



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

Mémoire de fin de formation au cycle II

Option :

Administration des Finances

Filière:

Gestion Financière
des Collectivités Locales

THEME

CONTRIBUTION A LA REALISATION D'UNE ANALYSE FINANCIERE
EFFICACE D'UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE DECENTRALISEE
AU BENIN : CAS DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI

Réalisé et soutenu par :

Médéssè Edwige POSSOU

Sous la direction de :

Maitre de stage :

M. Vincent CHOUBIYI
*Secrétaire Général de la Mairie
d'Abomey-Calavi*

Directrice de mémoire :

Mme Véronique MAHINO-ZOCLI
Consultante, Enseignante à l'ENAM

Année académique : 2010-2011

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY:

Etienne AHOUANKA

VICE-PRESIDENT DU JURY :

Rémy KOSSOUHO

MEMBRE DU JURY :

Eric Georges YETONGNON

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



DEDICACE

A vous mes filles **Sêdo Lauren et Khadidja Erin**, que ce travail soit pour vous l'expression de mon amour et une source de détermination.

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait jamais pu être réalisé sans le concours efficace, le soutien indéfectible, les exhortations et la sollicitude des uns et des autres.

Aussi, mes sincères remerciements sont-ils adressés à :

- madame Véronique MAHINOU-ZOCLI, qui, malgré ses nombreuses occupations, a accepté spontanément de nous consacrer son précieux temps et attention particulière pour la réalisation de ce travail. Qu'elle veuille trouver ici, l'expression de notre profonde gratitude;

- monsieur Vincent CHOUBIYI notre maître de mémoire, qui s'est montré intéressé par notre travail et n'a ménagé aucun effort, pour sa réalisation, en dépit de ses multiples occupations ;

- toutes les autorités à divers niveaux de la mairie d'Abomey-Calavi ;

- mes parents (père, mère, frères et sœurs); que ce travail soit pour vous le symbole d'un attachement sans faille ;

- tous les membres du jury, pour le temps que vous consacrez à l'appréciation de ce travail ;

- tous mes professeurs de l'ENAM, trouvez ici le fruit de vos enseignements ;

- tous les camarades de promotion, pour la convivialité et la solidarité ;

- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

SIGLES ET ACRONYMES

FENU :	Fonds d'Equipement des Nations-Unies
RGPH :	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
INSAE :	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
SP :	Secrétariat Particulier
CCP :	Cellule de la Communication et du Protocole
CGI :	Contrôle de Gestion Interne
CJ :	Conseil Juridique
CM :	Chargés de Mission
SAM :	Secrétariat des Adjoints au Maire
SG :	Secrétariat Général
CPMP :	Cellule de Passation des Marchés Publics
DR :	Direction des Ressources
DDLPE:	Direction du Développement Local et de la Promotion Economique
DST :	Direction des Services Techniques
DSP :	Direction des services à la population
DGTCP :	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DGID :	Direction Générale des Impôts et des Domaines
RFU :	Registre Foncier Urbain
RCB :	Rationalisation des Choix Budgétaires.
CFPB :	Contributions Foncières des Propriétés Bâties
RDI :	Recette Divisionnaire des Impôts
SREM :	Service des Recettes et Equipements Marchands
RF :	Recettes Fiscales
RNF :	Recettes Non Fiscales
FADeC :	Fonds d'Appui au Développement des Communes

LISTE DES TABLEAUX

N°d'ordre	Titres	Pages
1	Part des recettes fiscales dans les recettes recouvrées	13
2	Part des recettes non fiscales dans les recettes recouvrées	14
3	Evolution des subventions de l'Etat	16
4	Regroupement par centre d'intérêts des problèmes identifiés	20
5	Tableau de bord de l'étude	29
6	Evolution des prévisions et réalisations des recettes de fonctionnement	40
7	Evolution des recettes de fonctionnement par grandes rubriques budgétaires	41
8	Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement	42
9	Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement par rubriques budgétaires	43
10	Principaux indicateurs de performances en matière de recettes	45
11	Niveau de réalisation des prévisions de dépenses de fonctionnement	48
12	Evolution des dépenses de fonctionnement par grandes masses	49
13	Niveau de réalisation des dépenses d'investissement	50
14	Evolution des dépenses budgétaires d'investissement par grandes rubriques	51
15	Evolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement	53
16	Evolution des dépenses de services aux citoyens	54
17	Indicateurs de performances en matière de dépenses	56
18	Indicateurs de performance en matière d'équilibre financier	59
19	Recettes réalisées par rapport aux dépenses réalisées	61

LISTE DES FIGURES

N°d'ordre	Titres	Pages
1	Evolution des recettes fiscales dans les recettes recouvrées	13
2	Part des recettes non fiscales dans les recettes recouvrées	15
3	Recettes recouvrées par rapport aux recettes prévues	40
4	Evolution des recettes de fonctionnement par grandes rubriques budgétaires	41
5	Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement	42
6	Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement par rubriques budgétaires	43
7	Evolution des réalisations des prévisions de dépenses de fonctionnement	48
8	Evolution des dépenses de fonctionnement par grandes masses	50
9	Niveau de réalisation des dépenses d'investissement	51
10	Niveau de réalisation des dépenses d'investissement par grandes rubriques	52
11	Evolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement	53
12	Evolution des dépenses de services aux citoyens	54

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

Analyse financière locale : Elle est un outil qui a pour but d'évaluer la capacité d'une collectivité locale à honorer les engagements qu'elle a déjà contractés mais aussi d'anticiper les conséquences futures de ses nouveaux engagements afin d'adapter ses programmes d'investissement et d'endettement à ses possibilités durables de financement. Elle comporte une phase rétrospective et une phase prospective.

Besoin de financement : Capacité d'investissement diminuée des dépenses d'investissement ou emprunt ajouté à l'excédent ou au déficit de l'exercice.

Capacité d'investissement : Epargne nette ajoutée aux recettes d'investissement propres (subventions, dotations ...)

Le compte administratif : C'est un document de synthèse établi a posteriori à la clôture de l'exercice budgétaire par le Maire (l'ordonnateur du budget de la commune). Il permet de comparer les prévisions aux réalisations et surtout de constater le montant des excédents et des déficits. C'est par excellence le document à utiliser pour toute analyse financière

Le compte de gestion : C'est un document de synthèse établi a posteriori à la clôture de l'exercice budgétaire par le Receveur Percepteur (comptable principal des budgets de la commune).

Commune ou collectivité locale décentralisée: Premier niveau de décentralisation au Bénin, c'est la plus petite division administrative, elle est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière

Epargne brute : C'est l'excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement diminué des intérêts de la dette.

Epargne de gestion : C'est l'excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement

Epargne nette ou Autofinancement: Epargne brute diminuée du remboursement en capital de l'emprunt

Préparation du budget: Le budget de la commune est élaboré par le Maire. Dans ce cadre, le Maire est assisté des chefs de services communaux et infra communaux. Il bénéficie également de l'assistance des services déconcentrés de l'Etat, notamment de la Recette Perception et de la Recette Auxiliaire des Impôts. Il peut aussi recourir aux compétences du service des affaires financières de la Préfecture ou solliciter les conseils du préfet.

Plan de trésorerie : Plan prévisionnel visant à identifier les encaissements et décaissements futurs d'une entité.

Ressources propres : Elles sont constituées des recettes fiscales directes collectées avec les titres de recettes par le Service des Impôts, puis des recettes indirectes (pour le compte du Receveur-Percepteur) et non fiscales mobilisées au niveau de la Régie des Recettes au moyen des valeurs inactives.

RESUME

L'urbanisation croissante et galopante de la ville d'Abomey-Calavi, en raison de sa proximité avec la ville de Cotonou, fait naître des besoins considérables et urgents en infrastructures et en prestations de services. La commune d'Abomey-Calavi est soumise à une pression permanente pour fournir ou faciliter la prestation de services publics essentiels. Elle peut ainsi difficilement assumer tout à la fois les charges de son fonctionnement, celles des compétences transférées dans le cadre de la décentralisation, celles du développement local.

Au total, réduire la dépense, améliorer la qualité du service, moderniser la gestion locale, optimiser les ressources, diminuer le risque pour les élus, sont les paramètres de l'équation à résoudre par les collectivités locales au Bénin en général et celle d'Abomey-Calavi en particulier.

Quelles peuvent être les solutions à cette équation ? C'est à cela que s'attèle cette étude, issue d'un stage académique de trois (3) mois et qui utilise les outils de l'analyse financière.

L'analyse des différents flux financiers de la commune, l'analyse des postes stratégiques, le suivi de l'évolution des indicateurs qui s'y rapportent, leur appréciation et les échanges d'informations avec des responsables ont permis d'éplucher l'évolution des recettes, la qualité des dépenses et de conclure que la situation financière de la commune d'Abomey-Calavi n'est pas alarmante. Elle parvient à maîtriser l'évolution de ses dépenses de fonctionnement.

Toutefois, il faut que la commune développe un partenariat plus actif et plus attrayant avec la plus grande université publique nationale et autres partenaires et qu'elle mette en exécution une politique hardie d'exploitation des plans d'eau qui irriguent sa superficie. Il faudra aussi qu'elle aille sur le marché financier rechercher des financements pour ses projets d'infrastructures liés au développement local.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : Cadre institutionnel et physique de l'étude, et la problématique de la réalisation de l'analyse financière de la commune d'Abomey-Calavi.....	4
<u>Section 1</u> : Cadre institutionnel et physique de l'étude et observations de stage.....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Cadre institutionnel et physique de l'étude.....	5
<u>Paragraphe 2</u> : Observations de stage.....	10
<u>Section 2</u> : Ciblage, spécification, cadre théorique et méthodologie de l'étude	21
<u>Paragraphe 1</u> : Ciblage et spécification de la problématique	21
<u>Paragraphe 2</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	25
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : L'analyse des données, perspectives et recommandations.....	38
<u>Section 1</u> : Analyse des données	39
<u>Paragraphe 1</u> : Analyse de la structure des recettes	39
<u>Paragraphe 2</u> : Analyse de la structure des dépenses.....	48
<u>Section2</u> : Synthèse des analyses, perspectives et recommandations.....	58
<u>Paragraphe1</u> : Synthèse des analyses	58
<u>Paragraphe 2</u> : Perspectives de la structure.....	60
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	72
TABLE DES MATIERES	79



INTRODUCTION

Le processus de décentralisation initié au cours des années 1990 s'est considérablement accéléré et renforcé durant les années 2000 dans les Etats de l'Afrique francophone.

Au Bénin, il existe un seul niveau de décentralisation: la commune. Pour aboutir à un développement local à la base, à travers le processus de décentralisation, les communes se sont vues transférées d'importantes compétences notamment dans le domaine de la santé, de l'éducation, de l'aménagement du territoire, de la protection de l'environnement conformément à l'article 82 de la loi 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'Administration territoriale de la République du Bénin Dans la mise en œuvre de ces nouvelles compétences, les communes doivent disposer de ressources financières suffisantes.

Dans un environnement marqué par une faiblesse des ressources financières, les collectivités locales en général et celle d'Abomey-Calavi en particulier, devraient en priorité identifier les voies et moyens de s'engager dans un processus durable d'amélioration de leurs finances et de leur gestion. Elles doivent avoir la préoccupation permanente d'assumer les compétences qui leur sont transférées et de répondre aux principales attentes des administrés. Pour ce faire et de l'avis de plusieurs organisations internationales comme l'Association Internationale des Maires et Métropoles Francophones (AIMF) et du FENU (Fonds d'Equipement des Nations-Unies), il est important de faire l'état des lieux sur la gestion des communes, d'identifier les différents problèmes et de mettre en place les outils de gestion appropriés.

Ainsi, pour contribuer à la résolution de ces problèmes, et au regard de nos observations de stage à la Mairie d'Abomey-Calavi, nous nous sommes proposée de réfléchir sur le thème **«Contribution à la réalisation d'une analyse financière efficace d'une collectivité territoriale décentralisée au Bénin : cas de la Commune d'Abomey-Calavi»**.

En nous engageant auprès de la Commune d'Abomey-Calavi sur les questions de gouvernance financière, nous souhaitons apporter une assistance de proximité à la commune et aux élus locaux sur la compréhension des états financiers et l'impact de leur évolution positive ou négative sur la structuration financière de la collectivité.

Réduire la dépense, améliorer la qualité du service, moderniser la gestion locale, optimiser les ressources, diminuer le risque pour les élus, sont autant de questions que résout l'analyse financière des communes

Mettre en place une analyse financière dans les collectivités territoriales aujourd'hui, procède d'un ensemble de facteurs structurels et conjoncturels. Parmi ceux-ci on notera l'accroissement des responsabilités et des compétences issues des administrations communales et la disponibilité des ressources.

Cette analyse financière a également pour but d'étudier les états financier élaborés et au-delà, d'attirer l'attention du Maire sur l'évolution de la structure financière et sur leurs marges de manœuvre.

Notre objectif, au cours des trois mois de stage, dans la commune d'Abomey-Calavi est de réaliser une analyse financière efficace de cette commune sur les exercices 2006 à 2010. Pour le faire, nous avons eu recours à la méthode des flux, en ayant comme documents de base, les informations relatives aux comptes administratifs de la période susmentionnée. Cet exercice nous a permis d'apprécier les conditions d'équilibre financier de la commune, de suivre l'évolution des indicateurs qui s'y rapportent, de les apprécier et de préconiser les mesures appropriées, que doivent prendre ses dirigeants.

Ce mémoire qui présente les résultats de notre étude s'articule autour de deux chapitres :

- dans un premier chapitre nous parlerons du cadre institutionnel et physique de l'étude, des observations de stage et du ciblage de la problématique
- le second chapitre portera sur l'analyse des données, perspectives et recommandation.

**CHAPITRE PREMIER : CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET LA
PROBLEMATIQUE DE LA REALISATION DE
L'ANALYSE FINANCIERE EFFICACE DE LA
COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI**

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude, ensuite, indiquerons les observations que nous avons faites lors de notre stage (section 1) et, enfin, nous procéderons au ciblage de la problématique et de la méthodologie (section 2).

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

Après avoir exposé le cadre physique de la structure du stage, (paragraphe 1) nous ferons ressortir les observations faites pendant notre stage. (Paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude

A ce niveau nous présenterons de façon générale la commune et le cadre de l'étude

I- Présentation de la commune d'Abomey-Calavi

A- Présentation générale de la commune

1- Historique, situation géographique, et caractéristiques socio-démographiques de la commune

➤ Historique

D'un point de vue historique, il convient de souligner que la commune d'Abomey-Calavi est un démembrement de l'ancien royaume d'Abomey, créé pour lui permettre d'être plus proche du comptoir de Cotonou dans le but de faciliter les transactions commerciales.

➤ Situation géographique

A l'issue du nouveau découpage territorial intervenu en 1998 par le vote de la loi n°97-028 du 15 janvier 1999, portant Organisation de l'Administration Territoriale de la République du Bénin, la Commune d'Abomey-Calavi, autrefois sous-préfecture d'Abomey-Calavi est l'une des soixante-dix-sept (77) Communes de la République du Bénin. Située dans la partie sud de la République du Bénin, la

commune d'Abomey-Calavi est la plus vaste des huit (8) Communes du département de l'Atlantique dont elle occupe plus de 20% de la superficie totale.

Limitée au Nord par la Commune de Zè, au Sud par l'Océan Atlantique, à l'Est par les Communes de So-Ava et de Cotonou et à l'Ouest par les Communes de Tori-Bossito et de Ouidah, elle s'étend sur une superficie de 539 Km² représentant 0,48% de la superficie du Bénin. La Commune d'Abomey -Calavi compte soixante-onze (71) villages et quartiers de ville dirigés par les Chefs de villages ou de quartiers de ville et est réparti en neuf (09) arrondissements que sont : Calavi centre, Godomey, Akassato, Zinvié, Ouèdo, Togba, Hêvié, Kpanroun et Glo-Djigbé. Chacun de ses arrondissements est dirigé par un Chef d'Arrondissement (CA) élu.

➤ *Caractéristiques socio- démographiques de la commune*

Le Recensement Général de la Population et de l'Habitat effectué en 2002 (RGPH 3, 2002, INSAE 3) indique pour la commune d'Abomey-Calavi, une population de 307 745 habitants, avec une présence remarquable des femmes (51,4%). Cette population représente 5% de la population totale du Bénin. D'une densité moyenne de 571 habitants par km², inégalement répartis sur le territoire. Aussi, les arrondissements de Godomey et de Calavi-centre ont-ils les plus importants poids démographiques, à l'opposé de Ouédo et Kpanroun qui sont les moins peuplés.

Les principales ethnies qui vivent dans la commune sont : les Aïzo, les Fon, les Tofin, les Yoruba, les Nagot, les Goun. Ces populations pratiquent les religions traditionnelles, l'islam, le catholicisme et le protestantisme.

2- Inventaire des potentialités et contraintes économiques de la commune

La commune d'Abomey-Calavi dispose de plusieurs ressources qui lui permettent d'assurer son fonctionnement. Ces ressources proviennent essentiellement de la vente de produits finis de récoltes, la vente de terrains aménagés, les produits du patrimoine, les actes administratifs, les droits de

mutation, les droits des inhumations et concession, l'exploitation des carrières et mines de la commune, les actes d'état civil, les conventions, la légalisation des signatures, la certification, la délivrance des permis d'habiter et des attestations de Recasement, la délivrance des permis de voiries. D'autres sources de revenus proviennent de constructions, des produits des amendes de simple police, des taxes de stationnement sur les gares routières, des droits de place sur les marchés, les droits de stationnement et de parking, la location de biens meubles et immeubles de la Commune (domaine public), la taxe de développement local, la contribution foncière des propriétés bâties et non bâties, patente et licence, etc.

Comme activités nous avons :

- l'agriculture, l'élevage, la pêche et la gestion des ressources naturelles ;
- le commerce et l'industrie ;
- l'artisanat et le tourisme.

B- Présentation de l'organisation administrative de la Mairie d'Abomey-Calavi

L'Administration de la commune d'Abomey-Calavi est régie par l'arrêté n°21/025/C-AC/SG/SAC du 02 mai 2007 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie d'Abomey-Calavi. Elle comporte : les organes élus de la commune et les services administratifs

1- Les organes élus de la commune

La commune est dotée de deux organes : l'organe délibérant et l'organe exécutif.

➤ *L'organe délibérant : le Conseil communal.*

L'actuel Conseil communal d'Abomey-Calavi, installé en septembre 2008, compte trente-sept (37) membres, dont cinq (05) femmes. Dirigé par le Maire, assisté de ses deux (2) adjoints, neuf (9) chefs d'arrondissements, il comporte treize (13) commissions, au nombre desquelles, les trois (03) permanentes

obligatoires prévues à l'article 36 de la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, à savoir :

- la commission des affaires économiques et financières ;
- la commission des affaires domaniales et environnementales ;
- la commission des affaires sociales et culturelles.

Ledit Conseil communal tient quatre sessions ordinaires par an. Il se réunit en session extraordinaire, chaque fois que le Maire la juge utile, lorsqu'une demande motivée lui est faite par la majorité absolue des membres du Conseil, ou en cas de prescription de l'autorité de tutelle.

➤ ***L'organe exécutif : le Maire et ses Adjoints.***

En sa qualité d'organe exécutif de la commune, et en conformité avec les articles 63 et 72 de la n°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, le Maire d'Abomey-Calavi est chargé de :

- l'établissement de l'ordre du jour des séances du conseil, de la coordination des activités du conseil communal ;
- la rentrée des impôts, taxes et droits communaux ;
- la détermination du mode d'exécution des travaux communaux ;
- de la représentation de la commune en justice, de même que dans la passation des contrats.
- conserver et d'administrer les propriétés de la commune et de faire en conséquence, les actes conservatoires de ses droits ;
- gérer les revenus de la commune et suivre les établissements communaux ;
- suivre l'évolution des finances locales ;
- passer les actes de vente, d'échange, de partage, d'acceptation des dons et legs,

2- Les services administratifs de la commune

Pour accomplir ses missions, le Maire s'appuie sur :

- les services de la commune (voir organigramme) ;

- *les services déconcentrés de l'Etat* : Ce sont les services de l'Etat qui sont sur le territoire de la commune et qui collaborent avec le Maire, dans le cadre de l'assistance-conseil. Certains de ces services aident la commune, pour la mobilisation des ressources financières nécessaires à son développement. Il s'agit de la Recette-Perception (R-P) de la

Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) et du Centre des Impôts des Petites Entreprises (CIPE) de la Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID).

II- Présentation du cadre de l'étude

A- Attributions

La direction des ressources de la commune d'Abomey-Calavi a pour attributions:

- l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget communal ;
- l'établissement en fin d'exercice du compte administratif ;
- la planification financière ;
- la gestion de l'approvisionnement des stocks des matériels et de leur inventaire ;
- le suivi du recouvrement des impôts et taxes ;
- le traitement des salaires ;
- la mise en place du Registre Foncier Urbain (RFU) et le suivi des opérations fiscales ;
- l'administration des affaires sociales du personnel communal ;
- la formation et la gestion des carrières des agents communaux ;
- l'équipement, la diffusion et la maintenance des technologies de l'information et de la communication au sein des services communaux ;
- la conservation de la documentation et des archives de la commune.

B- Organisation

La direction des ressources compte un secrétariat et quatre (04) services qui sont:

- le Service du Budget et de la Comptabilité (SCB) ;
- le Service des Recettes et des Equipements Marchands(SREM) ;
- le Service des Ressources Humaines(SRH) ;
- le Service de l'Information et de la Documentation (SID).

Paragraphe 2 : Observations de stage

Nous présenterons l'état des lieux sur la structure administrative et la situation financière de la Commune d'Abomey-Calavi et ensuite l'inventaire des éléments et le tableau de bord de l'état des lieux

I- Etat des lieux sur la structure administrative et la situation financière de la Commune d'Abomey-Calavi

Nous présenterons l'état des lieux sur l'organisation et sur le fonctionnement ainsi que la situation financière globale de la commune d'Abomey-Calavi

A - Etat des lieux sur l'organisation et sur le fonctionnement de la Mairie d'Abomey-Calavi

1- Etat des lieux sur l'organisation de la Mairie d'Abomey-Calavi

Les Directeurs devraient être nommés, selon l'alinéa 2 de l'article 4 du même arrêté, parmi les cadres de la catégorie A1 disposant d'un profil conforme au poste à pourvoir et les Chefs de services parmi les cadres de la catégorie A ou B ou des cadres de rang équivalent. Mais nous constatons une violation de ces dispositions car tous les directeurs ne sont pas des cadres A1. Ils sont nommés compte tenu de leur ancienneté ou la relation qui existe entre eux et le Maire. Il en est de même pour certains chefs de services. **On note alors un manque de personnel qualifié (constat spécifique n°1).**

2- Etat des lieux sur le fonctionnement de la Mairie

Notons que tous les services qui sont liés à la direction des ressources jouent leur partition pour la bonne exécution des attributions de cette direction.

+ Au niveau du Service du Budget et de la Comptabilité (SCB)

Au vu des missions assignées au service, il ressort que le SBC s'occupe essentiellement de l'élaboration et de l'exécution du budget. Les outils informatiques dont ce service dispose lui permettent de produire des documents tels que les mandats de paiement, les fiches d'engagement des dépenses

Quant au personnel du service, il est marqué par **le faible niveau de qualification et l'inadéquation entre les postes et les compétences des agents (Constat spécifique n°2)**

❖ Constats sur la gestion budgétaire :

Nous notons de façon générale divers problèmes dans l'élaboration et l'exécution du budget.

▪ Préparation du budget

Le Maire ne dispose que rarement des informations indispensables pour la préparation devant provenir de l'Etat à temps. L'attente par la commune de la communication de ces informations explique le **retard accusé dans la communication des informations indispensables à la préparation du budget (constat spécifique n°3)**

- En matière de recettes

Généralement, les prévisions budgétaires relatives aux recettes se font selon les méthodes suivantes : la règle de la pénultième année, le système de majoration, l'évaluation au réel, la méthode directe et la règle de l'évaluation sincère des recettes.

A Abomey-Calavi, c'est le système de majoration qui est généralement utilisé pour élaborer le budget. Cependant, la méthode directe, qui permet de tenir compte de l'existant, s'utilise dans quelques cas où le SBC détient des

informations plus ou moins fiables sur le type de recettes dont il est question, cela sans pour autant qu'il en existe une base de données. Ainsi, pour l'élaboration d'un même budget, deux différentes techniques sont exploitées.

Cette situation ne permet pas d'appréhender clairement toutes les recettes, ceci s'explique par l'inexistence d'un cadre adéquat d'évaluation et d'actualisation annuel des données des matières imposables.(constat spécifique n°4)

- En matière de dépenses

Les prévisions des dépenses suivent la règle de la rationalisation des Choix Budgétaires (RCB).

Mais, à Abomey-Calavi, rien n'est concrètement fait pour rationaliser les prévisions des dépenses communales qui sont simplement majorées. Il en résulte un manque de sincérité dans l'évaluation des dépenses (constat spécifique n°5).

▪ Le vote et l'approbation du budget

A la commune d'Abomey-Calavi, toutes les structures de recettes, les structures de dépenses, les directions de la Mairie, les services externes, les arrondissements, les centres de santé et les écoles, envoient leurs projets de prévision au service du budget et de la comptabilité de la Mairie qui se charge de l'élaboration du budget primitif. Ces derniers pour la plupart ne respectent pas le délai d'envoi de leurs projets de prévisions. **Ce qui confirme le retard dans la transmission des informations nécessaires pour le vote et l'approbation du budget (constat spécifique n°6).**

▪ Exécution du budget communal

- En matière de recettes,

Nous les classons en deux grandes catégories : les recettes internes et les recettes externes.

• Les recettes propres ou internes :

Elles sont constituées de :

Les recettes fiscales : elles constituent, en général, plus de la moitié des recettes totales mobilisées dans la commune d'Abomey-Calavi.

Le tableau ci-après renseigne sur la part des recettes fiscales dans les recettes totales recouvrées

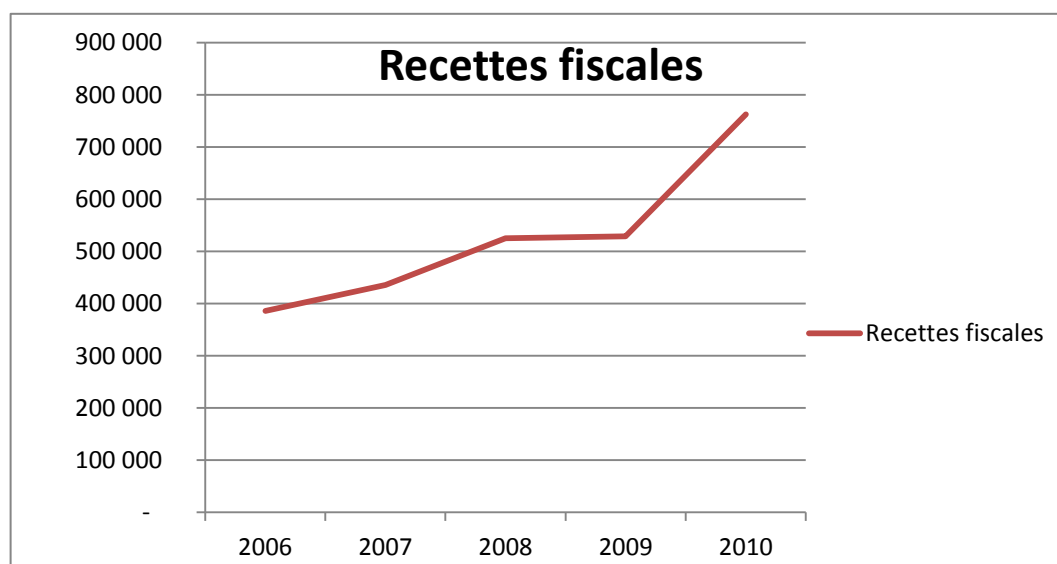
Tableau 1 : Part des recettes fiscales dans les recettes recouvrées

(En milliers de FCFA)

Années	Recettes globales	Recettes fiscales	Taux (%)
2006	657 953	386 331	58,72
2007	741 800	435 934	58,77
2008	1 025 589	525 340	51,22
2009	1 669 134	528 642	31,67
2010	1 437 966	762 460	53,02
Totaux	5 532 442	2 638 707	47,70

Source : Comptes administratifs de la commune

Figure n°1 : Evolution des recettes fiscales dans les recettes recouvrées



Comme le témoignent ce tableau et cette figure, les recettes fiscales avoisinent en moyenne 47,70% des ressources alimentant le budget de la commune, et, évoluent de façon croissante de 2006 à 2010. **C'est là, toute l'importance que celles-ci**

revêtent dans l'ensemble des recettes locales propres. Vu les potentialités dont dispose la commune (constructions, terrains nus, activités économiques), ces recettes fiscales auraient pu être plus importantes, s'il avait préalablement été effectué un recensement général du potentiel fiscal. De même, la lenteur observée dans le processus du lotissement et la mise en place du Registre Foncier Urbain (RFU) dans la commune, ne sont pas de nature à favoriser le recouvrement desdites recettes. **Ce qui explique le faible taux de recouvrement des recettes fiscales (constat spécifique n° 7).**

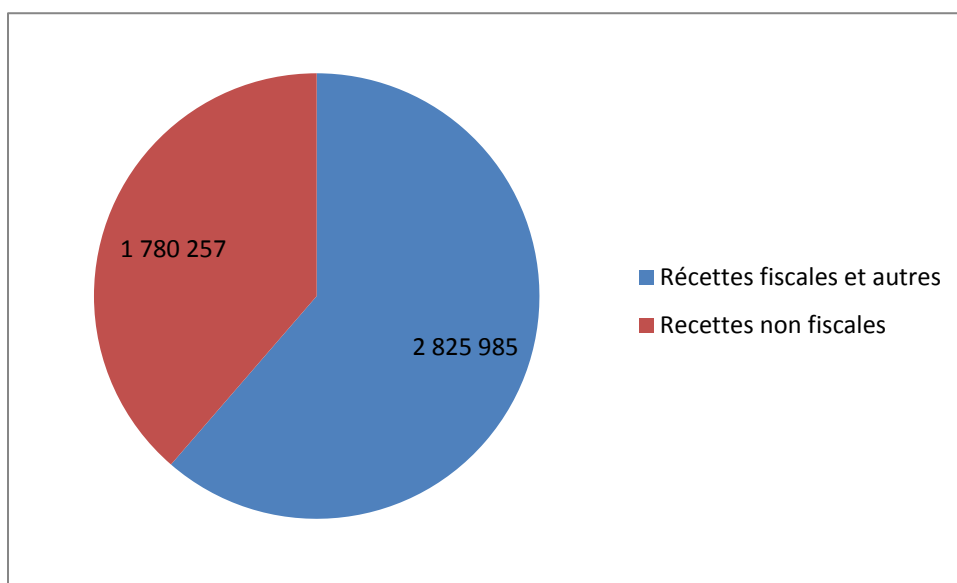
Les recettes non fiscales : d'après la lecture du tableau et de la figure ci-dessous les RNF n'occupent en moyenne, que 38,65% des recettes totales, finançant le budget communal, et évoluant timidement. Nous estimons que cet état de choses, **s'explique par un manque de maîtrise du potentiel des recettes non fiscal de la commune (constat spécifique n° 8).**

Tableau 2 : Part des recettes non fiscales dans les recettes recouvrées
(En milliers de FCFA)

Années	Recettes globales	Recettes non fiscales	Taux (%)
2006	657 953	204 008	31,01
2007	741 800	202 490	27,30
2008	1 025 589	251 152	24,49
2009	1 669 134	483 046	28,94
2010	1 437 966	639 561	44,48
Totaux	5 532 442	1 780 257	38,65

Source : Comptes administratifs de la commune

Figure n°2 : Part des recettes non fiscales recouvrées entre 2006 et 2010



Source : Comptes administratifs

Les autres recettes

Par ailleurs, au nombre des recettes internes, on retrouve également les excédents de fonctionnement capitalisés, les excédents de recettes des exercices antérieurs (recettes provenant des exercices précédents) et d'autres recettes occasionnelles.

Au total, les Recettes Fiscales (RF) occupent 47,70% des recettes internes ; les Recettes Non Fiscales (RNF) 38,65% et les recettes exceptionnelles, 13,65%.

- **Les recettes externes :**

Les subventions et dotations de l'Etat : La part de ces dotations et subventions dans le budget est suffisamment élevée, permettant à la commune d'atteindre ses objectifs de réalisation et parfois les excèdent. Ce constat est consigné dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Evolution des subventions de l'Etat entre 2006 à 2010

Années	Prévisions	Réalisations	Taux (%)
2006	56 465 499	67 613 507	119,74
2007	49 490 268	103 376 141	208,88
2008	261 206 837	247 614 075	94,80
2009	501 335 120	273 797 944	54,61
2010	21 981 620	35 944 284	163,52
Totaux	890 479 344	728 345 951	84,79

Source : Comptes administratifs de la commune

Avec ce taux moyen de 84,79%, on remarque aisément que la commune souffre d'insuffisance de ces recettes externes. De même, la montée en flèche observée entre 2006 et 2007 s'explique par le fait que l'Etat a accordé plus de fonds à la commune qu'il n'en avait prévus. Mais, souvent acheminées en avril, juillet et décembre, seul leur retard constitue un problème lors de la mise en exécution du budget. **Ainsi s'observe un retard dans le transfert des ressources du FADeC (constat spécifique n°9).**

Les emprunts et dettes assimilées : Selon le régime financier des communes en République du Bénin, elles peuvent recourir aux emprunts pour des besoins d'investissement. **Cependant, de 2005 à 2009, la commune n'a pas eu recours à l'emprunt, craignant de ne pouvoir rembourser les fonds. Ce qui justifie l'absence de recours au marché financier (constat n°10) et le faible niveau des investissements (constat n°11).** Néanmoins, elle a pu contracter un prêt auprès de la Banque Ouest Africaine de développement BOAD au cours de l'exercice 2011 pour le pavage des rues.

- En matière de dépenses

A ce niveau, il faut souligner la création d'un comité de suivi de l'exécution du budget, dont les principales missions sont, entre autres, l'élaboration d'un tableau de bord pour la mobilisation des ressources et l'exécution des dépenses

d'investissement à bonne date, l'analyse des résultats de l'exécution du budget par rapport aux prévisions et la correction au plus tôt, des obstacles à l'atteinte des performances. **Mais, le comité n'est pas très efficace et ne tient pas régulièrement ses sessions ; ce qui influe sur le suivi de l'évolution des réalisations budgétaires et a pour conséquences l'absence d'un plan de trésorerie (constat spécifique n°12.**

B- Situation financière globale de la commune d'Abomey-Calavi

1- Etat des lieux sur l'analyse budgétaire rétrospective

L'analyse rétrospective permet de décrypter la gestion antérieure grâce à l'évolution des éléments des sections de fonctionnement et d'investissement en recette ou en dépense. Ceci permet d'appréhender :

- les évolutions structurelles non maîtrisables ;
- les évolutions structurelles maîtrisables ;
- les évolutions conjoncturelles.

Toutefois, à Abomey-Calavi, force est de constater que dans le cadre d'une gestion efficace, les comptes ne sont pas analysés d'où **l'absence d'une analyse budgétaire rétrospective efficace (constat spécifique n°13)** ne permettant pas de connaître la situation antérieure de la commune et de faire une projection sur l'avenir.

2- Etat des lieux sur la prospective budgétaire

La prospective budgétaire est une analyse détaillée des exercices antérieurs à partir des comptes administratifs afin de retenir une stratégie financière et de sortir du scénario dit « au fil de l'eau », qui ne traduit pas vraiment les choix et les orientations de la collectivité.

Le constat est le même que précédemment. Cette situation ne permet pas aux élus locaux de connaître la réalité de l'exécution budgétaire et de faire des projections dans l'avenir en formulant des hypothèses et surtout en mesurant les

conséquences financières et budgétaires de plusieurs scénarii d'évolution. Tout ceci résulte d'un **manque de prospective budgétaire fiable (constat n°14)**.

II- Inventaire des éléments et tableau de bord de l'état des lieux

Il s'agira pour nous de faire l'inventaire des atouts et des problèmes à partir de l'état des lieux, de regrouper les problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles.

A- Inventaire des éléments de l'état des lieux

1- Inventaire des atouts (forces)

Plusieurs facteurs endogènes et exogènes constituent des forces au profit de la commune :

- ✓ la proximité de la commune d'Abomey-Calavi avec la municipalité de Cotonou ;
- ✓ l'existence de la matière imposable ;
- ✓ l'évolution du taux de recouvrement des recettes non fiscales par rapport aux prévisions budgétaires ;
- ✓ la disponibilité d'importantes potentialités économiques ;
- ✓ l'implication de tous les chefs du SBC dans la préparation de l'avant-projet du budget ;
- ✓ la formation continue du personnel ;
- ✓ l'existence du Registre Foncier Urbain.

2. Inventaire des problèmes (faiblesses)

- ✓ le manque de personnel qualifié ;
- ✓ la faible qualification des acteurs impliqués dans la préparation de l'avant-projet du budget ;
- ✓ le retard dans la communication des informations indispensables à la préparation du budget ;

- ✓ l'absence de rapprochement des réalisations aux prévisions afin de mettre en évidence les écarts et d'en faciliter l'analyse ;
- ✓ l'absence de sincérité dans l'évaluation des dépenses ;
- ✓ le retard dans la transmission des informations nécessaires pour le vote et l'approbation du budget ;
- ✓ le faible taux de recouvrement des recettes fiscales ;
- ✓ la non maîtrise du potentiel non fiscal de la commune ;
- ✓ le retard dans le transfert des ressources du FADeC ;
- ✓ l'absence de recours sur le marché financier ;
- ✓ le faible niveau des investissements ;
- ✓ l'absence d'un plan de trésorerie ;
- ✓ la mauvaise planification des dépenses ;
- ✓ l'absence d'analyse budgétaire rétrospective efficace ;
- ✓ le manque de prospective budgétaire fiable.

B- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Tableau 4 : Regroupement des problèmes identifiés

N° d'ordre	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Elaboration du budget communal	<ul style="list-style-type: none"> * manque de personnel qualifié; * faible qualité des acteurs impliqués dans la préparation de l'avant-projet du budget * absence de rapprochement des réalisations aux prévisions afin de mettre en évidence les écarts et de leur analyse ; * retard dans la communication des informations indispensables à la préparation du budget ; * retard dans la transmission des informations nécessaires pour le vote et l'approbation du budget ; * absence de sincérité dans l'évaluation des dépenses; * manque de maîtrise du potentiel non fiscal de la commune 	Insuffisance du système d'élaboration du budget	Problématique de l'efficacité du système d'élaboration du budget communal d'Abomey-Calavi
2	Exécution et suivi du budget communal	<ul style="list-style-type: none"> * faible taux de recouvrement des recettes; * absence d'un plan de trésorerie ; * retard dans le transfert des ressources du FADeC ; * non maîtrise des ressources non fiscales de la commune 	Faibles performances dans l'exécution et le suivi du budget communal d'Abomey-Calavi	Problématique de l'exécution et du suivi du budget communal d'Abomey-Calavi
3	Analyse financière de la commune d'Abomey-Calavi	<ul style="list-style-type: none"> * niveau faible des Investissements ; * absence d'analyse budgétaire rétrospective efficace ; * manque de prospective budgétaire fiable; 	Inexistence d'un modèle d'analyse efficace des données financières de la commune d'Abomey-Calavi	Problématique de l'efficacité de l'analyse financière de la commune d'Abomey-Calavi

Sources : Nos observations de stage

Section 2 : Ciblage, spécification, cadre théorique et méthodologie de l'étude

Cette partie est axée, d'une part, sur le ciblage et la spécification (Paragraphe 1) et, d'autre part, sur le cadre théorique et méthodologie de l'étude (paragraphe 2).

Paragraphe I : Ciblage et spécification de la problématique

I- Choix et spécification de la problématique

A- Choix de la problématique et justification du sujet


Avant de retenir une problématique pour notre étude, nous mettrons en exergue les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations. Pour ce faire, nous avons procédé au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt

De nos observations de stage, se sont dégagées trois problématiques que sont :

- problématique de l'efficacité du système d'élaboration du budget communal d'Abomey-Calavi ;
- problématique de l'exécution et du suivi du budget communal d'Abomey-Calavi
- problématique de l'efficacité de l'analyse financière de la commune d'Abomey-Calavi.

Cependant, nous avons jugé plus intéressant de réfléchir sur la problématique qui nous permet de mieux appréhender les difficultés que rencontre la commune dans l'optique de parvenir à un réel développement local.

Aussi, compte tenu du fait que notre étude ne peut aborder qu'une seule problématique, avons-nous retenu d'orienter nos recherches sur **la problématique de l'efficacité de l'analyse financière de la commune d'Abomey-Calavi**. D'autres motifs justifient également notre choix :

 la problématique n°1, relative à l'efficacité du système d'élaboration du budget communal est, certes, pertinente, mais elle ne traduit pas les principales

entraves financières que nous voulons faire ressortir dans cette étude. Ses problèmes spécifiques peuvent être résolus, en utilisant des techniques plus fiables pour les estimations, et en s'adressant à temps aux services concernés, pour demander et obtenir les informations nécessaires. Puisque notre objectif est d'aider la commune, à comprendre les sources des difficultés financières qui freinent son développement.

✚ la problématique n°2, relative à l'exécution et au suivi du budget communal, comporte des problèmes spécifiques très particuliers, dont les solutions se retrouvent dans la résolution de la problématique n°3 objet de notre étude.

✚ en effet, la problématique n°3 relative à l'efficacité de l'analyse financière de la commune d'Abomey-Calavi retient particulièrement notre attention ; car elle interpelle tous les responsables en charge de la gestion communale, les élus locaux, les gouvernements ainsi que les partenaires techniques et financiers.

L'analyse financière est un outil susceptible d'aider les communes en l'occurrence celle d'Abomey-Calavi à accroître leur efficacité et à trouver des solutions durables pour faire face aux défis auxquels elles sont confrontées en matière de décentralisation, de développement local, de fourniture de services à la population.

En effet, une analyse de l'éventail des recettes et dépenses pourra montrer s'il y a un déséquilibre entre la capacité des recettes effectives à la couverture de toutes les dépenses d'une part et un déséquilibre entre les recettes de la commune provenant de la fiscalité locale et la totalité des recettes mobilisées.

Pour répondre à toutes ces préoccupations, nous aborderons dans la présente étude, l'aspect général et spécifique à partir des objectifs de recherche et des hypothèses de travail.

B- Spécification de la problématique retenue

L'analyse de l'ensemble des problèmes identifiés nous amène à opter pour la problématique n°3 celle de l'efficacité de l'analyse financière de la commune d'Abomey-Calavi car, elle cadre mieux avec les besoins de la commune.

Le problème général soulevé ici est **l'inexistence d'un modèle d'analyse efficace des données financières.de la commune d'Abomey-Calavi**

. Ce problème général nous a permis de répertorier un certain nombre de problèmes spécifiques à savoir :

- **PS n°1**: l'inexistence d'analyse budgétaire rétrospective efficace ;
- **PS n°2**: le manque de prospective budgétaire fiable ;
- **PS n°3**: le faible niveau de financement des investissements locaux.

Etant dans une optique de recherche diagnostique et que nous n'avons relevé que trois problèmes spécifiques pertinents sur lesquels nous mettrons précisément l'accent.

Dans le souci de contribuer un tant soit peu à la résolution de ces problèmes, nous avons intitulé le thème de notre recherche: “ **Contribution à la réalisation de l'analyse financière efficace d'une collectivité territoriale décentralisée : cas de la Commune d'Abomey-Calavi** ”.

La résolution des problèmes spécifiques liés à la problématique retenue sert de modèle d'appréciation de la situation financière de la commune.

II- Détermination de la vision globale

A- Vison globale

Le problème spécifique n°1 est relatif à l'inexistence d'analyse budgétaire rétrospective efficace permettant de dégager les grandes tendances de l'évolution de la situation financière. La résolution de ce problème spécifique va s'appesantir sur l'analyse via les concepts d'épargne. Il s'agira aussi d'analyser les recettes de fonctionnement (impacts des réformes fiscales et évaluation des marges de manœuvres, dotations et autres versements en provenance de l'Etat, identification des ratios pertinents et de leurs limites), de disséquer les dépenses de fonctionnement et d'identifier les marges de manœuvre par rapport aux charges incompressibles, compressibles et charges récurrentes.

Le problème spécifique n°2 est relatif au manque de prospective budgétaire fiable. Il s'agira à propos de sa résolution de construire des simulations prospectives. En effet nous passerons en revue les thématiques telles que : l'endettement, le niveau de pression fiscale et la programmation pluriannuelle d'investissement.

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 relatif au faible niveau de l'emprunt pour le financement des investissements locaux, nous analyserons dans un premier temps l'importance de cette ressource temporaire et affectée à l'investissement, dans l'émergence des collectivités locales. Dans un second temps nous passerons en revue les difficultés qui jalonnent la mobilisation aisée de cette ressource au niveau des différentes structures de financement.

B- Etapes de recherche

La résolution de cette problématique nécessite une démarche méthodologique constituée des étapes suivantes:

- définition des objectifs de la recherche;
- identification des causes probables des différents problèmes;

- formulation des hypothèses de recherche;
- construction du Tableau Bord de l'Etude ;
- revue de littérature ;
- exposé de la méthodologie de travail ;
- choix des outils de collecte et d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données et établissement du diagnostic ;
- vérification des acquis et des perspectives d'amélioration ;
- recommandations.

Paragraphe 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Cette partie est axée, d'une part, sur le cadre théorique de l'étude (I) et, d'autre part, sur la méthodologie (II).

I- Cadre théorique de l'étude

Il prend en compte les objectifs, les causes et les hypothèses

A - Objectifs de l'étude

La présente étude vise des objectifs qui ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre. Ils se déclinent en objectifs général et spécifiques. Mais bien avant, nous tenons à rappeler que le problème général est l'inexistence d'un modèle d'analyse efficace des données financières de la commune d'Abomey-Calavi ayant pour cause générale, la non maîtrise de la situation financière.

1- Objectif général

Ainsi, l'objectif général poursuivi dans le cadre de notre étude, est de contribuer à la mise en place d'un outil d'analyse financière efficace de la commune d'Abomey- Calavi. Cet objectif est décliné en trois objectifs spécifiques.

2- Objectifs spécifiques

- aider la commune d'Abomey-Calavi à faire une analyse budgétaire rétrospective efficace permettant de dégager les grandes tendances de l'évolution de la situation financière ;
- contribuer à la réalisation d'une prospective budgétaire fiable ;
- motiver la commune d'Abomey- Calavi à lancer une dynamique de recours à l'emprunt pour le financement des investissements locaux.

B- Hypothèses et tableau de bord de l'étude

1- Hypothèses de Recherche

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

➤ Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°1

La cause que nous supposons être à l'origine du problème de l'inexistence d'analyse budgétaire rétrospective efficace est celle du manque d'appréciation approximative des conditions de l'équilibre financier.

En effet, à la commune d'Abomey-Calavi, les responsables locaux se limitent à exécuter le budget sans trop se soucier des conditions dans lesquelles l'équilibre financier doit être réalisé afin de mettre en évidence les possibilités théoriques de la commune. L'absence donc d'analyse détaillée des données des exercices antérieurs ne permet pas aux autorités locales d'arrêter en toute objectivité une stratégie financière et donc de sortir du scénario dit « au fil de l'eau » qui ne traduit pas vraiment les choix et orientations de la collectivité.

C'est pourquoi, nous formulons notre hypothèse de la manière suivante : l'appréciation approximative des conditions de l'équilibre financier est à la base de l'inexistence d'analyse budgétaire rétrospective efficace permettant de

dégager les grandes tendances de l'évolution de la situation financière. (Hypothèse spécifique N°1).

➤ ***Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°2***

La cause supposée être à la base du manque de prospective budgétaire fiable est l'absence des prévisions budgétaires sincères à la commune d'Abomey-Calavi ne lui permet pas d'arrêter une bonne stratégie financière et d'anticiper correctement les recettes à recouvrer et les dépenses à payer. Cet état de chose ne favorise pas une planification des perspectives financières et une projection rationnelle dans l'avenir.

Notre hypothèse est alors libellée comme suit : l'absence des prévisions budgétaires sincères explique le 'manque de prospective budgétaire fiable. (Hypothèse spécifique n°2)

➤ ***Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°3***

La cause supposée être à la base du faible niveau de recours à l'emprunt pour le financement des investissements locaux est l'absence de renforcement de la gestion financière locale et des outils de garantie.

Le problème de l'accès des collectivités locales béninoises à l'emprunt et particulièrement celle de d'Abomey-Calavi reste entier. Il tire son importance de la volonté de réduire le hiatus grandissant entre les investissements publics locaux requis du fait de la croissance démographique, notamment dans les villes, et les ressources financières limitées des collectivités locales. Cette difficulté à emprunter est aggravée par les problèmes chroniques de trésorerie découlant des retards de décaissement que cause l'exigence de l'unicité des caisses publiques.

Notre hypothèse est alors libellée comme suit : le manque de renforcement de la gestion financière locale et des outils de garantie explique l'absence de recours à l'emprunt pour le financement des investissements locaux. (Hypothèse spécifique n°3)

Les causes et hypothèses spécifiques sont les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Ainsi, la cause générale supposée être la conséquence de l'inexistence d'un modèle d'analyse efficace des données financières de la commune d'Abomey-Calavi, explique la non maîtrise de la situation financière de la commune d'Abomey-Calavi.

2- Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord fait le point des problèmes aux différents niveaux (général et spécifique), des objectifs, ainsi que des causes supposées et des hypothèses.

Tableau 5 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		L'inexistence d'un modèle d'analyse efficace des données financières de la commune d'Abomey-Calavi.	Contribuer à la mise en place d'un outil d'analyse financière efficace des données financières de la commune d'Abomey-Calavi	La non maîtrise de la situation financière de la commune d'Abomey-Calavi.	La non maîtrise de la situation financière de la commune d'Abomey-Calavi explique l'inexistence d'un modèle d'analyse efficace des données financières de la commune d'Abomey-Calavi.
Niveaux Spécifiques	N°1	Inexistence d'analyse budgétaire rétrospective efficace	Aider la commune d'Abomey-Calavi à faire une analyse budgétaire rétrospective efficace	Le manque d'appréciation approximative des conditions de l'équilibre financier	Le manque d'appréciation approximative des conditions de l'équilibre financier est à la base de l'inexistence d'analyse budgétaire rétrospective efficace
	N°2	Manque de prospective budgétaire fiable	Contribuer à la réalisation d'une prospective budgétaire fiable	L'absence des prévisions budgétaires sincères	L'absence des prévisions budgétaires sincères explique le manque de prospective budgétaire fiable
	N°3	Faible niveau de financement des investissements locaux	Motiver la commune d'Abomey-Calavi à lancer une dynamique de recours à l'emprunt pour le financement des investissements Locaux	L'absence de renforcement de la gestion Financière locale et des outils de garantie	L'absence de renforcement de la gestion financière locale et des outils de garantie explique le faible niveau de financement des investissements locaux

Source : Nous-mêmes

II- Approche méthodologique

A- Revue de littérature

Toute recherche suppose la maîtrise de quelques concepts dans un domaine.

C'est pourquoi, il nous est donc indispensable de faire recours aux études antérieures ayant trait à notre thème

1- Point des connaissances liées au problème général

Les finances locales sont devenues une problématique majeure à la promotion du développement local et dans cette logique, la question de l'analyse financière des finances locales occupe une place importante. C'est elle, qui permet aux élus, d'avoir une vision rapide sur l'état de santé des finances locales et leur permet d'éviter des dérives.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la question au cours de la dernière décennie.

Alain MARION, (2011), dans son ouvrage «Analyse financière» définit les concepts et les méthodes pour l'analyse financière. Certes, tourné toujours vers l'entreprise, on peut lui emprunter plusieurs techniques comme la lecture financière du bilan, l'analyse des tableaux de financement pour réaliser l'analyse financière d'une commune.

C'est ce que réalise Jean-Bernard Mattret, dans son ouvrage intitulé «L'Analyse Financière des communes ». Il part du principe que quelle que soit leur taille et leur situation financière, les communes ont des charges récurrentes et connaissent des projets d'équipement. Pour savoir si elles disposent des moyens nécessaires pour les réaliser, l'analyse financière peut apporter des raisons convaincantes. En effet, cette discipline permet de dégager les forces et faiblesses financières, passées et à venir d'une commune ou d'un groupement de communes, et plus largement d'une collectivité locale. L'auteur conseille de s'inspirer des méthodes qui ont cours pour apprécier la situation et les perspectives d'évolution financière d'une entreprise et de les adapter à la logique du secteur public local.

Certes, pour une commune, il ne s'agit pas de réaliser des profits, mais il importe, pour le moins, d'équilibrer ses comptes.

Michel KLOPFER, (2010), auteur de «Gestion financière des collectivités locales», qui s'impose aujourd'hui comme référence en matière de gestion financière des collectivités locales, développe les différents aspects méthodologiques et pratiques de la gestion financière territoriale: analyse rétrospective et prospective, stratégie fiscale et intercommunale, choix des investissements, communication financière, etc...

Dans le domaine des publications académiques, l'interrogation des bases de données et des gisements électroniques, comme thèses en ligne, <http://tel.archives-ouvertes.fr/> montrent que la thématique de l'analyse financière des collectivités locales n'a pas fait l'objet d'écrits académiques du niveau de la thèse. On retrouve, par contre, au niveau master, des mémoires qui s'intéressent de près à la question d'analyse financière des collectivités. On peut citer :

Le mémoire de Badara AMAR (2009-2010) intitulé «Diagnostic financier des structures municipales du Sénégal : cas de la commune de Kébémér» dont l'objectif est de «voir si la municipalité de Kébémér dispose d'une situation financière permettant son fonctionnement et la promotion du développement local.» Pour atteindre cet objectif, il a:

- analysé les sources de financement de la municipalité
- analysé la structure des recettes et des dépenses de la municipalité
- diagnostiqué le cadre institutionnel du conseil municipal
- vérifié les acquis et les perspectives d'amélioration de la situation financière.

Pour Carine NZONTCHA, (2010), «En fait, l'analyse financière représente, pour les élus un moyen de juger de l'adéquation optimale des ressources aux besoins, de garantir la maîtrise de l'évolution des dépenses et se prémunir contre les risques et les dérives auxquels sont exposés la collectivité. Cette mise en œuvre des procédures fiables et transparentes permet également, d'optimiser la gestion locale (moyens humains, techniques et financiers), d'améliorer et de favoriser la communication entre les élus locaux et usagers-citoyens, de conserver la confiance des citoyens-électeurs» C'est la définition ou la fonction qu'elle attribue à l'analyse financière dans son mémoire de master en management financier des finances locales «Analyse financière des communes forestières de l'Est Cameroun». Pour réussir une analyse financière dans d'une collectivité locale, elle préconise « une méthode d'analyse qui s'articule autour de trois grands points essentiels :

- une analyse du tableau de flux des communes,
- une étude des postes stratégiques des communes
- des propositions de marges de manœuvres dont disposent les communes.

Marcel SOMAVO (2009), « Contribution pour une analyse financière efficiente des communes : Cas de la municipalité de Cotonou », montre la limite des informations disponibles et conseille vivement l'analyse des comptes administratifs comme base à toute analyse. Aussi, écrit-il « Les analyses rétrospective et prospective ne peuvent donner des résultats pertinents que si elles sont effectuées à partir d'informations budgétaires fiables.

Or les informations financières figurant dans le budget communal, qu'il s'agisse du budget primitif ou du budget supplémentaire, ne présentent pas cette qualité puisqu'il s'agit de simples documents prévisionnels. C'est donc à partir des comptes administratifs, seuls documents retraçant exactement les opérations réalisées au cours de chaque exercice, que doivent être entreprises les analyses rétrospective et prospective».

Pour François LABIE (2000), dans les finances des collectivités locales, « face aux risques de déséquilibre des budgets locaux ou d'insolvabilité, le besoin de prévoir et d'anticiper l'évolution des finances des collectivités doivent jaloner tous les actes de gestions que posent les décideurs locaux ». Selon cet auteur, « l'analyse financière locale est un outil qui a pour but d'évaluer la capacité d'une collectivité locale à honorer les engagements qu'elle a déjà contractés mais aussi d'anticiper les conséquences futures de ses nouveaux engagements afin d'adapter ses programmes d'investissement et d'endettement à ses possibilités durables de financement ». Dans cet esprit a-t-il affirmé, l'analyse financière comporte toujours deux phases : une phase rétrospective et une phase prospective.

La finalité de l'analyse financière (rétrospective et prospective) est de traduire les principaux choix intervenus dans le passé et leurs répercussions financières sur les budgets locaux. Elle doit donc apprécier la faculté de la

collectivité locale à faire face à ses engagements, la manière dont elle a financé ses investissements, et doit mettre en évidence les signes prémonitoires de difficultés éventuelles.

Pour Maurice Mahugnon HOUNTONDI et Christian FOURNIER, «l'analyse financière est un instrument qui permet de poser un diagnostic quant au fonctionnement de la collectivité, tant au plan organisationnel et institutionnel que financier et économique. Il procure ainsi aux décideurs et aux populations les informations dont ils ont besoin pour prendre les décisions qui les concernent en toute connaissance de cause. Il s'agit donc d'une aide à la décision très précieuse lorsqu'il s'agit de planifier le développement de la collectivité dans le contexte de la décentralisation ».

Aussi, A. DAYAN (2004) traduit l'analyse financière comme « un ensemble des concepts, méthodes et outils qui permet le traitement des informations internes et externes en vue de formuler des recommandations pertinentes concernant la situation d'un agent économique spécifique, le niveau et la qualité des performances, ainsi que le degré de risque dans un environnement fortement concurrentiel ».

L'analyse financière repose sur l'exploitation de données relatives au fonctionnement et à la situation de l'entreprise à partir d'un certain nombre d'instruments et procédures simples.

L'analyse financière comporte une phase de synthèse et d'interprétation ou diagnostic financier, dont l'objet est de prévoir et d'anticiper les risques, et en particulier les risques financiers qui menacent l'entreprise (Pierre CONSO, Franklin HEMILI page172)

2- Point des connaissances liées aux problèmes spécifiques

Pour Christophe PICARD et Franck SOTTOU (2004), le budget local en pratique, savoir lire, savoir préparer, voter et analyser un budget communal

« L'analyse rétrospective est une analyse du passé qui permet de dégager les grandes tendances de l'évolution de la situation financière. L'analyse rétrospective met en évidence : des évolutions structurelles non maîtrisables, des évolutions structurelles maîtrisables, des évolutions conjoncturelles. Les évolutions structurelles non maîtrisables concernent par exemple une augmentation des charges de fonctionnement ou une diminution des produits».

On y trouve, à titre d'exemple, un niveau de charges de personnel élevé, une annuité de la dette importante, une diminution des recettes fiscales du fait de l'érosion des bases, la mise en service d'un équipement aux charges de fonctionnement élevés. Pour l'essentiel, la marge de manœuvre est très faible, l'objectif est donc de recenser ces points négatifs de façon à surveiller leurs évolutions qui, dans toute hypothèse favorable, devraient être maintenues à un niveau inchangé.

En ce qui concerne les évolutions structurelles maîtrisables, elles sont souvent imputables à une gestion moins orthodoxe ou rigoureuse. Sont ici répertoriés le déficit de fonctionnement non maîtrisé d'un service public, l'absence de management du personnel se traduisant par une augmentation non programmée des effectifs au regard de l'évolution des missions, un taux de subventionnement des investissements inférieur à la moyenne régionale ou une politique inadaptée de recours à l'emprunt (emprunts contractés supérieurs aux besoins de financement).

Dans le cadre de l'analyse prospective, l'objectif est, en fonction des choix politiques de la collectivité, de recenser les évolutions structurelles non maîtrisables et les évolutions structurelles maîtrisables afin de déterminer les éléments qui permettront de rétablir une situation plus favorable. L'analyse budgétaire prospective s'établit ainsi sur la base du compte administratif prévisionnel, projeté sur plusieurs exercices. En ce sens, la prospective s'appuie sur les mêmes outils que la rétrospective, sachant qu'elle ne saurait être sérieusement engagée sur une période supérieur à trois ans.

La prospective s'établit en considérant :

- le poids du passé : charges fixes de fonctionnement, d'investissement en cours, et du niveau d'endettement ;
- les facteurs externes : évolution des bases fiscales, dotations de l'Etat, coût des crédits, intercommunalité
- la stratégie poursuivie : investissements programmés, nouveaux services publics, pression fiscale.

Pour François LABIE (2000), dans son ouvrage «les Finances des Collectivités Territoriales », l'emprunt local se caractérise par plusieurs traits :

- en premier lieu, à la différence des ressources propres, des ressources fiscales et des ressources de transfert (dotations et subventions) qui ont un caractère définitif, l'emprunt est une recette à caractère provisoire. Il s'agit d'une recette temporaire qui devra être remboursée ; ce remboursement constituant d'ailleurs, une dépense obligatoire de la commune. C'est ce caractère de recette provisoire qui 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 communes qui ne font l'objet d'aucune affectation particulière au financement de dépenses données, l'emprunt constitue toujours une ressource affectée. Inscrit en recette de la section d'investissement du budget, l'emprunt est exclusivement destiné au financement des financements nouveaux de la collectivité. L'emprunt ne peut donc servir au financement de dépenses de fonctionnement, ni même à celui de certaines dépenses figurant en section d'investissement, telles que le remboursement du capital de la dette.

Le point des connaissances sur les différents problèmes étant fait, nous allons clarifier la méthodologie choisie pour conduire notre étude.

B- Choix de la méthodologie

Pour conduire la présente étude, nous avons adopté une méthodologie qui nous a permis d'une part, de formuler la problématique et la revue de littérature et d'autre part, de recueillir les données d'ordre générales sur la commune d'Abomey-Calavi, à l'aide d'une étude documentaire et aux observations sur notre lieu de stage.

Cette partie est ainsi consacrée à la définition des outils de collecte des données et aux outils d'analyse des données.

1 - Outils de collecte des données

La collecte des données a été faite essentiellement à travers la recherche documentaire.

La recherche documentaire a favorisée la recherche d'informations à travers tous les documents utiles à la connaissance de la commune d'Abomey-Calavi et une meilleure appréhension du thème.

Elle a consisté en l'exploitation des ouvrages d'ordre général, des mémoires, les lois sur la décentralisation, le PDC d'Abomey-Calavi, de divers budgets et comptes administratifs et des ressources en ligne pouvant faciliter la rédaction de notre mémoire.

2- Outils d'analyse des données

Les données recueillies sur le terrain ont été vérifiées et traitées grâce à l'outil informatique notamment à l'aide des logiciels comme EXCEL et WORD. Ces données ainsi collectées sont analysées en vue d'une synthèse générale de l'étude.

Pour ce faire, les budgets, les comptes administratifs, les données du Plan du Développement Communal et autres documents financiers ont été examinés. Sur la base de ces documents, nous avons à confectionner des tableaux

comparatifs des prévisions, émissions et réalisations. Ce qui nous a amené à dégager les écarts qui font l'objet d'analyse et d'interprétation.

Cette analyse a été approfondie par le calcul de quelques ratios. Nous avons également eu à tracer des graphiques afin de mettre en relief les résultats obtenus et de suivre aisément leur évolution.

**CHAPITRE DEUXIEME : L'ANALYSE DES DONNEES,
PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS**

La diversité des besoins propres à chaque collectivité locale nécessite qu'elle ait une autonomie budgétaire, juridique et financière. L'autonomie financière projetée par les collectivités locales doit être axée sur leur capacité de mobilisation des ressources et la maîtrise des dépenses.

Dans ce second chapitre, nous analysons et interprétons les résultats dans une première section, puis présentons la synthèse des analyses, les perspectives et acquis ainsi que les recommandations dans une deuxième sections.

Section 1 : Analyse des données

Les collectivités ne peuvent organiser leur finance que grâce au volume des ressources d'ordre internes et externes mobilisées. Il s'impose donc aux communes le devoir de compter sur leurs propres efforts pour répondre à l'épineuse question de moyens financiers indispensables à leur fonctionnement et à leur développement.

L'analyse des données passe par l'analyse de la structure des recettes et des dépenses.

Paragraphe I : Analyse de la structure des recettes

A ce niveau nous analyserons les données budgétaires en recettes et en dépenses

I- Analyse des recettes budgétaires

Il est impérieux d'évaluer le poids des recettes propres dans l'ensemble des ressources en vue d'apprécier le niveau d'autonomie financière de la commune.

A- Analyse des recettes budgétaires de fonctionnement

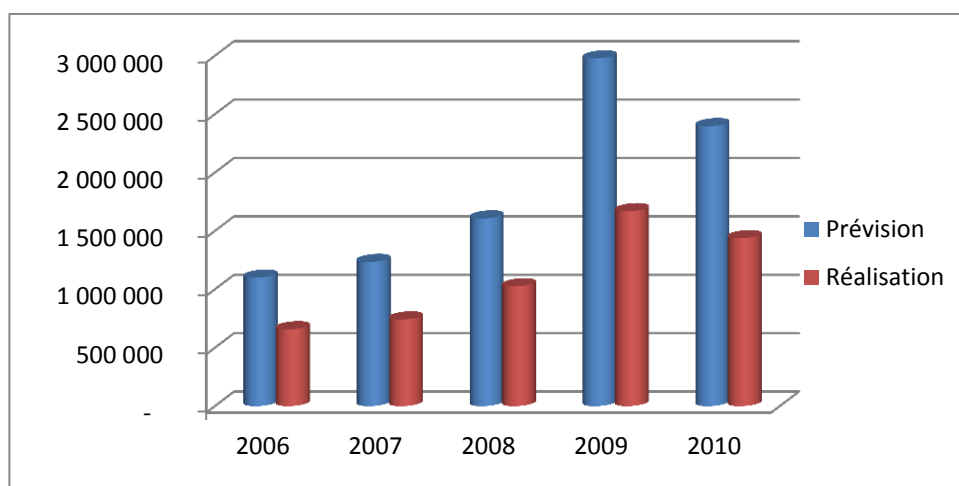
1- Evolution des prévisions et réalisations des recettes de fonctionnement

Tableau 6 : Recettes recouvrées par rapport aux recettes prévues (En milliers de FCFA)

Années	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation
2006	1 099 884	657 953	59,82
2007	1 234 208	741 800	60,10
2008	1 606 656	1 025 589	63,83
2009	2 976 849	1 669 134	56,07
2010	2 397 033	1 437 966	59,99
Totaux	9 314 630	5 532 442	59,40

Source : Comptes administratifs de la commune

Figure n°3 : Recettes recouvrées par rapport aux recettes prévues



Source : Comptes administratifs

Il ressort de la lecture du tableau, et de l'analyse du graphique, que les recettes recouvrées par rapport aux prévisions de la commune entre 2006 et 2010 ont connu une faible évolution. Ainsi, le taux de recouvrement de ces recettes de la commune a connu une légère augmentation passant de 59,82% en 2006 à 63,83% en 2008. Mais, en 2009, il a connu une légère baisse et a été de 56,07%, pour enfin remonter à 59,99 % en 2010. Malgré ces taux acceptables

qui sont pour la plupart, compris entre 50 et 65%, la commune demeure confrontée à un problème d'insuffisance des ressources financières en raison de ses difficultés de recouvrement.

2-Evolution des recettes de fonctionnement par grandes masses

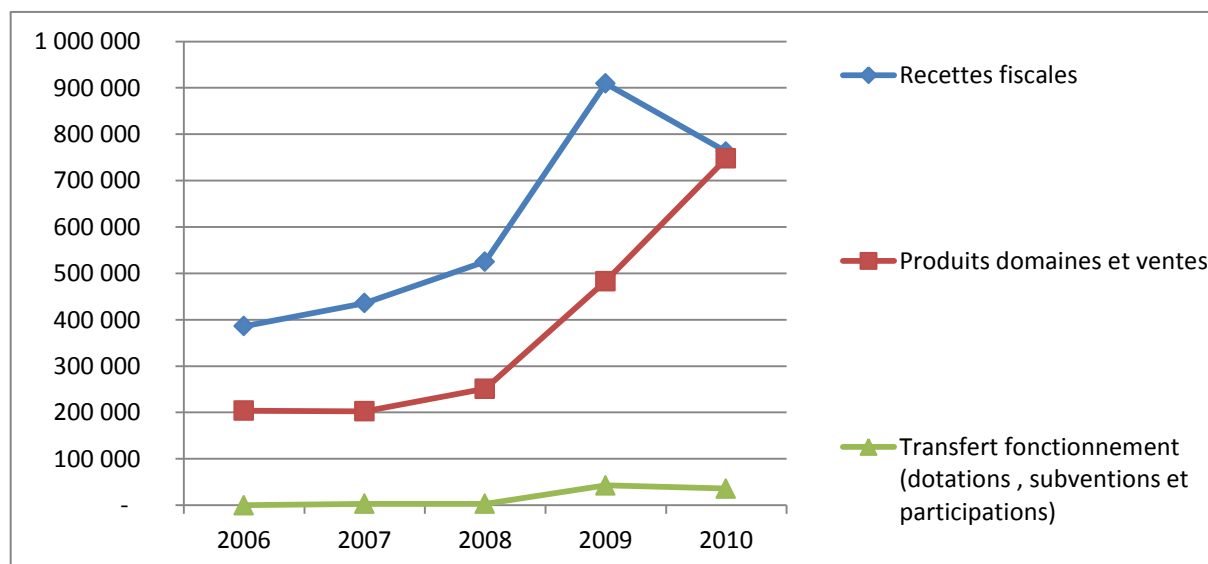
Tableau 7 : Evolution des recettes de fonctionnement par grandes rubriques budgétaires

(En milliers de FCFA)

Evolution recettes de fonctionnement	2006	2007	2008	2009	2010
Recettes fiscales	386 331	435 934	525 340	09 323	762 460
Produits de domaines et ventes	204 008	202 490	251 152	83 046	747 959
Transfert fonctionnement (dotations, subventions et participations)	0	3 209	3 209	42 630	35 944
Total des recettes de fonctionnement	590 339	641 633	779 701	1 434 999	1 546 363

Source : compte administratif

Figure n°4 : Evolution des recettes de fonctionnement par grandes rubriques budgétaires



Les recettes fiscales, celles des produits de domaine et ventes ainsi que les transferts de fonctionnement ont évolué sur la période 2006 à 2010. De 2006 à 2009, les recettes fiscales dépassant largement celles des produits de domaine et ventes ont baissé. Le total des recettes fiscales, celles des produits de domaine et

celles des transferts de fonctionnement sont respectivement de 3.019.388 FCFA, 1.888.655 FCFA et de 84.992FCFA

B- Analyse des recettes budgétaires d'investissement

1- Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement

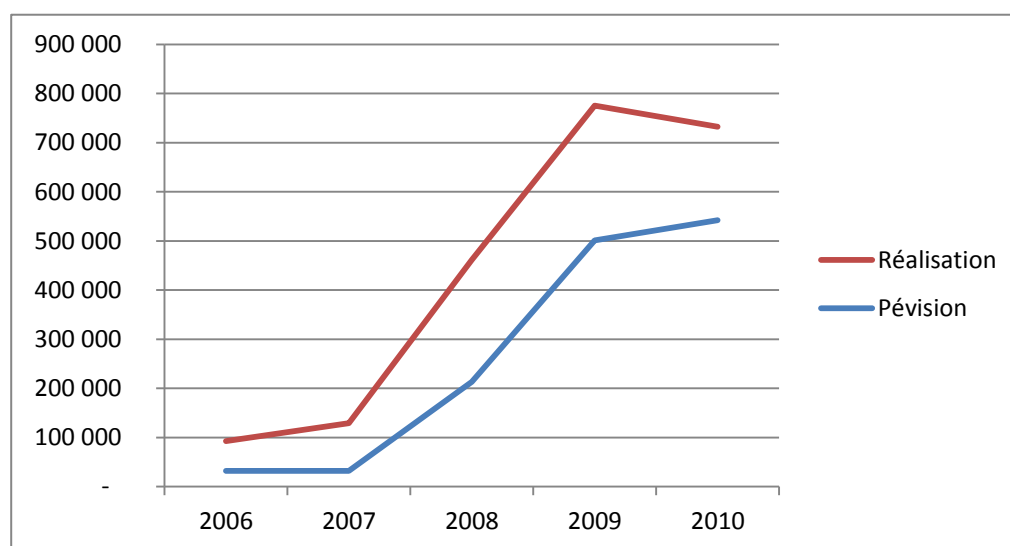
Tableau 8 : Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement

(En milliers de FCFA)

Recettes totales d'investissement	Prévision	Réalisation	Taux de réalisation
2006	31.965	60.613	189,62
2007	31.989	97.214	303,90
2008	213.365	247.613	116,05
2009	501.334	273.797	54,61
2010	541.843	190.490	35,16

Source : Comptes administratifs

Figure n°5 : Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement



Les prévisions et réalisations des recettes d'investissement ont évolué dans le même sens de 2006 à 2010. Nous remarquons que sur les cinq ans, les réalisations d'investissement ont dépassé les prévisions et l'ont doublé les en 2009 et 2010.

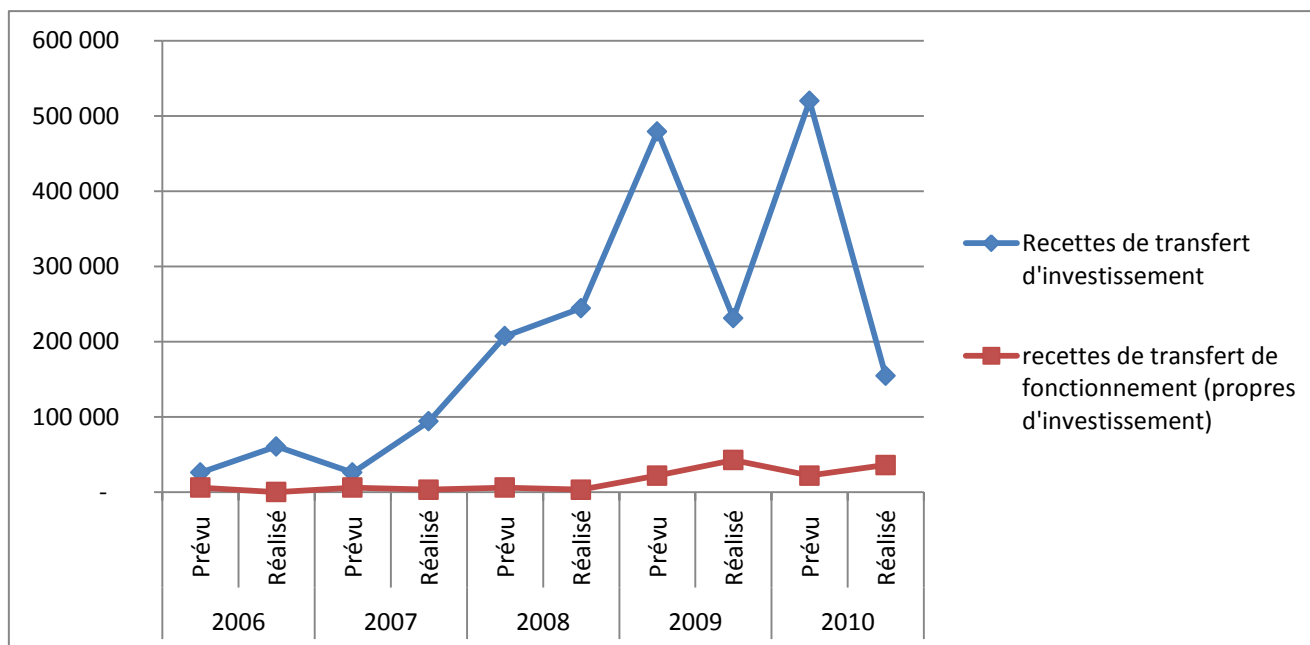
2- Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement par grandes rubriques

Tableau 9: Evolution des recettes d'investissement par rubriques budgétaires (En milliers de FCFA)

Evolution recettes de transfert	2006		2007		2008		2009		2010	
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé
Recettes de transfert d'investissement	25 908	60 613	25 932	94 005	207 308	244 404	479 353	231 167	519 862	154 546
recettes de transfert de fonctionnement (propres d'investissement)	6 057	-	6 057	3 209	6 057	3 209	21 981	42 630	21 981	35 944
Total des Recettes de transfert d'investissement	31 965	60 613	31 989	97 214	213 365	247 613	501 334	273 797	541 843	190 490

Source : Compte administratif

Figure n°6 : Evolution des recettes d'investissement par rubriques budgétaires



De 2006 à 2010, les prévisions et les réalisations des recettes d'investissements n'ont pas évolué au même rythme. Les prévisions ont été croissantes sur la

période passant de 114.217F CFA en 2006 à 361.873 F CFA en 2008, soit une croissance de 216,83%.

Les réalisations ont baissé, passant de 98.393 FCFA en 2006 à 3.279.785 FCFA en 2007. Une augmentation est observée en 2008, où les recettes sont passées à 76.133 FCFA. Cette faiblesse est due à la non-exécution en cours d'exercice des produits du reversement des recettes de la section de fonctionnement à l'investissement qui prennent une grande partie des prévisions des recettes d'investissement.

Les recettes fiscales ont évolué 2006 à 2009 puis ont baissé par la suite en 2010. Quant aux recettes de produits et de domaines, elles ont baissé en 2007 avant d'atteindre un pic en 2010

II- Principaux indicateurs de performance en matière de recettes

L'objectif visé est d'apprécier la performance de la commune en matière de mobilisation des ressources. Pour l'ensemble des acteurs de la décentralisation, la mobilisation des ressources propres, sur le long terme, est une condition indispensable à la mobilisation des ressources externes. L'autonomie financière des collectivités locales se mesure par la mobilisation de ces ressources propres afin de financer le fonctionnement des services et les équipements et donc les investissements favorisant l'amélioration des conditions de vie des populations.

A- Les éléments de performance en matière de recettes

Le tableau ci-après nous permet d'observer ces éléments(*En milliers de FCFA*)

Tableau 10 : Les éléments de performance en matière de recettes

RECETTES	2006	2007	2008	2009	2010	Moyenne
Population	307 745	361 745	373 838	386 254	399 016	365 720
Recettes propres	590 339	638 424	776 492	1 392 369	1 510 419	981 609
Recettes totales de fonctionnement	590 339	641 633	779 702	1 435 000	1 546 364	998 608
Recettes de transfert	-	3 209	3 209	42 630	35 944	16 998
Recettes totales	657 953	741 800	1 025 589	1 669 134	1 437 966	1 106 488
Recettes fiscales	386 331	435 934	525 340	909 323	762 460	603 878
Produits domaines et ventes	204 008	202 490	251 152	483 046	747 959	377 731
Recettes totales d'investissement	60 613	97 214	213 365	247 613	190 490	161 859
Indicateurs de recettes per capita						
Recettes totales/habitant	2,14	2,05	2,74	4,32	3,60	2,97
Recettes propres/habitant	1,92	1,76	2,08	3,60	3,79	2,63
Recettes fiscales/habitant	1,26	1,21	1,41	2,35	1,91	1,63
Produits domaines et ventes/habitant	0,66	0,56	0,67	1,25	1,87	1,00
Indicateurs de structure des recettes						
Recettes propres/recettes totales	89,72%	86,06%	75,71%	83,42%	105,04%	87,99%
Recettes propres/recettes totales de fonctionnement	100,00%	99,50%	99,59%	97,03%	97,68%	98,76%
Recettes de transfert/Recettes totales	0,00%	0,04%	0,031%	0,26%	0,25%	0,12%
Recettes fiscales/Recettes propres	65,44%	68,28%	67,66%	65,31%	50,48%	63,43%
Recettes fiscales/recettes totales de fonctionnement	65,44%	67,94%	67,38%	63,37%	49,31%	62,69%
Recettes fiscales/recettes totales	24,50%	24,50%	24,50%	24,50%	24,50%	24,50%

Source : Comptes administratifs de la commune

B- Les indicateurs de recettes

1- Les indicateurs de recettes per capita

▪ Recettes totales/habitant

Ce ratio mesure les recettes totales par tête d'habitant au niveau de la collectivité locale.

Il est fonction de deux variables dont dépendent son évolution : les recettes propres mobilisées par la commune et les transferts reçus de l'État et des Partenaires Techniques et Financiers.

Plus ce ratio est élevé, plus la collectivité est performante et mieux se portent les relations financières entre l'État et les collectivités locales.

Ce ratio a évolué de 2,14 FCFA à 3,60 FCFA de 2006 à 2010, soit un accroissement de 312,44% sur la période. Il a peu chuté en 2007, avant d'évoluer le reste du temps à cause de la part très importante des ressources propres de plus en plus croissante qui sont passées de 1,92 FCFA à 3,79 FCFA par tête d'habitant. La commune a pu améliorer les recettes totales par habitant de 2006 à 2010, **due à l'amélioration de la mobilisation de ses ressources propres.**

▪ ***Recettes propres par habitant***

Ce ratio mesure la capacité interne de mobilisation de ressources par la commune (recettes gérées par les services de la commune et les recettes gérées par les services déconcentrés de l'Etat). Il permet d'apprécier le taux d'autonomie ou de dépendance financière de la collectivité et notamment ses efforts en matière de développement des recettes propres à partir des différentes filières de ressources.

Ce ratio est passé de 1,92 FCFA en 2006 à 3.79 FCFA en 2010, soit un accroissement de 97, 40% sur la période. Les recettes propres sont mobilisées sur le territoire de la commune, et il mesure la contribution individuelle aux recettes totales des habitants de la collectivité. **Nous pouvons en déduire que la population contribue au renforcement des ressources financières de la collectivité.**

Les recettes moyennes fiscales et produits du domaine et des services représentent respectivement 1, 36 FCFA et 1,23 FCFA par habitant. **De cette analyse la commune jouit d'une indépendance financière pour le financement de son propre fonctionnement.**

▪ ***Recettes fiscales/habitant***

Ce ratio a évolué en passant de 1,26 FCFA en 2006 à 1,91 FCFA en 2010, soit un accroissement de 51,58%.

L'évolution de ce ratio pourrait s'expliquer par l'urbanisation et la dynamique des activités économiques au niveau de la commune. Les impôts directs (fonciers bâtis et non bâtis, patentes et licence) et de la mise en place de l'outil de mobilisation des ressources qu'est le RFU. Cependant des efforts restent à faire.

2-Les indicateurs de structure

Au niveau de la mobilisation des ressources, les recettes totales de la commune sont assez faibles au regard des enjeux et défis de la décentralisation, avec une situation diversifiée d'un ratio à l'autre. Les plus importants sont :

▪ ***Recettes propres/recettes totales***

Le niveau des recettes propres par rapport aux recettes totales est en moyenne de 87,99 % de 2006 à 2010. Ce ratio a évolué en dents de scie de 2006 à 2010, où il est passé de 89,72% en 2006 et à 105,04% en 2010, **vérifiant l'hypothèse que la commune est en mesure de supporter ces charges de fonctionnement.**

Le ratio des recettes de transferts sur recettes totales es insignifiant et a évolué de 0% en 2006 à 0,25% en 2010, avec une moyenne de 0,12%.

Ainsi, bien que les recettes totales aient évolué dans le temps, le faible niveau des recettes de transferts n'a pas eu d'incidence sur l'augmentation de ce ratio. La cible en 2008 était de 50%, alors que le ratio atteint a été de 87,99% pour la commune, alors elle a dépassé cette cible.

▪ **Recettes propres/recettes totales de fonctionnement**

En moyenne de 98,76% sur la période de 2006 à 2010, la part des recettes propres par rapport au fonctionnement de la commune est acceptable mais n'a pas évolué. Elle s'est stabilisée jusqu'en 2008 où, elle a connu une baisse peu significative en 2009 et en 2010. **Ce ratio tend vers 1 et témoigne de la bonne performance de la commune pour la mobilisation des ressources propres.** Elle dispose d'une capacité très grande en matière de mobilisation des ressources propres et de son indépendance financière vis à avis des transferts financiers de l'État et des Partenaires Techniques et Financiers.

▪ **Recette fiscales/ recettes propres**

Les recettes fiscales constituent en moyenne 63 % des recettes propres. Elles ont évolué de **65,44% en 2006 à 68,28% en 2007**, puis ont baissé jusqu'à 50,48% en 2010 ; Elles représentent en moyenne 63% des recettes de fonctionnement.

Paragraphe II : Analyse de la structure des dépenses

L'analyse de la structure des dépenses nous permettra de savoir si la commune d'Abomey-Calavi à une situation financière confortable, si elle parvient à maîtriser ses charges de fonctionnement et si elle a une meilleure maîtrise de l'assiette fiscale locale

I-Analyse des dépenses budgétaires

A- Analyse des dépenses budgétaires de fonctionnement et d'investissement

I- Analyse des dépenses budgétaires de fonctionnement

➤ Evolution des prévisions et réalisations des dépenses de fonctionnement

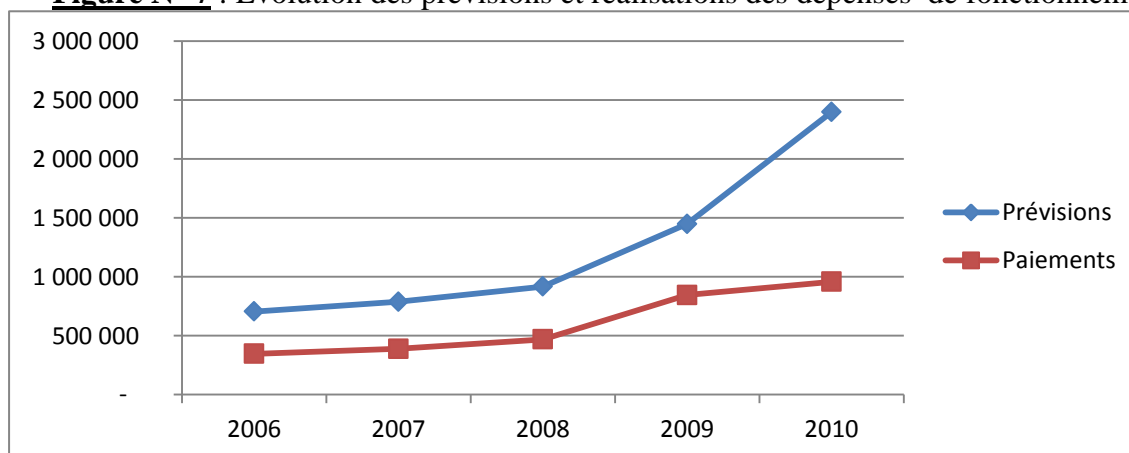
Tableau 11 : Niveau de réalisation des dépenses de fonctionnement

(En milliers de FCFA)

Dépenses de fonctionnement	2006	2007	2008	2009	2010
Prévisions	704 591	787 869	917 430	1 447 862	2 397 033
Paiements	347 220	388 796	469 568	845 145	957 664
Taux de paiements (%)	49,28	49,35	51,18	58,37	39,95
Moyenne	49,63				

Source : Comptes administratifs de la commune

Figure N° 7 : Evolution des prévisions et réalisations des dépenses de fonctionnement



L'exécution des dépenses de fonctionnement de 2006 à 2010 a évolué passant de 347.220 à 957.664 soit une évolution moyenne de 49,63%. Les prévisions ont également évolué dans le même sens et on note qu'en 2010 elles ont presque doublé

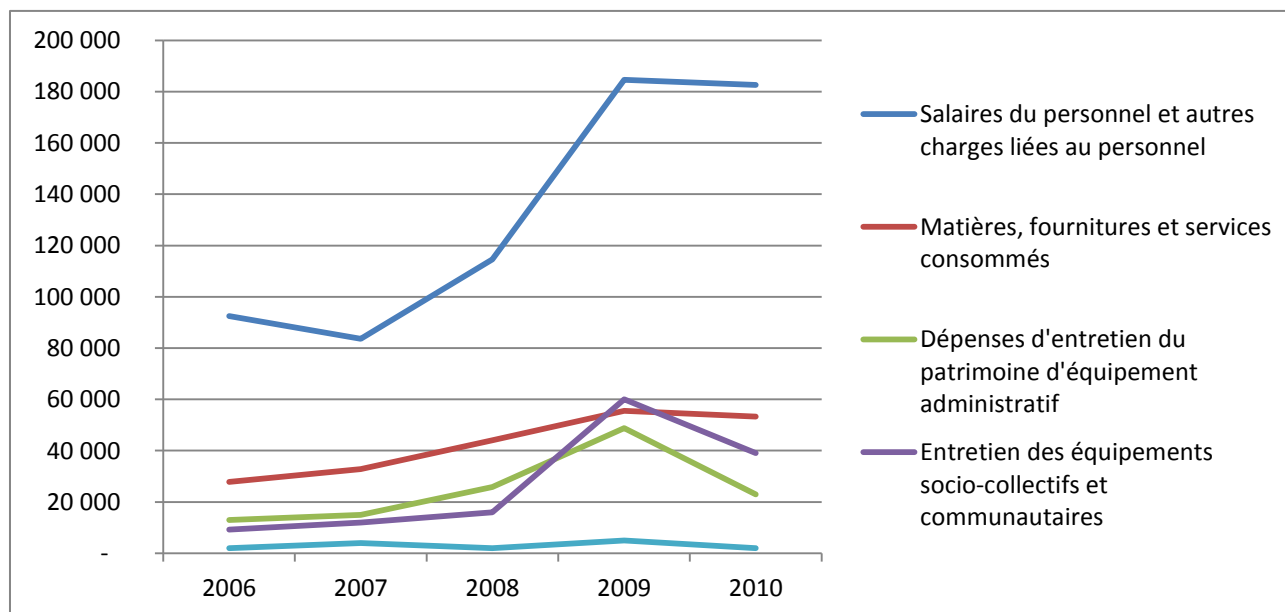
➤ **Evolution des dépenses de fonctionnement par grandes rubriques**

Tableau 12 : Evolution et composition des dépenses de fonctionnement par grandes rubriques (*En milliers de FCFA*)

	2006	2007	2008	2009	2010
Fonctionnement de la commune (propre)	133 315	131 452	184 454	288 905	258 724
Salaires des personnels et autres charges liées au personnel	92 434	83 571	114 634	184 629	182 552
Matières, fournitures et services consommés	27 870	32 870	44 020	55 520	53 234
Dépenses d'entretien du patrimoine d'équipement administratif	13 011	15 011	25 800	48 756	22 938
Fonctionnement de services aux populations	11 260	16 000	18 000	65 000	41 005
Entretien des équipements socio- collectifs et communautaires	9 260	12 000	16 000	60 000	39 005
Subventions, allocations et actions diverses de promotion socio- économique	2 000	4 000	2 000	5 000	2 000
Total dépenses de fonctionnement	144 575	147 452	202 454	353 905	299 729

Source : Comptes administratifs de la commune

Figure n° 8 : Evolution des composantes des dépenses de fonctionnement par grandes rubriques



Nous remarquons que toutes les composantes des dépenses de fonctionnement ont connu une évolution et un pic en 2009 surtout les salaires du personnel et autres charges liées au personnel, les dépenses d'entretien du patrimoine d'équipement administratif et les entretiens des équipements socio-collectifs et communautaires

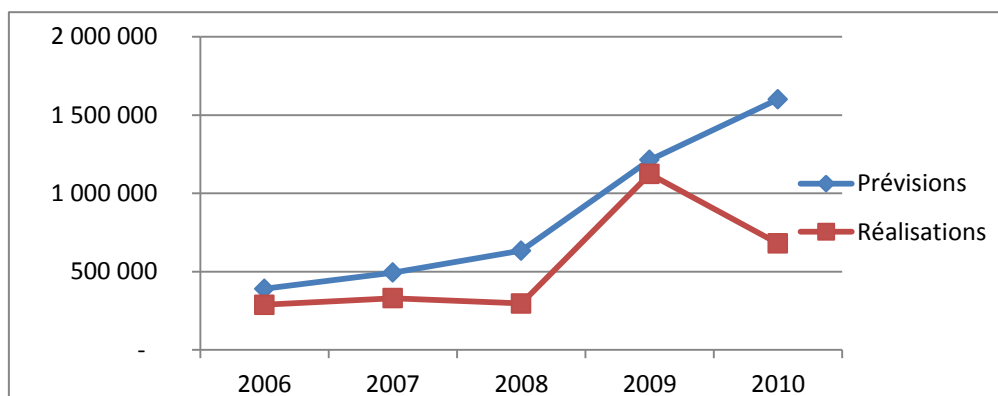
2- Analyse des dépenses budgétaires d'investissement

Tableau 13 : Niveau de réalisation des dépenses d'investissement

Dépenses d'investissements	2006	2007	2008	2009	2010
Prévisions	389 750	493 469	633 426	1 213 763	1 600 992
Réalisations	288 340	330 074	296 597	1 123 323	679 814
Taux de réalisation	73,98	66,89	46,82	92,55	42,46
Reste à réaliser	101 410	163 395	336 829	90 440	921 178

Source : Comptes administratifs de la commune

Figure n°9 : Evolution des prévisions et réalisations des dépenses d'investissement



Les prévisions et les réalisations des dépenses d'investissement ont presque évolué au même rythme de 2006 jusqu'en 2009. Les prévisions sont plus stables de 2006 à 2008, avant de connaître une évolution très remarquable en 2009 et 2010. Contrairement aux dépenses exécutées qui, après un pic en 2009, ont considérablement chuté en 2010

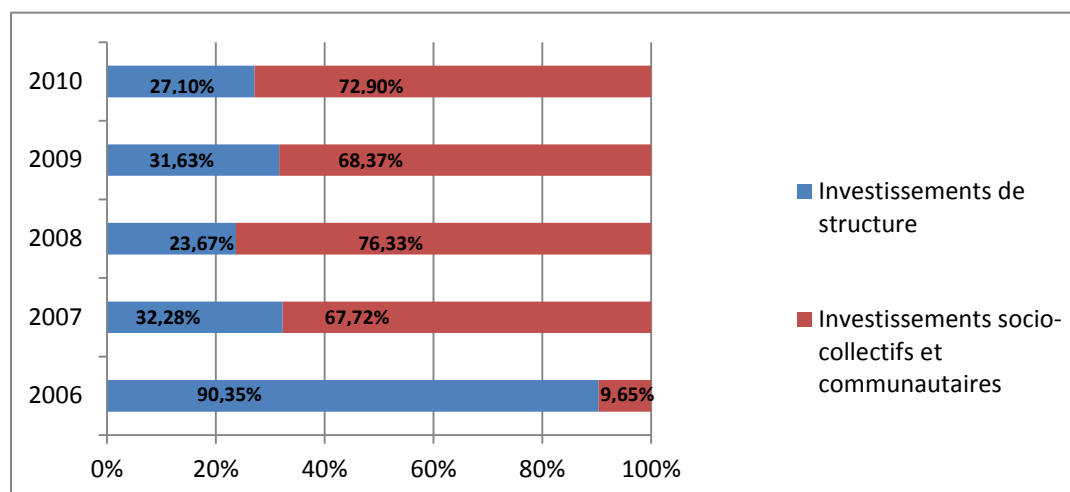
➤ *Analyse des dépenses budgétaires d'investissement par grandes composantes*

➤ **Tableau 14** Evolution des dépenses budgétaires d'investissement par grandes composantes (En milliers de FCFA)

Evolution et composition des dépenses d'investissement	2006	2007	2008	2009	2010
Investissements de structure	252 959	95 609	59 578	248 542	165 177
Investissements socio-collectifs et communautaires	27 023	200 622	192 145	537 335	444 320
Total des dépenses d'investissement	279 982	296 231	251 723	785 877	609 497
<i>Investissements de structures</i>	<i>90,35</i>	<i>32,28</i>	<i>23,67</i>	<i>31,63</i>	<i>27,10</i>
<i>Investissement socio-collectifs et communautaires</i>	<i>9,65</i>	<i>67,72</i>	<i>76,33</i>	<i>68,37</i>	<i>72,90</i>
Total des dépenses d'investissement	100	100	100	100	100

Source : Comptes administratifs.

Figure n°10 : Niveau de réalisation des dépenses d'investissement



Les dépenses de structures sont celles qui permettent à la commune de se mettre en activités et rendre des services publics locaux. Elles ont baissé de 2007 à 2008, puis ont peu évolué 2009 avant de connaître à nouveau une baisse en 2010.

Les investissements socio-collectifs et communautaires en 2006 n'étaient pas du tout significatif, soient seulement 9,65%, mais ils sont passés subitement en 2007 à 67,72%, puis à 76,33% en 2008 pour se stabiliser en 2010.

Au total, la commune consacre plus de ressources aux dépenses d'investissement socio-collectifs et communautaire qui représentent 2,69 fois les dépenses de structure.

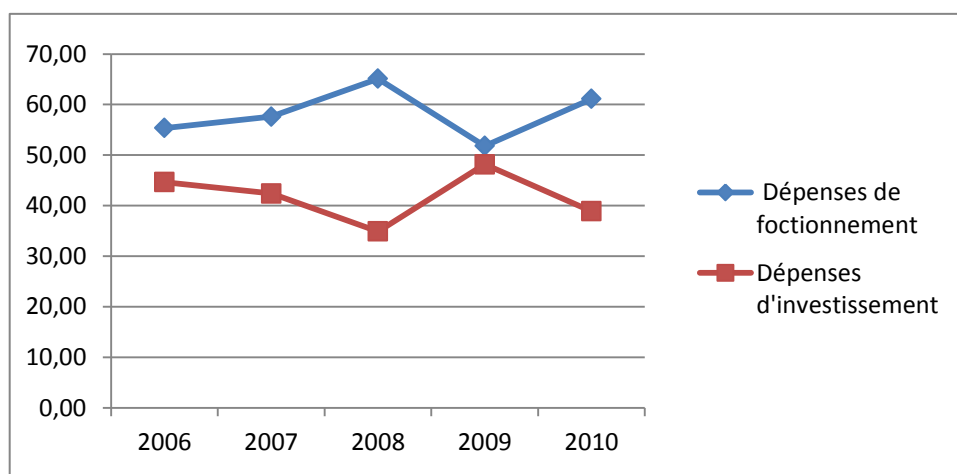
3-Evolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement

➤ **Tableau 15** : Evolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement(En milliers de FCFA)

Evolution et composition des dépenses	2006	2007	2008	2009	2010
Dépenses de fonctionnement	347 220	388 796	469 568	845 145	957 664
Dépenses d'investissement	279 983	286 231	251 724	785 878	609 497
Total des dépenses	627 203	675 027	721 292	1 631 023	1 567 161
Dépenses de fonctionnement	55,36	57,60	65,10	51,82	61,11
Dépenses d'investissement	44,64	42,40	34,90	48,18	38,89
Total des dépenses	100	100	100	100	100

Source : Comptes administratifs de la commune

Figure n°11 : Evolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement



Les dépenses de fonctionnement ont évoluées au cours de 2006, 2007 et 2008. Elles ont baissé en 2009, et ont légèrement évolué en 2010 par rapport à 2009.

Quant aux dépenses d'investissements, elles ont connues une légère baisse entre 2007 et 2009 puis ont progressé en 2009 avant de décroître à nouveau. Nous pouvons conclure que ces deux rubriques ont évolué en sens contraire.

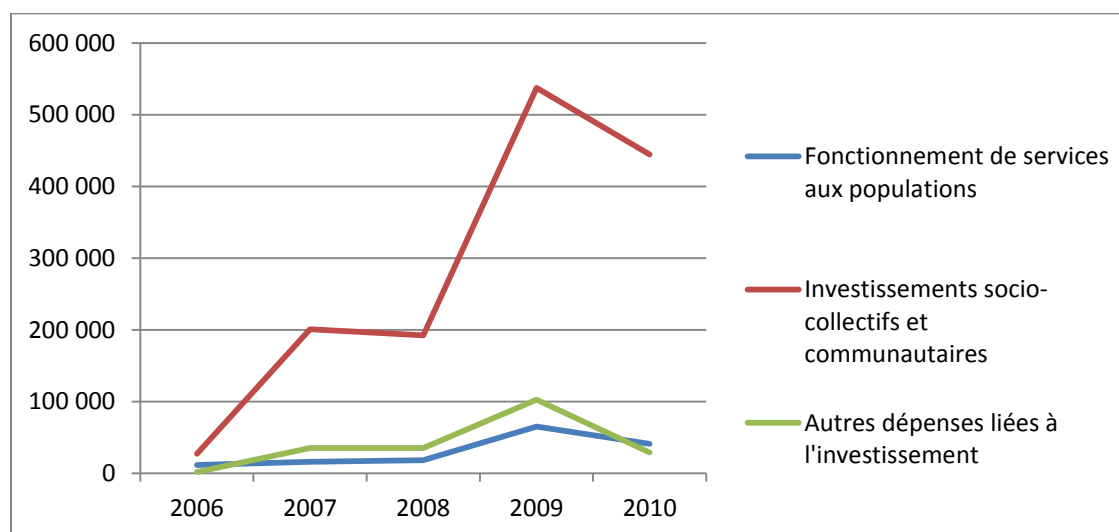
B- Analyse des dépenses de services aux citoyens

➤ **Tableau 16** : Evolution des dépenses de services aux citoyens (En milliers de FCFA)

Dépenses de services	2006	2007	2008	2009	2010
Fonctionnement de services aux populations	11 260	16 000	18 000	65 000	41 005
Entretien des équipements socio-collectifs et communautaires	9 260	12 000	16 000	60 000	39 005
Subventions, allocations et actions diverses de promotion socio-économique	2 000	4 000	2 000	5 000	2 000
Investissements socio-collectifs et communautaires	27 023	200 622	192 145	537 335	444 320
Autres dépenses liées à l'investissement	1450	35 098	34 949	102 603	28 798
Total dépenses de services	39 733	251 720	245 094	704 938	514 123
Fonctionnement de services aux populations	28,34	6,36	7,34	9,22	7,98
Investissements socio-collectifs et communautaires	68,01	79,70	78,40	76,22	86,42
Autres dépenses liées à l'investissement	3,65	13,94	14,26	14,55	5,60
Total dépenses de services	100	100	100	100	100

Source : Comptes administratifs de la commune

Figure n°12 : Evolution des dépenses de services aux citoyens



Les dépenses de fonctionnement de services aux populations sont les dépenses consacrées à l'entretien du patrimoine d'infrastructures publiques communales (écoles, centres de santé communautaires, points d'eau, routes et pistes, etc). Par rapport à la nomenclature budgétaire il s'agit de l'entretien, réparation et maintenance; à la promotion socio-économique qui porte sur les dépenses dont les citoyens tirent directement bénéfice mais qui ne concernent pas la construction d'infrastructures ni leur entretien. Il s'agit notamment de l'appui aux initiatives communautaires, prise en charge des indigents, soutiens au fonctionnement des écoles, amélioration de l'accès à l'information et à la communication des citoyens, etc. Par rapport à la nomenclature budgétaire, il s'agit des dépenses de communication, Subventions aux organismes.

Les investissements socio-collectifs et communautaires (écoles, centres de santé communautaires, points d'eau, routes et pistes, etc...) représentent 71,16 % des dépenses de services qui sont évaluées à 444.320. CFA contre 624.383. F CFA pour les dépenses de structures. Ils ont connu une évolution de 2006 à 2010.

Le total de ses dépenses de fonctionnement de services aux populations de 41.005. FCFA de la période représente 24,23% des dépenses de services qui sont évaluées à 624.383. FCFA.

Les investissements socio-collectifs de 2006 à 2010 sont de 444.320. F CFA contre 151.265 F CFA pour les dépenses de structure. La commune consacre plus de ressources aux dépenses socio-collectives

II- Indicateurs de performance en matière de dépenses

A- Les éléments de performance en matière de dépenses

Tableau 17 : Indicateurs de performance en matière de dépenses

DEPENSES	2006	2007	2008	2009	2010	Moyenne
Charges de personnel	92 434	83 571	114 634	184 629	182 552	131 564
Dépenses de structures (propres)	133 315	131 452	184 454	288 905	258 724	199 370
Dépenses de services	39 733	251 720	245 094	704 938	514 123	351 122
Dépenses totales d'investissement	279 983	286 231	251 724	785 878	609 497	442 663
Dépenses totales de fonctionnement	347 220	388 796	469 568	845 145	957 664	601 679
Dépenses totales	630 626	718 870	766 165	1 968 469	1 658 694	1 148 565
Indicateurs de dépenses par capita						
Population	307 745	361 745	373 838	386 254	399 016	365 720
Dépenses de structures (propres)/habitant	0,43	0,36	0,49	0,75	0,65	0,54
Dépenses de services/habitant	0,13	0,70	0,66	1,83	0,65	0,79
Dépenses d'investissement/habitant	0,91	0,79	0,67	2,03	1,53	1,19
Dépenses de fonctionnement / habitant	1,13	1,07	1,26	2,19	2,40	1,61
Dépenses totales / habitant	2,05	1,99	2,05	5,10	4,16	3,07
Indicateurs de structures de dépenses						
Dépenses de personnel / dépenses de fonctionnement	14,66	11,63	14,96	9,38	11,01	12,33
Dépenses de structures (propres)/dépenses de fonctionnement	21,14	18,29	24,07	14,68	15,60	18,76
Dépenses de services/dépenses totales	6,30	35,02	31,99	35,81	31,00	28,02
Dépenses d'investissement / dépenses totales	44,40	39,82	32,86	39,92	36,75	38,75
Dépenses de fonctionnement / dépenses totales	55,06	54,08	61,29	42,93	57,74	54,22

Source : Comptes administratifs de la commune

B- Les principaux indicateurs

Ce sont :

▪ Les dépenses totales par habitant

Elles sont passées de 2,05FCFA en 2006 à 4,16 FCFA en 2010 ; La moyenne a été de 3,07 FCFA sur la période.

Quant au ratio, des dépenses de fonctionnement par habitant, il est resté plus ou moins stables diminuant de 1,13FCFA en 2006 à 1,07 FCFA en 2007 puis à évolué très sensiblement de 1,26 FCFA en 2008 à 2,40 FCFA en 2010.

S'agissant des dépenses d'investissement, elles sont de 0,91 FCFA en 2006 et ont baissé jusqu'à 0,67 FCFA en 2008 avant d'atteindre un pic de 2,03 FCFA en 2009 puis finalement chute à nouveau de 1,53.

Au total, les dépenses de fonctionnement par habitant n'ont pas trop évolué, tandis que celles des investissements ont augmenté même avec la croissance de la population. Ce qui justifie que responsables communaux sont soucieux de la promotion du développement locales

▪ Les dépenses de services par habitant et dépenses de services sur dépenses totales.

L'un des objectifs de la décentralisation est l'amélioration de la qualité des services à la population. Ce ratio permet de mesurer le niveau des services aux citoyens par l'institution communale.

Les dépenses de services par habitant sont en moyenne de 0,79FCFA. Elles ont relativement évolué de 2006 à 2009 passant de 0,13FCA à 1,83FCFA puis à 0,65FCFA en 2010

Les dépenses de service sur les dépenses totales sont en moyenne de 28,02%. Elles ont évolué en dents de scie de 6,30% en 2006 à 35,81% en 2009 et ont régressé en 2010 pour atteindre 31%. La commune a amélioré la qualité des services aux populations au cours de cette période surtout à travers les investissements socio-collectifs et communautaires massifs.

▪ Les dépenses d'investissement par habitant et dépenses d'investissement sur dépenses totales.

Ce ratio est passé de 0,91 FCFA à 1,53 FCFA de 2006 à 2010 avec une moyenne de 1,19 F CFA sur la période. La commune, pour réduire la pauvreté et atteindre les Objectifs de Millénaire pour le Développement, doit faire des investissements au profit des populations. Ce ratio a plus évolué sur la période de 2009 et 2010. Il peut s'expliquer par le transfert de l'État à travers le FADeC à partir de 2009.

- **Les dépenses de structure par habitant et dépenses de structure sur dépenses totales.**

Les dépenses de structure par habitant ont baissé de 2006 à 2010. Elles sont passées de 0,43 FCFA à 0,65 FCFA avec une moyenne annuelle de 0,54FCFA

Les dépenses de structures sur les dépenses totales ont baissé de 21,14% en 2006 à 15% en 2010.

- **Les dépenses de fonctionnement par habitant et dépenses de fonctionnement sur dépenses totales.**

Avec une moyenne de 1,61 FCFA par an, les dépenses de fonctionnement par habitant ont augmenté passant de 1,61 F CFA en 2006 à 2,40CFA. en 2010. Le ratio dépenses de fonctionnement sur dépenses totales a timidement évolué en dents de scie avec une moyenne de 54,22 FCFA

Section 2 : Synthèse des analyses, perspectives et recommandations

A ce niveau nous ferons la synthèse des analyses, le point des acquis et perspectives ainsi que des recommandations.

Paragraphe1 : Synthèse des analyses

I- Les éléments de performance en matière d'équilibre financier

Tableau 18 : Indicateurs d'équilibre financier

EQUILIBRES FINANCIERS	2006	2007	2008	2009	2010	Moyenne
Recettes réelles propres de fonctionnement	590 339	641 633	779 702	1 435 000	1 546 364	998 608
Dépenses réelles de fonctionnement	347 220	388 796	469 568	845 145	957 664	601 679
Epargne brute/nette	243 119	252 837	310 134	589 855	588 700	396 929
Recettes propres réelles d'investissement	60 613	94 005	244 404	231167	154 546	156 947
Recettes réelle (recettes propres d'investissement y compris prélèvement)	60 613	97 214	247 613	273 797	190 490	173 945
Capacité d'investissements	243 119	249 628	306 925	547 225	552 756	379 931
Dépenses de fonctionnement d'entretien	12 436	15 011	15 915	41 056	22 938	21 471
Dépenses propres de fonctionnements (DRF+DF d'entretien)	359 656	403 807	485 483	886 201	980 602	623 150
DPF/RRPF	60,92	62,93	62,27	61,76	63,41	62
Dépenses totales d'investissement	279 983	296231	251 724	785 878	609 497	444 663
Epargne nette/Recettes de fonctionnement	41,18	84,27	39,78	41,10	38,07	48,88
RTI/DTI	86,83	84,27	121,93	69,63	90,69	90,67
Ecart = RT I - DTI	-36 864	-46 603	55 201	-238 653	- 56 741	-64 732

Source : Comptes administratifs de la commune

II- Les indicateurs de performance en matière d'équilibre financier

L'Equilibre Financier des Collectivités locales peut être cerné à travers les trois indicateurs que sont :

- l'épargne nette locale ;
- la capacité d'investissement ;
- la capacité de financement.

A- L'épargne brute/nette locale

Elle est constituée par les recettes réelles de fonctionnement auxquelles l'on soustrait les dépenses de fonctionnement et l'amortissement éventuel du capital de la dette de la commune. En général, les collectivités locales béninoises n'ont pas accès aux emprunts ce qui fait que, plus le montant des dépenses est proche de celui des recettes de fonctionnement, et moins les communes parviennent à dégager une épargne significative.

L'épargne brute est positive sur toute la période. Elle a progressé de 243119 FCFA en 2006 à 588 700 FCFA. La commune a dégagé une épargne brute positive et croissante sur les cinq (05) ans, avec une moyenne de 396 929 FCFA

B- La capacité d'investissement et la capacité de financement.

La capacité d'investissement est constituée par l'épargne nette à laquelle s'ajoutent les recettes réelles d'investissement (hors emprunts). Elle exprime le pouvoir financier théorique de l'autorité locale à procéder à des investissements dans la commune. Cette capacité d'investissement est lourdement tributaire des dépenses de fonctionnement (relativement élevées) et des recettes réelles d'investissement souvent très faibles voire inexistantes.

Pour la Commune d'Abomey-Calavi, la capacité d'investissement a évolué de 243.119 FCFA en 2006 à 552.756 FCFA en 2010, avec une moyenne de 379.931 FCFA sur la période.

La capacité ou besoin de financement est égale à la capacité d'investissement diminuée des dépenses réelles d'investissement

Pendant la période sous étude, des soldes négatifs ont été dégagés sauf en 2008 où il a été positif. **Cette situation explique aisément le faible niveau de l'emprunt pour le financement des investissements locaux.**

La situation financière de la commune d'Abomey-Calavi souffre de réels problèmes de besoin d'investissement très élevé en 2009 soit de 238.653FCFA

Paragraphe 2 :Acquis et perspectives de la structure

La commune d'Abomey-Calavi est l'une des communes qui dispose d'importantes potentialités économiques. Sa proximité à la ville Cotonou constitue un atout fondamental et elle pourra être d'ici cinq ans comptée parmi les communes à statut particulier.

I- Acquis et perspectives de la structure

A- Acquis techniques et financiers

La commune ne souffre pas de grandes difficultés financières pour connaître une bonne fonctionnalité et répondre aux sollicitations des populations. En faisant le rapport entre les recettes et les dépenses, nous avons le tableau ci - après :

Tableau 19 : Recettes réalisées par rapport aux dépenses réalisées

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Recettes Totales	657 953	741 800	1 025 589	1669 134	1437 966
Dépenses Totales	630 626	718 870	766 165	1968 469	1658 694
Recettes / Dépenses (%)	104,33	103,19	133,86	84,79	86,69
Moyenne (en %)	102,57				

Source : Comptes administratifs de la commune

En moyenne, nous trouvons que la commune a une situation financière peu confortable avec une couverture des dépenses de 102,57%. Cette situation cache les disparités car nous remarquons qu'en 2009 et en 2010, les charges ne sont pas couvertes par les recettes réalisées. Cette situation découle du fait qu'au cours de 2009 toutes les composantes des dépenses de fonctionnement ont connu une hausse considérable, surtout le fonctionnement des services aux populations qui passe de 18.000FCFA en 2008 à 65.000FCFA en 2009 et les salaires de 114.634FCFA en 2008 à 184.629FCFA en 2009 (cf. des dépenses de service°). Aussi en 2010 les subventions de l'Etat ont été réduites à 35.944FCFA contre 247.614FCFA en 2008 et 273.797FCFA en 2009 (cf. tableau N° 5)

Sur le plan technique le conseil communal a fait des avancées significatives. Grâce à l'appui de plusieurs partenaires au développement, des sessions de formation ont été organisées au profit des conseillers et des agents de la commune. Et, elles ont porté sur l'environnement institutionnel de la commune, le renforcement des capacités des cadres et élus locaux sur les

techniques de mobilisation des ressources, la gestion financière des collectivités locales, sur l'élaboration du budget primitif et du compte administratif et autres (voir annexe). De telles séances de formation ont permis une capacitation des conseillers et des cadres.

Par ailleurs, le maire initie des actions de modernisation de la collectivité. Ainsi des activités de reboisement, d'assainissement et de salubrité entreprises entre 2009 et 2011 ont permis à la commune de décrocher **le premier prix de la ville verte**. On note également l'ouverture des voies.

B- Perspectives de financement du développement local

Dix ans après l'alternance, la ville d'Abomey-Calavi, a revêtu un nouveau visage. Au chapitre des réalisations, on reconnaît différentes actions en occurrence la construction de voies pavées sur 15 000 mille mètres linéaires financée par la BOAD, la construction d'une décharge et d'une usine de traitement des déchets solides ménagers financée par l'Union Européenne à Zinvié (site déjà connu), la construction d'une usine de traitement des déchets bio médicaux dans l'hôpital de zone d'Abomey-Calavi par l'ONG Gbénonpko (la coopération des béninois de la diaspora), la station d'épuration des eaux usées par l'ONG Bethesda et aussi de nombreux projets de piste rurale.

Mais, les populations restent insatisfaites quant à l'amélioration de leurs conditions de vie. Une préoccupation qui doit être prise en charge par l'actuelle équipe communale. .

II- Recommandations

Les recommandations ont pour but de rendre la commune plus performante et plus apte à atteindre ses objectifs de développement par une plus grande autonomie financière. Elles s'articulent autour des points ci - après :

A- Renforcement de capacités techniques, matérielles et organisationnelles du conseil communal

Au regard de nos analyses, nous trouvons que les conseillers ont déjà bénéficié du renforcement de capacité grâce à l'appui des partenaires dans le cadre de son programme de formation. Néanmoins, cet appui technique et organisationnel doit être intensifié pour une meilleure conduite des missions assignées à cette équipe communale et pour une meilleure atteinte des objectifs

de développement. Ainsi, une série d'actions doit être menée comme celles qui suivent

- organiser des sessions de formation sur le fonctionnement de la commune, l'élaboration du budget, l'élaboration d'un plan de trésorerie, le guide d'analyse financière, le diagnostic financier
- doter le cabinet du maire de matériels, d'équipements et de fournitures pour faciliter son travail;
- mettre en place un dispositif de communication interne visant une meilleure implication des conseillers dans les activités du conseil et une appropriation des actions réalisées ;

La responsabilité de la mise en œuvre des différentes actions précitées incombe au Maire.

B- Amélioration de la situation financière de la commune et la mise en œuvre d'une stratégie de partenariat

1- Amélioration de la situation financière de la commune

A la lumière de notre analyse sur les capacités techniques et financières, nous avons remarqué que la commune dispose d'un potentiel non exploité de ressources locales. Par ailleurs, le conseil communal fait face à un déficit de moyens matériels. Ainsi, dans l'optique de son autonomisation, les actions suivantes doivent être entreprises :

- élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources financières locales;
- recourir au marché financier pour obtenir des emprunts dans le cadre du financement des grands projets ;
- organiser des réunions avec les conseillers pour suivre régulièrement et apprécier les indicateurs de performances
- éviter la reconduction tacite des prévisions des recettes et des dépenses d'un budget à un autre ;

- veiller à faire fonctionner le comité de suivi de l'exécution du budget ;
- avoir une bonne tenue des données et informations financières et comptables pour une meilleure transparence dans la gestion ;
- mettre en place une stratégie de communication financière communale, visant à informer les conseillers et les administrés
- développer des investissements générateurs des revenus pour améliorer la capacité d'autofinancement de la Mairie.

Une stratégie concertée de mobilisation des ressources locales au niveau des collectivités d'élaboration de concert avec les services des impôts et domaine et les recettes territoriales est en cours perception. La commune d'Abomey-Calavi impliquée dans son plan de mobilisation doit être en phase avec cette stratégie concertée.

2- Mise en œuvre d'une stratégie de partenariat

Le partenariat est perçu actuellement comme étant un moyen de promotion du développement local. Nous remarquons que dans nos collectivités locales beaucoup de réalisations ont été obtenues grâce à un appui de partenaires financiers. Par ailleurs, beaucoup d'études sur les finances locales révèlent une insuffisance des ressources financières comparées à la demande locale.

Ainsi pour développer une bonne stratégie de partenariat, il convient :

- de définir une politique de partenariat pour un développement local durable ;
- de négocier et de signer des accords de financement avec les partenaires techniques et financiers au développement ;
- d'organiser des voyages d'échanges dans des pays développés pour nouer des relations de partenariat ;



CONCLUSION GENERALE

Les finances locales constituent une véritable problématique au financement du développement. La faiblesse des ressources financières de nos collectivités locales attire l'attention de tous les acteurs de promotion du développement local. Néanmoins, nous remarquons une prise de conscience de tous les leaders politiques locaux à améliorer la situation financière de leurs collectivités locales. Il faut remarquer que l'amélioration des ressources financières locales notamment les fonds propres devient de plus en plus une exigence pour répondre aux besoins locaux et à la demande de contrepartie de certains bailleurs.

Nous remarquons que le conseil communal d'Abomey-Calavi s'inscrit dans cette dynamique. Notre analyse révèle des avancées significatives dans le cadre du renforcement des capacités techniques des conseillers à travers des sessions de formation. L'analyse des comptes de gestion des années 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 montre une situation plus ou moins satisfaisante des finances locales de la commune.

Des efforts supplémentaires doivent être entrepris en vue de la rendre plus efficace et plus efficiente. Les recommandations formulées visent à solutionner les manquements constatés. Elles mettent en exergue les actions à entreprendre en vue :

- du renforcement de capacités techniques, matérielles et organisationnelles du conseil communal ;
- de l'amélioration de la situation financière de la commune ;
- de la mise en œuvre d'une stratégie de partenariat.

A la lumière de la situation actuelle, les recommandations formulées sont d'une importance capitale et permettent d'améliorer les capacités techniques et organisationnelles de la commune

En perspectives, l'équipe de la commune ainsi que les partenaires techniques et financiers doivent veiller à l'application des recommandations.

Une évaluation plus globale découlant sur la mise en place d'un plan de redressement institutionnel et financier doit être initiée. Un bon système de suivi évaluation permettra de déceler régulièrement les points forts et les faiblesses, d'apporter des corrections aux dysfonctionnements et de faire des ajustements techniques dans la mise en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages spécifiques et rapports.

Centre national d'animation et de ressources, (2008) : « ***Le Diagnostic financier*** », Paris, Cnar,

Institut Royal des Tropiques, (2004) : « ***Financer la décentralisation rurale : taxes et impôts à l'échelle locale au Bénin, Burkina-Faso et Mali*** », Amsterdam, KIT Publishers,

Mairie d'Abomey-Calavi (2005) : « ***Plan de Développement Communal (2005-2009)*** », Abomey-Calavi, DIRO-Center,

PAGEFCOM, Projet d'Appui de la Gestion des Forêts Communales :(2010) : « ***Schéma Directeur d'Aménagement Communal (SDAC), Commune d'Abomey-Calavi, Département de l'Atlantique*** » Québec, TecSult International,

Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (2008) : « ***Guide d'élaboration du Plan de Développement Communal*** »

Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire et Ministère de l'Economie et des Finances (2007) : « ***Guide pour l'évaluation du gisement fiscal des communes, avec l'appui du PDDC et de la GTZ, Cotonou*** »

YATTA, P.(2007) : « ***La gouvernance financière locale*** », Cotonou, PDM,

II- Ouvrages généraux et articles de périodiques.

CHAVRIER, G., (2007) : « ***La Démocratie participative dans le débat sur la décentralisation*** », In la démocratie participative, l'Harmattan, 27 mars 2007

CHAVRIER, G., (2006) : «***Les Règles du jeu de la décentralisation, un an après***», Actes du colloque à l'Assemblée Nationale, janvier 2006, la Documentation française, travaux du centre d'études et de prospective du ministère de l'intérieur,

DELEVOYE, J.P. et MERCIER, M. (1999-2000): «***Pour une République territoriale, l'unité dans la diversité*** », Les rapports du Sénat, tome I, n° 447,

« **Le Diagnostic financier de la collectivité territoriale.** » *Le courrier des maires et des élus locaux*, novembre 2010

FAURE, B. (2009) : «*Droit des collectivités territoriales*», Paris, Dalloz,

FERSTENBERT, J., PRIET, F., QUILICHIN, P., (2009) : « *Droit des collectivités territoriales*», Paris, Dalloz,

HOUNTONDI M. M.et FOURNIER, C. (2006) : « *Safic : un Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités locales : un instrument d'aide à la décision et un développement durable* », New-York, FENU

KLOPFER M.(2010) : « **Gestion financière des collectivités locales** », Paris, Editions du Moniteur, 6^e éd

MARCOU, G. (2004) : « *Les collectivités locales et l'expérimentation : perspectives nationales et européennes*», In Les travaux du centre d'études et de prospective, la Documentation française,

MUZELLEC, R..(2005) : « *Finances locales*», Paris, Dalloz, 5^e édition

NEMERY, J C, dir, (2001) : « *Quelle administration territoriale pour le XXI^e Siècle en France dans l'Union européenne ?* », Paris, l'Harmattan, coll. administration aménagement du Territoire,

NEMERY J.C., dir. (2010) : « *Quelle nouvelle réforme pour les collectivités territoriales françaises ?* », Paris, l'Harmattan,

SERVE, S.(2002) : «**L'Evaluation du risque financier des collectivités locales : une comparaison européenne**», *Annuaire des collectivités locales*, tome 22, 2002, pp.817-824.

VERPEAUX, M., (2008) : « *Droit des collectivités territoriales* », Paris, PUF, 2^e éd.

VERPEAUX, M., et P. BODINEAU : « *Histoire de la décentralisation*», Paris, PUF, 2^e éd.

III- Mémoires.

ADANMINAKOU, G. (2006) : « **Problématique du financement du Plan de Développement Communal : cas de la commune de Sèmè-Podji** », Abomey-Calavi, ENAM, AFT, Cycle I,

AGUESSY, B. (2009) : « **Contribution à l'accroissement des recettes propres des communes de Kpomassè, de Ouidah et de Toffo** », Abomey-Calavi, Enam, AFT, Cycle I

AKPO, P. (.2007) : « **Problématique de la mobilisation des ressources locales propres dans la commune de Ouèssè** », Abomey-Calavi, Enam, AGT, Cycle I,

AMAR, B., (2010) : « **Diagnostic financier des structures municipales du Sénégal : cas de la commune de Kébémér** », Dakar, Ism, Ingénierie financière,

BOTO F. et OGOUBIYI, S. (2010) : « **Diagnostic financier d'un entreprise commerciale : cas de la SONACOP-SA** », UAC, FASEG, option Gestion management,

DESSOUASSI, E. C. K. (2010) : « **Contribution à une meilleure gestion des finances publiques locales au Bénin : cas de la commune d'Abomey-Calavi** », Abomey-Calavi, Enam, AGT, cycle 1

GOUGBE, E, (2011) : « **Contribution à l'amélioration de la méthode d'élaboration du budget des collectivités locales : cas de la commune d'Abomey-Calavi** », Abomey-Calavi, Enam, AI, Cycle I,

d'OLIVEIRA, E. (2005) : « **Problématique du financement de l'exécution des Plans Communaux de Développement : cas de la commune d'Abomey-Calavi** », Abomey-Calavi, ENAM, AGT, Cycle I,

NOMA, B.et HOUESSO, B. (2010) : « **Diagnostic financier d'un entreprise privée au Bénin : cas du Centre Technique de Plomberie Sanitaire (CTPS)** », Abomey-Calavi, UAC, FASEG, option Gestion management,

NZONTCHA, C. (2009) : « **Analyse financière des communes forestières du Cameroun** », Poitiers, Master en management financier des collectivités locales,

SOMAVO, M. (2009) : « **Contribution pour une analyse financière efficiente des communes : cas de la municipalité de Cotonou** », Abomey-Calavi, ENAM, AFT, cycle II

VI- Lois et textes réglementaires

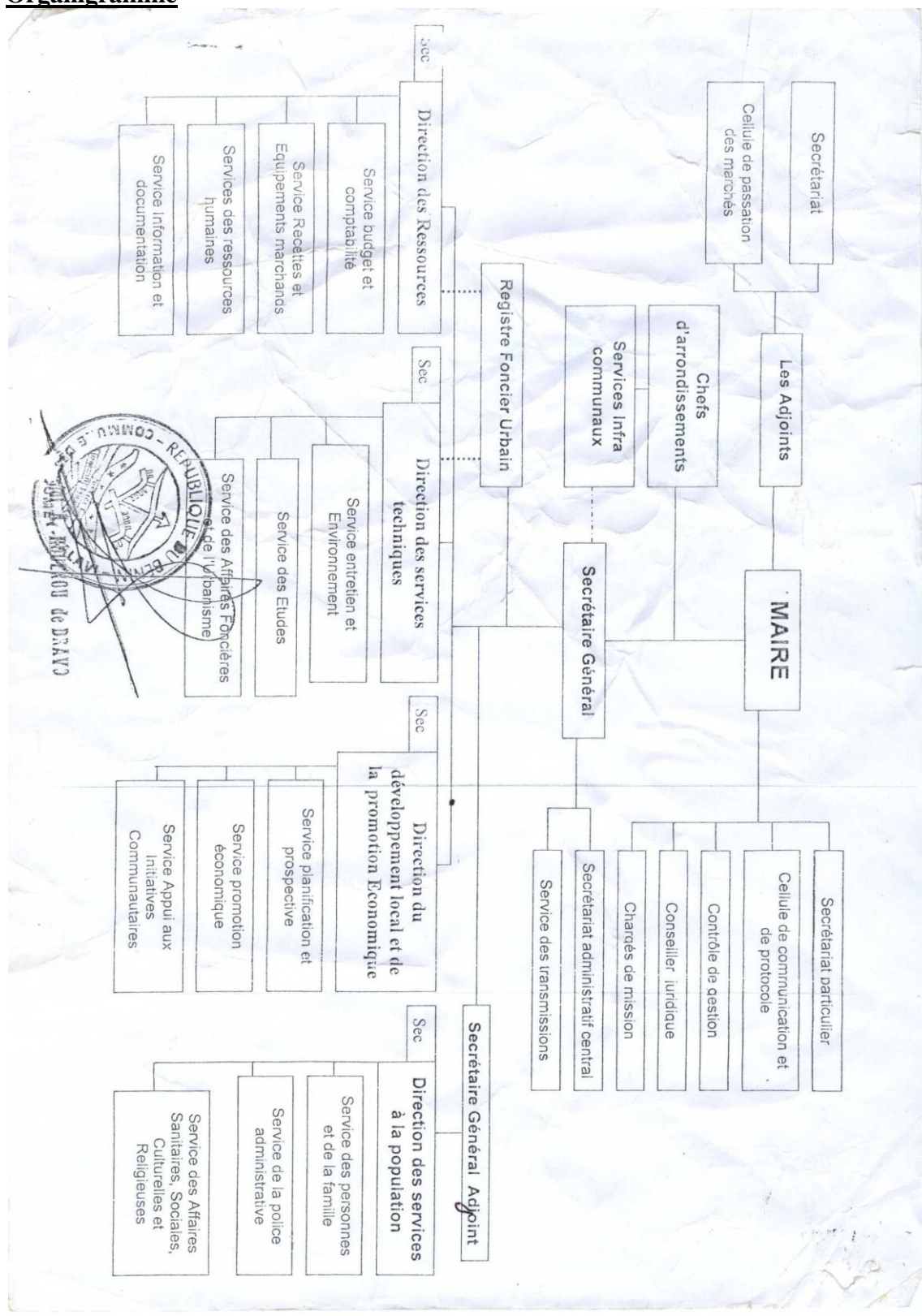
- la loi n°97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'Administration territoriale de la République du Bénin ;
- la loi n°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin ;
- la loi n°98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier en République du Bénin ;
- la loi n°98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin ;
- la loi n°98-006 du 09 mars 2000 portant régime électoral communal et municipal en République du Bénin ;
- la loi n°2009-17 du 13 août 2009 portant modalités de l'intercommunalité en République du Bénin.
- Arrêté communal n°21/025/C-AC/SG/SAC du 02 Mai 2007 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie d'Abomey-Calavi

V- Internet

1. www.ancb-benin.org, consulté le 31 octobre 2011 à 23h24mn
2. www.memoireonline.com, consulté le 5 novembre 2011 à 00h30mn
3. www.pact-mali.org, consulté le 5 novembre 2011 à 00h30mn
4. www.finances-publique.com, consulté le 7 novembre 2011 à 00h49mn
5. www.pdm.net, consulté le 18 novembre 2011 à 00h30mn
6. www.actufinance.fr, consulté le 1 décembre 2011 à 2h59mn,
7. www.chavrier.fr, consulté le 3 janvier 2012 à 1h30 mn

ANNEXES

Organigramme



Carte de la commune

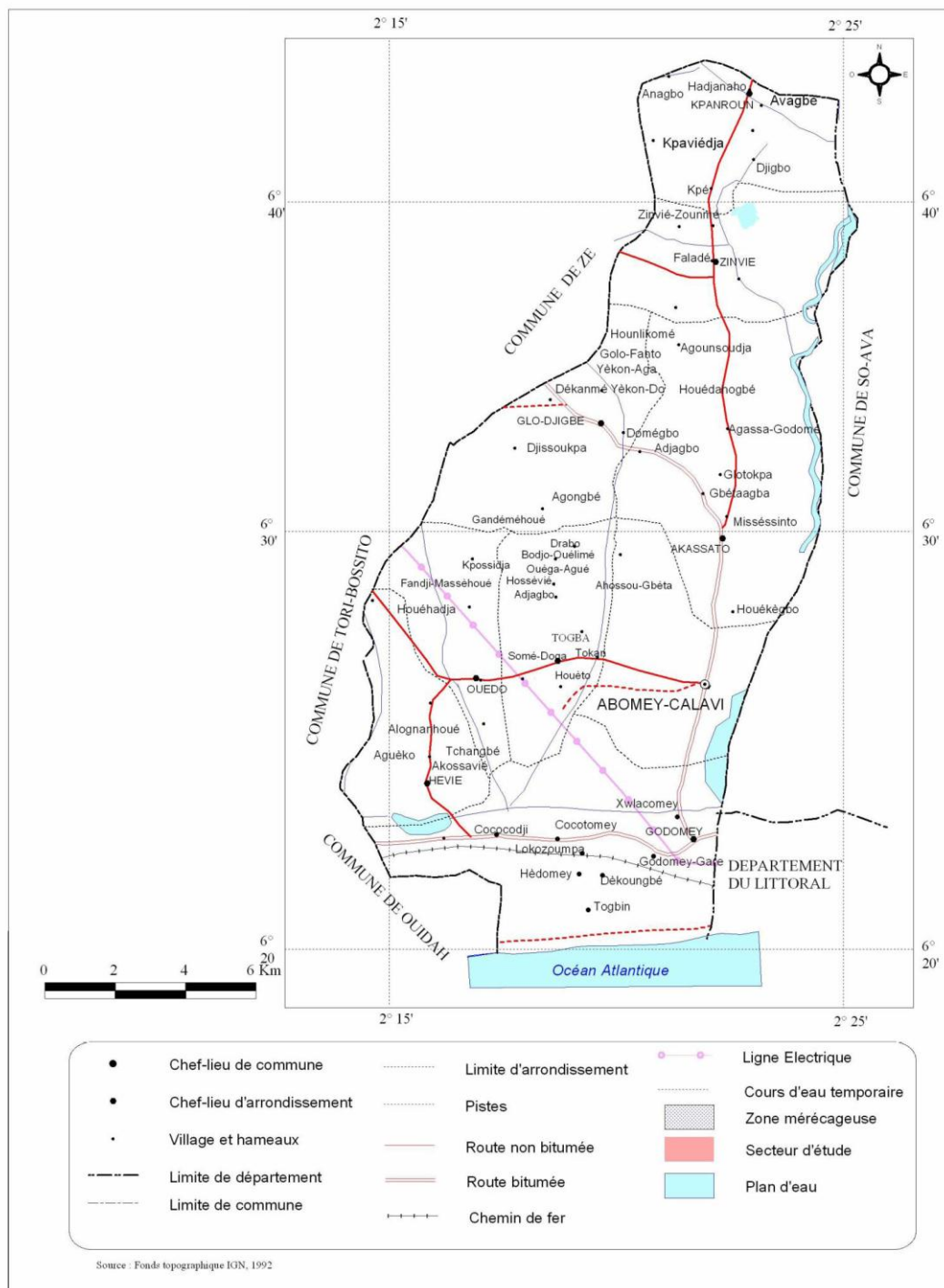


Figure : Situation géographique de la Commune d'Abomey-Calavi

Matrice des orientations stratégiques pour la Commune d'Abomey-Calavi

URBANISATION CALAVI MATRICE D'ORIENTATION STRATEGIQUE		OPPORTUNITES				MENACES				TOTAL
		Plusieurs grands projets d'infrastructures en perspective au profit de la commune	Projet d'élaboration du schéma directeur d'aménagement et d'urbanisme du Grand Cotonou	Possibilité d'exploiter les infrastructures et autres services centraux de Cotonou	Projet d'aménagement touristique de la route des pêches	Réduction des terres cultivables dans la Commune	Intervention intempestive du pouvoir central dans les lotissements	Attraction des bras valides par la ville de Cotonou	Non-respect des limites entre Communes	
FORCES	Disponibilité d'un plan directeur de référence pour le plateau d'Abomey- Calavi	14	9		6	7	7		1	44
	Poussée démographique dans la Commune	9	5	5	1	6		1		27
	Disponibilité foncière pour les aménagements urbains	16	3	2	4	5	1	3	2	36
	Morphologie et relief de la commune en général favorables aux aménagements urbains	10	3	2	4			1		20
				93	34					
FAIBLESSES	Retard, lenteur et politisation des opérations de lotissement	16	5		4	34	10	1	4	40
	Insuffisance d'infrastructures socio-communautaires	8	1	3	1	1	1	2		17
	Non-respect du plan directeur d'aménagement dans les opérations de lotissement	9	1		4	4	3		1	22
	Fréquents conflits domaniaux	8	2			2	2			14
	Faible couverture de la commune par le réseau électrique et d'adduction d'eau	13	1	2	1			2	1	20
TOTAL	103	30	14	25	25	24	10	09	240	

AUTRES SECTEURS MATRICE D'ORIENTATION STRATEGIQUE		OPPORTUNITES							MENACES							Total
		Assistance financière et technique des structures de micro finance et ONG	Possibilité de coopération intercommunale	Projet d'extension réseaux d'électricité et d'adduction d'eau par la SONEB / SBEE	Proximité d'1 site touristique de grande affluence : Cité lacustre de Ganvié	Accès facile à la mer (lagune côtière et façade maritime)	Existence de textes réglementant la gestion des ressources naturelles	Disponibilité de marchés d'écoulement des produits	Recrudescence de la criminalité dans la commune	Insuffisance de personnel qualifié dans les services de santé et au CPS	Manque de rigueur dans la protection des ressources naturelles	Taux d'intérêt élevé des crédits	Forte prévalence épidémiologiques (pestes porcine et aviaire, ...)	Fermeture du chenal de Cotonou et rétrécissement de Djoukpa à Godomey	Pandémie du SIDA	
FORCES	Existence de plusieurs filières agricoles	41	8	1		1	3	26	2		4	13	1	1	3	104
	Existence de plans d'eau riches en poissons et exploitables	23	8	2	1	7	15	15	14	1	2	8	6	3	26	116
	Présence de sites touristiques (Palais royaux, forêts sacrées, ...)	8	9	3	31	7	4	1	4	1	9	2			1	80
	Organisations fréquentes de patrouilles par la gendarmerie, la police et l'armée	1	8	10			1	1	43	1				1	3	69
	Disponibilité des carrières de sables, de gravier, d'argile et de latérites	9	6	8	1	1	19	1			20	3		2		70
	Existence d'un important gisement fiscal	2	6	17	8	3	3	5	1	2		4	1		2	58
	Existence de centres de santé dans tous les arrondissements	10	3	10	1			347	197	32			3	1	13	73
FAIBLESSES	Insuffisance d'écoles publiques dans la commune	12	10	2				254	132			4				34
	Mauvais état des routes et pistes de desserte rurale	12	9	9	1	4	3	19	7	1	1			2		67
	Absence d'une politique de promotion du tourisme, sports et culture dans la commune	14	8	2	25	7		1	2		4	1		1		65
	Faible couverture et sous équipement par les services sociaux de santé	5	6	1		2			3	17	1		2	1	15	50
	Inexistence d'une politique appropriée en matière de sécurité	3	6	4	1				24	2	1	1				42
	Inexistence d'aire d'abattage des animaux	8	2					4	7				10	1		32
	Seulement 14 villages sur 70 sont alimentés en eau et en électricité	2	6	39				1	20				1	1		70
TOTAL	150	95	108	69	32	48	73	116	58	52	30	25	37	37	930	

Plan de formation

Projets

N°	TYPE /CATEGORIE	DESIGNATION	LINEAIRE EN KM	ARRONDISSEMENT (S) DESSERVI (S)
1	RCL	KPE - KPAVIEDJA - ANAGBO - AHOWEGODO - LOZOUNKPA	12,200	KPANROUN
2	RCL	CARREFOUR LES PILONES - DODJA	5,600	OUEDO
3	RCL	DODJA - EPP DODJA	0,750	OUEDO
4	RCL	ZINVIE ZOUNMEY - DEKANSSA - FANDJI	3,000	ZINVIE
5	RCL	ZINVIE (DEKANSSA) - KPOTOMEY	1,500	ZINVIE
6	RCL	ZINVIE - YEVIEW	2,700	ZINVIE
7	RCL	GLO CENTRE - AGONGBE - AGAFON	5,000	GLO-DJIGBE
8	RCL	AGLANSA - DOMEGBO - AGONGBE	3,000	GLO-DJIGBE
9	RCL	KANSOUNKPA CENTRE - ZOUNDJA DAHO	1,700	ABOMEY-CALAVI
10	RCP	KANSOUNKPA CENTRE - ATADJE - DODJA	5,200	ABOMEY-CALAVI OUEDO
11	RCL	AGONME - AGONSOUNDJA FANME	2,500	AKASSATO
12	RCL	TOGBA - DRABO	5,000	TOGBA
13	RCL	VOIE HESSOENOU	2,500	HEVIE
14	RCL	DJEGANTO - CARREFOUR KISSOVIE	2,000	HEVIE
15	RCL	AMANHOUN - GBODJE - DJEKPOTA - ADOUNKO DAHO	5,000	GODOMEY
16	RCL	KPANROUN CENTRE - WOUKPEYO	10,000	KPANROUN
17	RCL	CARREFOUR AGOUA-AGONKESSA-TOKEKANME-ATTATEHOUE-OUEDO CENTRE	5,200	OUEDO
18	RCL	SOKAN - ADJOGAN (ADJOGANSA)	6,000	ZINVIE
19	RCP	GLO CENTRE - DODJA	12,000	GLO-DJIGBE et OUEDO
20	RCP	ZOUNDJA KPEVI - GOLO	2,500	ABOMEY - CALAVI GLO - DJIGBE
21	RCL	CARREFOUR LES PIOLNES - FORET	6,000	OUEDO
22	RCL	KPANROUN CENTRE - KINTO	18,000	KPANROUN
24	RCL	AKOSSAVIE - GBEDOME	2,000	HEVIE
25	RCL	TOGBIN FANDJI - AGONGBOME	1,500	GODOMEY
26	RCL	AHOSSEVIE - CARREFOUR ASSLOSSA	2,700	TOGBA
TOTAL 1			123,550	
N°	TYPE /CATEGORIE	DESIGNATION	LINEAIRE EN KM	ARRONDISSEMENT (S) DESSERVI (S)
27	RCL	ADJOGANSA - GBODJOKO	5,000	ZINVIE
28	RCL	GBETAGBO - ADANGNANKPA	1,500	AKASSATO
29	RCL	GOLO DENOU - RNIE 2	1,500	AKASSATO
30	RCP	FORET - GLO-DJIGBE	6,000	OUEDO - GLO-DJIGBE
31	RCL	GBASSAGODO_FANDJI	3,500	GLO-DJIGBE
32	RCL	COVEHOUE - CEG 2	2,500	GLO-DJIGBE
33	RCP	ZOUNDJA KPEVI - TOGBA - GODOMEY	2,500	ABOMEY-CALAVI TOGBA - GODOMEY

34	RCL	DJIGBO - TOGBOTA	9,000	KPANROUN
35	RCL	ARRONDISSEMENT DE OUEDO - ALLANSANKOMEY - AHOUATO - KOGBOTOKPA	5,700	OUEDO
36	RCL	GBODJOKO - DANGBODJI	4,000	ZINVIE
37	RCP	AGONGBE - DRABO	10,000	GLO-DJIGBE - TOGBA
38	RCL	HESSOENOU - GBEDOME - WAKO	2,000	HEVIE
39	RCL	HOUIN ALLADJI - ZONE CRS	2,500	HEVIE
40	RCL	CARREFOUR CIMETIERE - SAKOME	4,200	TOGBA
41	RCL	TOGBE DAHO - GANGANZOUNME	3,000	GODOMEY
42	RCL	AGLANSA - SINTOUNKON	13,000	GLO-DJIGBE
43	RCL	AVLESSA - COLETIN	2,000	AKASSATO
44	RCL	KPANROUN CENTRE - HOUEDAZOUNKPA	12,000	KPANROUN
45	RCL	TERRAIN DE SPORT - DASSEKOMEY HEVIE ZOUNGO	4,200	OUEDO
46	RCL	DANKPODJI - WAWATA	4,000	ZINVIE
47	RCL	HESSA - MAKINA CARREFOUR TERRAIN	2,400	HEVIE
48	RCL	DOGOU DO - VEKO - DJEGAN	3,000	HEVIE
49	RCL	GOLO DENOU - GOLO TOKPA	1,000	AKASSATO
50	RCL	AGASSAGODOMEY - ZANYRA	1,000	AKASSATO
51	RCL	COLETIN - FANDJI	1,000	AKASSATO
52	RCL	TOGBA - SAKOME	3,800	TOGBA
53	RCL	TOGBIN FANDJI - HATA	1,800	GODOMEY
54	RCL	KPANROUN CENTRE - TAKLI	15,000	KPANROUN
55	RCL	CARREFOUR LES PIOLNES - HOUNSOUGOU DO	3,600	OUEDO
TOTAL 2			130,700	
N°	TYPE /CATEGORIE	DESIGNATION	LINEAIRE EN KM	ARRONDISSEMENT (S) DESSERVI (S)
56	RCL	HOUNSEVIE - VEKO - SOKE - AZONSA - FOCOME CARREFOUR	4,000	HEVIE
57	RCL	LOHOUSSA - KPOSSOUHOUE	5,000	GLO-DJIGBE
58	RCL	ZINVIE (YEVIE) - DOKOMEY	12,000	ZINVIE
59	RCL	KPE - AVAGBE	3,000	KPANROUN
60	RCL	TOSSIKO - AHOUINOU - DENOU	2,500	HEVIE
61	RCL	SOGAN - BANIKANMI	1,200	HEVIE
62	RCL	AVODJA - HOUNGANVIE	3,800	OUEDO
63	RCL	SEDJE - CARREFOUR AGOUA	2,000	TOGBA
64	RCL	DRABO-KPEVI - DRABO GO	1,000	TOGBA
65	RCL	DJEGAN - TOVO	4,000	HEVIE
66	RCL	CARREFOUR EGLISE CATHOLIQUE - TOHOUNHOUE	4,300	OUEDO
67	RCL	HOUNSSOUSSA - TOLEGBANOUKON	3,000	KPANROUN
TOTAL 3			45,800	
TOTAL GENERAL			300,050	

Tableau20 : Processus de budgétisation dans la commune **Tableau 1 Niveau de respect des principes et règles en matière de gestion des finances et de la comptabilité publique locales**

	État de tenue (à jour, non à jour)	Problèmes identifiés	Observations
Budget primitif	À bonne date	Aucun	
Collectif budgétaire / Budget remanié	À bonne date	Aucun	
Compte administratif de l'exercice précédent	À bonne date	Aucun	
États annexes du compte administratif de l'exercice précédent	À bonne date	Aucun	
Journal / registre des recettes	À jour	Aucun	
Journal / registre des dépenses	À jour	Aucun	
Registre des titres de recettes émis ou ordre de recettes	Non à jour	Titres de recettes : fautes attribuées au service d'assiette des impôts; Ordre de recettes : fautes attribuées à la recette perception	
Contrats relatifs aux marchés publics de travaux, prestations ou de fournitures			
Pièces de justification des recettes (liasses)	Non à jour	Lenteur de la recette perception	
Pièces de justification des dépenses (liasses)	Non à jour	Lenteur de la régie des dépenses	
Registre auxiliaire des valeurs inactives	Néant		
Registre du patrimoine mobilier et immobilier	Non à jour	Absence de comptable matière	

Source : Informations recueillies

TABLES DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	iii
DEDICACE.....	v
REMERCIEMENT.....	vi
LISTE DES SIGLES.....	vii
LISTE DESTABLEAUX.....	viii
LISTEDES FIGURES.....	ix
GLOSSAIRE.....	x
RESUME.....	xii
SOMMAIRE.....	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre institutionnel de l'étude et la problématique de la réalisation de l'analyse financière de la commune d'Abomey-Calavi	4
Section 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude.....	5
I- Présentation de la commune d'Abomey-Calavi.....	5
A- Présentation générale de la commune.....	5
1- <i>Historique, situation géographique, et caractéristiques socio- démographiques de la commune</i>	5
2- <i>Inventaire des potentialités et contraintes économiques de la commune</i>	6
B. Présentation de l'organisation administrative de la Mairie d'Abomey- Calavi.....	7
1- <i>Les organes élus de la commune</i>	7
2- <i>Les services administratifs de la commune</i>	8
II-Présentation du cadre de l'étude.....	9
A- Attribution.....	9
B-Organisation.....	10
Paragraphe 2 : Observations de stage.....	10
I - Etat des lieux sur la structure administrative et la situation financière de la Commune d'Abomey-Calavi.....	10
A- Etat des lieux sur la structure administrative.....	10
1- Etat des lieux sur l'organisation de la Mairie d'Abomey-Calavi	10
2 -Etat des lieux sur le fonctionnement de la Mairie	11
B- Situation financière globale de la commune d'Abomey-Calavi	17
1-Etat des lieux sur l'analyse budgétaire rétrospective.....	17
2- Etat des lieux sur la prospective budgétaire.....	17

II- Inventaire des éléments et tableau de bord de l'état des lieux.....	18
A- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	18
1-. <i>Inventaire des atouts (forces)</i>	18
2. <i>Inventaire des problèmes (faiblesses)</i>	18
B. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt	20
Section 2 : Ciblage, spécification, cadre théorique et méthodologie de l'étude	21
Paragraphe I : Ciblage et spécification de la problématique	21
I- Choix et spécification de la problématique.....	21
A- Choix de la problématique et justification du sujet	21
B - Spécification de la problématique retenue.....	23
II- Détermination de la vision globale.....	24
A- Vison globale	24
B- Etapes de recherche.....	24
Paragraphe 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	25
I- Cadre théorique de l'étude.....	25
A-Objectifs de l'étude.....	25
1-Objectif général.....	25
2-Objectifs spécifiques.....	26
B- Hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	26
1-Hypothèses de Recherche.....	26
2- Tableau de bord de l'étude.....	28
II : Approche méthodologique.....	30
A- Revue de littérature.....	30
1-Point des connaissances liées au problème général.....	30
2- Point des connaissances liées aux problèmes spécifiques.....	33
B- Choix de la méthodologie	36
1- Outils de collecte des données.....	36
2- Outils d'analyse des données.....	36
 CHAPITRE DEUXIEME : L'analyse des données, perspectives et recommandations.....	 38
Section 1 : Analyses des données	39
Paragraphe I : Analyses de la structure des recettes	39
I- Analyses des recettes budgétaires	39
A-Analyse des recettes budgétaires de fonctionnement	40
1- <i>Evolution des prévisions et réalisations des recettes de fonctionnement</i>	40
2-Evolution des recettes de fonctionnement par grandes masses	41
B-Analyse des recettes budgétaires d'investissement.....	42
1- <i>Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement</i>	42
2-Evolution des prévisions et réalisations des recettes d'investissement par	

grandes rubriques.....	43
II- Principaux indicateurs de performances en matière de recettes.....	44
A- <i>Les éléments de performances en matière de recettes</i>	44
B- <i>Les indicateurs de recettes</i>	45
1- Les indicateurs de recettes per capita.....	45
2- Les indicateurs de structure.....	47
Paragraphe II : Analyses de la structure des dépenses.....	48
I- Analyses des dépenses budgétaires	48
A- Analyse des dépenses budgétaires de fonctionnement et d'investissement.....	48
1- <i>Analyse des dépenses budgétaires de fonctionnement</i>	48
2- <i>Analyse des dépenses budgétaires d'investissement</i>	50
3- <i>Evolution des dépenses de fonctionnement et d'investissement</i>	53
B- Analyse des dépenses de services aux citoyens	54
II- <i>Indicateurs de performances en matière de dépense</i>	56
A- Les éléments de performances en matière de dépense.....	56
B- Les principaux indicateurs.....	57
Section2 : Synthèse des analyses, perspectives et recommandations.....	58
Paragraphe1 : Synthèse des analyses.....	58
I- Les éléments de performance en matière d'équilibre financier.....	58
II- Les indicateurs de performance en matière d'équilibre financier.....	59
A- L'épargne brute/nette locale	60
B- La capacité d'investissement	60
Paragraphe 2 : Acquis et perspectives de la structure.....	60
I : Acquis et perspectives de la structure.....	61
A- Acquis techniques et financiers.....	61
B- Perspectives de financement du développement local.....	62
II : Recommandation.....	62
A- Renforcement de capacités techniques, matérielles et organisationnelles du conseil communal.....	62
B- Amélioration de la situation financière de la commune et la mise en œuvre d'une stratégie de partenariat.....	63
1- Amélioration de la situation financière de la commune.....	63
2- Mise en œuvre d'une stratégie de partenariat.....	64
CONCLUSION GENERALE.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXE.....	72