



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

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

Option

Filière

ADMINISTRATION DES FINANCES

GESTION FINANCIERE DES COLLECTIVITES LOCALES

PROMOTION : 2009 – 2011

THEME

**APPROCHES POUR UN SUIVI PERFORMANT
DES RESSOURCES FINANCIERES DE LA
COMMUNE DE PARAKOU**

Réalisé et soutenu par :

Morin Enagnon KOSSOUHO

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE :

RACHIDI OSSENI

ADMINISTRATEUR DU TRESOR,

RECEVEUR – PERCEPTEUR DE PARAKOU

DIRECTEUR DE MEMOIRE :

MONSIEUR JUSTIN DJOSSOU

ADMINISTRATEUR DES FINANCES,

CHARGE DE COURS A L'ENAM

MARS 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT:

Bernard AHOU

VICE – PRESIDENT:

Thomas AZANDOSSESSI

MEMBRE:

Léonard ASSAN AKPAKI

**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.**

DEDICACE

- ✚ A mes parents, pour tous les sacrifices consentis ;

- ✚ A Madame Pauline Victoire GANDAHO, pour le goût du travail
qu'elle m'a offert ;

- ✚ A mes frères Léchesse, Baudiet, puissiez . vous avoir la force
d'aller plus loin dans vos études ;

- ✚ A ma chère Ronelle Canicus LASSOU ;

- ✚ A ma fille Fridahaus Belvida, puisse ce travail te donner l'envie de
surpasser mes rêves.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ✚ Monsieur Justin DJOSSOU ;
- ✚ Monsieur Rachidi OSSENI ;
- ✚ Madame Pauline GBOTOUNOU;
- ✚ Madame Véronique ZOCLI ;
- ✚ Monsieur Gustave Hubert EYEBIYI ;
- ✚ Monsieur Moussiliou MAMADOU
- ✚ Monsieur Eustache Babatoundé ALOGOU ;
- ✚ Monsieur Rémy KOSSOUHO ;
- ✚ Monsieur Carlos HOUNWAKANOU ;
- ✚ Monsieur Serge GNIMAVO ;
- ✚ Tous le corps enseignant de l'ENAM pour la qualité de la formation dispensée et la transmission de son savoir . faire ;
- ✚ Tout le personnel administratif de l'ENAM pour le soutien logistique apporté, durant notre formation ;
- ✚ Tous les membres de Jury pour avoir accepté de apprécier ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ✚ **ACL** : Agents des Collectivités Locales
- ✚ **APE** : Agents Permanents de l'État
- ✚ **BDD** : Bordereau de Développement de Dépenses
- ✚ **BDR** : Bordereau de Développement de Recettes
- ✚ **BTD** : Bordereau de Transfert de Dépenses
- ✚ **BTR** : Bordereau de Transfert de Recettes
- ✚ **CCP** : Compte Courant Postal
- ✚ **CEBEDES** : Centre Béninois pour l'Environnement et le Développement
Economique et Social
- ✚ **CGCT** : Code Général des Collectivités Territoriales
- ✚ **DCC** : Direction de la Centralisation des Comptes
- ✚ **DGR** : Direction Générale des Ressources
- ✚ **DGTCP** : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
- ✚ **FADeC** : Fonds d'Appui au Développement Communal
- ✚ **LGBC** : Logiciel de Gestion Budgétaire Communale
- ✚ **MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances
- ✚ **OD** : Opérations d'Ordre
- ✚ **PDC** : Plan de Développement Communal
- ✚ **PDTDP** : Programme de Développement Territorial Durable des
Provinces
- ✚ **PGDP** : Programme de Gouvernance et Droit de la Personne
- ✚ **PPEA** : Programme Pluriannuel Eau et Assainissement
- ✚ **PTF** : Partenaires Techniques Financiers

- ✚ **RAVI** : Registre Auxiliaire des Valeurs Inactives
- ✚ **RF** : Recette des Finances
- ✚ **RGF** : Recette Générale des Finances
- ✚ **RP** : Recette Perception
- ✚ **TV** : Taxe de voirie
- ✚ **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

LISTE DES TABLEAUX

N°	Libellés	Pages
1-	Répartition par catégorie du personnel de la Recette . Perception de Parakou	17
2-	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	31
3-	Evolution des recettes de la commune de Parakou de 2006 . 2011	34
4-	Tableau de bord de l'étude sur les « approches pour un suivi performant des ressources financières de la commune de Parakou »	39
5-	Taux de réalisation du questionnaire	49
6-	Résultats liés à la non sécurisation des valeurs inactives	50
7-	Résultats relatifs à l'absence de connexion du LGBC	51
8-	Résultats liés à l'absence d'une politique de recouvrement forcé	52

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

- **Avis de disposition** : c'est un titre exécutoire individuel mentionnant les sommes à acquitter, la date de mise en recouvrement, la date de paiement ainsi que les conditions d'exigibilité. C'est un titre qui authentifie la créance que l'État ou la Collectivité peut faire valoir sur le contribuable, personne physique ou morale. Il doit être pris en charge par le Receveur des Impôts ou le comptable assignataire dès sa réception.
- **Calepin de caisse** : c'est un livre de développement ou grand livre auxiliaire. Il décrit journalièrement la situation de la caisse de la commune et en particulier la consistance de l'encaisse.
- **Collectivités locales décentralisées** : Elles désignent des entités territoriales de Droit public correspondant à des groupements humains, géographiquement localisés sur une portion déterminée du territoire national, dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.
- **Décentralisation** : C'est un processus par lequel l'État confère aux collectivités locales, la capacité de s'administrer elles-mêmes par des autorités élues.
- **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 publiques.
- **Incivisme fiscal** : c'est le mauvais comportement de certains citoyens qui se dressent contre le paiement des taxes et impôts au profit de la collectivité locale à laquelle ils appartiennent.
- **Livre journal caisse** : c'est un livre qui enregistre au même moment où elles sont effectuées, toutes les opérations d'encaissement et/ou de décaissement.
- **Plan de Développement Communal** : c'est un document de planification qui retrace l'ensemble des projets de programmes de développement à exécuter au sein d'une commune sur une période de cinq ans. Il précise le but, les

stratégies et les résultats à atteindre ainsi que les moyens nécessaires pour leur réalisation. Il est élaboré sur la base d'une méthodologie qui intègre toutes les prévisions et programmations d'ordre social, économique, spatial, environnemental et autres de la commune.

- **Prise en charge** : c'est une opération qui consiste à inscrire sur la fiche de compte du contribuable et dans le registre des prises en charge, les sommes indiquées sur l'avis d'imposition ou le rôle afin de le surveiller rigoureusement. Pour le comptable public, la prise en charge est un acte juridique et comptable qui l'oblige à recouvrer toutes les impositions inscrites sur les titres exécutoires dont il est assignataire sous peine de rembourser sur ses propres fonds.
- **PTF** : Les Partenaires Techniques et Financiers sont les bailleurs de fonds de la commune. Ils assistent les communes aussi bien par des ressources financières que par un accompagnement dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets de développement.
- **Quittanciers** (spécifiquement les quittanciers P1A) : ce sont des journaux à souche ou livres de premières écritures comportant une souche et une quittance destinée à la partie versante.
- **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'État ou de ses démembrements.
- **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.

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

- **Rôle** : c'est un registre regroupant plusieurs avis de composition se rapportant à un ensemble de contribuables. Il doit être pris en charge par le Receveur des Impôts ou le comptable assignataire.

RESUME

Un développement local passe par la maîtrise des ressources propres d'une commune. Parakou, troisième commune à statut particulier regorge de richesses dont elle ignore l'existence et continue de souffrir de plusieurs maux parmi lesquels nous avons le suivi peu performant de ses ressources. Dans le souci d'améliorer la gestion financière de la commune de Parakou, nous avons jugé utile de porter notre réflexion sur le thème : « Approches pour un suivi performant des ressources financières de la commune de Parakou ».

Nos observations de stage ont révélé des difficultés de suivi performant des ressources financières de la commune de Parakou qui peuvent être énumérées comme suit :

- ❖ La non sécurisation des valeurs inactives à la Recette . Perception de Parakou ;
- ❖ L'absence de connexion du LGBC entre la Recette . Perception et la Mairie de Parakou ;
- ❖ L'absence de politique de recouvrement forcé.

Les causes à l'origine de ces problèmes sont celles ci . après :

- ❖ La non réparation et le non renouvellement régulier de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP ;
- ❖ La lenteur des autorités dans la mise place de la connexion du LGBC ;
- ❖ Le laxisme des agents de l'Administration des Impôts dans le recouvrement.

Pour la résolution de ces problèmes, nous avons formulé des hypothèses de travail qui ont été vérifiées après enquêtes, grâce à un questionnaire et un guide d'entretien.

Il est formulé quelques recommandations pour la résolution des problèmes soulevés par l'étude. Il s'agit essentiellement :

- ❖ de doter la Recette des Finances du Borgou . Alibori de poinçonneuses afin d'éviter des attentes de poinçonnage en cas de panne de poinçonneuse ;
- ❖ d'accélérer le processus de mise en place de la connexion du LGBC ;
- ❖ de susciter les agents de l'Administration des Impôts dans la mise en œuvre du recouvrement forcé.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,

OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

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

Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la Recette –
Perception de Parakou

SECTION 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

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

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

SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

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

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

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

Paragraphe 1 : Résultats des enquêtes et vérification des hypothèses

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

CONCLUSION

Bibliographie

Annexes

Table des matières



INTRODUCTION

Depuis plus d'une décennie, les pays de l'Afrique de l'Ouest dont le Bénin, se sont engagés dans les réformes de la décentralisation . déconcentration qui favorisent une meilleure gestion de proximité des affaires publiques d'intérêt local. Cette évolution sensible du paysage institutionnel local devrait se concrétiser par une plus grande autonomie financière et administrative des communes. Dès lors, la mobilisation et la gestion des ressources financières constituent des piliers de l'action pour un développement local durable orienté vers les fournitures, les services, notamment, les travaux de qualité devant améliorer les conditions de vie des citoyens.

La Constitution béninoise du 11 décembre 1990 a consacré une orientation du développement local en ses articles 150 à 153 à travers l'ancrage du principe de la création et de la libre administration des collectivités locales :

- Article 150 : les collectivités territoriales de la République sont créées par la loi ;
- Article 151 : ces collectivités s'administrent librement par des conseils élus et dans les conditions prévues par la loi ;
- Article 152 : aucune dépense de souveraineté de l'Etat ne saurait être imputée à leur budget ;
- Article 153 : l'Etat veille au développement harmonieux de toutes les collectivités territoriales sur la base de la solidarité nationale des potentialités régionales et de l'équilibre interrégional.

Aussi, en rapprochant le pouvoir des citoyens, la décentralisation a . t . elle créé des conditions qui sont favorables à une participation active et éclairée des citoyens à la vie publique de la commune. Des

expériences éloquentes comme celle de la participation citoyenne à la planification dans la ville de Porto Alègre au Brésil et celle de l'association « citoyens unis pour Châtenay . Malabry » dans les Hauts . de . Seine en France à la vérification des pièces comptables de la Mairie, ont montré que l'implication des citoyens est non seulement un facteur de bonne gouvernance et de bon climat social, mais qu'elle permet aussi un usage judicieux des ressources et constitue un levier puissant du développement local.

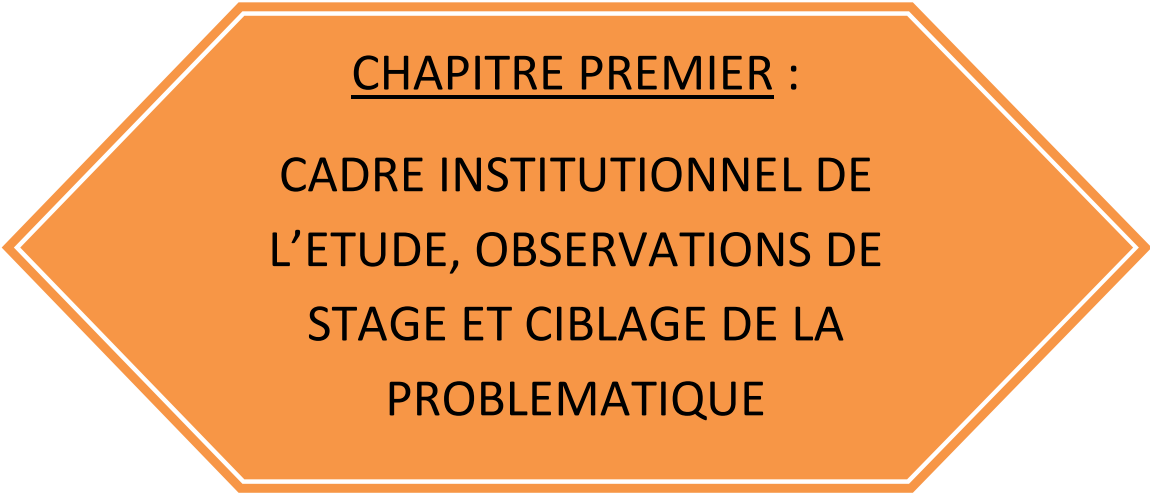
Dès l'avènement de la décentralisation en 2003, l'État a transféré une partie de ses compétences aux communes sans les ressources financières. Le transfert des compétences seules ne suffisant point, l'État a dû transférer de nouveau une partie de ses ressources financières aux communes à travers des subventions, dons des partenaires techniques et financiers (PTF), rétrocéder une partie de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et de la taxe de voirie (TV) afin de les accompagner dans leurs actions de développement local.

Malgré toutes les dispositions des lois et textes sur la décentralisation, tous les efforts de l'État central et des PTF, les communes béninoises rencontrent de énormes difficultés dans la mobilisation des ressources locales et la gestion des ressources extérieures mises à leur disposition par l'État, les PTF et d'autres particuliers.

La Recette . Perception de Parakou a été choisie aux fins de contribuer, à travers les résultats de nos recherches, à un suivi performant des ressources financières locales de la commune de Parakou.

Ce thème sera développé suivant le plan bipartite ci . après :

-
- **Chapitre premier** : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique ;
 - **Chapitre deuxième** : Cadre théorique de l'étude, approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions.



CHAPITRE PREMIER :
**CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE, OBSERVATIONS DE
STAGE ET CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE**

Ce chapitre se présente comme suit :

- le cadre institutionnel de notre étude ;
- le cadre physique de l'étude et les observations de stage ;
- la problématique de notre étude.

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

La présente section fera l'objet de la présentation du lieu de stage et des observations de stage.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude

Ce paragraphe va décrire le cadre institutionnel de notre lieu de stage (la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique) et le cadre physique même que c'est la Recette Perception de Parakou où nous avons effectué notre stage.

I- Présentation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

Il s'agit ici d'aborder les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la DGTCP.

A- Attributions de la DGTCP

Aux termes des dispositions du décret n° 2008 . 111 du 12 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), la DGTCP exerce deux fonctions principales : la fonction « Trésor » et la fonction « Comptabilité publique ».

Au titre de la fonction « Trésor », la DGTCP est chargée :

- de gérer la trésorerie de l'État ;
- d'étudier et de suivre les problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'État et de procéder aux arbitrages nécessaires ;

- de proposer et de mettre en œuvre la politique financière de l'État ;
- de réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- de déterminer et de négocier les effets publics ;
- de gérer le portefeuille des titres de l'État ;
- de exécuter, en collaboration avec l'institut d'émission, la politique monétaire de l'État.

Au titre de la fonction « Comptabilité Publique », la DGTCP est chargée :

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

B- Organisation et fonctionnement de la DGTCP

Pour bien exercer ses fonctions, la DGTCP, dispose deux (02) structures : l'administration générale et le réseau des postes comptables du Trésor.

1- L'administration générale de la DGTCP

Elle est composée des services centraux et des directions techniques.

a- Les services centraux

Il s'agit :

- de l'Inspection Générale des Services ;
- du Centre de Formation Professionnelle.

b- Les directions techniques

Elles sont au nombre de quatre (04) à savoir :

- 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 (DCC) ;
- la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) ;
- la Recette Générale des Finances.

2- Le réseau des postes comptables du Trésor

(Services Extérieurs)

Ces services extérieurs sont constitués par l'ensemble des unités comptables opérationnelles du Trésor dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des Collectivités locales.

Ils sont répartis en deux niveaux : les Recettes des Finances (RF) au niveau déconcentré, départemental et les Recettes Perceptions au niveau local.

Aux termes des dispositions de l'article 41 de l'arrêté n°1188/MFE/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998, **le Receveur Général des Finances** (RGF) est le comptable principal de l'Etat.

Il est également le comptable supérieur des comptables des services extérieurs du Trésor. A ce titre, il est chargé :

- de l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat dont notamment la liquidation et le paiement sans ordonnancement préalable des soldes et accessoires courants des Agents Permanents de l'Etat ;
- de l'exécution des opérations de trésorerie ;
- de la tenue de la comptabilité de l'Etat ;
- de la reddition des comptes de gestion de l'Etat ;
- de la coordination du réseau du Trésor ;
- de la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités locales et de l'Etat ainsi que de leur transmission à la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE).

Les Recettes des Finances sont des postes comptables au niveau départemental.

Aux termes de l'article 54 de l'arrêté suscité, **le Receveur des Finances (RF)** est chargé de centraliser les opérations comptables de l'Etat effectuées par les Receveurs . Percepteurs de son arrondissement financier. Il centralise les opérations provenant de l'ensemble des autres réseaux comptables situés dans son arrondissement financier.

Aux termes des dispositions des articles 56, 57 et 58 de l'arrêté suscité, les Recettes . Perceptions sont des unités comptables de base. Le supérieur hiérarchique direct du Receveur . Percepteur est le Receveur des Finances implanté dans le même arrondissement financier. Les Receveurs . Percepteurs sont des comptables secondaires de l'Etat : ils réalisent des opérations se rapportant au

Budget Général de l'Etat pour le compte du comptable principal qui est le Receveur Général des Finances. Ils centralisent les fonds provenant de l'ensemble des régies financières (Douane et l'administration des Impôts) situés dans leur arrondissement financier, conformément aux textes en vigueur. Aussi, le Receveur . Percepteur est . il le comptable principal du budget de la collectivité territoriale dont il assure la gestion financière et comptable. A ce titre, il rend compte de sa gestion au juge des comptes. Il est le conseiller financier du Maire, ordonnateur du budget des collectivités locales.

Le supérieur hiérarchique des chefs de services centraux, des directeurs techniques et des chefs des services extérieurs, est le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Le Receveur Général des Finances est le comptable principal du Budget Général de l'Etat. Il est également le comptable supérieur des comptables des services extérieurs du Trésor que sont les Receveurs des Finances et les Receveurs Percepteurs.

II- Cadre physique de l'étude : *Présentation de la Recette . Perception de Parakou*

La Recette . Perception de Parakou où se est déroulé notre stage est dirigée par un Receveur . Percepteur, comptable principal du budget communal. Elle est organisée en sept (7) sections :

- Section secrétariat ;
- Section informatique ;
- Section pensions ;
- Section valeurs inactives ;
- Section caisse ;

- Section collectivités locales ;
- Section comptabilité.

A- Section secrétariat

Elle s'occupe de :

- la réception et de l'enregistrement des courriers Arrivée et Départ ;
- la transmission des courriers au Receveur . Percepteur qui se charge de les affecter dans les sections appropriées ;
- l'enregistrement des mandats de paiement et de leur transmission au Receveur . Percepteur, pour étude et affectation, à la section concernée ;
- la saisie des correspondances.

B- Section informatique

La section informatique s'occupe de :

- la saisie et de l'informatisation de toutes les opérations financières effectuées par les autres sections ;
- la centralisation et de la coordination des opérations effectuées par les autres sections pour le compte de la recette perception ;
- du suivi de l'évolution et l'exécution du budget communal ;
- la production des situations journalières, hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et semestrielles relatives à l'exécution du budget communal et du Budget Général de l'Etat ;
- la production du compte de gestion sur chiffres ;
- la gestion et la mise à jour du logiciel de gestion des valeurs inactives ;

- la gestion et la mise à jour du **LGBC** (Logiciel de **G**estion du **B**udget **C**ommunal) qui a vu le jour avec la décentralisation et est installé dans certaines recettes perceptions dont celle de Parakou.

C- Section pensions

Cette section s'occupe :

- de la gestion des livrets et bulletins de pension ;
- du dépouillement des bulletins de pension ;
- de la distribution des bulletins de pension assignés à la Recette . Perception de Parakou ;
- de la garde et de l'envoi à la DGTCP des bulletins de pension qui ne sont pas retirés par les intéressés, après deux mois ;
- de la réception des dossiers relatifs au transfert, à la domiciliation en banque ou au CCP de pension ou à un changement de désignation de poste comptable puis de les faire parvenir à la DGTCP ;
- de la réception et de l'envoi à la DGTCP des certificats de vie et de charge produits par tous les pensionnés au mois de février et de certificat de vie pour les pensionnés qui perçoivent par virement tous les trois mois, à compter de la première quinzaine de février.

D- Section valeurs inactives

Cette section est chargée :

- de réceptionner les valeurs inactives commandées par le maire et livrées par l'imprimeur ;
- de enregistrer les valeurs inactives dans le registre auxiliaire des valeurs inactives (RAVI) dès leur réception ;
- de approvisionner le correspondant de la Mairie ;

- de enregistrer les différents approvisionnements dans le compte correspondant ;
- de recevoir la demande de valeurs inactives adressée par le correspondant au Receveur . Percepteur ;
- de prendre en charge la demande des valeurs inactives ;
- de suivre et de solder le compte correspondant au fur et à mesure que se effectuent les opérations d'approvisionnement et de vente des valeurs inactives ;
- de tenir les registres des valeurs inactives ;
- de garder le relevé de disponibilité des valeurs inactives.

E- Section caisse

Cette section est chargée :

- des encaissements et des décaissements des fonds de l'Etat et de la commune ;
- de la tenue et de la mise à jour du calepin de caisse ;
- de la tenue du livre journal caisse qui retrace toutes les opérations de recettes et de dépenses effectuées par le caissier ;
- de la tenue du quittancier P1A ;
- de la confection des différents relevés de salaires et de pensions.

F- Section collectivités locales

Cette section est subdivisée en trois sous . sections :

❖ Sous section visa

Cette sous section est chargée :

- de recevoir et de prendre en charge les mandats émis par le Maire ;

- de enregistrer les mandats dans le registre de consommation des crédits (engagements, mandatements et paiements) et dans le livre journal banque ;
- de tirer le chèque correspondant au mandat et de porter ses références sur le mandat ;
- de vérifier les comptes d'imputation pour lesquels les dépenses communales sont engagées ;
- de vérifier également l'existence de disponibilités sur le compte en question qui doit être confirmée par la section informatique ;
- de vérifier la régularité des pièces accompagnant le mandat ;
- de faire le dossier de virement comportant le chèque même, deux copies du bordereau descriptif de virement, une copie du bordereau de envoi, un avis de crédit ; le pli est envoyé à la banque suivi d'un cahier de transmission.

❖ **Sous section compte de gestion**

Cette sous section s'occupe :

- du classement des mandats, article par article dans des chemises dossiers ;
- de la vérification des pièces justificatives relatives à chaque mandat ;
- de la vérification de la conformité du nombre de mandats par article aux livres journaux (caisse, banque, compte courant postal et opérations d'ordre) ;
- du suivi des mandats non justifiés ;
- du classement des mandats par article, par chapitre et par compte ;

- de la vérification des titres de règlements (bons de caisse et avis de crédits), de la conformité du compte d'imputation, du montant et de la date d'imputation du mandat en question ;
- de l'établissement du compte de gestion de la commune.

❖ **Sous section recettes**

Cette section est chargée :

- d'établir les certificats de recettes grâce au bordereau de développement de recettes (BDR) par nature de recettes et par mois ;
- de rassembler des titres de recettes par nature de recettes qui lui permettent :
 - α d'établir, en fin de gestion, son compte de gestion en recettes ;
 - α de vérifier, en fin d'exercice, que le montant inscrit sur le dernier BDR correspond au montant de tous les titres de recettes de l'année.

G- Section comptabilité

Elle est subdivisée en deux sous . sections :

❖ La **sous E section Comptabilité du Budget Général de l'Etat**

Elle s'occupe :

- de la tenue purement comptable des opérations décadaires de la recette perception ;
- de la tenue du quittancier d'ordre, du livre . journal OD ;

- de la préparation des situations décadaires, mensuelles et trimestrielles.
- de la tenue du bordereau de développement du budget général de l'Etat.

❖ **La sous section de la comptabilité du budget communal**

Elle est chargée :

- de la tenue du grand livre journal **comptabilité communale** ;
- de l'enregistrement de tous les mouvements de fonds affectant le patrimoine de la commune ;
- de l'établissement de certaines pièces relatives au compte de gestion.

Paragraphe 2 : **Etat des lieux sur les prestations de la**

Recette Ë Perception de Parakou

Les observations faites au cours de notre stage nous ont permis de faire l'état des lieux sur les ressources financières locales.

Le Receveur . Percepteur, comptable principal unique du budget municipal, s'occupe de la gestion du personnel dont la composition se présente comme l'indique le tableau ci . après :

Tableau N°1 : Répartition par catégorie du personnel de la Recette **È**

Perception de Parakou

Qualification	Effectifs		Total
	APE	ACL	
Catégorie A	1	1	2
Catégorie B	5	1	6
Catégorie C	5	1	6
Catégorie D	2	0	2
Sans qualification	0	3	3
Total	13	6	19

Source : Recette . Perception de Parakou

Il est à présent question de faire le point des observations de stage à travers les différentes sections visitées.

I . Section secrétariat

La gestion des courriers de la Recette . Perception est assurée par la Secrétaire Particulière du Receveur . Percepteur. Elle réceptionne le courrier après l'avoir déchargé dans un cahier de transmission et enregistré dans le registre **courrier È arrivée**.

La même procédure est respectée pour le courrier départ de la Recette - Perception, mais avec l'existence d'un autre registre **courrier È départ**.

Il est noté ainsi : **un bon suivi des mouvements des courriers de la Recette Ę Perception de Parakou** (force).

La Recette . Perception est dotée d'un fax téléphonique qui lui permet de recevoir, toutes les correspondances provenant de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, d'autres structures et institutions. Cette tâche amène la secrétaire particulière à se déplacer, de temps en temps, pour informer l'agent appelé sur téléphone fixe de la Recette . Perception.

On constate ici, **l'existence de fax téléphonique au sein de la recette Ę perception de Parakou** (force).

Pour la multiplication (photocopie) des documents administratifs, les agents sont obligés de sortir du service pour aller les faire.

Ceci s'explique par **la défaillance de l'appareil photocopieur à la recette Ę perception** (faiblesse).

II- Section informatique

Il existe un Logiciel de Gestion du Budget Communal (LGBC) qui fut installé dès l'avènement de la décentralisation. Le LGBC s'occupe, comme son nom l'indique, de la gestion du budget communal, de mettre à jour le compte de gestion sur chiffres mais, n'intervient pas dans la gestion du budget général de l'État.

Ceci témoigne : **l'existence d'un Logiciel de Gestion du Budget Communal** (force) et **la production au jour le jour du compte de gestion sur chiffres** (force).

Ce logiciel est mis en réseau afin de permettre à la commune et à la Recette . Perception de suivre minutieusement l'exécution du budget

communal. Mais, le suivi des informations relatives à l'exécution dudit budget se fait à travers l'utilisation des clés USB en provenance des services financiers de la commune.

Ceci atteste **l'absence de connexion du LGBC entre la Recette à Perception et la Mairie de Parakou** (menace).

Les locaux réservés à certaines sections sont vétustes, non climatisés, non ventilés et souvent exigus. Ceci justifie **les mauvaises conditions de travail des agents de la Recette à Perception** (faiblesse).

La plupart des sections ne sont pas dotés de matériels informatiques. Ceci atteste **l'insuffisance de matériels informatiques** (faiblesse).

III- Section pensions

La recette . perception s'occupe de la paye des Agents Permanents de l'Etat en fonction comme admis à la retraite et émargeant au FNRB. Les fiches de paye des APE en fonction sont dépouillées et classées selon le ministère sectoriel ou la structure de provenance de chaque agent. Les bulletins de pension des retraités sont dépouillés et classés dans les livrets de pension correspondants afin de ne pas faire trop attendre les pensionnés, le jour de la paye. Les demandes de changement de désignation de poste comptable sont déposées à la Recette . Perception qui s'occupe de les envoyer à la DGTCP.

Les pensionnés sont payés le premier jour ouvrable de chaque mois, tandis que les agents en fonction sont payés le 20 ouvrable de chaque mois. Des programmations sont faites suivant les millésimes des livrets de pension afin d'éviter les affluences et l'attente trop longue des pensionnés qui sont pour la plupart du troisième âge.

Ceci atteste d'une **gestion efficace des livrets de pension et des fiches de paye assignés à la recette É perception de Parakou** (force).

IV- Section valeurs inactives

Les valeurs inactives sont d'une importance capitale et leur gestion doit être rigoureuse et suivie. Elles constituent une bonne partie des ressources propres de la commune.

Les valeurs inactives concernent notamment :

- ❖ les droits de place sur les marchés (les tickets) ;
- ❖ les droits afférents aux actes administratifs et de l'état civil (les timbres) ;
- ❖ les droits de publicité ;
- ❖ les taxes sur les carrières et sur stationnement à la gare (les tickets) ;
- ❖ les frais de l'établissement de permis de l'habiter.

Le Maire, en tant que l'ordonnateur du budget communal, commande les valeurs inactives auprès d'un imprimeur selon les procédures de passation des marchés publics au niveau local, compte tenu des besoins en valeurs inactives de la commune. Cet imprimeur prend la responsabilité et l'engagement de sécuriser la production des valeurs inactives. Il procède ensuite à la livraison de ces valeurs inactives à la recette . perception sous la supervision d'une commission mixte composée des représentants de la mairie et de la recette . perception.

La réception se fait à la Recette . Perception et, est sanctionnée par un procès verbal de réception.

Le Receveur . Percepteur se charge, à son tour, de ranger les valeurs inactives dans un caveau et en confie la gestion physique au

chef section valeurs inactives. Le Receveur . Percepteur effectue régulièrement des contrôles inopinés de toute nature afin de constater et de s'assurer que des valeurs inactives parallèles n'ont pas été éditées et servies aux contribuables. Une fois des valeurs inactives parallèles constatées sur le marché, le Receveur . Percepteur saisit l'autorité communale pour dispositions à prendre. Cet état de choses ne saurait être accepté dans le but de la promotion du développement à la base.

Le chef section valeurs inactives se charge d'approvisionner le correspondant de la mairie qui s'occupe de leur placement sur le marché. Lesdites valeurs inactives ne subissent aucun poinçonnage par le Receveur . Percepteur avant d'être remises au correspondant de la mairie.

Le non poinçonnage des valeurs inactives encourage la circulation parallèle de certaines valeurs inactives sur le marché.

Ceci atteste **une non É sécurisation des valeurs inactives à la Recette É Perception** (faiblesse).

Le chef service valeurs inactives tient seulement un registre auxiliaire des valeurs inactives qui lui permet de suivre leurs entrées et leurs sorties. Il ne passe aucune écriture comptable relative à la gestion de ces valeurs inactives.

Ceci se justifie par **l'absence de la tenue d'une comptabilité des valeurs inactives** (faiblesse).

La comptabilité des valeurs inactives renseigne sur les valeurs telles que les tickets de taxes d'occupation de domaines publics, d'abattage de bois, de timbres pour la perception de droit comptant. En fin d'exercice, la comptabilité des valeurs inactives doit ressortir le

compte prise en charge, le compte portefeuille et le compte correspondants ou intermédiaires.

Avant d'être approvisionné, le correspondant adresse une demande d'approvisionnement au Receveur . Percepteur qui la reçoit et l'affecte au chef section informatique pour l'établissement d'un bon de sortie.

Lorsque le correspondant vient verser à la caisse de la Recette . Perception, les recettes issues du placement des valeurs inactives, il produit un état de reversement. Dès lors, le chef section valeurs inactives enregistre ces derniers mouvements dans le cahier correspondant qui retrace les entrées et les sorties de valeurs inactives.

Ceci atteste **une bonne coopération entre le correspondant de la Mairie et le chef section valeurs inactives de la recette É perception** (force).

En fin d'exercice, il arrive que toutes les valeurs inactives ne soient pas épuisées ou vendues. Dans ce cas, le correspondant de la mairie apporte toutes les valeurs inactives invendues ou non placées pour contrôle et vérification. Ensuite, ces valeurs inactives restées invendues au cours de l'exercice N, sont reconduites pour l'exercice N+1 avec mention de l'apposition d'un cachet portant « R », par décision du conseil municipal : il s'agit de l'opération du recollement des valeurs inactives. La reconduction n'est tolérée qu'une seule fois. En cas de valeurs inactives reconduites restées invendues en année N+1, lesdites valeurs inactives sont incinérées au cours de l'exercice N+2, par décision du conseil municipal.

Ainsi, il existe **un bon suivi, à la Recette É Perception, de la gestion des valeurs inactives** (force).

V- Section caisse

Le caissier et son assistant s'occupent essentiellement de l'encaissement des recettes et du paiement à vue des dépenses assignées à la Recette . Perception d'une part et de la tenue des documents comptables relatifs à ces opérations d'autre part. Ils se font aider par les agents des autres sections, lors de la production des relevés de salaires et de pensions pendant les jours d'affluence.

Ceci atteste **l'existence de solidarité et de complémentarité entre les agents de la Recette Ë Perception** (force).

La gestion des quittanciers est assurée par un autre agent qui verse, à la fin de chaque journée, les recettes issues des encaissements, objet de la délivrance des quittances par le caissier principal.

Ceci s'explique par **une division rationnelle des tâches à la section caisse** (force).

VI- Section collectivités locales

Après vérification de la régularité et de la légalité des pièces justificatives relatives aux mandats de paiement, le Receveur . Percepteur appose son cachet « **VU BON A PAYER** » : Cette étape constitue le paiement juridique de la dépense.

Lorsqu'il n'y a plus de disponibilité de crédits ou insuffisance de crédits sur la rubrique budgétaire concernée, le Receveur . Percepteur saisit le Maire qui, à son tour, convoque le conseil municipal pour information.

Le Maire procède ensuite à un virement de crédits d'article à article au sein d'un même chapitre budgétaire, en rend compte immédiatement

au Préfet puis à son conseil municipal à la prochaine session, afin d'exécuter la dépense de fonctionnement à cause de son urgence et des nécessités de service. Dans le cas où il n'y aura ni disponibilité de crédits, ni possibilité de procéder à un virement de crédits d'article dans un même chapitre ou de virement de chapitre à chapitre, le mandat de paiement est purement et simplement rejeté par le Receveur . Percepteur.

Ceci atteste **du bon suivi de la procédure d'exécution dépenses locales** (force).

Rappelons que certains mandats sans pièces justificatives sont traités et payés sur des décisions du Maire. Ces dépenses feront l'objet de régularisation plus tard. Les pièces justificatives des mandats payés par décision ne parviennent pas à temps à la Recette . Perception.

L'arrêté interministériel n°018/MDGLAAT/MEF/DC/SGM/DGTCP/RGF/SCL du 18 avril 2011 portant Modalités de mise en œuvre de la procédure exceptionnelle d'exécution des dépenses communales, dispose respectivement en ses articles 6 et 7 :

- l'ordre de paiement émis par le Maire et objet d'une régie de dépenses, doit être régularisé au plus tard le 31 décembre de l'année au cours de laquelle il a été émis ;
- hormis l'ordre de paiement émis en vue des dispositions de l'arrêté susmentionné, tous les ordres de paiement émis par le Maire au profit du régisseur ou de tout autre bénéficiaire, doivent être justifiés dans un délai de trente (30) jours après paiement.

Mais, il est observé que le Receveur . Percepteur n'est pas exigeant sur les délais suscités dans le paiement des mandats payés par décision. Cet état de choses retarde la justification des pièces justificatives qui s'accumulent.

Ceci atteste **le laxisme du receveur Ë percepteur qui n'est pas rigoureux dans le délai de régularisation des mandats payés sur décision** (faiblesse).

La routine et l'expérience professionnelles aident certains agents à effectuer leurs tâches quotidiennes sans aucun manuel de procédures ; encore qu'il s'agit des agents des collectivités locales qui ne bénéficient d'aucune formation professionnelle, d'aucun recyclage et qui exercent à la recette . perception, depuis vingt ans.

Ceci atteste **un faible niveau de qualification des agents** (menace).

Lors de la production du compte de gestion, il est vérifié les différentes pièces justificatives qui doivent accompagner un mandat de paiement, à savoir : les avis de crédits (pour les mandats payés par virement), les bons de caisse (pour les mandats de paiement à vue), les contrats (pour les marchés), les factures, les décomptes, etc..

Le compte de gestion est établi en recettes et en dépenses communales à travers respectivement le bordereau de développement de recettes (BDR) produit par la sous . section recettes et le bordereau de développement de dépenses (BDD) élaboré par la sous . section visa. Ensuite, les mandats de paiement classés dans des chemises suivant leur compte d'imputation respectif, puis sont enregistrés sur une fiche « **service local** » qui permet d'effectuer des comparaisons avec les informations fournies par la section informatique.

Ceci atteste **du bon contrôle dans la production du compte de gestion** (force).

Il existe des recettes propres à la commune et des subventions allouées à la commune. Comme recettes propres de la commune, nous pouvons citer : les recettes fiscales recouvrées (la taxe de développement local, les contributions foncières des propriétés bâties et non bâties, les taxes locales prévues au Code général des impôts) au profit de la commune et les recettes non fiscales (redevances, droits de place sur le marché, amendes, droits afférents aux actes administratifs et à l'Etat civil).

Parmi les subventions allouées à la commune de Parakou, il y a : les subventions de l'Etat à travers le FADeC, la rétrocession de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et de la taxe de voirie (TV), les ressources du Programme Pluriannuel Eau et Assainissement (PPEA).

Le FADeC est alimenté par :

- des ressources nationales composées de deux lignes bien distinctes et non fongibles :
 - une dotation de fonctionnement permettant à la commune de assurer les charges de fonctionnement ;
 - une dotation d'investissement comprenant une dotation non affectée pour exécuter les investissements de compétence communale inscrits dans son plan de développement communal (PDC) et une dotation affectée en fonction de la destination prédéfinie par secteur (exemple : dotation investissement santé destinée à la construction d'un centre de santé) ;

- des ressources extérieures à savoir les conventions passées avec les partenaires acceptant de subventionner le FADeC.

La rétrocession de la TVA perçue au cordon douanier est l'équivalent d'une recette tarifaire dont 20% est accordée aux communes à statut particulier et 80% aux communes ordinaires. En effet, la TVA perçue au cordon douanier est assise sur la valeur des importations, valeur très sensible aux variations conjoncturelles.

Quant à la TV, elle est répartie à hauteur de 80% aux communes à statut particulier : Cotonou (60%), Porto . Novo (24%), Parakou (16%) et 20% aux autres communes avec une répartition selon le poids démographique de chaque commune.

Ces différentes subventions viennent compléter les ressources propres de la Mairie pour faire face à ses multiples obligations. Le véritable problème qui se pose à ce niveau est que, lesdites subventions tardent à être transférées à la commune qui n'arrive pas à les consommer à temps. Les ressources du PPEA constituent une subvention particulière envoyée directement à la Recette . Perception au profit de la commune de Parakou pour satisfaire les besoins en services sociaux de base : Eau et Assainissement.

Ceci atteste **une ressource complémentaire à la commune de Parakou** (opportunité).

VII- Section comptabilité

Les recettes propres (impôts locaux et taxes assimilées) de la commune de Parakou sont envoyées sous forme de chèque à l'encaissement pour traitement. Il est passé des écritures comptables

relatives aux recettes propres concernées et aux BTR envoyés par la Recette des Finances, sur des fiches descriptives.

Le livre journal d'ordre (OD) est tenu, les bordereaux de transfert de recettes (BTR) relatifs aux diverses subventions allouées à la mairie de Parakou sont traités et accompagnés du tirage de quittance correspondant au montant inscrit sur le BTR. Les versements de IPTS (impôt progressif sur traitements et salaires) sont envoyés sous forme de mandats et traités.

Ceci témoigne **le traitement normal des subventions allouées à la commune de Parakou** (force).

La fiscalité locale est traditionnellement perçue comme un instrument important d'équité et de redistribution de revenus. Au Bénin, la plupart des contribuables considèrent cette distribution comme injuste. Afin d'échapper à l'impôt, certains contribuables de la ville de Parakou s'engagent dans des activités informelles.

Compte tenu de son statut, la commune de Parakou se voit faire entourée de plusieurs services déconcentrés dont elle ne jouit pas en réalité. Les services des impôts calculent le montant de l'impôt, établissent les rôles et avis de imposition et en effectuent le contrôle.

Aussi, doit-il être remarqué que les services des impôts évaluent à eux seuls les prévisions fiscales de l'année N+1 en année N qui ne sont jamais atteints car il a toujours existé des restes à recouvrer qui ne sont pas négligeables. Et, au même moment les statistiques relatives aux réalisations des recettes totales de l'année N+1 ont souvent été proches de 100%.

Cette situation permet de dire qu'il y a une sous estimation du potentiel fiscal et par conséquent le non respect du principe de l'universalité. Nous pouvons ajouter que l'émission des titres, les prévisions des recettes et le potentiel fiscal ne sont pas suivis rigoureusement.

Ceci atteste l'absence d'une politique de recouvrement forcé (menace).

Section 2 : Ciblage de la problématique

Cette section nous permettra de présenter les forces, atouts, faiblesses et menaces issus de nos observations de stage, ainsi que les problématiques relatives aux problèmes possibles et puis de choisir la problématique retenue pour dégager la démarche méthodologique à adopter pour résoudre la problématique choisie.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Dans ce paragraphe, nous allons faire l'inventaire des constats et la spécification de la problématique.

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

Nous allons, dans un premier temps, faire l'inventaire des atouts et, dans un second temps, faire l'inventaire des problèmes.

A- Inventaire des atouts

Il s'agit de :

- bon suivi des mouvements de courrier de la Recette . Perception de Parakou ;
- existence d'un logiciel de gestion du budget communal ;
- la production, au jour le jour du compte de gestion sur chiffres ;
- gestion efficiente des pensions et des fiches de paye assignées à la Recette . Perception de Parakou ;
- bonne coopération entre correspondant de la commune et agents de la section valeurs inactives ;
- bon suivi, à la Recette . Perception de Parakou, de la gestion des valeurs inactives ;
- existence de solidarité et de complémentarité entre agents de la Recette . Perception de Parakou ;
- division rationnelle des tâches à la section caisse ;
- bon suivi de la procédure d'exécution des dépenses locales ;
- bon contrôle dans la production du compte de gestion ;
- traitement normal des subventions allouées à la commune de Parakou ;
- existence de fax téléphonique au sein de la Recette . Perception de Parakou ;
- existence du Logiciel de Gestion du Budget Communal (LGBC) au sein de la Recette . Perception de Parakou ;
- existence de ressources complémentaires à la commune de Parakou (Programme Pluriannuel Eau et Assainissement : PPEA).

B- Inventaire des problèmes

Les principaux problèmes identifiés relèvent de plusieurs centres d'intérêt consignés dans le tableau suivant :

Tableau N° 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques possibles
1-	Qualité des ressources humaines et matérielles	Mauvaise politique de redéploiement du matériel et de achat de matériels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ défaillance de l'appareil photocopieur ; ▪ insuffisance de matériels informatiques ; ▪ mauvaises conditions de travail dans certaines sections. 	Problématique de gestion des ressources humaines et matérielles
2-	Reddition des comptes de gestion à bonne date	Retard dans l'élaboration de comptes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ faible niveau de qualification du personnel ; ▪ absence de la tenue de la comptabilité des valeurs inactives ; ▪ laxisme de certains Receveurs . Percepteurs dans le délai de régularisation des mandats payés sur décision. 	Problématique de l'élaboration du compte de gestion
3-	Gestion performante des recettes locales	Suivi peu performant des ressources financières locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ non sécurisation des valeurs inactives à la Recette . Perception de Parakou ; ▪ inexistence de connexion du LGBC entre la Recette . Perception et la Mairie de Parakou ; ▪ absence de politique de recouvrement forcé. 	Problématique de suivi des ressources financières locales

Source : Etat des lieux

II- Spécification de la problématique retenue

Le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt nous a permis d'identifier trois problématiques que sont :

- Problématique de la gestion des ressources humaines et matérielles ;
- Problématique de la collaboration du compte de gestion ;
- Problématique du suivi des ressources financières locales.

Tous ces trois centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles les élus locaux et des responsables des services déconcentrés devront attacher une attention toute particulière en vue d'assurer une gestion saine et efficiente des ressources financières locales.

Une analyse approfondie de ces trois problématiques nous a permis de centrer notre réflexion sur le **suivi des ressources financières locales** car elle répond mieux aux attentes d'une bonne gouvernance locale.

Le problème général relatif au **suivi peu performant des ressources financières locales** issu de cette problématique regroupe les problèmes spécifiques ci . après :

- ✓ non sécurisation des valeurs inactives ;
- ✓ inexistence de connexion du LGBC ;
- ✓ absence de politique de recouvrement forcé.

La résolution de ces trois problèmes spécifiques liés à la problématique choisie nous permet d'intituler notre thème de recherche comme suit : **approches pour un suivi performant des ressources financières de la commune de Parakou.**

Paragraphe 2 : **Ciblage de la vision globale de l'étude**

Après avoir spécifié la problématique, il importe ici de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques soulevés par l'étude.

Les valeurs inactives constituent une source importante de recettes propres locales. Mais sa gestion pose un problème par **son insécurisation** (problème spécifique 1) qui entraîne des fuites de recettes pour la commune. Ceci n'est point une préoccupation majeure pour les autorités communales et celles de la DGTCP. La résolution de ce problème spécifique passera par les dispositions à prendre pour corriger cette situation.

L'installation du réseau LGBC a été salubre pour les autorités communales de Parakou. La gestion du budget communal étant informatisée chez l'ordonnateur qui est le Maire et le comptable principal communal qui est le Receveur . Percepteur, **l'absence de la connexion du réseau** (problème spécifique 2) ne permet pas d'apprécier l'efficacité et l'efficacité du LGBC. Notre réflexion sera ax e sur l'utilité de la mise en connexion du réseau.

L'absence d'une politique de recouvrement forcé (problème spécifique 3) ne permet pas à la commune de Parakou d'atteindre ses prévisions en recettes fiscales locales. Cette situation n'a jamais empêché la commune d'avoir une évolution considérable de ses recettes totales au cours de ces cinq dernières années, comme l'indique le tableau ci . dessous.

Tableau N° 3 : Évolution des recettes totales de la commune de Parakou de 2006 à 2010

Recettes communales	2006	2007	2008	2009	2010	Moyenne
Prévisions	1 700 000 000	1 595 412 000	1 750 000 000	2 197 559 022	2 436 040 917	1 935 802 388
Réalisations	1 028 505 657	1 254 550 644	1 479 788 693	2 064 003 018	1 947 613 834	1 554 892 369
Taux de réalisation	60,50%	78,63%	84,56%	93,92%	79,95%	80,32%

Source : compte de gestion de Parakou de 2006 à 2011

L'analyse de ce tableau nous montre que la mairie ne suit pas, de façon performante, ses ressources financières et, mieux encore, elle ne recouvre pas totalement toutes ses recettes. Mais les chiffres de ce tableau nous attestent que, la commune de Parakou présente une meilleure situation en recettes. Tout ceci peut nous permettre de dire que les prévisions sont régulièrement sous estimées et biaisées ; ce qui justifie une progression remarquable des recettes dans le tableau ci dessus.

CHAPITRE DEUXIEME :

CADRE THEORIQUE DE L'ÉTUDE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN É UVRE

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

Section 1 : **Cadre théorique et méthodologie de**

l'étude

Cette section va aborder les objectifs de l'étude et la méthodologie adoptée.

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

littérature

A- Objectifs et hypothèses de l'étude

1- Objectifs de l'étude

Ils sont de deux sortes, à savoir : l'objectif général lié au problème général et les objectifs spécifiques relatifs aux problèmes spécifiques.

a- Objectif général

L'objectif général de cette étude est de suggérer un suivi performant des ressources financières locales de la commune de Parakou.

b- Objectifs spécifiques

Ils sont définis à partir des problèmes spécifiques retenus. Ainsi, nous allons envisager :

- la proposition d'une sécurisation des valeurs inactives ;
- l'utilité de la mise en connexion du LGBC ;
- la suggestion d'une politique de recouvrement forcé.

Pour atteindre ces objectifs, il faut formuler un certain nombre d'hypothèses.

2- Formulation des hypothèses

Il s'agit d'identifier la cause supposée être à l'origine de chaque problème spécifique, puis, poser l'hypothèse liant le problème à la cause supposée.

a- Cause supposée être à la base du problème spécifique N°1

Les causes supposées être à la base de la non sécurisation des valeurs inactives sont :

- ✓ la non réparation et le non renouvellement régulier de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP ;
- ✓ l'existence d'un correspondant non assermenté ;
- ✓ l'absence de régisseurs auxiliaires.

Des trois causes citées ci . dessus, celle qui semble être plus proche de la réalité est **la non réparation et le non renouvellement de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP.**

b- Cause supposée être à la base du problème spécifique N°2

La lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du LGBC, la méconnaissance de l'utilité du LGBC, l'incidence financière relative au coût de l'installation et de l'entretien de la connexion sont supposés être à l'origine de l'absence de connexion du LGBC.

Pour se rapprocher beaucoup plus du facteur déterminant de ce problème spécifique, **la lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du LGBC** peut être retenue.

c- Cause supposée être à la base du problème spécifique N°3

De l'état des lieux des services de recouvrement, il existe plusieurs facteurs dont trois expliquent l'absence d'une politique de recouvrement forcé. Il s'agit :

- ✓ de l'envoi irrégulier des titres de recettes par le Maire ;
- ✓ de laxisme des agents de l'Administration des impôts dans le recouvrement ;
- ✓ de souci de réélection des autorités locales.

Le laxisme des agents de l'Administration des impôts dans le recouvrement paraît comme cause plus tangible d'après les analyses et investigations sur le terrain.

d- Point des hypothèses de l'étude

- Hypothèse N°1

La non sécurisation des valeurs inactives est due aux non réparation et non renouvellement de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP.

- Hypothèse N°2

La lenteur des autorités dans la mise en place effective de la connexion est source de l'inexistence de connexion du LGBC.

- Hypothèse N°3

Le laxisme des agents de l'Administration des impôts dans le recouvrement explique l'absence d'une politique de recouvrement forcé dans la commune de Parakou.

Après la formulation des hypothèses, nous allons à présent passer au tableau de bord de l'étude sur l'étude en cours.

Tableau N°4 : Tableau de bord de l'étude sur les « approches pour un suivi performant des ressources financières locales de Parakou »

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	suivi peu performant des ressources financières locales	suivi performant des ressources financières locales de la commune de Parakou	non maîtrise du potentiel fiscal local	-
Niveaux spécifiques	non sécurisation des valeurs inactives	Proposer une sécurisation les valeurs inactives	non réparation et non renouvellement de poinçonneuses par la DGTCP	la non sécurisation des valeurs inactives est due à la non réparation et au non renouvellement de poinçonneuses par la DGTCP
	inexistence de connexion du LGBC	susciter la mise en connexion du réseau LGBC	lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du réseau LGBC	la lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du réseau LGBC est source de l'inexistence de connexion du LGBC
	absence d'une politique de recouvrement forcé	suggérer la mise en place d'une politique de recouvrement forcé	laxisme des agents de l'Administration des impôts dans le recouvrement	le laxisme des agents de l'Administration des impôts dans le recouvrement explique l'absence d'une politique de recouvrement forcé

Source : Observations de stage

B- Revue de littérature

Elle consiste, dans le cadre d'une recherche, à présenter le point des connaissances sur les problèmes en résolution en termes d'outils de collecte et d'analyse des données.

1- Points de vue antérieurs sur le problème général

Le système de performance nécessite la mise en œuvre des outils de mesure adaptés et d'indicateurs pertinents. Le suivi performant des ressources financières locales doit passer par l'efficacité et l'efficience. L'efficacité qualifie la capacité d'une collectivité territoriale décentralisée de parvenir à ses fins, à ses objectifs ou à ceux qu'on lui a fixés. Un indicateur d'efficience permet de déterminer si une décision financière va entraîner des pertes ou des gains pour la commune relativement aux moyens investis.

Au cours d'un séminaire de formation à Niakhalé en septembre 2011, Hervé AGOSSOU dans : **les prévisions d'investissements 2011 à 2015, l'analyse des ressources propres et la capacité de gestion financière 2003 à 2010**, évoque : « les communes n'ont pas souvent une bonne connaissance de leur patrimoine et le fichier du contribuable même est rarement à jour lorsqu'il existe ».

Les services communaux en charge de la mobilisation des ressources ne sont pas souvent organisés, de façon optimale, pour obtenir de bons résultats et connaissent, la plupart du temps, des problèmes d'effectifs, d'efficacité et même de compétence.

2- Points de vue antérieurs sur les problèmes spécifiques

Les valeurs inactives constituent l'une des principales sources des recettes propres de la commune et, par conséquent nécessitent un suivi rigoureux.

Au cours d'un séminaire de formation des agents du Trésor en service dans les postes comptables au Bénin, Joachim WOTO dans **le Module sur la gestion des valeurs inactives** a souligné, en ce qui concerne la prise en charge et la sécurisation des valeurs inactives, que « la réception des valeurs inactives implique leur prise en charge par le Chef de poste dont la responsabilité est ainsi engagée quant à la bonne garde desdites valeurs qui doivent être bien rangées à un endroit adapté (caveau, armoire, etc.) ».

Après la prise en charge des valeurs inactives, le Chef de poste comptable procède à leur sécurisation en y mettant une marque. Souvent il procède au poinçonnage des valeurs. Ce faisant, il limite les risques de contrefaçon ».

Pour l'auteur, la sécurisation des valeurs inactives est d'une importance capitale pour éviter des fuites de recettes.

Dans le projet d'appui au contrôle et suivi citoyens de la gestion communale, CEBEDES/PGDP . DANIDA (2006) à la page 36, il a été proposé ce qui suit : le suivi de la collecte des taxes est nécessaire et sera fait sur la base des propositions suivantes :

- « ;
- Assurer un suivi public des recettes journalières ;
- Attribuer des places aux grossistes pour adapter les taxes à leur niveaux d'activité sur les nouveaux marchés ;

- Réunir les comités de suivi de marché au niveau communal pour faire le bilan et distinguer les meilleurs marchés et les meilleurs collecteurs ;
- ò »

Il ressort de ces contributions qu'il faut utiliser d'autres moyens pour pouvoir sécuriser les valeurs inactives et encourager les usagers à s'intéresser aux affaires locales.

Dans le Programme de Développement Territorial Durable des Provinces (PDTDP) de Guelmim . Assa Zag . Tata . Tan Tan . Tarfaya, il est demandé la mise en place d'un système de gestion informatisée au sein du PDTDP regroupant les besoins ci . après :

- « faire le diagnostic de la situation actuelle et des besoins pour la gestion administrative, technique et financière ;
- concevoir un système de gestion informatisée sur la base des résultats de ce rapport de diagnostic ;
- accompagner la mise en place des procédures pour les utilisateurs du système. Ces procédures doivent comprendre le stockage des données, la gestion des journaux, la distribution des tâches, ò ;
- former une équipe sur l'utilisation efficiente du système ò ;
- recenser les besoins des usagers en termes de gestion du matériel, utilisation des logiciels et identifier leurs besoins en formation ;
- proposer à la coordination d'éventuels outils et équipements informatiques permettant la simplicité et la facilité d'accès à l'information, de convivialité d'utilisation et de rapidité d'affichage ».

Ce programme permettra à ces différentes provinces d'assainir leurs finances locales afin de garantir une bonne gouvernance locale.

Selon Michel BOUVIER (1998), « ce sont les services fiscaux de l'État qui gèrent l'impôt local. Les impôts locaux continuent toujours d'être au principe de la séparation entre ordonnateur et comptable. Ce sont d'un côté les receveurs municipaux, agents de la direction de la comptabilité publique, qui recouvrent la presque totalité des impôts et taxes locales ; il revient aux services de la direction générale des impôts la mission de déterminer les bases d'imposition et de calculer le montant, d'établir les rôles et avis d'imposition, enfin de effectuer le contrôle ». Ce qui est contraire au contexte béninois.

D'après Roland BROLLES et Bernadette STRAUB (1999), le recouvrement forcé passe par des formalités préalables aux poursuites et les poursuites elles-mêmes.

Les formalités préalables aux poursuites se manifestent à travers :

- « la lettre de rappel : les poursuites sont obligatoirement précédées de l'envoi d'une lettre de rappel au débiteur (art. L.1617-5-4°, CGCT). Elle n'est pas un acte de poursuites mais un second avis mettant le débiteur en demeure de s'acquitter. Le comptable est tenu d'adresser la lettre de rappel vingt jours au moins avant la notification du premier acte de poursuites ;
- l'autorisation de poursuite délivrée par l'ordonnateur : les actes de poursuites sont soumis au visa de l'ordonnateur. Dans les collectivités des départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de Moselle, l'autorisation de poursuites fait l'objet de mesures spécifiques

Les poursuites ont lieu comme celles qui ont cours en matière de contributions directes. Les créances communales ne bénéficient pas du privilège du Trésor ò elles ne peuvent être recouvrées par voie de saisie à tiers détenteur ò »

Pour Hervé AGOSSOU (2011) « La gouvernance locale est le résultat d'une politisation à outrance de l'espace communal qui se fait l'écho des joutes politiques nationales dont les polarisations sont fortement représentées au niveau local ; des pressions fortes sont faites sur les élus et cadres en charge de la mobilisation des ressources pour éviter que l'on inquiète les populations qui sont très résistantes à payer les impôts et taxes ; il se poursuit un incivisme fiscal général, que l'on observe dans toutes les communes ».

Dès lors il y a des fuites de recettes et de fraudes notamment en ce qui concerne les valeurs inactives ; ceci est de la responsabilité des collecteurs et parfois des élus.

Au regard de cette revue de littérature, le recouvrement forcé au niveau local est d'une importance capitale à ne pas négliger afin d'éviter les fuites de recettes locales pour assurer un bon développement à la base.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Cette partie de notre étude sera consacrée aux approches théoriques et empiriques qui nous permettront de collecter et d'analyser les données destinées à faciliter la vérification des hypothèses.

I- Approche théorique

Elle sera développée à travers la détermination des causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés afin de pouvoir déterminer les conditions :

- ✓ d'une sécurisation efficace des valeurs inactives ;
- ✓ de la mise en connexion effective du LGBC ;
- ✓ de mise en place d'une politique de recouvrement forcé.

A- Les conditions d'une sécurisation efficace des valeurs inactives

1- Normes d'amélioration

L'approche qui sera retenue est celle de la non réparation et du non renouvellement de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP.

2- Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème spécifique N°1

La cause qui sera maintenue, après les enquêtes, est celle qui sera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés, c'est-à-dire la cause ayant recueilli plus de avis motivés.

B- Les conditions de la mise en connexion effective du LGBC

1- Normes d'amélioration

La lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du réseau LGBC sera retenue comme approche.

2- Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème spécifique N°2

La cause qui sera retenue, après enquête, est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés c'est-à-dire la cause qui retiendra plus de avis.

C- Les conditions de la mise en place d'une politique de recouvrement forcé

1- Normes d'amélioration

L'approche qui sera retenue est celle du laxisme des agents de l'Administration des Impôts dans le processus de recouvrement.

2- Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème spécifique N°3

La cause retenue après enquête est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés c'est-à-dire la cause qui réunira plus de avis.

II- Approche empirique de l'étude

Il s'agit ici de fixer la méthode d'enquête à adopter à partir des outils de mobilisation, de dépouillement et de présentation des données. La collecte des données nécessaires, l'analyse et la validité des hypothèses feront partie intégrante de l'objectif principal.

A- Identification de la population mère

Nous avons eu des entretiens avec les agents de la Recette . Perception de la commune de Parakou qui nous ont facilité la tâche dans la réalisation de notre travail. Aussi, avons-nous jugé utile d'orienter nos

enquêtes vers certaines personnes ressources de la DGTCP, en l'occurrence, les services des collectivités locales, de la comptabilité publique, de la trésorerie et de l'Inspection Générale des Finances, ce qui nous a permis d'avoir des jugements plus objectifs sur certains aspects du sujet pour une meilleure validation de nos hypothèses.

1- L'échantillonnage

Il a été réalisé selon chaque problème spécifique et sur la base des personnes pouvant être concernées. La population mère ici, fait appel aux agents de la DGTCP qui sont au nombre de huit (8) dont cinq (5) à la Recette . Perception de Parakou.

Pour les trois problèmes spécifiques, le choix des enquêtés s'est fait au sein de la Recette . Perception de Parakou, étendu à la Recette des Finances du Borgou . Alibori et à la DGTCP. Aussi, sommes . nous allé au niveau des services des impôts du département du Borgou . Alibori et au sein des services financiers de la Mairie de Parakou.

2- Technique de collecte des données

La réalisation des enquêtes s'est faite sur la base d'un questionnaire et de guide d'entretien.

Le questionnaire concerne les trois problèmes spécifiques et est adressé aux agents de la Recette . Perception et de la Mairie de Parakou.

Le guide d'entretien a regroupé les avis recueillis sur les causes des problèmes spécifiques et a servi d'échange avec les personnes ressources identifiées aux services des impôts, de la Mairie et de la DGTCP.

L'outil d'analyse des résultats de l'enquête se fera à travers des tableaux en considération des opinions émises.

B- Difficultés rencontrées

La collecte des données ne s'est pas faite sans difficultés. Les agents de la Recette . Perception et de la Mairie de Parakou n'étant pas totalement disponibles, compte tenu de leur calendrier chargé.

Aussi, avons-nous remarqué l'indisponibilité de certaines personnes ressources et la réticence de certains agents devant fournir des informations liées à notre travail de recherche.

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

Il s'agit, dans cette section, de procéder à la vérification des hypothèses et de proposer des solutions pour la résolution des problèmes.

Paragraphe 1 : Résultats des enquêtes et vérification des hypothèses

I . Restitution des résultats de la collecte

Nous allons présenter les résultats de notre enquête, avant de mettre en lumière leurs limites.

Tableau N° 5 : Taux de réalisation du questionnaire

Enquêtés	Populations atteintes	Taux (en %)
Autorités communales	5	71,43
Agents de la DGTCP	9	100
Agents des impôts	7	70
Contribuables	33	82,50
Total	54	81,53

Source : Résultats de nos enquêtes

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

Le problème spécifique N°1 est : la non sécurisation des valeurs inactives.

Tableau N° 6 : Résultats liés à la non sécurisation des valeurs inactives

N° D'ordre	Réponses	Résultats	Taux (%)
1-	Non . réparation et non renouvellement de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP	11	57,89
2-	Correspondant non assermenté	6	31,58
3-	Absence de régisseurs auxiliaires	2	10,53
Total		19	100

Source : Résultats de nos enquêtes

- ✚ 57,89% des enquêtés estiment que la non . réparation et le non . renouvellement de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP expliquent la non sécurisation des valeurs inactives ;
- ✚ 31,58% des enquêtés pensent que la non sécurisation des valeurs inactives est due au correspondant non assermenté ;
- ✚ 10,53% des enquêtés associent la absence de régisseurs auxiliaires à la non sécurisation des valeurs inactives.

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

Le problème spécifique N°2 est : l'absence de connexion du LGBC.

Tableau N°7 : Résultats relatifs à l'absence de connexion du LGBC

N° D'ordre	Réponses	Résultats	Taux (%)
1-	Méconnaissance de l'utilité de la connexion	3	15
2-	Lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du réseau LGBC	15	75
3-	Coût élevé de l'installation et de l'entretien de la connexion	2	10
Total		20	100

Source : Résultats de nos enquêtes

- ✚ 15% des enquêtés pensent que la méconnaissance de l'utilité de la connexion justifie l'absence de connexion du LGBC ;
- ✚ 75% des enquêtés estiment que la lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du réseau LGBC confirme l'absence de connexion du réseau LGBC ;

- 10% des enquêtés certifient que l'incidence financière relative à l'installation et à l'entretien de la connexion est à la base de l'absence de connexion du réseau LGBC.

C- Présentation et analyse des données collectées relatives au problème spécifique N°3

Le problème spécifique N°3 est : l'absence d'une politique de recouvrement forcé.

Tableau N°8 : Résultats liés à l'absence d'une politique de recouvrement forcé

N° D'ordre	Réponses	Résultats	Taux (%)
1-	Laxisme des agents de l'Administration des Impôts dans le processus de recouvrement	9	60
2-	Souci de réélection des autorités communales	4	26,67
3-	Envoi irrégulier des titres de recettes par le Maire	2	13,33
Total		15	100

Source : Résultats de nos enquêtes

- 60% des enquêtés pensent que le laxisme des agents de l'Administration des Impôts dans le processus de recouvrement traduit l'absence d'une politique de recouvrement forcé ;
- 26,67 des enquêtés associent le souci de réélection des autorités communales à l'absence d'une politique de recouvrement forcé ;

✚ 13,33% des enquêtés pensent que l'envoi irrégulier des titres de recettes par le Maire justifie l'absence d'une politique de recouvrement forcé.

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Vérification des hypothèses

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

D'après les résultats des enquêtes consignés dans le tableau N°6, les enquêtés pensent que la non sécurisation des valeurs inactives a pour cause principale la non réparation et le non renouvellement de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP.

Or, l'hypothèse formulée par rapport à ce problème retenait la même cause.

Il en résulte que l'hypothèse selon laquelle **la sécurisation des valeurs inactives est due au non renouvellement et à la non réparation de poinçonneuses par les autorités de la DGTCP** est entièrement validée.

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

L'analyse relative à l'absence de connexion du LGBC a révélé comme cause principale et majeure de ce problème, la lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du réseau LGBC.

L'hypothèse formulée étant : **la lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du LGBC est source de l'absence de cette connexion**. Il en résulte que cette hypothèse reste et demeure totalement validée.

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

L'analyse des résultats consignés dans le tableau N°8, montre que la véritable cause relative à l'absence de politique de recouvrement forcé est le laxisme des agents de l'Administration des Impôts dans le processus de recouvrement.

L'hypothèse liée à ce problème étant : **le laxisme des agents de l'Administration des Impôts dans le processus de recouvrement explique l'absence d'une politique de recouvrement forcé.** Elle est désormais confirmée.

B- Etablissement du diagnostic

➤ Elément de diagnostic lié au problème spécifique N° 1

La non . sécurisation des valeurs inactives s'explique par la non réparation et le non . renouvellement de poinçonneuses auprès des autorités de la DGTCP.

➤ Elément de diagnostic lié au problème spécifique N° 2

La lenteur des autorités dans la mise en place de la connexion du LGBC explique l'absence de connexion.

➤ Elément de diagnostic lié au problème spécifique N° 3

Le laxisme des agents de l'Administration des Impôts dans le processus de recouvrement se traduit par l'absence d'une politique de recouvrement forcé.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en Ê uvre

I- Approches de solutions et conditions de mise en %uvre du problème spécifique N°1

A- Approches de solutions

L'étude approfondie de la non sécurisation des valeurs inactives nous a permis de constater qu'il s'agit de la défaillance de la poinçonneuse qui est à la base de cette non . sécurisation. Mais, nous nous sommes rendu compte que la Recette . Perception n'est pas compétente à se doter d'une poinçonneuse pour des raisons de sécurités.

B- Conditions de mise en %uvre

- ❖ Susciter la volonté des autorités à divers niveaux à l'achat, à l'entretien et à l'utilisation effective d'une poinçonneuse ;
- ❖ Maîtriser le coût de l'entretien de l'appareil et en confier l'usage à un initié ;
- ❖ Doter la Recette des Finances du Borgou . Alibori de poinçonneuses suffisantes afin d'éviter des attentes en cas de panne d'une poinçonneuse ;
- ❖ Créer des régies auxiliaires de recettes ;
- ❖ Soumettre les régisseurs à la prestation de serment ;
- ❖ Nommer le correspondant comme régisseur de recettes comme correspondant de la Mairie.

II- Approches de solutions et conditions de mise en %uvre du problème spécifique N°2

A- Approches de solutions

L'analyse de l'absence de connexion du LGBC montre que la résolution de ce problème passe par la mise en réseau effective du LGBC pour éviter des transferts d'information à travers l'utilisation des clés USB qui peuvent, à tout moment, poser d'autres problèmes de copies par des virus et endommager même les ordinateurs.

B- Conditions de mise en %uvre

- ❖ planifier le coût de la mise en place et de l'entretien de la connexion du LGBC ;
- ❖ accélérer le processus de la mise en place de la connexion du LGBC ;
- ❖ former des agents pour l'utilisation et la maîtrise de ce logiciel ;
- ❖ recruter des informaticiens compétents dans le domaine ;
- ❖ éviter les risques liés à l'utilisation des clés USB ;
- ❖ doter tous les services intervenant dans les finances locales de matériels informatiques ;
- ❖ faciliter les relations entre l'Etat, les PTF et les communes ;
- ❖ assainir les finances locales à l'aide de cette connexion.

III- Approches de solutions et conditions de mise en %uvre du problème spécifique N°3

A- Approches de solutions

L'analyse de l'absence d'une politique de recouvrement forcé nous a permis de constater l'existence de certaines anomalies à corriger dans la gestion financière des collectivités locales.

B- Conditions de mise en %uvre

- ❖ Recenser les contribuables fiscaux ;
- ❖ Maîtriser le potentiel économique de la Mairie ;
- ❖ Maîtriser le potentiel fiscal de la Mairie ;
- ❖ Sensibiliser les populations sur leurs droits et devoirs, en matière de gouvernance locale ;
- ❖ Susciter les agents des impôts à maximiser les recettes fiscales à travers le recouvrement forcé ;
- ❖ Mettre des instruments susceptibles d'assurer une plus grande mobilisation des recettes fiscales propres de la commune ;
- ❖ Instaurer un programme destiné à renforcer les capacités de la commune de Parakou en matière de promotion de l'économie locale ;
- ❖ Mettre sur pied un outil efficace de prévisions fiscales ;
- ❖ Renforcer les capacités techniques des acteurs intervenant dans la gestion des finances locales.



CONCLUSION

Les communes béninoises, en général et celle de Parakou en particulier, bénéficient de beaucoup de tous dont elles ne font pas une exploitation rationnelle.

La commune de Parakou est un espace de concentration de acteurs intervenant dans le développement local comme les PTF et les ONG. Leurs principaux domaines d'intervention sont : la santé, l'éducation, l'eau, l'assainissement et la promotion de l'économie locale. Ce flux important d'actions de développement des PTF/ONG se caractérise par une duplication dans les interventions, par un chevauchement dans les périodes d'actions, des approches différentes et surtout par un manque de synergie.

Dans ce contexte, il est difficile de percevoir l'efficacité et l'impact des contributions des PTF/ONG de façon durable dans la plupart des communes du Borgou . Alibori.

Afin de couvrir tous ses besoins, la commune de Parakou à toujours fait recours aux PTF et aux subventions de l'Etat qui ne cessent de ménager aucun effort pour accompagner les communes dans leurs actions de développement.

La gouvernance locale est l'objet d'une politisation de l'espace communale de Parakou qui se fait l'écho des joutes politiques nationales dont les polarisations sont fortement représentées. Des pressions fortes sont faites sur les élus et cadres en charge de la mobilisation des ressources pour éviter que l'on inquiète les populations qui sont très résistantes à payer les impôts et taxes.

La politique à outrance et le souci de réélection ayant pris le pas sur les bonnes visions de la gouvernance locale. Parakou, ville

cosmopolitique, regorge de plusieurs ressources pouvant lui permettre d'assurer un développement local durable.

En outre, sa situation géographique lui donne assez de portes d'ouverture dans les domaines de la culture, du commerce, de transports terrestre et aérien, de l'élevage qui ne profitent point à la commune de Parakou. Les deux grands marchés à savoir Arzéké et Dépôts dont dispose la ville de Parakou n'ont jamais fait réfléchir les autorités communales à créer des répertoires des hangars, boutiques et magasins pouvant leur permettre de sécuriser les recettes fiscales.

Dès lors, nous pouvons proposer que la politique de décentralisation . déconcentration doit être révisée pour reposer sur de nouvelles orientations.

BIBLIOGRAPHIE

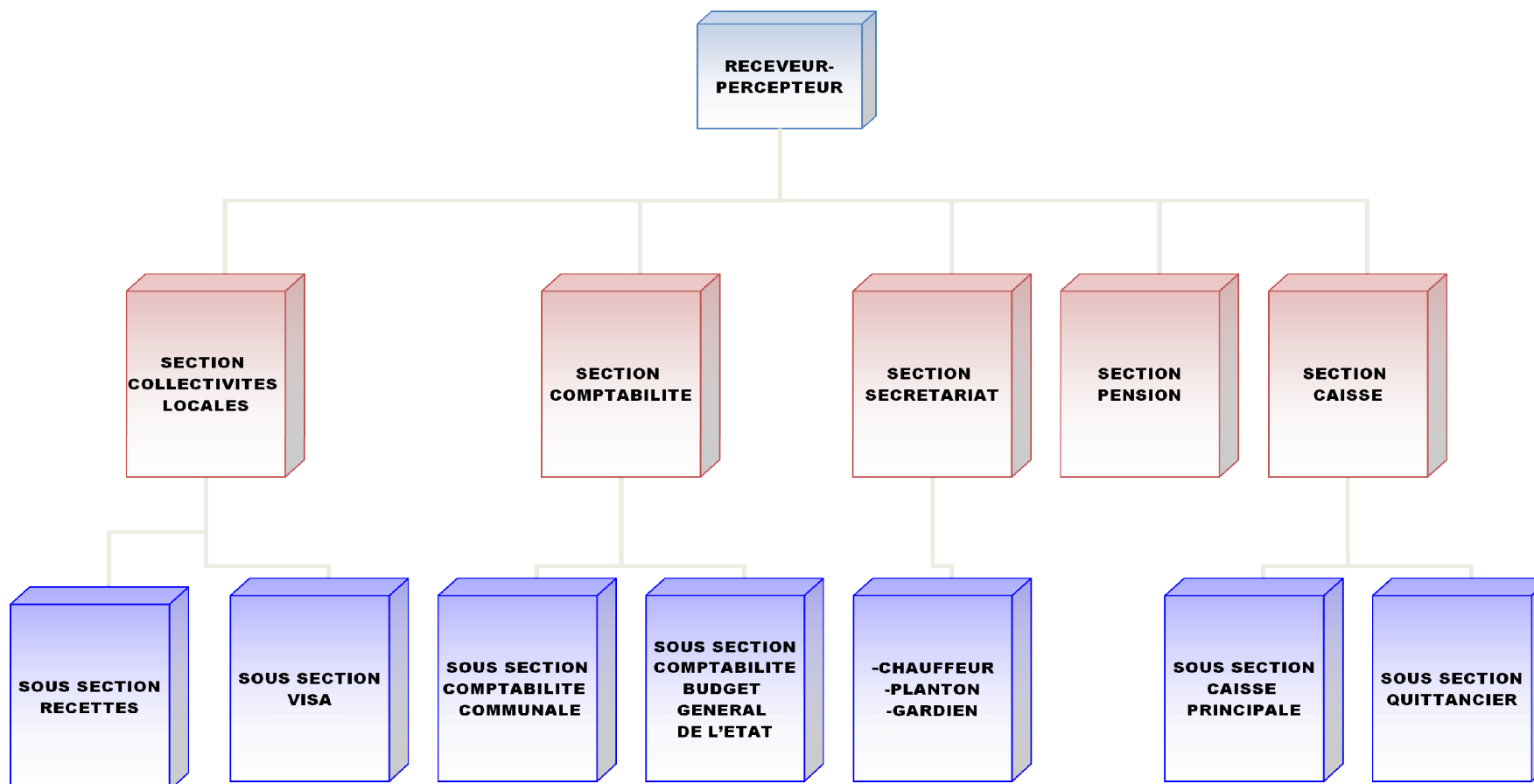
- AGOSSOU, H. (2011) : « Les prévisions d'investissements 2011 . 2015, l'analyse des ressources propres et la capacité de gestion financière », communication présentée au cours d'un séminaire de formation à N'DALI.
- Arrêté interministériel N°018/MDGLAAT/MEF/DC/SGM/DGTCP/RGF/SCL du 18 avril 2011 portant Modalités de mise en œuvre de la procédure exceptionnelle d'exécution des dépenses communales.
- Arrêté N°1188/MFE/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998, portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP.
- BOUVIER, M. (1998) : « **Les finances locales** », 5^{ième} édition
- BROLLES, R. et B. STRAUB, (1999) : « **Budget des communes, gestion et comptabilité** », 11^{ième} édition.
- CEBEDES/PGDP . DANIDA, (2006) : « Projet d'appui au contrôle et suivi citoyens de la gestion communale », page 36.
- Décret N°2008 . 111 du 12 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Économie et des Finances.
- HOUNKPEATE, P. (2009) : « **Contribution à l'amélioration de la gestion financière de plusieurs communes par un seul comptable : cas d'Abomey Calavi et de So Ava** », Mimographe, ENAM cycle II.
- Loi N°97 . 029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin.

-
- Loi N°98 . 007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin.
 - MUZELLEC, R. (1998) : « **Finances locales** », 3^{ème} édition.
 - TODEMIN, A. (2010) : « **Contribution à l'amélioration de la mobilisation des recettes non fiscales de Parakou** », Mimographe, ENAM cycle II.
 - WOTO, J. : « Module sur la gestion des valeurs inactives », communication présentée au cours d'un séminaire organisée par la DGTCP.



ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA RECETTE – PERCEPTION DE PARAKOU



QUESTIONNAIRE

1- Qu'est – ce qui explique selon vous, la non – sécurisation des valeurs inactives ?

Non – réparation et non – renouvellement de poinçonneuses

Placement des valeurs inactives par un correspondant non
assermenté

Absence de régisseurs auxiliaires

2- Quelle la véritable cause de l'inexistence de la connexion du LGBC ?

Méconnaissance de l'utilité de la connexion

Lenteur des autorités dans la mise en œuvre de la connexion
du réseau LGBC

Coût élevé de l'installation et de l'entretien de la connexion

3- Qu'est – ce qui justifie l'absence d'une politique de recouvrement forcé ?

Laxisme de l'Administration des agents des Impôts dans le
Recouvrement

Souci de réélection des autorités communales

Envoi irrégulier des titres de recettes par le Maire

GUIDE D'ENTRETIEN

- 1- Existent-ils des textes particuliers qui organisent le fonctionnement des postes comptables ?
- 2- Disposez-vous des manuels de procédures administratives, financières et techniques ?
- 3- Quelles sont les difficultés quotidiennes que vous rencontrez dans l'exécution de vos tâches ?
- 4- Quels sont les maux qui minent aujourd'hui la gouvernance locale au Bénin ?

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vi
Glossaire de l'étude	vii
RESUME	ix
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL E DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
SECTION 1 : Cadre de l'étude et observations de stage	6
Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude	6
I. Présentation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique -	6
A. Attributions de la DGTCP	6
B. Organisation et fonctionnement de la DGCTP	7
1. L'administration générale de la DGTCP	8
a. Les services centraux	8
b. Les directions techniques	8
2. Le réseau des postes comptables	8

II. Cadre physique de l'étude : Présentation de la Recette-Perception de Parakou -	10
A. Section secrétariat -----	11
B. Section informatique -----	11
C. Section pensions -----	12
D. Section valeurs inactives -----	12
E. Section Caisse -----	13
F. Section collectivités locales -----	13
G. Section comptabilité -----	15
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la recette . perception de Parakou -	16
I- Section secrétariat -----	17
II- Section informatique -----	18
III- Section pension -----	19
IV- Section valeurs inactives -----	20
V- Section caisse -----	23
VI- Section collectivités locales -----	23
VII- Section comptabilité -----	27
SECTION 2 : Ciblage de la problématique -----	29
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique -----	29
I. Identification des atouts et des problèmes à partir de l'état des lieux -----	29
A. Inventaire des atouts -----	29
B. Inventaire des problèmes -----	30
II. Spécification de la problématique retenue -----	32
Paragraphe 2 : Ciblage de la vision globale de l'étude -----	33
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET CONDITIONS DE MISE EN É UVRE	

DES SOLUTIONS	35
SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	36
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature	36
A. Objectifs et hypothèses de l'étude	36
1. Objectifs de l'étude	36
a. Objectif général	36
b. Objectifs spécifiques	36
2. Formulation des hypothèses	37
a. Cause supposée être à la base du problème spécifique N°1	37
b. Cause supposée être à la base du problème spécifique N°2	37
c. Cause supposée être à la base du problème spécifique N°3	38
d. Point des hypothèses	38
B. Revue de littérature	40
1. Point de vue antérieur sur le problème général	40
2. Point de vue antérieure sur les problèmes spécifiques	41
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	44
I. Approche théorique	45
A. Les conditions d'une sécurisation efficace des valeurs inactives	45
1. Normes de amélioration	45
2. Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème spécifique N°1-	45
B. Les conditions de la mise en connexion effective du LGBC	45
1. Normes de amélioration	45

2. Seuil de décision pour l'analyse des données au problème spécifique N°2 --	46
C. Les conditions de la mise en place d'une politique de recouvrement forcé ----	46
1. Normes d'amélioration -----	46
2. Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème spécifique N°3 -----	46
II. Approche empirique de l'étude -----	46
A. Identification de la population mère -----	46
1. L'échantillonnage -----	47
2. Technique de collecte de données -----	47
B. Difficultés rencontrées -----	48
SECTION 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en Êuvre des solutions -----	48
Paragraphe 1 : Résultats des enquêtes et vérification des hypothèses -----	48
I. Restitution des résultats de la collecte -----	48
A. Présentation et analyse des données collectées relatives au problème spécifique N°1 -----	49
B. Présentation et analyse des données collectées relatives au problème spécifique N°2 -----	50
C. Présentation et analyse des données collectées relatives au problème spécifique N°3 -----	51
II. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic -----	52
A. Vérification des hypothèses -----	52

1. Degré de validation de l'hypothèse N°1 -----	52
2. Degré de validation de l'hypothèse N°2 -----	53
3. Degré de validation de l'hypothèse N°3 -----	53
B. Etablissement du diagnostic -----	54
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en %uvre -----	54
I. Approches de solutions et conditions de mise en %uvre du problème spécifique N°1 -----	54
A. Approches de solutions -----	54
B. Conditions de mise en %uvre -----	55
II. Approches de solution et conditions de mise en %uvre du problème spécifique N°2 -----	55
A. Approches de solutions -----	55
B. Conditions de mise en %uvre -----	55
III. Approches de solutions et conditions de mise en %uvre du problème spécifique N°3 -----	56
A. Approches de solutions -----	56
B. Conditions de mise en %uvre -----	56
CONCLUSION -----	58
BILBIOGRAPHIE -----	61
ANNEXES -----	63
TABLE DES MATIERES -----	67