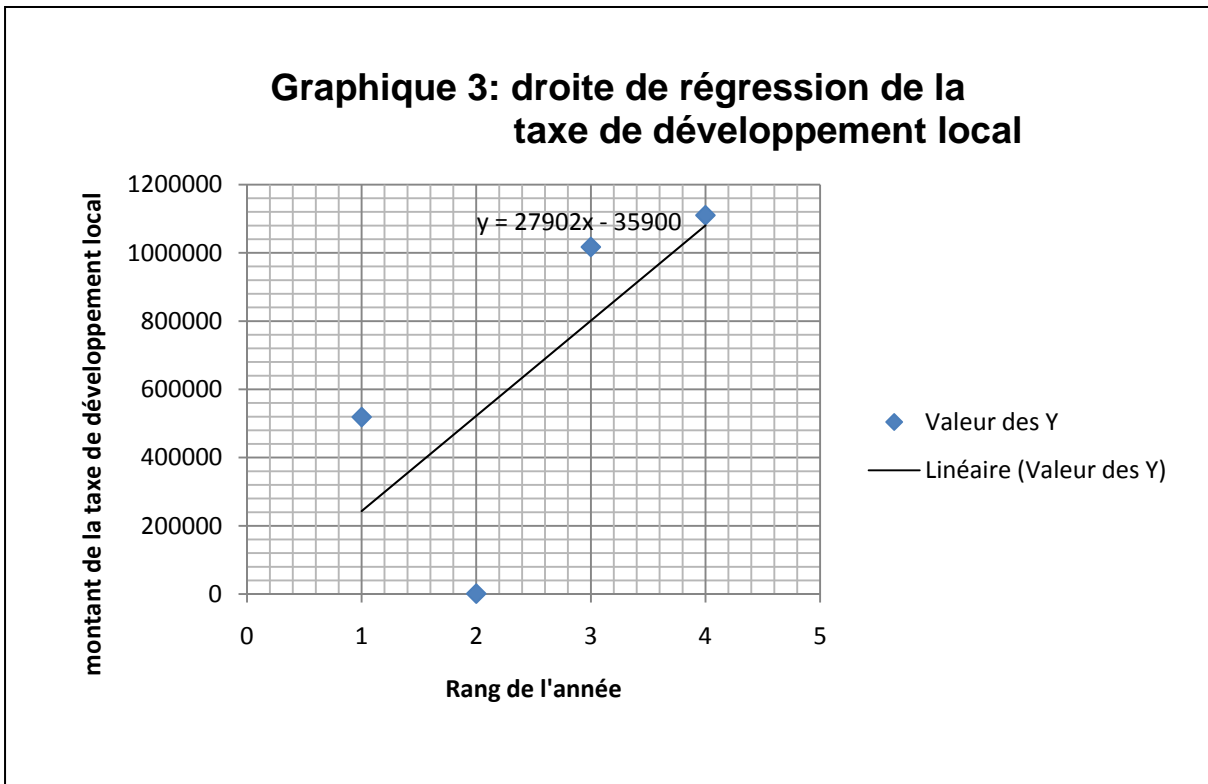
L'observation de ces graphes permet de faire les analyses suivantes :

- les montants élevés de recouvrement ont été réalisés dans la rubrique des taxes sur les barques et pirogues motorisées. Ces recettes évoluent entre onze et quinze millions. Mais après échange avec les acteurs chargés du recouvrement et après recours aux détails présentés dans les différents comptes de gestion, nous avons compris que la grande partie de ces recettes est issue du **recouvrement d'une taxe assise sur le passage des barques transportant l'essence communément appelée 'KPAYO'**. Il s'agit là d'un accord qui permet à la commune de taxer le contenant et non le contenu car selon le conseil communal la répression de ce trafic relève des services de la Douane.

De 2008 à 2010, les recouvrements de la taxe assise sur le passage des barques transportant l'essence sont respectivement de 13 917 500 FCFA, 14 105 000 FCFA et 11 950 000 FCFA. On en déduit donc qu'il ne s'agit pas là d'une recette pérenne sur laquelle la commune doit faire des prévisions car l'interdiction de ce commerce illicite impacterait négativement la mobilisation des recettes propres de la commune.

- les deux autres taxes non négligeables qui alimentent la rubrique des impôts indirects concernent la taxe de développement local et la taxe sur les acadjas. Pour mieux cerner l'évolution de ces deux taxes, il serait judicieux de représenter leurs droites de régression en fonction du rang des années.

La représentation des droites de régression de la taxe de développement local et de la taxe sur les acadjas est faite dans les graphiques ci-après :



Les deux droites de régression montrent que le recouvrement de la **taxe de développement local augmente d'année en année** tandis que **le recouvrement de la taxe sur les acadjas évolue suivant une tendance baissière**. Cette diminution du recouvrement de la taxe sur les acadjas est inconcevable étant entendu que ces parcs à branchages augmentent d'année en année et que les acadjas couvrent environ 1300 hectares*. Ainsi, en multipliant la superficie des acadjas par la plus petite valeur de la taxe par hectare qui est de 1 500 FCFA, nous pouvons estimer le potentiel de la taxe sur les acadjas à 1 950 000 FCFA.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Cette section sera d'abord consacrée au choix de la problématique de notre étude ainsi qu'à la spécification et à la détermination de la vision globale de résolution de ladite problématique.

Paragraphe 1 : Choix de la problématique

Le choix de la problématique est basé sur le regroupement des problèmes constatés après l'inventaire des éléments de l'état des lieux.

I. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Les constats majeurs résultant de l'état des lieux qui vient d'être dressé sont regroupés en deux volets : le volet des atouts (forces et opportunités) et le volet des problèmes (faiblesses et menaces).

A- Inventaire des atouts

Au titre des atouts, nous retiendrons:

- 1- L'utilisation du progiciel Aster pour la tenue de la comptabilité budgétaire et générale de l'Etat ;
- 2- L'utilisation du logiciel de suivi budgétaire des opérations de la commune des Aguégus ;
- 3- L'existence du manuel de reddition des comptes des communes ;
- 4- L'accroissement d'année en année de la taxe de développement local.

B- Inventaire des problèmes

Au nombre des problèmes nous avons :

- 1- Le retard dans l'élaboration des comptes de gestion des collectivités locales ;
- 2- La transmission de comptes de gestion incomplets au Service des collectivités locales de la DGTCP ;
- 3- Le manque de suivi des comptes de dépôts des communes ;
- 4- La non tenue de la comptabilité générale de la commune des Aguégus ;
- 5- L'inexistence d'un plan de trésorerie de la commune des Aguégus ;
- 6- La quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus ;
- 7- La tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas ;
- 8- Le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégus ;
- 9- Le recouvrement d'une taxe assise sur le passage des barques transportant l'essence.

Les problèmes ainsi recensés sont regroupés par centres d'intérêt en vue de choisir la problématique à étudier.

II. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et choix de la problématique

Les différents problèmes qui viennent d'être inventoriés sont regroupés par centres d'intérêt en vue du choix de la problématique, objet de la présente étude.

A- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

Les problèmes sont regroupés par centre d'intérêt ainsi qu'il suit :

Tableau n°4 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts

N° D'ORDRE	CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEME GENERAL	PROBLEMATIQUE
1	reddition du compte de gestion des communes	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans l'élaboration des comptes de gestion des collectivités locales ; - Transmission de comptes de gestion incomplets au Service des collectivités locales de la DGTCP ; - Manque de suivi des comptes de dépôts des communes 	Défaillance dans l'élaboration des comptes de gestion et retard dans leur dépôt	Problématique du dépôt à bonne date du compte de gestion de la commune
2	Mobilisation des recettes propres de la commune	<ul style="list-style-type: none"> - Quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus ; - Tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégus ; 	Faiblesse de la mobilisation des recettes propres de la commune	Problématique de l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune

		<ul style="list-style-type: none"> - Recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues ; - Recouvrement d'une taxe assise sur le passage des barques transportant l'essence. 		
3	Gestion comptable et financière de la commune	<ul style="list-style-type: none"> - Non tenue de la comptabilité générale de la commune des Aguégues ; - Inexistence d'un plan de trésorerie de la commune des Aguégues ; 	Gestion comptable et financière non performante	Problématique d'une gestion comptable et financière performante de la commune des Aguégues.

Source : Etat des lieux

Le regroupement par centre d'intérêts montre que les problèmes spécifiques relèvent de trois (03) problématiques au nombre desquelles, celle qui fera l'objet de notre étude sera identifiée.

B- Choix de la Problématique

Le regroupement par centre d'intérêt des constats majeurs relevés a permis d'identifier trois (03) problématiques à savoir :

- ✓ La problématique du dépôt à bonne date d'un compte de gestion fiable élaboré par le comptable de la commune ;
- ✓ La problématique de l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune ;
- ✓ La problématique de la gestion comptable et financière performante.

Ces trois problématiques méritent d'être résolues mais elles ne peuvent être toutes abordées dans le cadre de cette étude. Il nous faut donc faire un choix basé sur le critère d'urgence.

La prise en compte de ce critère permet de classer les problématiques par ordre de priorité comme ci-après :

- 1- la Problématique de l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune ;
- 2- la Problématique de la gestion comptable et financière performante ;
- 3- la problématique du dépôt à bonne date d'un compte de gestion fiable élaboré par le comptable de la commune.

Ce classement se justifie par le fait que la pérennité d'une commune dépend du niveau de mobilisation de ses recettes propres. Comme le stipule l'article 187 de la loi N°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, « la

commune qui, deux ans après la suppression de la subvention de l'Etat, n'est pas en mesure de disposer de ressources financières propres pour son fonctionnement, peut faire l'objet d'une fusion, conformément aux dispositions de la présente loi». Il est donc très urgent pour toutes les collectivités locales d'œuvrer à la forte mobilisation des recettes propres en vue de rompre avec leur dépendance financière de l'Etat.

De même, l'amélioration des recettes propres de la commune des Aguégues est une préoccupation actuelle de ses autorités. Cette préoccupation est exprimée dans les lettres de présentation des comptes administratifs de 2009 et 2010. (cf annexes n°3 et n°4)

En ce qui concerne les deux autres problématiques, leur résolution ne peut intervenir qu'après la résolution de la problématique de l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune.

En effet, la problématique de la gestion comptable et financière performante et celle du dépôt à bonne date d'un compte de gestion fiable élaboré par le comptable de la commune ne peuvent être résolues que dans le cadre d'une commune existante. Et pour que cette commune existe, il faut que la problématique de l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune soit prioritairement abordée.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de mener notre étude sur la problématique de l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune.

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique

Dans ce paragraphe, il est question de la spécification de la problématique ainsi que de la vision globale de sa résolution.

I. Spécification de la problématique

Une problématique étant un ensemble de problèmes en résolution, la problématique de l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune est constituée de l'ensemble des problèmes qui empêchent la mobilisation optimale des recettes propres de la commune des Aguégus ou qui menacent le niveau de mobilisation des recettes internes.

Les problèmes spécifiques qui composent le problème général de la faiblesse de la mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégus sont :

- la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus ;
- la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas ;
- le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégus ;
- le recouvrement d'une taxe illégale assise sur le passage des barques transportant l'essence.

Ces quatre problèmes spécifiques ne seront pas examinés dans le cadre de cette étude. En effet le quatrième problème spécifique peut être réglé par une fermeté de l'Etat en matière d'interdiction de la commercialisation de l'essence communément appelée 'KPAYO'. Il nous reste donc à mener nos réflexions sur les trois problèmes spécifiques que sont :

- la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus ;
- la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégus ;

- le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues.

Après le choix et la spécification de la problématique, nous aborderons la vision globale de résolution de la problématique.

II. Vision globale de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique concerne l'approche générique permettant d'analyser et d'apporter des solutions au problème général de la faiblesse de la mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégues.

Cette vision passera d'abord par la détermination des approches théoriques relatives aux problèmes spécifiques, ensuite par les différentes étapes de résolution de la problématique spécifiée.

En ce qui concerne le premier problème spécifique à savoir la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues, elle se traduit notamment par l'absence du recouvrement des contributions directes dans la commune des Aguégues depuis 2008. Pour apporter une solution à ce problème, il sera fait recours à une approche théorique basée sur les conditions nécessaires au recouvrement des impôts directs locaux.

Pour ce qui est du deuxième problème spécifique à savoir la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégues, il se manifeste par une diminution d'année en année du recouvrement de la taxe sur les acadjas. La résolution de ce problème passera par le recours à une approche

théorique basée sur les mesures à prendre pour inverser la tendance baissière de la taxe sur les acadjas.

Quant au recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégus, il se traduit par la faiblesse des produits issus de la gestion du patrimoine et des services de la commune des Aguégus.

Pour la résolution de ce problème, nous aurons recours à une approche théorique basée sur les mesures à mettre en œuvre pour augmenter les produits issus de la gestion du patrimoine et des services.

En somme, la résolution de la problématique spécifiée se fera par une démarche composée des étapes suivantes :

- 1- la fixation des objectifs ;
- 2- la formulation des hypothèses ;
- 3- l'élaboration du tableau de bord ;
- 4- le point des connaissances antérieures ;
- 5- le choix de l'outil d'analyse ;
- 6- le choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 7- la mobilisation des données ;
- 8- l'analyse des données ;
- 9- la formulation du diagnostic ;
- 10- les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE DEUXIEME : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions

Ce chapitre comporte deux sections : la première est consacrée au cadre théorique et méthodologique de l'étude tandis que la seconde aborde la vérification des hypothèses, les solutions leurs conditions de mise en œuvre.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Dans cette section nous allons déterminer le cadre théorique à travers la définition des objectifs, la formulation des hypothèses et le point des contributions antérieures à la résolution des problèmes avant d'aborder le cadre méthodologique.

Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude

Après avoir fixé les objectifs et formulé les hypothèses, nous ferons le point des connaissances antérieures à la résolution des problèmes spécifiques.

I. Objectifs et hypothèses de l'étude

Cette étude vise des objectifs qui ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre et auxquels sont associés des hypothèses.

A- Objectifs de l'étude

Les objectifs se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'apporter notre contribution à une meilleure mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégus. Mais l'atteinte de cet objectif général passera inéluctablement par l'atteinte de certains objectifs spécifiques.

2- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques, sont au nombre de trois à savoir :

- indiquer les conditions nécessaires pour assurer la mobilisation des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus ;
- suggérer des mesures pour inverser la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas ;
- proposer des actions en vue d'accroître des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégus.

B- Formulation des hypothèses

Il s'agit ici d'identifier au préalable les causes pouvant être à l'origine des problèmes spécifiques, puis, d'élaborer l'hypothèse en liant le problème à la cause la plus plausible.

1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Après analyse et enquête auprès des agents de la RFO et du Chef du Service des Affaires Financières et Economiques de la commune, il ressort que la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus peut être due :

- à l'incivisme des populations ;
- à l'inexistence de la matière imposable ;

- à l'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement.

De notre point de vue, l'incivisme ne peut pas justifier l'absence de tout recouvrement de recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus. De même, nous ne pouvons pas dire qu'il n'existe pas de matière imposable dans la commune des Aguégus car, en parcourant la commune, nous avons constaté des immeubles et des pylônes des opérateurs de téléphonie mobile.

Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus est due à l'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement.

(Hypothèse n°1)

2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Le problème spécifique de la tendance baissière de la taxe sur les acadjas peut s'expliquer par :

- le poids politique des propriétaires des acadjas ;
- le moment où s'effectuent les recouvrements ;
- le manque de suivi du recouvrement.

Une analyse de ces différentes causes nous permet de dire que c'est le manque du suivi du recouvrement qui explique le mieux la tendance baissière de la taxe sur les acadjas.

En effet, le fait que les propriétaires des acadjas aient une influence politique et que le recouvrement de la taxe sur les acadjas ait lieu à la fin de l'exploitation des acadjas ne nous semble pas être la cause principale du problème spécifique n°2. C'est pourquoi, nous formulons la deuxième hypothèse comme suit : le manque de suivi du recouvrement explique la tendance baissière du

recouvrement de la taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégus. (**Hypothèse n°2**).

3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

D'après nos recherches et les entretiens que nous avons eus avec certains responsables de la commune des Aguégus, les raisons qui expliquent le troisième problème spécifique peuvent provenir :

- du manque d'agents collecteurs ;
- de l'absence d'infrastructures marchandes;
- de la fraude organisée par certains agents collecteurs.

Le manque d'agents ne peut être évoqué ici comme la cause du problème spécifique n°3. En effet, certaines personnes pensent que le nombre d'agents collecteurs qui existe, suffit pour effectuer tous les recouvrements. En ce qui concerne les fraudes organisées par certains agents collecteurs, elles sont sporadiques et ne sauraient expliquer le niveau peu satisfaisant des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses. On en déduit dès lors la troisième hypothèse qui suit : L'absence d'infrastructures marchandes explique le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégus. (**Hypothèse n°3**)

4- Causes et hypothèse liées au problème général

Il faut signaler ici qu'il ne nous est pas possible de formuler une hypothèse générale étant donné que les problèmes spécifiques constituent des manifestations du problème général et que les causes respectives de chacun de ces problèmes spécifiques ne peuvent être agrégées pour en dégager une cause générale.

Toutes les hypothèses étant formulées, il convient de présenter le tableau de bord de l'étude.

Tableau n°5 : Tableau de bord de l'étude sur la « contribution à l'amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégues »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<p>Problème général</p> <p>La faiblesse de la mobilisation des recettes propres de la commune</p>	<p>Objectif général</p> <p>Apporter notre contribution à une meilleure mobilisation des recettes propres dans la commune des Aguégues</p>	<p>Cause générale</p> <p>-</p>	<p>Hypothèse générale</p> <p>-</p>
Niveaux spécifiques	1	<p><u>Problème spécifique n°1</u></p> <p>La quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues</p>	<p><u>Objectif spécifique n°1</u></p> <p>Indiquer les conditions nécessaires pour assurer la mobilisation des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues ;</p>	<p><u>Cause supposée n°1</u></p> <p>L'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement</p>	<p><u>Hypothèse n°1</u></p> <p>La quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues est due à l'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement</p>
	2	<p>Problème spécifique n°2</p> <p>La tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas de la commune des</p>	<p>Objectif spécifique n°2</p> <p>Suggérer des mesures pour inverser la tendance</p>	<p>Cause supposée n°2</p> <p>Le manque de suivi du</p>	<p>Hypothèse n°2</p> <p>Le manque de suivi du recouvrement explique la tendance baissière de la</p>

		Aguégués	baissière de la taxe sur les acadjas ;	recouvrement	taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégués
	3	<p>Problème spécifique n°3</p> <p>Le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégués</p>	<p>Objectif spécifique n°3</p> <p>Proposer des actions en vue d'accroître le recouvrement des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégués</p>	<p>Cause supposée n°3</p> <p>L'absence d'infrastructures marchandes</p>	<p>Hypothèse n°3</p> <p>L'absence d'infrastructures marchandes explique le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégués</p>

Source : Résultats de nos investigations

II. Revue de littérature

La revue de littérature est une étape qui permet de faire le point des connaissances par rapport aux problèmes de l'étude. Dans le cadre de ce mémoire, il ya trois problèmes spécifiques qui ont été relevés. Il s'agit de :

- la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues ;
- la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas ;
- le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues ;

Mais, les deux premiers problèmes spécifiques, bien qu'ils soient relatifs à deux recettes dont les modes de recouvrement sont différents, concernent les recettes fiscales. Pour cette raison, notre revue de littérature abordera le problème de la faiblesse du recouvrement des recettes et celui du recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses.

A- Point des contributions par rapport au problème de la faiblesse du recouvrement des recettes fiscales

Face aux difficultés de mobilisation des recettes des collectivités locales en Afrique, un séminaire s'est tenu en février 2009 à Agadir au Maroc. Les participants à ce séminaire ont relevé les obstacles majeurs qui entravent la mobilisation de la fiscalité locale. Ces obstacles concernent essentiellement l'incivisme fiscal et le rejet de la fiscalité foncière par les classes moyennes qui la considèrent comme injuste compte tenu de leur difficulté à épargner et par les plus

favorisés qui s'y opposent parce qu'elle est susceptible d'abaisser le rendement de leur patrimoine.

Aux sorties de ce séminaire, il a été convenu d'améliorer l'efficacité du recouvrement en identifiant et délimitant strictement les responsabilités des différentes entités intervenant dans la perception des recettes locales et de veiller à l'exercice effectif de l'ensemble des compétences en matière de recouvrement, y compris les procédures de recouvrement forcé.

C'est dans ce même ordre d'idées que Ousmane DEMBELE (2008) expose au cours de l'atelier CIFAL tenu à Ouagadougou la stratégie sur le prélèvement fiscal proposée par les acteurs locaux et les services déconcentrés des impôts. Cette stratégie concerne :

➤ la maîtrise du potentiel fiscal :

Elle consiste à :

- effectuer un recensement des contribuables par secteur d'activités ;
- mener une étude sur les stratégies de mobilisation des ressources au profit des collectivités territoriales ;
- doter les collectivités territoriales d'un fichier de contribuables par secteur d'activités ;

➤ la mise en place des cadres de concertation en matière de suivi budgétaire et de trésorerie ;

Il s'agit de responsabiliser et d'impliquer davantage les différents acteurs de l'exécution budgétaire dans la vie financière et comptable des collectivités territoriales ;

➤ le rapprochement de l'administration fiscale des usagers par la création et l'animation de perceptions de villes ;

➤ la sensibilisation des citoyens sur le rôle et la place de l'impôt dans le développement local.

De même l'expérience pilote dénommée SAFIC du FENU et développée au Bénin, au Mali et en Guinée, a permis de constater le rendement dérisoire des impôts et taxes gérés par les services déconcentrés de l'Etat.

Cette anomalie découle pour une bonne part des dysfonctionnements au niveau des collectivités locales. Ces dysfonctionnements se manifestent par :

- une organisation peu adaptée aux missions des collectivités décentralisées et caractérisée par des services communaux très faiblement organisés ;
- des faiblesses dans l'élaboration du budget et le suivi de son exécution ;
- des faiblesses dans le dispositif même de la fiscalité locale.

En outre, dans leur travail de recherche intitulé 'La mobilisation des ressources financières dans les collectivités territoriales du mali : cas de la commune rurale de Sangarébougou', Youssouf BENGALY et Sidy CAMARA ont déterminé les facteurs qui expliquent la faiblesse du recouvrement des impôts et taxes. Ils pensent que « l'électoratisme » est devenu une entrave au recouvrement car le régisseur ne peut exercer de trop fortes pressions sur certains redevables sans compromettre les chances du maire aux prochaines échéances électorales. Pour ces deux auteurs, la non maîtrise de la matière imposable et le faible niveau de déconcentration des services du trésor apparaissent comme des contraintes majeures liées au recouvrement des taxes et impôts.

Pour faire face à ces difficultés, ils proposent :

- de susciter l'engagement des différents acteurs locaux pour un changement de comportement et une collaboration en vue d'une meilleure mobilisation des ressources ;

- d'impliquer les Services Techniques (surtout la Perception) et la tutelle dans l'exercice afin de fournir un appui/conseil, de former les agents communaux et de renforcer le contrôle.

A cet effet, ils recommandent les actions prioritaires suivantes :

- l'identification fiscale des contribuables ;
- le renforcement de l'administration fiscale ;
- l'amélioration des relations entre l'administration et les contribuables ;
- la culture du civisme fiscal de la population ;
- la sensibilisation des populations sur l'importance du paiement des impôts ;
- la sensibilisation des populations sur les réalisations faites à partir des ressources mobilisées;
- l'organisation des recensements et la confection des rôles;
- la motivation des agents de recouvrement.

Après ce point des connaissances par rapport à la faiblesse du recouvrement des recettes fiscales, il sera question des contributions par rapport au troisième problème spécifique.

B- Point des connaissances par rapport au recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses

La problématique du recouvrement des recettes propres des communes a amené, en 2007, Messèdé Stéphanie Juana SONON à mener une étude sur le thème « **Contribution au recouvrement optimal des recettes propres de la Ville de Cotonou** ». Au terme de ses analyses elle a constaté que le taux de recouvrement des recettes issues des services marchands est relativement faible. En vue d'éradiquer ce problème, elle a proposé le renforcement de l'effectif du personnel et des contrôles ainsi que la formation initiale et permanente des agents.

De même, dans le cadre d'une étude en 2010 sur la « **CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DE LA CAPACITE FINANCIERE DE LA COMMUNE D'AKPRO-MISSERETE** » Amélie Cica AWASSI a constaté entre autres problèmes celui de l'insuffisance de la politique de recouvrement. Au cours de son étude, elle identifie la non maîtrise du patrimoine de la commune comme la cause de l'insuffisance de la politique de recouvrement. Au terme de cette étude, elle propose plusieurs solutions dont :

- le renforcement des capacités techniques des autorités locales, des responsables financiers, des personnels de la commune par la formation intégrée et la formation continue ;
- la dynamisation des services de recouvrement par le paiement de primes incitatives de recouvrement aux agents de recouvrement ;
- l'équipement des agents de recouvrement en moyens matériels
- la redynamisation du partenariat intercommunal pour la réalisation d'infrastructures touristiques, commerciales, sportives et culturelles.

Dans cette même logique, l'expérience pilote dénommée SAFIC a permis de relever les raisons de la faiblesse des recettes non fiscales. Il s'agit de :

- l'inexploitation ou la sous-exploitation de potentialités agricoles parfois considérables ;
- le non aménagement et parfois la non-appropriation par les collectivités des marchés hebdomadaires, lieux de concentration de l'essentiel des activités économiques en zones rurales ;
- la faible intégration des activités de production, de transformation et de commercialisation et l'inexistence d'un réseau de marchés intégrant les zones de production importantes aux zones de commercialisation.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée pour la résolution de l'étude

Dans cette partie de l'étude, nous déterminerons les approches empiriques et théoriques qui nous permettront de collecter et d'analyser les données destinées à faciliter la vérification des hypothèses.

Pour la résolution de la problématique de la faiblesse de la mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégues, la méthodologie de recherche adoptée comporte une dimension empirique et une dimension théorique.

I. Dimension empirique

L'approche 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 et des techniques et outils d'analyse.

Dès lors, il s'agira pour nous d'identifier la population mère, de préciser la nature de l'enquête, l'échantillonnage et la spécification des données à recueillir.

A- Identification de la population mère et technique de dépouillement

L'enquête réalisée dans le cadre de cette étude vise à confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Cette enquête est orientée vers les acteurs impliqués dans la mobilisation des recettes propres des communes et notamment celle de la commune des Aguégues.

1- échantillonnage

Pour atteindre nos objectifs, la méthode d'enquête par sondage a consisté à adresser notre questionnaire ou à l'administrer à certaines personnes de la population ci-dessus identifiée.

La vérification de nos hypothèses a nécessité l'interrogation des cadres et agents de la DGTCP, de la DGID, de la RFO, du CIPE, de la mairie des Aguégues et des personnes ressources. Pour cette vérification, nous avons choisi d'adresser un questionnaire à 30 personnes réparties comme suit :

- 5 personnes de la DGTCP ;
- 5 personnes de la DGID ;
- 5 personnes de la RFO ;
- 5 personnes du CIPE ;
- 5 personnes de la mairie ;
- et 5 personnes ressources.

2- Conception des questions et technique de dépouillement

Nous avons conçu un guide d'entretien et un questionnaire qui se trouvent en annexe. Le dépouillement des résultats s'est fait manuellement en raison de la petite taille des échantillons et de la simplicité de notre étude

Quant aux analyses, elles sont faites par la méthode des tris à plat dans la mesure où toutes les questions sont fermées.

L'approche empirique ci-dessus a été complétée par une approche théorique.

B- Difficultés rencontrées

Les limites des données recueillies sont liées à la marge d'erreur due :

- à la passion et aux élans politiques de certaines personnes dans leurs réponses à nos questions ;
- aux hésitations de certains interlocuteurs ;
- à l'incapacité de rencontrer certaines personnes ;
- et à l'inexistence de situations statistiques en matière du potentiel fiscal de la commune.

II. Dimension théorique

L'approche théorique qui sera développée ici permettra la détermination des causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés afin de pouvoir identifier les conditions d'une amélioration des recettes propres de la commune des Aguégues. L'identification de ces conditions passe inévitablement par la détermination de la norme d'amélioration et du seuil de décision pour l'analyse des données liées aux problèmes spécifiques.

A- Normes d'amélioration

L'approche qui sera retenue ici est celle d'une optimisation des recettes propres.

B- Seuil de décision pour l'analyse des données liées aux problèmes spécifiques

La cause qui sera retenue pour chaque problème spécifique est celle qui aurait recueilli la majorité relative des opinions émises par les enquêtés. Il s'agit de la cause ayant la fréquence la plus forte.

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

La présente section sera consacrée à la présentation des résultats de nos enquêtes en vue de la vérification des hypothèses. Elle sera également le cadre dans lequel nous aborderons nos

propositions de solutions et recommandations pour une amélioration de la mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégues.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses

Ce paragraphe est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats des enquêtes ainsi qu'à la vérification des hypothèses.

I. Présentation des résultats

La présentation des résultats est faite par problème spécifique. Mais il convient de signaler que nous n'avons pas pu contacter toutes les personnes sélectionnées dans notre échantillon.

A- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème de la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues

Les résultats obtenus dans ce cadre se présentent comme ci après :

Tableau n°6 : Répartition des réponses relatives au problème de la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives en pourcentage
incivisme des populations ;	3	11,11%
inexistence de la matière imposable	2	7,41%
insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement	22	81,48%
Total	27	100%

Source : Résultats des enquêtes

Ce tableau montre que sur les 27 personnes interrogées, les réponses se répartissent comme suit :

- 11,11% des enquêtés pensent que la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes est due à l'incivisme de la population des Aguégues ;
- 7,41% des enquêtés affirment que l'absence de la matière imposable est à la base de la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales;
- 81,48% des enquêtés déclarent par contre que la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes est expliquée par l'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement.

Au total, la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes est due à l'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement.

B- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème de la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas.

Les résultats obtenus dans ce cadre se présentent comme ci après :

Tableau n°7 : Répartition des réponses relatives au problème de la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives en pourcentage
Le poids politique des propriétaires des acadjas	5	18,52%
Le moment où s'effectuent les recouvrements	2	7,41%
Le manque de suivi du recouvrement	20	74,07%
Total	27	100%

Source : Résultats des enquêtes

Ce tableau montre que sur les 27 personnes interrogées, les réponses se répartissent comme suit :

- 18,52% des enquêtés pensent que la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas est due au poids politique des propriétaires des acadjas;
- 7,41% des enquêtés affirment que c'est le moment où s'effectuent les recouvrements qui occasionne la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas;
- 74,07% des enquêtés déclarent par contre que le manque de suivi du recouvrement est la cause de la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas.

Au total, la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas est expliquée par le manque de suivi du recouvrement.

C- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème du recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses

Les résultats obtenus dans ce cadre se présentent comme ci après :

Tableau n° 8: Répartition des réponses relatives au problème du recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives en pourcentage
Le manque d'agents collecteurs	1	3,70%
L'absence d'infrastructures marchandes	25	92,60%
La fraude organisée par certains agents	1	3,70%
Total	27	100%

Source : Résultats des enquêtes

Ce tableau montre que sur les 27 personnes interrogées, les réponses se répartissent comme suit :

- 3,70% des enquêtés pensent que le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses est dû au manque d'agents collecteurs;
- 92,60% des enquêtés affirment que l'absence d'infrastructures marchandes est à la base du recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses;
- 3,70% des enquêtés déclarent par contre que c'est la fraude organisée par certains agents qui entraîne le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses.

Au total, le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses est dû à l'absence d'infrastructures marchandes.

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A cette étape de l'étude, nous avons apprécié la justesse des hypothèses formulées puis nous avons procédé à l'établissement du diagnostic.

A- vérification des hypothèses

Cette vérification se fera grâce à la détermination du degré de validation de chaque hypothèse.

1- Degré de validation de l'hypothèse n°1

L'analyse des résultats issus de notre enquête montre que 81,48% des enquêtés pensent qu'il y a une insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement des recettes fiscales. De même, les informations recueillies lors de nos entretiens avec certains responsables font état de ce que le CIPE n'est souvent pas représenté lors des séances de préparation du budget ou lors de la validation du budget. Aussi avons-nous été informé de la suppression du budget des Aguégues de la prime d'encouragement autrefois accordée au personnel du CIPE. C'est cet état de chose qui aurait engendré l'abandon des recouvrements par le personnel du CIPE.

De tout ce qui précède, et conformément au seuil de décision retenu, l'hypothèse selon laquelle la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des

Aguégues est due à l'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement est validée.

2- Degré de validation de l'hypothèse n°2

Nos entretiens nous ont permis de savoir que le recouvrement de la taxe sur les acadjas est confié à un comité de pêcheurs. Ce qui ne permet pas au Receveur –Percepteur ou aux autorités communales d'avoir un regard sur les recouvrements effectués. De même, les résultats issus de l'analyse des données collectées par rapport au problème spécifique n°2 montrent que la majorité soit 74,07% des personnes interrogées reconnaissent que la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas est expliquée par le manque de suivi du recouvrement. On en déduit donc que l'hypothèse n°2 est validée.

3- Degré de validation de l'hypothèse n°3

Les résultats des enquêtes montrent que la grande partie des enquêtés soit 92,60% pense que le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits est dû à l'absence d'infrastructures marchandes dans la commune des Aguégues. Aussi, les entretiens nous ont -ils permis de connaître qu'il n'existe ni marché, ni boutiques construites par la commune, ni latrines publiques payantes dans la commune des Aguégues. L'ensemble de ces résultats confirme l'hypothèse selon laquelle l'absence d'infrastructures marchandes explique le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues.

B- Synthèse du diagnostic

Le diagnostic est une assertion qui associe la cause réelle à chaque problème spécifique. Après la vérification des hypothèses, les éléments du diagnostic relatifs à notre étude se présentent comme suit :

1- Elément de diagnostic n°1

L'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement est à la base de la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues.

2- Elément de diagnostic n°2

Le manque de suivi du recouvrement explique la tendance baissière de la taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégues.

3- Elément de diagnostic n°3

L'absence d'infrastructures marchandes explique le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues.

Après ce diagnostic qui nous a permis d'identifier les causes réelles des problèmes spécifiques ayant engendré la faiblesse de la mobilisation des recettes propres de la commune, il nous revient de déterminer les solutions susceptibles d'atténuer les problèmes constatés.

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

Ce paragraphe aborde la présentation des solutions susceptibles d'enrayer les problèmes constatés dans la mobilisation des recettes propres de la commune des Aguégues.

Mais, pour obtenir pleinement les effets des solutions, nous aborderons également les conditions de leur mise en oeuvre.

I. Approches de solutions

Après avoir déterminé dans cette partie les solutions aux différents problèmes spécifiques relevés dans notre étude, nous présenterons les autres solutions.

A- Approches de solutions au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif à la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues. Pour résoudre ce problème, nous proposons :

- la conclusion d'un contrat d'objectifs entre l'administration communale et l'administration des impôts ;

En effet, le contrat d'objectif créera des droits et obligations aux deux acteurs que sont le maire et les responsables du CIPE. Ainsi, les services des impôts seront plus motivés dans leur travail d'assiette et de recouvrement des impôts directs locaux car leur prime de recouvrement dépendra de leur performance.

- l'organisation du recensement fiscal dans la commune des Aguégues ;
- L'exercice effectif, par les services des impôts, de l'ensemble des compétences en matière de recouvrement ; surtout l'utilisation des procédures de recouvrement forcé.

B- Approches de solutions au problème spécifique n°2

Le diagnostic établi a révélé que le manque de suivi du recouvrement est la cause principale de la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas. Pour inverser cette tendance, nous proposons :

- que le Receveur – Percepteur de la commune des Aguégus soit représenté dans l'équipe chargée du recouvrement pour éviter les ententes secrètes qui existent parfois entre l'équipe de recouvrement et les propriétaires des acadjas. Il est à noter que c'est un comité de pêcheurs qui s'occupe jusqu'à présent de ce recouvrement.
- qu'une autorisation soit délivrée par le maire aux pêcheurs avant la pose des acadjas. La délivrance de ces autorisations permettra le recensement des exploitants des acadjas ; ce qui facilitera le contrôle des recouvrements de la taxe sur les acadjas. A ce sujet, le maire doit négocier d'abord avec les comités des pêcheurs et proposer si possible que le coût de l'autorisation soit déductible de la taxe sur les acadjas.

C- Approches de solutions au problème spécifique n°3

De la vérification des hypothèses, il est apparu que c'est l'absence d'infrastructures marchandes qui explique le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégus.

En conséquence, nous suggérons :

- la construction de marché dans les arrondissements de la commune des Aguégus et surtout dans l'arrondissement d'Avagbodji. Il est important de signaler que la construction de ces marchés est prévue dans le plan de développement de la

commune des Aguégusés(PDC 2004-2008) mais cette activité n'a pas pu être réalisée.

- la réalisation de latrines payantes dans les arrondissements de la commune des Aguégusés surtout que la majorité de la population des Aguégusés n'en dispose pas;
- la négociation avec les communes frontalières des Aguégusés pour recouvrer en extraterritorialité les droits de place dans les petits marchés animés par les populations des Aguégusés au niveau de Djassin (Porto-Novo) et à Hozin (Dangbo) ;
- la création des parcs de gardiennage des motos à Djassin. Ce gardiennage à titre payant permettra le recouvrement de certains droits surtout si l'on sait que plusieurs fonctionnaires en service à Aguégusés ne résident pas dans la commune et qu'ils garent, tous les matins, leurs motos dans certaines maisons proches de l'embarcadère de Djassin contre paiement des frais de gardiennage.

Ces différentes mesures permettront l'amélioration des recettes propres de la commune des Aguégusés. Mais pour que les solutions atteignent efficacement leurs objectifs, il faut que certaines conditions soient réunies.

II- Conditions de mise en œuvre et suggestions

Il sera procédé à la mise en exergue des conditions de réalisations des solutions et ensuite à la formulation de quelques suggestions.

A- Conditions de mise en œuvre

Il s'agit des préalables qui contribueront à l'obtention de la totalité des effets escomptés des solutions. Dans le cas d'espèce, ces conditions concernent :

- le renouement du dialogue entre l'administration communale et l'administration des impôts ;
A ce sujet, le Préfet des départements de l'Ouémé et du Plateau pourra jouer un rôle primordial. Il veillera surtout à la présence des services des impôts aux séances de validation du budget de la commune des Aguégus.
- l'appui financier de la commune pour l'organisation du recensement et l'informatisation du processus d'assiette ;
- la sensibilisation des populations afin de les persuader à payer leurs impôts ;
- la dotation des services chargés du recouvrement des moyens matériels adéquats tels que les gilets de sauvetage ;
- la construction d'embarcadère dans la commune des Aguégus ;
- la création d'une recette-perception et d'une recette des impôts dans la commune des Aguégus ;
- l'ouverture de certaines pistes dans la commune des Aguégus ;
A cet effet, il est vivement recommandé qu'un plaidoyer soit fait en direction de l'Etat et des partenaires au développement en vue de désenclaver la commune des aguégus.

B- Suggestions

Bien que les solutions et les conditions de mise en œuvre proposées permettent d'atteindre l'objectif général de cette étude, cela n'exclut pas la formulation d'autres mesures susceptibles d'améliorer les recettes propres de la commune des Aguégus. Ce sont ces mesures qui constituent l'essentiel de nos suggestions.

En effet, la commune regorge d'énormes potentialités touristiques qui devraient favoriser le recouvrement de la taxe touristique. C'est pourquoi nous invitons le maire à œuvrer pour le recouvrement de la

taxe touristique et à l'effectivité de sa rétrocession à la commune par les services du ministère chargé du tourisme.

De même, la commune dispose d'un gisement de sable qui peut lui procurer une grande part de recettes propres. Mais cette filière nécessite une réorganisation afin que sa part contributive au budget de la commune s'améliore.

Aussi le maire devra-t-il veiller au recouvrement de certaines recettes dont une part de la répartition alimente les budgets communaux. Il s'agit essentiellement des recettes suivantes :

- les redevances pour la prestation des services vétérinaires ;
- les redevances issues du contrôle et du suivi des produits et installations de pêche ;
- les amendes de saisie-destruction de produits de pêche ;
- les écotaxes et amendes.

Au terme de ce mémoire, le tableau synthétique de l'étude se présente comme suit :

Tableau n°9 : Tableau de synthèse de l'étude sur la « contribution à l'amélioration des recettes propres de la commune des Aguégus »

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Hypothèses	Eléments du diagnostic	Solutions
Niveau général		<p>Problème général</p> <p>Faiblesse de la mobilisation des recettes propres de la commune</p>	<p>Objectif général</p> <p>apporter nos contributions à une meilleure mobilisation des recettes propres dans la commune des Aguégus</p>			
Niveaux spécifiques	1	<p>Problème spécifique n°1</p> <p>La quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus</p>	<p>Objectif spécifique n°1</p> <p>Indiquer les conditions nécessaires pour assurer la mobilisation des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus</p>	<p>Hypothèse n°1</p> <p>la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégus est due à l'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement</p>	<p>L'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement est à la base de la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusion d'un contrat d'objectifs entre l'administration communale et l'administration des impôts - Organisation du recensement fiscal - Mise en œuvre du

						recouvrement forcé par l'administration des impôts
2	<p>Problème spécifique n°2</p> <p>La tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas de la commune des Aguégues</p>	<p>Objectif spécifique n°2</p> <p>Suggérer des mesures pour inverser la tendance baissière de la taxe sur les acadjas</p>	<p>Hypothèse n°2</p> <p>le manque de suivi du recouvrement explique la tendance baissière de la taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégues</p>	<p>Le manque de suivi du recouvrement explique la tendance baissière de la taxe sur les acadjas dans la commune des Aguégues</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Représentation du RF dans l'équipe de recouvrement de la taxe - Délivrance d'une autorisation préalable à la pose des acadjas 	
3	<p>Problème spécifique n°3</p> <p>Le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues</p>	<p>Objectif spécifique n°3</p> <p>Proposer des actions en vue d'accroître le recouvrement des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues</p>	<p>Hypothèse n°3</p> <p>L'absence d'infrastructures marchandes explique Le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues</p>	<p>L'absence d'infrastructures marchandes explique le recouvrement dérisoire de recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégues</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Construction de marchés - Construction de latrines - Création de parcs de gardiennage de motos - Négociation avec les communes frontalières des Aguégues pour recouvrer en extraterritorialité les droits de place dans les marchés de Djassin (Porto-Novo) et de Hozin (Dangbo) 	

CONCLUSION

Comme le souligne le Plan de Développement de la Commune des Aguégus, la vision consensuelle de sa population est de « Faire des Aguégus en 2024 une commune désenclavée et accessible en toutes saisons, au développement dynamique et équilibré, disposant des sites attrayants avec une économie moderne et sécurisée, basée sur la pêche, l'agriculture, l'élevage, le tourisme et l'artisanat, respectueuse de l'environnement et où règnent le bien-être social et la bonne gouvernance locale ». Mais, l'atteinte de cet objectif nécessite la mobilisation des recettes propres de la commune.

C'est ce qui justifie la réalisation de la présente étude qui nous a permis de déceler les causes de la faiblesse du recouvrement des recettes propres de la commune des Aguégus. Ces causes ont pour nom :

- insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement des impôts directs ;
- manque de suivi du recouvrement de la taxe sur les acadjas ;
- absence d'infrastructures marchandes.

Face à ce diagnostic, nous avons proposé des solutions qui concernent essentiellement :

- la conclusion d'un contrat d'objectif entre l'administration communale et l'administration des impôts ;
- la participation du Receveur - Percepteur de la commune des Aguégus au recouvrement de la taxe sur les acadjas ;
- la construction de marchés, de latrines payantes dans les arrondissements de la commune des Aguégus ainsi que la création de parcs de gardiennage de motos à Djassin.

Au-delà de ces solutions nous avons attiré l'attention des autorités communales sur le recouvrement de certaines recettes qui pourraient contribuer à l'accroissement des recettes propres.

Nous osons croire que la prise en compte de ces solutions et de ces recommandations favoriserait l'amélioration des recettes propres de la commune des Aguégues et l'amorce d'un véritable développement local tant souhaité. Mais encore faudra-t-il que les autorités de la commune fassent des dépenses de qualité en investissant majoritairement dans la construction des infrastructures et équipements.

BIBLIOGRAPHIE

- Arrêté communal, n° 1D/SG-SAG de 2008 portant Création, Organisation, Attribution et Fonctionnement des Organes de la Mairie des Aguégus.
- Arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP.
- AWASSI A. C. (2010) : « **Contribution au renforcement de la capacité financière de la commune d'Akpro-Misséréte** », UAC, ENAM.
- BAKO-ARIFARI N. et C. KPATCHAVI (2007) : « Etat des lieux et contexte de délivrance des services publics dans la commune des Aguégus », LASDEL BENIN.
- **BOUVIER, M. (1998)** : « **Les finances locales** », 5^{ème} édition, LGDJEJA, Paris.
- Décret n° 2008-111 du 12 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances.
- DJENONTIN I. (2006) : « Monographie communale des Aguégus », Cabinet Afrique Conseil.
- « **Le financement des collectivités locales en Afrique Séminaire Agadir (Maroc), Février 2009** », *Gestion & Finances Publiques- N°12- décembre 2009.*
- Loi n° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des Communes en République du Bénin.
- **MAGNET, J. (1980)** : « **droit budgétaire et comptabilité publique** », 1^{ère} édition, PUF, Paris.
- Mairie des Aguégus : PDC de la Commune, Décembre 2004.
- Mairie des Aguégus SAFE : Comptes administratifs de la Commune 2007 à 2010.

- **MUZELLEC, R. (1998) : « Finances locales »**, 3^{ème} édition,
Dalloz, Paris.
- Recette des Finances de l'Ouémé : Comptes de gestion de la commune des Aguégus, 2007 à 2010.
- **SONON M. S. J. (2007) : « Contribution au recouvrement optimal des recettes propres de la ville de Cotonou »**, *UAC, ENAM.*

ANNEXE N°1
GUIDE D'ENTRETIEN

- 1- A-t-on jamais organisé le recensement fiscal dans la commune des Aguégues ?
- 2- le Receveur des impôts participe-t-il à l'élaboration des prévisions budgétaires en matière fiscale ?
- 3- participe-t-il aux séances d'approbation du budget des Aguégues par le Préfet ?
- 4- quand et comment recouvre-t-on la taxe sur les acadjas? Par qui et comment s'effectue le suivi du recouvrement ?
- 5- existe-t-il de marchés dans la commune des Aguégues? de cimetièrè ? de latrines publiques payantes ? de boutiques louées ? d'embarcadèrè-débarcadèrè ?
- 6- avez-vous des collecteurs de taxes ? n'y-a-t-il pas parfois de tickets parallèles ?

ANNEXE N°2

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de nos travaux de recherche sur la «Contribution à l'amélioration de la mobilisation des recettes propres dans la commune des Aguégusés» comptant pour la réalisation de notre mémoire de soutenance au cycle II de l'ENAM, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-après et vous remercions pour le temps que vous voudriez bien nous consacrer.

- 1- Qu'est-ce qui explique la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégusés?
 - a- l'incivisme des populations
 - b- l'inexistence de la matière imposable
 - c- l'insuffisance de motivation du personnel chargé de l'assiette et du recouvrement

- 2- Qu'est-ce qui explique la tendance baissière de la taxe sur les acadjas?
 - a- le poids politique des propriétaires des acadjas
 - b- le moment où s'effectuent les recouvrements
 - c- le manque de suivi du recouvrement

- 3- A quoi est dû le recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses dans la commune des Aguégusés?
 - a- le manque d'agents collecteurs
 - b- l'absence d'infrastructures marchandes
 - c- la fraude organisée par certains agents collecteurs

ANNEXE N°3

LETTRE DE PRESENTATION DU COMPTE
ADMINISTRATIF DE 2009

REPUBLIQUE DU BENIN

Aguégoués, le 24 juin 2010

MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION
DE LA GOUVERNANCE LOCALE DE
L'ADMINISTRATION ET DE
L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

DÉPARTEMENT DE LOUÉME

COMMUNE DES AGUEGUES

N°101/146/SG/SAPE.-

MONSIEUR LE PRÉFET DES DÉPARTEMENTS
DE L'OUÈME ET DU PLATEAU

Porto-Novo

OBJET : Présentation du Compte Administratif
Gestion 2009.

Monsieur le Préfet,

J'ai l'honneur de vous présenter pour étude et approbation, le Compte Administratif Gestion 2009 de la Commune des Aguégoués, adopté par le conseil communal en sa session ordinaire tenue les 21, 22 et 23 juin 2010. Le Compte Administratif Gestion 2009 présente les caractéristiques ci-après :

Recettes de Fonctionnement

Les recettes effectuées s'élèvent à Quatre vingt quinze millions quatre cent vingt sept mille quatre vingt trois (95 427 083) francs pour une prévision de Cent quarante neuf millions quatre vingt treize mille quatre cent vingt sept (149 093 427) francs soit un taux de réalisation de 64%.

Ces recettes concernent les recettes propres de l'année 2009 qui s'élèvent à Vingt cinq millions quatre cent trente trois mille sept cents (25 433 700) francs contre une prévision de Quarante six millions six cent soixante huit mille quatre cent vingt sept (46 688 427) francs soit un taux d'exécution de 54,73%. Le reste provient des subventions de l'Etat qui s'élèvent à Quarante quatre millions neuf cent soixante cinq mille deux cent quatre vingt huit (44 965 288) francs et des apports des partenaires d'un montant de Vingt cinq millions vingt huit mille quatre vingt quinze (25 028 095) francs.

Ce faible taux constaté au niveau des recettes propres s'explique par le non recouvrement de certains impôts qui est dû au dysfonctionnement de la recette auxiliaire des impôts des Aguégues malgré les multiples plaidoyers auprès de cette institution. Il s'agit de :

- la contribution foncière des propriétés bâties et non bâties,
- les patentes et licences.

De même les taxes touristiques et de pacage des bovins n'ont connu aucun mouvement.

Les taxes sur pirogues motorisées (article 7122) n'ont pas atteint le seuil de rentabilité au cours de l'année à cause des mouvements répétés d'arrêt des activités des transporteurs.

Le faible taux des recettes propres est également dû :

- à la mauvaise volonté de la population à s'acquitter de leurs taxes,
- au faible engagement des chefs de village dans le recouvrement des taxes sur abattage des animaux et les manifestations bruyantes,
- aux conflits de domaines entre les exploitants du sable et certaines populations,
- puis l'abandon des postes par certains agents de recouvrement.

Les actions qui ont été développées pour accroître les recettes locales sont les suivantes :

- la poursuite des plaidoyers au niveau de la Recette Auxiliaire des Impôts et le règlement des conflits au niveau de l'exploitation du sable;
- la sensibilisation à tous les niveaux pour un bon rendement et
- la mise en garde des agents indéclicats pour un meilleur rendement.

Dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement s'élèvent à Quatre vingt quatorze millions cinq cent cinquante neuf mille sept cent soixante cinq (94 559 765) francs contre une prévision de Cent dix millions six cent vingt mille deux cent quatre vingt onze (110 620 291) francs soit un taux de réalisation de 85,48%.

Recettes d'investissement

Les recettes d'investissement recouvrées s'élèvent à Cent vingt et un millions cinq cent sept mille sept cent quarante trois (121 507 743) francs contre une prévision de Cent cinquante six millions neuf cent soixante mille trente quatre (156 960 034) francs soit un pourcentage de 77,41%.

Dépenses d'investissement


Les dépenses d'investissement s'élèvent à Cent vingt et un millions quatre cent neuf mille cinquante neuf (121 409 059) francs contre une prévision de Cent cinquante six millions neuf cent soixante mille trente quatre (156 960 034) francs soit un taux d'exécution de 77,35%.

Ainsi l'exécution du Compte Administratif Gestion 2009 de la Commune des Aguégues dégage un solde excédentaire d'un montant de Cent cent soixante cinq mille neuf cent quarante deux (565 942) francs.

Veuillez agréer, Monsieur le Préfet, l'expression de mes salutations distinguées.

P.J :

- Bordereau de développement des recettes et des dépenses pour le mois de décembre 2009.
- Les décisions de virement d'articles à articles
- Convocation de la session
- Délibération du Conseil Communal

LE MAIRE,

James H. DEGBO.-

ANNEXE N°4

LETTRE DE PRESENTATION DU COMPTE
ADMINISTRATIF DE 2010

Aguégoués, le 23 septembre 2011.

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE LA DECENTRALISATION,
DE LA GOUVERNANCE LOCALE, DE
L'ADMINISTRATION ET DE
L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

DEPARTEMENT DE L'OUEME

COMMUNE DES AGUEGUES

N°1D/144/ISG/SAFE.-

MONSIEUR LE PREFET DES DEPARTEMENTS
DE L'OUEME ET DU PLATEAU

Porto-Novo

OBJET : Présentation du Compte Administratif
Gestion 2010.

Monsieur le Préfet,

J'ai l'honneur de vous transmettre après la prise en compte des observations de la commission d'étude des budgets, le Compte Administratif Gestion 2010 de la Commune des Aguégoués, adopté par le conseil communal en sa session ordinaire tenue les 20, 21 et 22 juin 2010 pour son approbation par l'autorité de tutelle. Ledit compte présente les caractéristiques ci-après :

Recettes de fonctionnement

Les recettes effectuées s'élèvent à Soixante neuf millions six cent trente sept mille cent trente quatre (69 637 134) francs pour une prévision de Cent trente huit millions trente quatre mille sept cent soixante dix neuf (138 034 779) francs soit un taux d'exécution de 49,92%.

Ces recettes concernent les recettes propres de l'année 2010 qui s'élèvent à Trente six millions trente deux mille trois cent cinquante cinq (36 032 355) francs contre une prévision de cent quatre millions quatre cent trente mille vingt (104 430 020) francs soit un taux d'exécution de 34,50%. Le reste provient des subventions de l'Etat.

Ce faible taux constaté au niveau des recettes propres s'explique par le non recouvrement de certains impôts qui est dû au dysfonctionnement de la recette auxiliaire des impôts et cela favorise l'évasion et l'incivisme fiscal. Il s'agit de :

- la contribution foncière des propriétés bâties et non bâties
- les patentes et licences

1

De même les taxes touristiques, de pacage des bovins et la location des biens meubles et immeubles de la commune n'ont connu aucun mouvement.

Ainsi, les taxes sur pirogues motorisées (article 7122) n'ont pas atteint le seuil de rentabilité au cours de l'année à cause des mouvements répétés d'arrêt des activités des transporteurs.

Le faible taux des recettes propres est également dû :

- à la mauvaise volonté de la population à s'acquitter de ses taxes
- au faible engagement des chefs de village dans le recouvrement des taxes sur abattage des animaux et les manifestations bruyantes
- l'abandon des postes par certains agents de recouvrement
- puis aux conflits de domaines entre les exploitants du sable et certaines populations.

Les actions qui ont été développées pour accroître les recettes locales

sont les suivantes :

- la poursuite des plaidoyers au niveau de la Recette Auxiliaire des Impôts et le règlement des conflits au niveau de l'exploitation du sable;
- la sensibilisation à tous les niveaux pour un bon rendement et
- la mise en garde des agents indisciplinés pour un meilleur rendement.

Dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement s'élèvent à Soixante neuf millions neuf cent cinquante cinq mille cinq cent quatre vingt deux (69 955 582) francs contre une prévision de Quatre vingt dix neuf millions deux cent soixante deux mille quatre cent cinquante huit (99 262 458) francs soit un taux d'exécution de 66,45%. Ce taux réalisé est lié à la faiblesse des recettes recouvrées.

Recettes d'investissement

Les recettes d'investissement s'élèvent à Quarante cinq millions six cent quatre vingt dix huit mille neuf cent cinquante sept (45 698 957) francs pour une prévision de Cent trente six millions cent soixante seize mille huit cent un (136 176 801) francs soit un taux de recouvrement de 33,55%. Ce faible taux est dû à la non réalisation de l'excédent de fonctionnement capitalisé par la mairie et les 30% des subventions du FADeC non réalisés.

Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement s'élèvent à quarante deux millions huit cent neuf mille huit cent huit (42 809 808) francs contre une prévision de Cent trente six millions cent soixante seize mille huit cent un (136 176 801) francs soit un taux de réalisation de 31,43%. Ce faible taux réalisé est lié aussi à la faiblesse des recettes recouvrées.

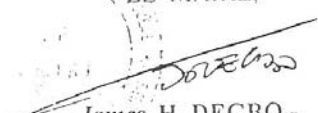
Ainsi, l'exécution du compte administratif gestion 2010 de la commune des Aguégués dégage un solde excédentaire d'un montant de Trois millions cent trente six mille six cent quarante trois (3 136 643) francs.

Tel est, Monsieur le Préfet, le contenu du compte administratif gestion 2010 que je soumets à votre examen pour approbation.

Veillez agréer, Monsieur le Préfet, l'expression de mes salutations distinguées.

P.J :

- Bordereau de développement des recettes et des dépenses pour le mois de décembre 2010.
- Les décisions de virement d'articles à articles
- Convocation de la session
- Délibération du Conseil Communal

LE MAIRE,

James H. DEGBO.-

ANNEXE N°5

LETTRE DE RELANCE DU DCCE POUR COMPTES DE
GESTION INCOMPLETS

Cotonou, le 19 JUIN 2006

REPUBLIQUE DU BENIN
Fraternité- Justice- Travail

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT
DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION GENERALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

DIRECTION DE LA CENTRALISATION
DES COMPTES DE L'ETAT

1285
N°...../MDEF/DGTCP/DCCE/SP

OK
Le Directeur Général du Trésor
et de la Comptabilité Publique

A
Mesdames et Messieurs les
Receveurs des Finances
(Attention : Mesdames et
Messieurs les Receveurs-
Percepteurs)
COTONOU

Objet : Reddition des Comptes
des Communes

J'ai l'honneur de porter à votre connaissance ce qui suit :

La mise en état d'examen des Comptes des Communes, gestion 2004, a révélé la non transmission, par les Chefs de Postes Comptables de vos Arrondissements financiers respectifs, d'importantes pièces générales et ou spécifiques devant figurer en annexe auxdits Comptes.

Cet état de chose constitue un handicap majeur pour l'effectivité du contrôle juridictionnel de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.



A cet égard, pour remédier aux insuffisances ainsi constatées, je vous demande de vouloir bien inviter les Receveurs-Percepteurs concernés à me faire parvenir sans délai, les pièces manquantes et dont la liste est ci-jointe.

DGTCP, Route de l'Aéroport- BP 40 Cotonou Tél. 21-30-18-65/ 21-30-17-34

En conséquence, il s'avère indispensable de faire annexer ces pièces à tous les comptes de gestion que vous allez produire à l'avenir, avant leur reddition par voie hiérarchique, à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

Par ailleurs, les Chefs de postes comptables n'ayant pas transmis jusqu'ici les comptes de gestions 2003 et 2004 de leurs Communes, sont invités à me les faire parvenir dans les plus brefs délais.

J'attacherai du prix à l'observance stricte des présentes instructions./.


Le Directeur
Général

Eliech Chabi ZACHARIE

Pièce Jointe: Un tableau

ANNEXE N°6

LETTRE DE RELANCE DU DCCE POUR RETARD DE TRANSMISSION DES COMPTES DE GESTION

REPUBLIQUE DU BENIN
 République Bénin
 MINISTÈRE DE L'ECONOMIE
 ET DES FINANCES
 DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR
 ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

Cotonou, le 19 MAI 2008

Le Directeur Général du Trésor
 et de la Comptabilité Publique

À

Madame le Receveur des Finances
 du Borgou et de l'Alibori

- (Attention : Mesdames et Messieurs les
- Receveur-Percepteur de Kandi
 - Receveur-Percepteur de Karimama
 - Receveur-Percepteur de Gogounou
 - Receveur-Percepteur de Malanville
 - Receveur-Percepteur de Séghana
 - Receveur-Percepteur de Pèrèrè
 - Receveur-Percepteur de Sinendé
 - Receveur-Percepteur de Parakou
 - Receveur-Percepteur de Nikki
 - Receveur-Percepteur de N'dali
 - Receveur-Percepteur de Kalalé
 - Receveur-Percepteur de Bembèrèkè
 - Receveur-Percepteur de Tchaourou

1966
 N° _____ /MEF/DC/SGMDGTCP/DCCE/BMEEC/SP

Objet : AIS production comptes de gestions 2003 à 2006 des Communes

Réf : - Lettre circulaire n° 2330/MDCB-MF/DC/SGMDGTCP/DCCE/SP du 04 septembre 2007
 - Lettre n° 062/C.S/C.C du 02 mai 2008
 - Lettre n° 067/C.S/C.C du 02 mai 2008

Il m'est revenu qu'en dépit de mes multiples rappels à l'ordre, les Comptes de gestions 2003 à 2006 des Communes dont la gestion vous incombe, ne sont pas produits à bonne date. Cette attitude très déplorable est contraire aux règles et procédures de la saine gestion des finances locales qui prônent, entre autres, l'obligation de rendre compte aux citoyens de la gestion des fonds publics.

Aussi, la Juridiction des comptes vient-elle d'ouvrir à votre encontre, "une procédure pour non dépôt de compte de gestion", conformément aux dispositions de l'article 135 de l'Ordonnance n° 21/PR portant composition, organisation, fonctionnement et attributions de la Cour Suprême (Cf. Lettre n° 067/C.S/C.C du 02 mai 2008).

Il en résulte que votre responsabilité personnelle et pécuniaire est en voie d'être mise en cause, avec les conséquences qui en découleront. Dès lors, je vous invite à partir au plus pressé et à produire et me faire parvenir sans délai, les Comptes de gestion dont vous êtes encore redevables.

A l'occasion, je vous rappelle que lesdits comptes doivent être transmis à la Direction Générale pour être mis en état d'examen par mes services techniques compétents avant leur dépôt au greffe de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

Le Receveur des Finances est tenu de veiller au suivi et à l'encadrement des Receveurs-Percepteurs de son arrondissement financier, en vue de la production régulière et à bonne date desdits comptes.

J'attacherai du prix à l'exécution diligente et sans faille des présentes instructions.

Le Directeur
 Général
 Felicien C. ZACHARIE

ANNEXE N°7**Tableau de détermination des ratios d'autonomie financière**

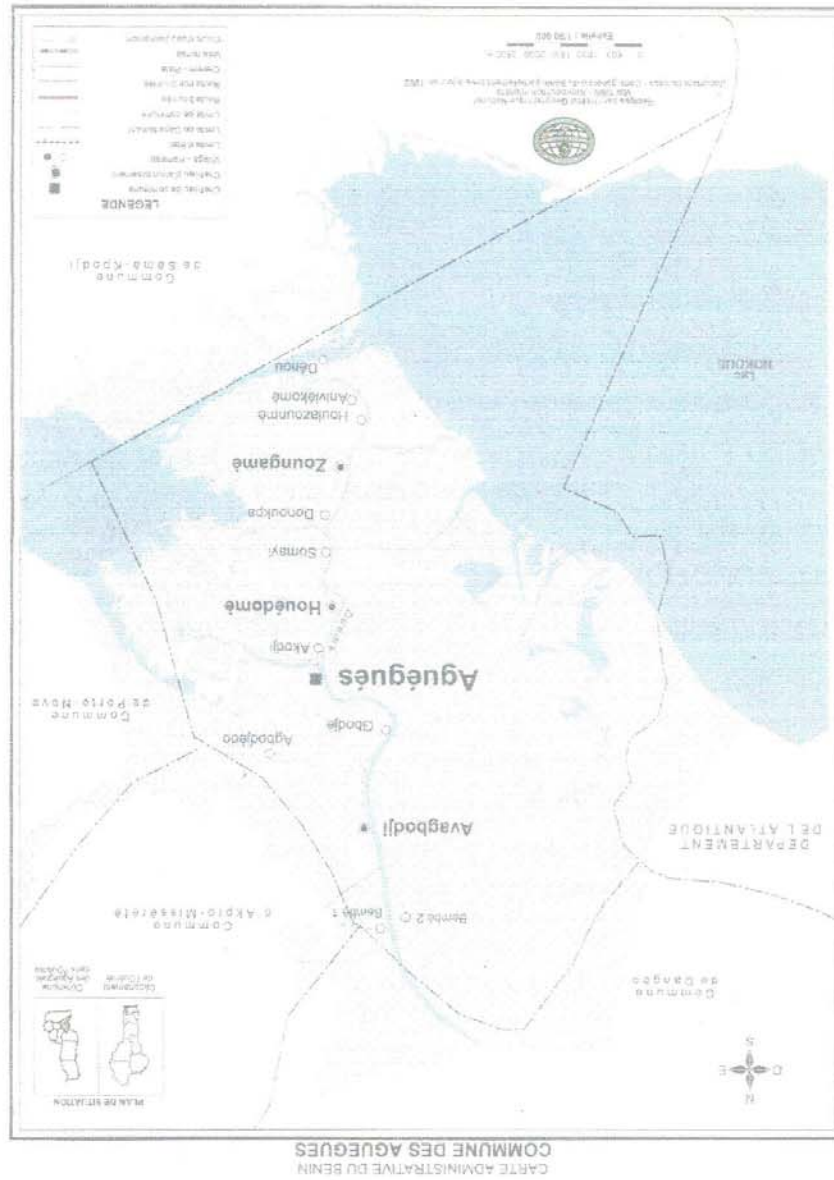
Eléments	2007	2008	2009	2010
Recettes propres (1)	14 478 143	14 538 800	18 409 200	14 858 200
Recettes externes (2)	68 832 410	125 430 907	187 187 117	95 840 256
Ratio d'autonomie financière* (1)/(2)	0,21	0,12	0,10	0,16

Source : Comptes de gestion de 2007, 2008, 2009 et 2010.

* ce ratio doit être supérieur à 1

ANNEXE N°8

CARTE DES AGUEGUES



I. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.....	22
A- Inventaire des atouts.....	22
B- Inventaire des problèmes.....	23
II. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt et choix de la problématique.....	24
A- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt.....	24
B- Choix de la Problématique.....	27
Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	28
I. Spécification de la problématique.....	29
II. Vision globale de résolution de la problématique.....	30
CHAPITRE DEUXIEME : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	32
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude....	32
Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude.....	32
I. Objectifs et hypothèses de l'étude.....	32
A- Objectifs de l'étude.....	32
1-Objectif général.....	33
2- Objectifs spécifiques.....	33
B- Formulation des hypothèses.....	33
1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1..	33
2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2...	34
3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3...	35
4- Causes et hypothèse liées au problème général.....	35
II. Revue de littérature.....	39
A- Point des contributions par rapport au problème de la faiblesse du recouvrement des recettes fiscales.....	39
B- Point des connaissances par rapport au recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses.....	42
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée pour la résolution de	

l'étude	44
I. Dimension empirique.....	44
A-Identification de la population mère et technique de dépouillement	44
1- échantillonnage	45
2- Conception des questions et technique de dépouillement	45
B- Difficultés rencontrées.....	45
II. Dimension théorique.....	46
A- Normes d'amélioration.....	46
B- Seuil de décision pour l'analyse des données liées aux problèmes spécifiques.....	46
Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	46
Paragraphe 1 : Présentation des résultats et vérification des hypothèses.....	47
I. Présentation des résultats.....	47
A- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème de la quasi-inexistence du recouvrement des recettes fiscales directes dans la commune des Aguégues.....	47
B- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème de la tendance baissière du recouvrement de la taxe sur les acadjas.....	48
C- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème du recouvrement dérisoire des recettes issues des produits des services du domaine et ventes diverses	49
II. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	51
A-vérification des hypothèses.....	51
1- Degré de validation de l'hypothèse n°1.....	51
2- Degré de validation de l'hypothèse n°2.....	52
3- Degré de validation de l'hypothèse n°3.....	52
B-Synthèse du diagnostic.....	53
1- Elément de diagnostic n°1.....	53
2- Elément de diagnostic n°2.....	53

3- Elément de diagnostic n°3.....	53
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	54
I. Approches de solutions.....	54
A- Approches de solutions au problème spécifique n°1.....	54
B- Approches de solutions au problème spécifique n°2.....	55
C- Approches de solutions au problème spécifique n°3.....	55
II- Conditions de mise en œuvre et suggestions.....	56
A- Conditions de mise en œuvre.....	56
B- Suggestions.....	57
CONCLUSION.....	61
Bibliographie.....	63
Annexes.....	65
Table des matières.....	73