



REPUBLIQUE DU BENIN

ooooooo



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ooooooo

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

ooooooo

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE I POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE

OPTION : ECONOMIE

SPECIALITE : ANALYSE ET POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT

**MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIÈRES DANS
LE PROCESSUS DU DEVELOPPEMENT COMMUNAL : CAS
DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et présenté par :

ADIMOU J. M. Belmondo & DEKACON Anselme

Maître de stage

Mr Marcellin ZOHOUN

Directeur du plan et de Développement
Atlantique littoral

Maître de mémoire

Dr Hilaire HOUENINVO

Enseignant chercheur à la FASEG

Devant le jury composé de :

Président : Dr Alain BABATOUNDE

Membre 1 : Dr Yves ZANMASSOU

Membre 2 : Dr Laurent AKPO

Mention : Très bien

Soutenue le, 19 /12 / 2019

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE 1

A

➤ mes parents Dieu-donné ADIMOU& Marie AHOHONON

ADIMOU J-M Belmondo

DEDICACE 2

A

- mes parents René DEKACON & Emilienne EKPINSE

DEKACON Anselme

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire ne serait chose faite sans l'aide de certaines personnes à qui nous devons une reconnaissance particulière.

Nous adressons donc nos sincères remerciements et profondes gratitude à l'endroit :

- Du doyen de la Faculté des Science Economique et de la Gestion (FASEG), le Professeur Denis H. ACCLASSATO et au vice doyen Dr Théophile M. A. WOTO
- De notre maître de mémoire, Dr Hilaire HOUENINVO, Enseignant chercheur à la FASEG-UAC pour avoir répondu favorablement à notre sollicitation et pour sa disponibilité permanente malgré ses occupations.
- De tous les agents de la Direction Départementale du Plan et du Développement de l'Atlantique-Littoral (DDPD-ATL-LIT) en l'occurrence à notre maître de stage Mr Marcellin ZOHOUN, Directeur Départemental du Plan et du Développement de l'Atlantique et du Littoral. Mr Jonas AVOCE, chef Service des Statistiques et du Suivi des Indicateur du Développement (SSID). Mr Judicaël do-REGO, chef Service de la Coopération et de la Promotion de l'Economie Locale (SCPEL). Mme Peace Gloria GUIDIGBI, chef Service de la Planification, de la Programmation et du Suivi des Projets (SPPSP). Mme Estelle HOUNSOU, Secrétaire Administratif et Financier. Grande est notre joie de vous avoir sur nos chemins.
- De tout le personnel de la commune d'Abomey-Calavi, en particulier Mme Hermione HOUGBEDJI, chef service du budget et de comptabilité
- De tout le corps enseignant et aux personnels administratifs de la FASEG/UAC pour leur précieuse contribution à notre formation. Vos enseignements n'ont pas été vains.
- Des Honorables membres du Jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier ce travail et en nous aidant à parfaire ce travail à travers leurs diverses critiques et suggestions.
- De tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à la réalisation de ce document

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CC	: Conseil Communal
CCD	: Commission et Comité Départemental
CES	: Conseil Economique et Social
CoDiR	: Comité de Direction
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature
DPDP-ATL/LITT	: Direction du Plan et de Développement –Atlantique/ Littoral
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
ODD	: Objectif du Développement Durable
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAG	: Programme d'Action du Gouvernement
PDC	: Plan du Développement Communal
PIP	: Programme d'Investissement Public
TBS	: Tableaux de bord sociale
UAC	: Université d'Abomey Calavi
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
SAFIC	: Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités
SCRIP	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: L'évolution des recettes fiscales de la commune d'Abomey -Calavi	25
Tableau n° 2 : Situation des subventions accordées par l'Etat à la commune d'Abomey- Calavi	27
Tableau n° 3 : L'évolution des dépenses de fonctionnement	28
Tableau n° 4: L'évolution des dépenses d'investissement	29
Tableau n° 5 : L'évolution comparative des recettes fiscales et celles non fiscales.....	30
Tableau n° 6: L'évolution de l'épargne brute, de la capacité d'investissement et de besoin de financement	31
Tableau n° 7: l'évolution de capacité de financement et des dépenses de la commune d'Abomey -Calavi	34
Tableau n° 8 : Etude comparatives des ressources mobilisées et des dépenses totales de la commune d'Abomey- Cala	35
Tableau n° 9 : Evolution des dépenses d'investissement et des recettes totales	36

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Evolution de l'épargne brute de la commune d'Abomey –Calavi	32
Graphique 2: Evolution de capacité d'investissement	33
Graphique 3 : L'évolution des ressources mobilisées et celle des dépenses de la commune d'Abomey-Calavi	35
Graphique 4 : La part des ressources allouées aux dépenses d'investissement	37

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DU STAGE.....	3
SECTION 1 : Présentation de la Direction Départementale du Plan et du Développement de l'Atlantique-Littoral (DDPD-ATL/LIT).....	3
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE.....	9
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	11
SECTION 1 : Problématique ; Objectifs et Hypothèse de l'étude.....	11
SECTION 2 : Revue de littérature.....	13
SECTION3 : Méthodologie de recherche	21
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTION....	25
SECTION 1 : Présentation des données	25
SECTION 2: Analyse des résultats et vérification des hypothèses	29
CONCLUSION	41
TABLE DES MATIERES :	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	42

Résumé

La mobilisation des ressources financières est d'une nécessité incontestable dans le contexte actuel des collectivités locales en matière du développement durable et inclusif. La présente étude porte sur la mobilisation des ressources financières dans le processus du développement communal ; cas de la commune d'Abomey-Calavi. Cette étude se propose d'une part de mesurer le niveau des ressources mobilisées par rapport au besoin de financement et d'autre part d'apprécier la part des ressources allouées aux dépenses d'investissement de la commune. Le travail a consisté à collecter les informations utiles auprès des services les plus indiqués et nous nous sommes servis de l'étude approfondie du Plan de Développement Communal (PDC), de l'analyse descriptive et la norme proposé par Système d'Analyse Financière et Institutionnelle des Collectivités (SAFIC) pour la validation des hypothèses. Nos différents efforts d'analyse nous ont fait parvenir aux conclusions que, malgré son autonomie financière, les ressources mobilisées de la commune restent faibles pour financer les grands investissements et que la part de ses ressources allouées aux dépenses d'invertissement est très faible.

Mots clés : Ressources financières, développement local, Abomey-Calavi

Abstract

The mobilization of the financial resources is of an undeniable need in the current context of the local communities as regards the durable and inclusive development. The present study relates to the mobilization of the financial resources in the process of the communal development; case of the commune of Abomey-Calavi. This study proposes on the one hand to measure the level of the resources mobilized compared to the need for financing and on the other hand to appreciate the share of the resources allocated with the capital expenditures of the commune. Work consisted in collecting information useful near the services most indicated and our we are been useful of the thorough study of the PDC, the descriptive analysis and the standard proposed by SAFIC for the validation of the hypotheses. Our various efforts of analysis made us arrived at the conclusions that, in spite of its financial autonomy, the mobilized resources of the commune remain weak to finance the great investments and that the share of its resources allocated with the expenditure is very weak.

Key words: Financial resources, local development, Abomey-Calavi.

INTRODUCTION

A l'échelle internationale, le développement d'une organisation, d'une nation, est fonction, en grande partie de la capacité de ses dirigeants à mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement. Le système de collecte ou de mobilisation des ressources de nos localités est riche en potentialité mais peu dynamique dans ses fondements légaux.

L'autonomie de nos collectivités constitue donc un véritable problème en raison de : l'insuffisance des ressources locales d'une part et d'autre part l'insuffisance de financement public (subvention)

La mobilisation des ressources locales devient donc une nécessité même au regard de la loi sur la décentralisation ; l'article 7 de la loi sur la décentralisation stipule que les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus et disposent des ressources propres. L'élite locale se doit donc d'avoir des initiatives en vue de mobiliser les ressources locales tant humaines que financières.

Cependant, il est nécessaire de procéder à la redistribution des rôles au sein de l'appareil étatique. Cette redistribution de rôles nécessite que soient clairement identifiés les domaines de compétences de chacun des acteurs. C'est ainsi, qu'à l'instar de plusieurs pays du tiers monde, notamment ceux de l'UEMOA, le Bénin s'est résolument engagé dans le processus de décentralisation au début de l'année 2003.

L'objectif poursuivi est de renforcer la démocratie à la base, de rapprocher l'administration des administrés et de promouvoir le développement local. Le transfert des responsabilités relatives à la prestation des services de l'Etat central aux collectivités locales, a fait naître la nécessité nouvelle de disposer des sources de revenus locales durables. Offrir un niveau de services adéquat peut être difficile pour les instances locales rurales.

L'une des raisons principales assiette fiscale réduite par rapport aux centres urbains. de la décentralisation est d'accroître l'efficience et l'efficacité générale en permettant aux collectivités de renforcer leur sensibilité, leur responsabilité à l'égard des citoyens et l'efficacité de la production et de la fourniture de services. Le processus de décentralisation est donc essentiel pour que les instances locales puissent jouer un rôle actif et important en termes de gouvernance locale

De ce fait, la mobilisation des ressources publiques qui constitue le mode principal de financement des biens publics, revêt un caractère crucial. Nous estimons nécessaire de nous

pencher sur le sujet « MOBILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES DANS LE
PROCESSUS DU DEVELOPPEMENT COMMUNAL : CAS D'ABOMEY-CALAVI

Le présent travail de recherche est organisé autour de trois chapitres. Le premier chapitre présente le cadre Institutionnel du stage, le deuxième présente le cadre théorique et la méthodologie du sujet de et enfin le troisième chapitre aborde la présentation des résultats, l'interprétation, validation des hypothèses et suggestions.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DU STAGE

Ce chapitre porte sur la présentation de la structure d'accueil du stage et de montrer en quoi elle constitue pour notre étude un centre d'intérêt.

Notre stage s'est déroulé à la Direction Départementale du Plan et du Développement de l'Atlantique-Littoral (DDPD-ATL/LIT), qui est une structure déconcentrée du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective.

SECTION 1 : Présentation de la Direction Départementale du Plan et du Développement de l'Atlantique-Littoral (DDPD-ATL/LIT)

Le contenu de cette section est consacré dans un premier temps, à la Présentation et Organigramme de la Direction Départementale de la Plan et du Développement de l'Atlantique-Littoral (DDPD-ATL/LIT) et dans un second temps, au déroulement du stage et des difficultés rencontrées.

Paragraphe 1 : Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DDPD-ATL/LIT

I. ATTRIBUTIONS DE LA DDPD-ATL/LIT

La Direction Départementale de la prospective et du Développement de l'Atlantique et du Littoral est une structure déconcentrée du Ministère en charge du Plan et du développement dans les départements de l'Atlantique-Littoral. Elle se situe dans le quartier Zopah touta juste à côté du tribunal de la première instance d'Abomey-Calavi.

Conformément à l'arrêté N°2016 001-C/MPD/DC/SGM/SA/045 SGG16 portant attributions, organisation et fonctionnement des Directions Départementales du Plan et du Développement (DDPD), la Direction Départementale du Plan et du Développement (DDPD) est chargée :

- de suivre et d'évaluer l'exécution des programmes et projets de développement entrant dans le cadre des Orientations Stratégiques de Développement, de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté, des Objectifs de développement durable, etc., au niveau du développement en collaboration avec le Secrétariat Général de la Présidence de la République et les ministres sectoriels concernés ;
- de suivre et d'évaluer les politiques, programmes et projets de développement exécutés par les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les partenariats au développement ;
- d'assister les préfets dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des politiques et programmes nationaux de développement au niveau de leur territoire de compétence;

- d'assister, au plan technique, les préfets dans l'élaboration des stratégies, des plans et des programmes de développement ;
- d'assister techniquement les maires des communes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de leurs plans et programmes de développement;
- d'appuyer techniquement les collectivités locales dans la mobilisation des ressources pour le développement, à travers les concertations avec les partenaires du développement;
- d'assurer le Secrétariat des Commissions et Comités Départementaux (CCD) relatifs au suivi de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRPR), de la Politique Nationale de Population (PNP), etc. ;
- d'impulser, en relation avec les Services décentralisés des ministères sectoriels et autres structures concernées, le développement de l'économie décentralisée dans le cadre de la politique de développement local.

II. ORGANISATION DE LA DDPD-ATL/LIT

La DDPD-ATL/LIT comprend, outre le secrétariat particulier et le secrétariat administratif :

- le Service Administratif et Financier (SAF);
- le Service de la Planification, de la Programmation et du Suivi des Projets (SPPSP);
- le Service des Statistiques et du Suivi des Indicateurs de développement (SSID);
- le Service de la Coopération et de la Promotion de l'économie Local (SCPEL).

III. FONCTIONNEMENT DES SERVICES DE LA DDPD-ATL/LIT

1. le Service Administratif et Financier (SAF)

Il est chargé de :

- de mettre en forme, enregistrer, conserver et distribuer le courrier à l'arrivée et au départ
- de réceptionner, centraliser et expédier le courrier ordinaire des Services ;
- de dactylographier ou saisir tous les documents à lui confiés par le Directeur ;
- d'accueillir les usagers et visiteurs de la Direction ;
- de recevoir et gérer les appels téléphoniques ;
- de traiter et conserver tous les documents administratifs ;
- de programmer et rappeler les réunions et rendez-vous du Directeur ;
- d'évaluer sous l'autorité du Directeur, en collaboration avec les chefs de Service, les besoins de la Direction en fournitures, matériel et équipement de bureau ;

- d'élaborer en collaboration avec les autres services, le budget de la Direction et d'en assurer le suivi de la mise en œuvre ;
- d'assurer la gestion du matériel, des équipements et fournitures de bureau de la Direction ;
- d'assurer les opérations financières et comptables de la Direction ;
- de liquider les différents avantages financiers et matériels au profit du personnel de la Direction ;
- de suivre la carrière du personnel et prendre toutes les dispositions utiles y afférentes ;
- d'assurer ou faire assurer la maintenance du matériel informatique de la Direction ;
- d'assurer l'entretien des locaux de la Direction et de la résidence du Directeur ;
- d'exécuter toutes les autres tâches administratives à lui confiées par le Directeur.
- Il comprend :
 - la Division du Secrétariat et de la Gestion du Personnel ;
 - la Division de la Comptabilité Matière ;
 - la Division de la Gestion Financière.

2- Le Service de la Planification, de la Programmation et de Suivi des Projets

Il est chargé :

- d'élaborer le projet de budget-programme et de Plan de Travail Annuel de la Direction en collaboration avec les autres services et d'en assurer le suivi ;
- de suivre et évaluer l'exécution de tous les programmes et projets de développement en collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat, les Communes et organisation de la société civile ;
- de répertorier les potentialités et les contraintes de développement au niveau départemental et local ;
- d'assister le préfet de département, en liaison avec les autres structures déconcentrées dans l'élaboration des plans, programmes et projets de développement ;
- de veiller à l'équilibre du développement intercommunal ;
- de veiller à la mise en œuvre et au suivi des plans, programmes et projets de développement local ;
- d'assurer le Secrétariat Permanent de la Commission Départemental de la population
- d'élaborer en collaboration avec les autres services, le budget de la Direction et d'en assurer le suivi de la mise en œuvre ;

- d'assurer la gestion du matériel, des équipements et fournitures de bureau de la Direction ;
- d'assurer les opérations financières et comptables de la Direction ;
- de liquider les différents avantages financiers et matériels au profit du personnel de la Direction ;
- de suivre la carrière du personnel et prendre toutes les dispositions utiles y afférentes
- d'assurer ou faire assurer la maintenance du matériel informatique de la Direction ;
- d'assurer l'entretien des locaux de la Direction et de la résidence du Directeur ;
- d'exécuter toutes les autres tâches administratives à lui confiées par le Directeur.

Il comprend :

- la Division du Secrétariat et de la Gestion du Personnel ;
- la Division de la Comptabilité Matière ;
- la Division de la Gestion Financière.

3. Le Service de la Planification, de la Programmation et de Suivi des Projets

Il est chargé :

- d'élaborer le projet de budget-programme et de Plan de Travail Annuel de la Direction en collaboration avec les autres services et d'en assurer le suivi ;
- de suivre et évaluer l'exécution de tous les programmes et projets de développement en collaboration avec les services déconcentrés de l'Etat, les Communes et organisation de la société civile ;
- de répertorier les potentialités et les contraintes de développement au niveau départemental et local ;
- d'assister le préfet de département, en liaison avec les autres structures déconcentrées dans l'élaboration des plans, programmes et projets de développement ;
- de veiller à l'équilibre du développement intercommunal ;
- de veiller à la mise en œuvre et au suivi des plans, programmes et projets de développement local ;
- d'assurer le Secrétariat Permanent de la Commission Départemental de la population ;
- de suivre, d'évaluer et de capitaliser les expériences pilotes de développement communautaire ;

- d'assister techniquement les Maires des communes dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de leurs plans et programmes de développement et veiller à leur cohérence avec les orientations nationales de développement ;
- d'impulser en relation avec les services déconcentrés et autres structures concernées, le développement de l'économie décentralisée dans le cadre de la politique de développement local ;
- de participer activement à l'évaluation des politiques publiques au niveau des départements.

Il comprend :

- la Division Planification et Programmation des Projets ;
- la Division Suivi des Projets.

4. Le Service des Statistiques et de Suivi des Indicateurs de Développement

Il est chargé :

- d'assurer la collecte, le traitement et la diffusion des statistiques socio-économiques du département ;
- d'appuyer les communes dans la collecte, le traitement et la diffusion des statistiques socio-économiques ;
- de constituer une banque de données socio-économiques sur les différentes communes du département pour le suivi des indicateurs de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté, du Programme d'Action du Gouvernement, des Objectifs du Développement Durable et de tous autres programmes de développement, et pour l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre des plans de développement communal ;
- de produire et d'analyser les indicateurs de mise en œuvre et de suivi des plans, politiques, programmes et projets de développement au niveau du département et évaluer leurs impacts sur les conditions de vie des populations ;
- de créer et mettre régulièrement à jour une base de données statistiques au niveau du département ;
- d'élaborer le Tableau de Bord Social au niveau départemental et d'appuyer l'élaboration des Tableaux de Bord Social des communes ;
- de renseigner périodiquement des indicateurs sur la réduction de la pauvreté et la satisfaction des besoins sociaux en s'appuyant sur les services déconcentrés ;
- d'assurer le secrétariat permanent des communes du département pour le suivi des indicateurs de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté ;

- d'assurer la mise à jour de la documentation.

Il comprend :

- la Division des Statistiques, des Prix et des Enquêtes ;
- la Division du Suivi des Indicateurs de Développement ;
- la Division de la documentation et du Pré-archivage.

5. Le Service de la Coopération et de la Promotion de l'Economie Locale

Il est chargé :

- d'assurer la coordination des activités opérationnelles de coopération technique dans le département ;
- de suivre les projets du Programme Alimentaire Mondial dans le département et évaluer leurs impacts sur les populations bénéficiaires, en relation avec l'Office de Gestion des Projets du Programme Alimentaire Mondial ;
- d'élaborer et mettre à jour un répertoire des partenaires locaux et étrangers au développement intervenant dans le département ;
- de collecter les informations sur les ressources engagées pour le développement local ;
- d'élaborer en collaboration avec les structures déconcentrées et les collectivités locales, un rapport annuel sur le financement du développement local au niveau départemental
- d'appuyer techniquement les collectivités locales dans la mobilisation des ressources financières pour le développement à travers les concertations avec les partenaires au développement ;
- d'impulser en relation avec les services déconcentrés des ministères sectoriels et autres structures concernées, le développement de l'économie décentralisée dans le cadre de la politique de développement local ;
- d'accompagner les communes du département dans la réflexion pour la promotion des filières porteuses.

Il comprend :

- la Division de la Coopération et de la Mobilisation des Ressources ;
- la Division de la Promotion de l'Economie Locale ;
- la Cellule des Projets du Programme Alimentaire Mondial.

Graphique 1 : organigramme de la direction départementale du plan et du développement de l'Atlantique-Littoral (Voir annexe)

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

A travers cette section, nous rendrons compte des diverses tâches exécutées au cours de notre stage ; ferons part de tout ce que ce stage pratiquement nous a apporté de plus ; des difficultés rencontrées tant relatives à l'environnement professionnel de la direction, qu'à la rédaction du mémoire. Ce n'est non plus des suggestions possibles qui manqueront d'être faites pour un cadre plus confortable de travail.

Paragraphe 1 : Rotation dans les Services

Le programme de notre stage a été défini par le Directeur de la DDPD-ATL/LIT et le chef du Service Administratif et Financier (SAF). Il a été décidé à ce que nous prenions connaissance des différents services de la DDPD-ATL/LIT en nous intéressant aux activités menées. Ainsi une rotation d'une journée dans chaque service a été programmée, laquelle rotation a couvert la période du 02/05/2019 au 07/05/2019 soit une durée de d'une semaine. A la fin de cette rotation qui nous a permis de connaître de fond en comble le fonctionnement des services et de participer activement à leurs activités, nous avons passé le reste du temps de stage au secrétariat.

Elle offre aux chefs de service, les moyens de mieux préparer le Comité de Direction (CoDir) qui se déroule tous les lundis matin entre le Directeur et les chefs service de directions. Le CoDir est l'émanation à l'échelle de la Direction de la réunion hebdomadaire au sein des services. Il permet également de faire le point de la mise en œuvre des activités au niveau de tous les services au cours d'une semaine de travail et de programmer les tâches à exécuter au cours de la semaine suivante.

Paragraphe 2 : Activités Menées

Au cours du déroulement du stage, non seulement nous nous sommes préoccupés par nos objectifs journaliers relatifs à la rédaction de notre mémoire, mais également nous avons exécutés certaines tâches relevant des réalités du monde professionnel au sein de la direction. Ces quelques actions sont les suivantes :

- Participation à quelques rencontres hebdomadaires des agents de la DDPD,
- Elaboration de rapports des Comptes rendus de la Direction (CoDIR) au sein de la DDPD/ATL-LIT
- Participation à des séances de travaux d'atelier entre les cadres de la Direction et ceux des autres structures compétentes.

- Distribution de courriers aux différents ministères
- Distribution de courriers aux différentes organisations de développement
- Distribution de courriers aux différentes commune et préfectures
- Exécution des différentes recommandations à nous faites par les agents.

Paragraphe 3 : Apports de stage

Ces différentes tâches exécutées marquant notre séjour de stage académique à la DDPD ont inculqué en nous, de nouvelles marques autrefois absentes en nous. Désormais et par le biais de ces trois mois de stage, nous :

- avons été formés par le personnel de la direction à l'occasion des exécutions des tâches, pistes d'acquisition de plusieurs expériences professionnelle et administrative ;
- avons découvert les réalités de l'administration publique relevant de l'inadéquation entre la théorie et la pratique ;
- avons des capacités intellectuelles plus poussées sur les différentes pratiques administratives ;
- avons eu cette opportunité majeurs que nous avons pu saisir de nous adapter au milieu professionnel ;
- avons fait de nouvelles connaissances, celles des personnes agents de la direction et des camarades stagiaires avec qui nous avons tissé de très bonnes relations professionnelles, de fraternité et de convivialité ;
- savons travailler sous pression et avons appris à manipuler les logiciels tels Word, Excel et Power point.

Paragraphe 4 : Difficultés rencontrées

Nos difficultés rencontrées au cours de notre stage, sont de divers ordres. Elles sont tant relatives aux fonctionnements du cadre professionnel, qu'à la rédaction de notre mémoire.

Au plan professionnel, nous avons principalement au sein de la DDPD/ATL-LITT, la difficulté relative au manque de matériels et équipement adéquat de travail et de personnel au sein de la direction qui ne laisse pas un cadre confortable de travail aux personnels ainsi qu'aux stagiaires

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : Problématique ; Objectifs et Hypothèse de l'étude

Dans cette section, nous présenterons d'abord la problématique, les objectifs et les hypothèses de l'étude.

Paragraphe1 : Problématique

Depuis l'avènement des crises financières mondiales avec ses conséquences directes sur l'économie des pays, le financement du développement mondial souffre énormément de la mobilisation des ressources. Ces difficultés s'observent au Bénin tant au niveau national qu'au niveau local. Les études menées par le programmes des nations unis pour le développement(PNUD,2015) dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et les travaux des Objectifs de Développement Durable notamment sur la promotion du développement local ont montré que les autorités communales rencontrent beaucoup de difficultés dans la mobilisation des ressources internes et externes pour le développement de leurs communes. Ces difficultés s'expliquent par le non maîtrise des outils d'aides à la mobilisation des ressources internes et externes et surtout les stratégies de mobilisation des ressources financières

Par ailleurs, la loi sur la décentralisation confère la possibilité aux communes de mobiliser des ressources propres auprès des populations par l'instauration des taxes et aides auprès des partenaires aux développements et structures morales à travers des accords de partenariat. Le processus de décentralisation autorisé par la constitution du 11 décembre 1990 est entré dans sa phase active à partir des élections municipales de décembre 2002. Depuis, les recettes propres de la commune ont peu progressé les trois dernières années : elles augmentent de 6% en 2016 à 26,87milliards (après +0,6% en 2014 et + 1,3% en 2015), soit 2fois le niveau moyen en 2003-2007 et 68%des recettes de fonctionnement (CONAFIL, 2018).

Les constats faits au niveau des communes font ressortir deux problèmes majeurs à la mobilisation des ressources financières. En premier lieu, l'insuffisance de la couverture fiscale locale surtout dans les arrondissements ce qui fait perdre aux communes en moyenne entre 20 à 50 millions de FCFA (Banque mondiale, 2017). Enfin, l'absence de communication entre l'ordonnateur et les acteurs du développement fait que le budget est resté toujours un document inaccessible aux différents acteurs et principalement à la population ; par ailleurs, les textes relatifs à la mobilisation des ressources ne sont pas connus des contribuables (paiement des

acomptes provisionnels par exemple), alors qu'une grande opacité entoure la gestion budgétaire du fait de l'absence de compte rendu de l'utilisation des impôts et taxes payés(Rogatien,2015). Dès lors, pour que les communes puissent jouer pleinement leur rôle, il importe de prendre des mesures correctives en vue d'améliorer les recettes internes ou recettes propres en perspective de l'amélioration du niveau de services rendus aux citoyens.

En effet, la synergie entre l'Etat et les collectivités locales en matière de financement des infrastructures de proximités, de la réalisation de l'investissement public apparait comme une nécessité absolue pour promouvoir un développement durable et inclusif.

De ce fait, la mobilisation des ressources publiques qui constitue le mode principal de financement des biens publics, revêt un caractère crucial, les pouvoirs publics ne sauraient se soustraire dans le processus du développement économique et social. L'expression porte en elle-même la problématique qui lui est inhérente

L'ensemble de ces problèmes nous amènent à savoir comment les ressources financières affectent le développement communal ?

Il découle de cette question centrale des questions spécifiques qui suivent :

- Les ressources mobilisées permettent-elles de financer le développement communal ?
- Les modalités d'allocation des ressources prennent-elles réellement en compte les priorités de développement de la commune ?

Ce sont ces différentes préoccupations que nous avons regroupées sous la formation générique de : mobilisation des ressources financières dans le processus du développement communal : cas de la commune d'Abomey -Calavi

1. Objectifs et hypothèses de recherche

Cette rubrique présentera d'abord les objectifs poursuivis et ensuite les hypothèses de recherche.

a. Objectifs

✓ Objectif générale

L'objectif général de cette étude est d'examiner la mobilisation des ressources financières dans le processus du développement de la commune d' Abomey-Calavi.

✓ Objectifs spécifiques

- Déterminer l'effet des ressources mobilisées sur le financement du développement local ;
- Apprécier la part des ressources allouées aux dépenses d'investissement.

b. Hypothèses

- Le niveau des ressources mobilisées ne permet pas de couvrir toutes les dépenses de développement de la commune ;
- La part des ressources allouées aux dépenses d'investissements est faible.

SECTION 2 : Revue de littérature

L'objectif de cette partie de notre recherche est de nous rassurer au préalable de l'état des connaissances sur les problèmes identifiés. Nous ferons recours aux travaux de référence sur notre thème de recherche sur des problématiques qui y sont liées afin de prouver sa pertinence. Ainsi, nous allons définir certains concepts abordés et faire la synthèse des travaux ayant trait à notre thème de recherche

A- Clarification Conceptuelle

• La décentralisation

Selon BRUNET (1997) ; « Décentraliser, c'est fondamentalement confier à des assemblées élues par la population, la gestion des affaires locales. Elle est cohérente avec la gestion du pouvoir étatique, si celui-ci est effectivement engagé dans la constitution, à tous les niveaux de vie politique et administrative dans un Etat de droit. »

Pour ADJAHOU (2008), il existe deux types de décentralisation : « La décentralisation politique et administrative ou décentralisation au sens commun du terme est la décentralisation technique. » Dans les deux cas, la notion de décentralisation s'identifie d'abord et avant tout, à celle d'autonomie d'une entité locale par rapport à une entité centrale, nationale. La décentralisation est aussi une technique d'organisation administrative par laquelle l'Etat octroie à d'autre personne le droit public et le soin de s'administrer elles-mêmes.

Dans le rapport sur les capacités d'auto-développement des futures collectivités locales au Bénin (Recommandation N° 003/2001/ CES/PT du conseil économique et social adopté en sa session extraordinaire du 24 Avril au 18 Mai (2001) , la décentralisation est définie comme un transfert de compétences à des assemblées locales élues .Elle suppose la prise en charge futures

collectivités locales par elles-mêmes .Elle implique de nouvelles responsabilités aux élus dont la plus importance est le développement de leurs communes qui doit être un objectif clé

A la lumière de ces approches définitionnelles non exhaustives, on peut retenir que la décentralisation est un mode de gouvernance locale, gérer par un organe délibérément élu, le conseil communal, dont la mission première est d'améliorer les conditions de vie des populations du territoire concerné.

- **Collectivité locale**

Les collectivités locales ou territoriales sont des communautés infra étatiques qui ont pour assise une fraction de territoire national et pour lieu une identité collective locale et reconnue dotée de la personnalité morale qui lui permet de gérer ses propres affaires.

Selon lexicque des termes juridiques, la collectivité locale est l'expression générique désignant des entités de droit public correspondant à des groupements humains géographiquement localisés sur une portion déterminée du territoire national, auxquels l'Etat a, en vertu du principe de décentralisation, conféré la personnalité juridique et le pouvoir de s'administrer par des autorités élues. Elle dispose de ressources propres, essentiellement fiscales et elle a vocation à se voir attribuer par l'Etat les compétences qui peuvent le mieux être exercées à leur échelon.

Selon CHARLES (1987) définit « la collectivité locale est une composante des personnes publiques devant assumer de multiples fonctions d'intérêt général » Elle se définit par un territoire bien délimité, une organisation de ses habitants, une habitation à décider et à mener ses propres affaires. Ainsi, chaque composante se débat à sa manière pour sauvegarder un partage très précieux des compétences. Au Benin, les collectivités locales sont au nombre de soixante –dix-sept (77) au total.

- **Développement local**

Selon LACHANCE (2002 ; p45) : « le seul espoir de développement durable passe par le développement local ». Le développement des communes engendre de lourdes charges que les maigres ressources ne parviennent pas à satisfaire. Ce travail a pour intérêt d'aider les élus locaux à trouver des sources et pistes complémentaires de mobilisation et de valorisation des ressources disponibles. Le développement local est une démarche volontaire d'acteurs se réunissant sur un territoire à taille humaine pour envisager l'avenir de leur territoire. Cela en perspective avec d'autres niveaux d'administration et d'autres échelons politiques de la nation.

Le développement local est donc la contribution qu'un petit territoire apporte au mouvement général du développement, en termes de plus-value économique, sociale, culturelle, spatiale. Les travaux sur le développement local identifient les dynamiques sociales comme vecteurs d'évolution des territoires.

Le développement local, selon REQUIER-DESJARDINS (2009), renvoie lui-même à la dimension locale des phénomènes de développement économique et notamment à l'existence des systèmes productifs locaux dynamiques par de nombreux travaux.

Les collectivités locales ont des difficultés majeures pour accomplir la mission de développement qui leur est assignée. Les principales difficultés résident dans la faiblesse de la fiscalité locale et dans la forte urbanisation.

C'est dans cette optique que NDIAYE et SAVANE (2002) dans l'ouvrage « financement du développement municipal en Afrique » indiquent que le redressement récent des pays de l'Afrique de l'ouest s'est accompagné d'une forte urbanisation qui nécessite la fourniture de services urbains, d'infrastructures et d'équipements que les modes de financement habituels à savoir les transferts financiers de l'Etat, la fiscalité locale, les projets et programmes ne peuvent combler.

La question du financement du développement local devient donc cruciale et mérite des réponses appropriées. Certains auteurs comme Aaron Raymond KALTJOB (2000) soutiennent que le recours régulier à l'emprunt est la seule option pour renforcer sensiblement les capacités d'investissement des collectivités locales.

Denis Maillat (2006), professeur de l'université de Neuchâtel en suisse, résume bien ce transfert de la dynamique territoriale aux acteurs du milieu : la constatation a été faite qu'il fallait placer les ressorts du développement à l'intérieur même des communautés locales et régionales. Il importe donc de s'interroger sur la capacité qu'ont les acteurs au niveau territorial de susciter et de nourrir le développement. La notion de « milieu » permet de comprendre ces phénomènes et de les formaliser. En effet, par rapport au paradigme du développement impulsé de l'extérieur et qui débouche sur une problématique de déplacement des activités, la notion de milieu indique qu'il existe une autre logique de développement, une logique qui part des territoires, ou plutôt des systèmes socio territoriaux. On peut ainsi montrer qu'il existe des dynamiques territoriales spécifiques qui fonctionnent de telle manière.

B- Revue Théorique

La question de financement du développement local a été également abordée par plusieurs auteurs.

ALIBER J. (1998), a insisté sur l'importance des structures décentralisées dans le développement des pays africains au sud du Sahara et la nécessité de les renforcer. Il a passé en revue les possibilités de renforcement des finances locales et a abordé sans aller en profondeur les ressources propres aux collectivités ; il parle des possibilités de revoir les impôts locaux et identifie le problème des ressources humaines comme le problème majeur des finances locales.

BOURVIER M. (1992), met un accent sur les différentes formes de financement. Il en distingue quatre types : « le financement par contribuable : l'impôt ; le financement par concours de l'Etat : les subventions ; le financement par institutions bancaires : l'emprunt ; le financement par la gestion du patrimoine et des services ».

Il insiste sur la nécessité de contrôle et de régulation de la gestion financière locale. L'auteur estime que la participation est essentielle dans l'approche systémique parce que chaque unité est en relation avec l'autre. Il pense que pour le bon fonctionnement de la société, on doit recevoir l'adhésion de la population qui la compose. Cet auteur n'insiste pas sur la participation active mais pense qu'elle doit être « au moins implicite et à tout le moins être encouragée ».

HASSANE I. A. (1998), abonde dans le même sens que BOURVIER en mettant, sans entrer dans les détails du budget des collectivités territoriales, l'accent sur les ressources budgétaires propres des collectivités locales et les ressources externes qu'elles peuvent mobiliser. Il ajoute la coopération décentralisée aux quatre types de financement proposés par BOURVIER.

Le Partenariat pour le Développement Municipal (PDM 2000), donne l'exemple du Registre Foncier Urbain (RFU) des villes béninoises élaboré par la Société d'Etudes Régionales d'Habitat et d'Aménagement Urbain (SERHAU-SA) et présenté comme un outil performant de mobilisation des ressources fiscales. Cet outil permet : « de maîtriser, d'accroître et de consolider les ressources fiscales locales et subsidiairement, de fournir les données de base pour la mise en œuvre d'une réforme de la fiscalité locale ; d'améliorer la connaissance du patrimoine foncier et immobilier et de mettre en place des outils d'amélioration et de réformes des modes de gestion foncière ; de produire et de gérer les données urbaines nécessaires à la programmation et à la gestion des infrastructures urbaines »

Pour la SERHAU-SA, le Registre Foncier Urbain(RFU) permet d'améliorer sensiblement les émissions et les recouvrements et se révèle être une approche durable.

Quant à DOGA J. (1999), en prenant l'exemple d'une commune rurale du Niger, il a montré que les obstacles à la mobilisation des ressources sont d'ordres institutionnel et organisationnel et sont liés à la gestion des ressources et aux facteurs sociaux parce qu'entraînant des risques d'opposition avec la chefferie traditionnelle qui méritent d'être dissipés.

Les obstacles sont d'ordre institutionnel en ce qu'ils sont le reflet des ambiguïtés qui subsistent encore au niveau des textes réglementant la décentralisation. Ils sont d'ordre organisationnel, surtout dans l'organisation de la sensibilisation et de l'information sur la décentralisation en vue d'atteindre un nombre important de la population ;

Dans ce contexte, le besoin de financement du développement a entraîné la création de la finance informelle qui répond aux sollicitations en crédit des populations.

L'insuffisance du système des finances informelles et la défaillance du système officiel vont donner naissance au financement décentralisé mis en place par les bailleurs de fonds et les ONG étrangères pour appuyer le développement des PME.

Ce thème de financement décentralisé a été un peu plus développé lors du séminaire sur le « Développement local et gestion des ressources naturelles en Afrique subsaharienne » tenu à Douala en 1998.

Les participants à ce séminaire ont analysé les limites et les acquis du financement du développement local. Pour eux les acquis sont de plusieurs ordres. On peut citer entre autres la contribution en finances ou en nature pour les actions de développement ; le développement des institutions de micro finance ; l'environnement international favorable à la promotion du développement local ; l'appui financier effectif des bailleurs et des ONG ; les dispositifs législatifs et réglementaires favorables.

Quant aux limites, elles se résument en l'insuffisance des ressources mobilisées ; la faiblesse des revenus ; les difficultés d'accès au crédit surtout pour les femmes ; la faible mobilisation de l'épargne ; l'insuffisance du réseau bancaire ; le non-financement du développement local par les banques classiques et la faible capacité des populations à utiliser les épargnes mobilisées.

Ce séminaire de Douala a eu le mérite de faire le diagnostic du financement du développement et de l'analyser en fonction de l'expérience des différents pays. Mais ce niveau de réflexion ne peut pas aborder des stratégies « passe-partout ». Notre thème se propose de réfléchir en profondeur sur le sujet dans un territoire communal bien précis et de déboucher sur des stratégies pouvant permettre d'obtenir des résultats concrets.

DEMBELE A. et SACKO S. (1995) ont fait une analyse financière des communes. Ces auteurs citent VEDEL en remarquant que les collectivités se trouvent « dans la situation d'un individu théoriquement majeur et capable, mais qui n'aurait pour vivre que des subsides de ses parents ». Selon ces auteurs, le financement du développement communal au Mali pose problème parce que les moyens des communes sont modiques. Cette modicité se constate au niveau des finances locales qui sont pleines d'imperfections perceptibles au niveau des textes qui organisent les finances de la commune, des rapports Etat-Communes et des mentalités. De plus la nécessité participative de la mobilisation des ressources réside dans le fait qu'elle permet d'atteindre le véritable but de la décentralisation qu'est la prise en compte des besoins des collectivités locales. Ces auteurs proposent des réformes à tous ces niveaux et au niveau de la fiscalité locale.

Plusieurs autres auteurs ont abordé le même thème. Dans l'ensemble, ils estiment que l'étude du financement du développement local ne peut faire l'économie d'une réflexion sur le personnel communal chargé de la mobilisation et surtout de l'exécution du financement obtenu. Selon eux, une politique de formation efficiente mettra à la disposition des collectivités du personnel apte à inventer le développement et à mettre en place, les mécanismes des financements pour enclencher et entretenir le développement.

Ils ont aussi abordé le recours à l'emprunt comme une option pour renforcer sensiblement les capacités d'investissement afin de permettre aux collectivités africaines de faire face aux besoins financiers liés à leur développement.

Aubry (2000) a montré que le recours aux aides et aux dons même s'il est nécessaire et utile n'est pas une solution. Il réduit à terme la mobilisation des fonds nécessaires et il répond plus à la logique des différents bailleurs et peut conduire à un gaspillage d'investissement. Pour cet auteur « la capacité d'endettement est un élément majeur des finances locales, la seule opportunité de financement de l'urbanisation au niveau de l'aménagement et des services urbains ». Il a aussi mis en garde contre l'endettement mal maîtrisé qui réduit la confiance des marchés et des capacités d'endettement. Selon cet auteur, l'accès aux crédits exige une discipline

très rigoureuse de gestion municipale et le renforcement des capacités de gestionnaire des collectivités locales.

MABOUGUNJE A. (2000) a mis un accent sur les besoins pour le crédit, leur origine et sur les moyens fiscaux comme facteur d'accès au crédit. Selon cet auteur, « pour avoir des excédents nécessaires annuellement permettant de s'acquitter de ses emprunts, les autorités municipales doivent avoir non seulement de larges ressources intérieures garanties, mais aussi un système régulier, compréhensif et rigoureux de collecte des taxes et autres redevances par habitant de la ville pour des services dont ils jouissent. L'efficacité des accords délivrés, pour ce qui concerne les citoyens, alors est notable à l'exécution des services de la municipalité ». Selon cet auteur, la satisfaction du citoyen des services de la municipalité est donc importante pour un bon recouvrement des taxes.

Nous pensons que l'inventaire des ressources probables est exhaustif de même que le diagnostic fait sur le financement du développement local mais pour notre part, nous estimons qu'il faut confronter ces théories à la réalité d'une commune.

AHMADOU et ARIGONIMIN (1995) ont abondé dans le même sens. Pour ces auteurs, la marginalisation de la population du système de recouvrement et des prises de décision concernant l'affectation des ressources constituent un obstacle à la mobilisation des ressources locales. Pour eux, les contribuables, du fait de la non-participation « implication » à la prise de décision sur l'utilisation et les résultats des contributions (impôts, taxes et redevances) considèrent le système comme « soutirant » plutôt que promoteur de développement.

Selon eux, l'amélioration de la mobilisation des ressources locales appelle une implication de la population dans la collecte et dans la gestion de celles-ci. Cette implication ne pourrait se faire qu'à travers la sensibilisation des populations et leur association aux prises de décision afin de faciliter leur adhésion aux orientations des politiques locales de développement.

Le manque d'information est un élément qui favorise l'incivisme fiscal. L'information rend possible une meilleure acceptation de l'impôt et facilite le recouvrement.

Les auteurs ci-dessus cités pensent que, « la technique et les buts de la fiscalité doivent donc être portés à la compréhension de tous les citoyens afin de mieux jouer le jeu de la participation effective à l'effort public ».

Ce point de vue sur la participation est aussi partagé par la Mission de Décentralisation Mali qui pense que la mobilisation des ressources sur le plan local est plus efficace et plus facile avec la participation des différents acteurs locaux aux débats sur le devenir de leur commune. Elle permet aux populations d'établir des liens entre les sommes versées et les services qui leur sont rendus. Ce qui est un moyen essentiel de l'amélioration de la situation financière des collectivités et renforce la légitimité démocratique des institutions locales et des personnes qui les dirigent.

Nous partageons ces différents points de vue sur la participation qui est un facteur de réussite des actions de développement. Elle restaure la confiance des populations en ceux qui sont chargés de la gestion des ressources.

C- Revue Empirique

Dans cette partie, nous restituerons quelques études empiriques ayant trait à l'analyse de l'effet de la mobilisation des ressources financières dans le processus du développement communal.

En Analyse de la gestion financière des collectivités décentralisées précisément dans la ville de Tchaourou, Sani (2017) aboutit à la conclusion que les recettes fiscales ont un faible taux dans les recettes annuelles, elles représentent en moyenne 6,86% pour les cinq années d'étude. Les recettes non fiscales également n'ont pas une grande influence dans les recettes totales annuelles, mais elles sont encore mieux que les recettes fiscales qui représentent en moyenne 8,95% des recettes totales. Les subventions de l'Etat et les partenaires financiers sont les moteurs dans les sources de financement de la commune de Tchaourou, elle représente en moyenne 84,19% des recettes annuelles totales. Selon lui, ces résultats montrent que sans l'aide de l'Etat et les partenaires, la commune ne peut pas survivre avec ses propres recettes. Les dépenses d'investissement sont en moyenne 67,76% des dépenses totales dans la commune de la commune. Un taux élevé des dépenses d'investissement sur les dépenses totales permet à la commune de réaliser de grand projet. La commune de Tchaourou a alors une grande efficacité dans la gestion de ces ressources financières. En outre le ratio Dépenses de fonctionnement par habitant et dépenses de fonctionnement sur dépenses totales est moins de 0,5 ce qui explique la performance de la commune dans la gestion de ces ressources financières. Il pense que la commune de Tchaourou a une maîtrise des dépenses de ces ressources financières et qu'un taux élevé des dépenses d'investissement sur les dépenses totales permet à la commune d'atteindre un niveau de développement acceptable.

Paulin (2012), analyse des obstacles à une mobilisation efficace des ressources financières dans la municipalité d'Avrankou. Pour lui les facteurs de dysfonctionnement retenus, empêchant la mobilisation des ressources financières sont : le manque de ressources humaines, matérielles et les problèmes d'intérêt politique et personnels. La déficience de la communication entre les élus locaux et la population ne permet pas une bonne mobilisation des ressources financières; la non-maîtrise de l'assiette fiscale ne favorise pas une bonne mobilisation des ressources financières et les principaux facteurs de dysfonctionnement tels que le manque de moyens matériels et les problèmes d'intérêt politique empêchent la mobilisation des ressources financières à la mairie d'Avrankou.

A travers son étude sur la gestion des affaires locales dans la commune de Ziguinchor, Louis (2008) constate que le développement local est financé en grande partie par les ressources extérieures ou allouées au lieu de ressources propres à l'instar des communes développées.

SECTION3 : Méthodologie de recherche

La cohérence et la fiabilité des résultats d'une recherche dépendent aussi bien, de la clarté et de la rigueur, de la méthode de travail utilisée, que du choix d'outils appropriés de collecte et d'analyse des données. L'étude a été réalisée à partir des informations de recherche sur internet et des recherches documentaires.

La méthodologie est alors un ensemble de démarches successives qui permet d'atteindre un résultat envisagé.

Il s'agit, comme le souligne Grawitz (1986), d'un ensemble concerté opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs, un corps de principes président à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques. Elle consiste de façon plus ou moins discrète, précise ou vague, un plan de travail en fonction d'un but.

Dans le cadre de notre travail, elle va consister à choisir le cadre de notre étude, à identifier les techniques et outils de collecte des données, à mettre en œuvre les techniques et outils d'analyse de ces données et enfin à choisir le cadre opérationnel de nos hypothèses qui nous permettra de donner à notre étude, une valeur scientifique qui crédibilise nos résultats.

A- Choix du cadre de l'étude

L'objectif général de notre étude étant d'examiner les ressources financières pour permettre aux communes de financer leur plan de développement avec de moins difficultés, certaines

restrictions s'imposent à nous, afin de faire un travail synthétique et digne de résultats concluants dans le but de servir des études de plus grande envergure. En effet ne pouvant aborder toutes les communes du Bénin, nous en sommes limités à une seule : la commune d'Abomey-Calavi. Le choix de la commune d'Abomey –Calavi comme unité de recherche se justifie par des raisons suivantes :

Elle fait partie des communes à statut non particulier au Bénin. Elle possède assez de potentialités économiques qui ne sont pas utilisées.

Notre volonté de participer ou notre souci d'apporter notre part, au développement de la commune d'Abomey- Calavi.

Par ailleurs la disponibilité des états financiers qui constitue une banque de données pour la présente étude a été également déterminante dans le choix de cette étude.

La périodicité généralement choisie est de dix (08) ans. C'est pourquoi l'analyse empirique de notre étude a pris en compte les huit derniers exercices (2011-2018).

B- Outil de collecte des données

Afin d'obtenir des données complètes et pertinentes pour notre étude, nous avons utilisé la recherche documentaire et des entrevues comme techniques d'investigation. Pour confirmer ou infirmer les hypothèses préétablies, nous avons eu recours à plusieurs sources

1. La recherche documentaire

Elle nous a permis de réunir et d'exploiter divers documents relatifs à la finance locale, au développement local et les textes ayant trait à la décentralisation en général et au Bénin en particulier. Elle permet également de compiler les informations ou les données secondaires aussi bien qualitatives que quantitatives à partir des sources appropriées. Elle a été possible grâce à la collecte d'ouvrage d'articles de journaux, de revues de mémoire, de rapports officiels publiés et grâce à la consultation de sites web. Cette démarche nous a permis, non seulement de sélectionner les documents pouvant nous être utiles ; mais de cerner les contours du thème de recherche et de mieux structurer l'arrière-plan théorique de notre travail. Notre documentation s'est orientée vers les ouvrages spécialisés, articles et revues, le plan de développement de la commune d'Abomey-Calavi. Des mémoires ont été consultés dans les bibliophiliques de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ; de l'Ecole National d'Administration et de Magistrature (ENAM) ; et dans les centres de documentation

de la commune d'Abomey Calavi, et la Direction Départementale du Plan et du Développement Atlantique/Littoral

2. Entrevue

Dans le but d'obtenir le plus de renseignements possibles sans risque d'oublier les informations qualitatives, nous avons choisi une entrevue à questions ouvertes avec les dirigeants de l'administration de la commune d'Abomey Calavi, les chefs d'arrondissements et les citoyens compte tenu de nos moyens. Cette entrevue porte essentiellement sur la mobilisation des ressources financières et le financement au développement de la commune.

3. Internet

Les recherches sur internet nous ont aidé à nous enquérir des expériences des pays de grandes et anciennes démocraties notamment la France. L'Etat accompagne effectivement les communes qui, elles aussi, sont très bien gérées et fonctionnent normalement et correctement. D'importants documents et rapports nous ont été très utiles. Les informations brutes recueillies à l'aide de ces différents outils doivent être traitées.

C- Outils de traitement des données

Après la collecte des informations, nous avons procédé au dépouillement manuel compte tenu de la taille modeste des informations.

Ces données ont été présentées à l'aide des éléments de la statistique descriptive notamment des tableaux et quelques graphiques. Ces tableaux décrivent l'évolution des indicateurs économiques et de trésorerie.

D- Cadre opérationnel

La statistique descriptive est celle qui a été plus utilisée dans l'analyse des informations recueillies. Les techniques économiques seront utilisées pour complément comme outil de formalisation de la situation de financement du développement rural en fonction des variables retenues sur l'analyse des conditions difficile du financement. Les données présentées sous forme de tableaux synthétiques et leur regroupement nous ont permis d'apprécier les informations recueillies et de vérifier les hypothèses posées dans le présent travail.

E- Analyse des objectifs avec la statistique descriptive

1. Analyse par rapport à l'objectif spécifique 1

L'outil utilisé cherche à lier le niveau des ressources mobilisées de la commune et les besoins de financement de cette même commune. Le niveau des ressources mobilisées est un indicateur de richesse de la commune. Moins la commune est riche, moins elle fera face à ces besoins de financement. Les besoins de financement de la commune sont représentés par l'ensemble ou le cumul des dépenses de la commune.

Ainsi, le ratio de l'indépendance financière nous permettra de connaître la capacité d'autofinancement de la commune, qui sera calculée à partir des données secondaires issues de l'enquête pour les variables. De plus le développement communal est la résultante de l'ensemble des dépenses effectuées dans la création de la valeur et également dans l'amélioration des conditions de vie de la population à la base.

2. Analyse par rapport à l'objectif spécifique 2

Pour analyser la part des ressources allouées aux dépenses d'investissement dans la commune d'Abomey-Calavi, nous avons considéré le niveau des recettes totales de la commune et ces dépenses d'investissement. Ainsi pour apprécier la part des ressources allouées aux dépenses d'investissement, nous nous servirons du rapport entre ces deux variables, qui sera calculé à partir des données secondaires issues de l'enquête pour les deux variables.

F- Techniques de vérification des hypothèses

Le teste de vérification des hypothèses sera fondé sur les résultats que donnent les techniques d'analyse après leur application aux données empiriques. La première hypothèse sera testée par le degré de couverture des besoins de financement par les ressources mobilisées (Sani, 2017). Ce degré sera mesuré par le ratio de l'indépendance financière entre les deux variables. Cette première hypothèse serait infirmée si ce ratio est supérieur à 0,40(selon la norme proposée par SAFIC). En ce qui concerne la deuxième hypothèse, elle sera testée à partir du rapport entre les dépenses d'investissement et les recettes totales de la commune. Cette hypothèse serait infirmée si le quotient obtenu est supérieur ou égal à 0,5(selon la norme proposée par SAFIC).

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTION

Dans ce chapitre, nous présentons et analysons les recettes budgétaires, les dépenses et la capacité d'autofinancement de la commune d'Abomey –Calavi. Enfin, nous vérifierons les hypothèses émises et nous donnerons nos suggestions

SECTION 1 : Présentation des données

Dans cette section il sera procédé à la présentation des résultats de nos enquêtes ainsi que leurs analyses.

Paragraphe 1 : Mobilisations des ressources financières

Nous parlerons essentiellement dans cette rubrique de recouvrement des recettes fiscales et les recettes non fiscales

A-Le recouvrement des recettes fiscales

Le service des impôts de la commune est compétent en matière de mobilisation des ressources fiscales. Le développement d'une commune dépend de la capacité du pouvoir publics à mobiliser les ressources nécessaires ceci en majeure partie la contribution de la population.

Dans la commune d'Abomey Calavi, les impôts recouverts sont essentiellement les taxes et les impositions perçues en vertu des titres ou des rôles de recette ;

Tableau n° 1: L'évolution des recettes fiscales de la commune d'Abomey -Calavi

Années	Prévisions	Réalisations
2011	2.581.580.276	1.846.898.153
2012	3.216.999.922	1.839.273.174
2013	3.248.508.395	2.117.400.631
2014	3.209.542.267	2.198.448.588
2015	3.335.449.067	2.455.043.815
2016	4.201.775.390	2.663.786.799
2017	3.744.459.100	2.777.765.695
2018	3.431.515.255	3.836.648.774

Source : Réalisé à partir de la base de données des comptes administratifs de la commune (2019)

On peut retenir que le recouvrement des impôts locaux est faible, sans oublier l'incivisme fiscal.

Pourtant, la taxe sur légalisation des pièces d'état civil (vente de timbres) est mieux recouvrée dans la commune (prévision : 1 773 209 925 FCFA ; recouvré ; 2 037 852 811 FCFA)

B-Mobilisation des recettes non fiscales

Concernant les recettes non fiscales, elles sont majoritairement constituées des produits de services du domaine, les diverses ventes et les subventions accordées par l'Etat.

- **Ressources des services du domaine et des diverses ventes**

Notre admission au Service des Affaires Financières de la commune nous a permis de mieux cerner les diverses sources de revenus qui constituent les recettes non fiscales. Nous pouvons alors citer comme sources de revenus, les droits de place sur les marchés qui varient de 25f à 100f selon la grandeur de l'étalage. Notons que la commune d'Abomey –Calavi compte vingt-deux (22) marchés qui jalonnent les arrondissements et en moyenne d'une périodicité de cinq (5) jour. Nombreux des marchands refusent de payer ces droits de place et se plaignent de la mévente. Ce qui se justifie par 1 927 082 000 FCFA de prévision droits de place aux marchés au titre de l'année 2017, la commune n'à recouvrer que 1 267 770 855 FCFA

- **Subventions de l'Etat**

Les subventions de l'Etat sont notamment le financement FADEC, du PNDCC des ressources transférées aux communes dans le secteur de l'éducation, le secteur de santé, des ressources transférées dans le secteur de l'eau et de l'assainissement (SNV/PPEA) ainsi que l'excédent de fonctionnement capitalisé.

La commune d'Abomey-Calavi bénéficie de la subvention de l'Etat à travers le Programme d'Investissement Public (PIP) et autres. Malgré son effort, les subventions de l'Etat ne sont pas suffisantes pour couvrir les réelles dépenses auxquelles la commune fait face. Le tableau N° 1 ci-dessous présente le montant du soutien accordé par l'Etat à la commune d'Abomey-Calavi entre 2009-2019

Tableau n° 2 : Situation des subventions accordées par l'Etat à la commune d'Abomey- Calavi

Année	Prévisions FCFA	Réalisations FCFA	Taux %
2011	534 713 395	409 321 154	76,54963534
2012	582 450 005	306 449 579	52,61388555
2013	904 347 984	485 611 991	53,6974704
2014	1 346 756 327	528 042 495	39,20846588
2015	1 693 277 050	801 936 626	47,36003633
2016	2 133 075 279	599 551 495	28,10737628
2017	510 023 912	448 387 122	87,91492153
2018	1 444 990 098	959 926 964	66,43138699

Source : Tableau réalisé à partir du compte de budget des années considérées (2011-2018)

On constate que le total des dotations des subventions d'investissement accordées par l'Etat à la commune est en moyenne 565403428,25 CFA par an ; ce qui est faible par rapport au besoin d'investissement qu'exprime la commune ce qui est en moyenne 1143704256 ,25 CFA par an. Ceci montre que l'Etat participe faiblement aux besoins d'investissement de la commune.

Le tableau suivant récapitule l'évolution des recettes de fonctionnement de la commune au cours des années considérées

II- Les dépenses de la commune d'Abomey- Calavi

A- Les dépenses de fonctionnement

Elles recouvrent notamment les charges relatives au fonctionnement des bureaux de la Mairie, des arrondissements et les services dont la commune à la charge. Elles servent à payer les salaires du personnel, les indemnités des élus locaux (Maire, Adjoint au Maire, les chefs d'arrondissement) et également à la contribution au maintien d'ordre et de la sécurité de la commune.

Le tableau n°4 ci-après montre l'évolution des dépenses de fonctionnement de la commune d'Abomey-Calavi

Tableau n° 3 : L'évolution des dépenses de fonctionnement

Années	Prévisions (FCFA)	Dépenses Effectués (FCFA)	Taux de Réalisation (%)
2011	2 581 580 276	1 161 741 376	45,00117183
2012	3 216 999 922	1 310 318 170	40,73106005
2013	3 248 508 385	1 560 021 230	48,02269365
2014	3 209 542 267	1 628 396 911	50,7361105
2015	3 335 449 067	1 750 038 249	52,46784507
2016	4 207 753 907	2 425 869 665	57,65236558
2017	3 744 459 100	2 187 244 262	58,41282288
2018	3 431 515 256	2 398 418 709	69,893867
Total	26 975 808 180	7 300 993 27	52 ,86474

Source : Extrait des comptes administratifs de la commune (2019)

On constate à travers ce tableau que le taux de réalisation des dépenses de fonctionnement est de 52 ,86% par an. Ce qui signifie que la commune fait face qu'a peine à la moitié de ses dépenses, ceci à cause du niveau faible des recettes fiscales de la commune.

B- Les dépenses d'investissement

Elles couvrent essentiellement les terrains, les bâtiments et les matériels. Notons qu'une commune ne participe presque pas à la réfection des voies, à l'amélioration des réseaux de télécommunication à l'électrification des zones reculées de la commune et à la distribution de l'eau potable dans la commune. Or ces grands investissements sont primordiaux pour le développement de la commune. Pour ce, la commune à l'obligation à s'intéresser plus à ces investissements pour s'assurer du décollage de son développement.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des dépenses d'investissement de la commune

Tableau n° 4: L'évolution des dépenses d'investissement

Années	Crédits Ouverts (Prévisions)	Dépenses Effectuées	Taux de Réalisation
2011	2 317 435 109	749 333 301	32,3345969
2012	1 774 343 116	828 602 030	46,69908669
2013	2 653 259 946	658 237 031	24,80861447
2014	3 059 600 355	871 889 642	28,49684733
2015	3 313 292 449	752 212 116	22,70285909
2016	3 689 388 432	1 184 058 284	32,09361947
2017	3 142 380 554	824 038 119	26,22337126
2018	3 455 264 670	1 432 622 756	41,46202658
Total	23 404 964 631	7 300 993 279	31, 852627

Source : Extrait des comptes administratifs

L'évolution des dépenses d'investissement de ces huit (8) dernières années montrent que les montants réservés aux dépenses d'investissement, pour une commune comme Abomey –Calavi sont faibles ainsi que les dépenses effectuées, car le taux de réalisation est en moyenne 31, 812267%. Ceci caractérise le peu d'investissement réalisé dans la commune.

SECTION 2: Analyse des résultats et vérification des hypothèses

La présentation des résultats issus de nos enquêtes nous permettra dans cette rubrique de procéder à leur analyse et d'apprécier le degré de validation des hypothèses

Paragraphe 1 : Analyse des résultats

Il sera question dans cette partie d'analyser les ressources mobilisées de la commune d'Abomey Calavi, ses dépenses et sa capacité de financement

I. Analyse des ressources mobilisées de la commune d'Abomey –Calavi

L'évolution des recettes de fonctionnement sur les huit (08) dernières années (tableau n°2) montrent que la commune fait un effort de mobilisation des ressources qui la compose car cette

recette est croissante durant les années considérées même si en 2016 il y a une chute très remarquable. Le taux de recouvrement est en moyenne 66 ,04%. Notons que cette amélioration est due à la forte mobilisation de cette recette en 2018 avec un taux de recouvrement qui est 111,80%. Il serait intéressant de développer des stratégies efficaces de mobilisation de ressources propres à la commune au vu des nombreux défis de développement à relever. Cependant les recettes pourraient s'améliorer si on prenait en compte tous les impôts et taxes perçus et percevable sur les carrières. Le renforcement de la brigade de recouvrement en matériels et en personnels qualifiés sera un atout pour la commune de relever sensiblement le niveau des recettes de fonctionnement.

En ce qui concerne les recettes non fiscales, à travers le tableau n° 3, on constate que le taux de recouvrement a connu une très légère augmentation en 2018 (27 ,15%). Mais il est très faible dans son ensemble (en moyenne le taux de recouvrement est de 19,42%). Cela montre que la commune éprouve de grandes difficultés à faire face aux grands investissements. Cette situation contribue au faible niveau de recette budgétaire.

Le tableau ci-après montre l'évolution des recettes de fonctionnement et celles d'investissement

Tableau n° 5 : L'évolution comparative des recettes fiscales et celles non fiscales

Années	Recettes fiscales (FCFA)	Recettes non fiscales (FCFA)
2011	1 846 898 153	409 321 154
2012	1 839 273 174	306 449 579
2013	2 117 400 631	485 611 991
2014	2 198 448 588	528 042 495
2015	2 455 043 815	801 936 626
2016	2 663 786 799	599 551 495
2017	2 777 765 695	448 387 122
2018	3 836 648 774	959 926 964

Source : Réalisé nous-même à partir des comptes administratifs de la commune

A travers ce tableau, on constate que les recettes fiscales sont très faibles par rapport aux recettes non fiscales. En moyenne les recettes fiscales représentent 33% des recettes non fiscales par an. Ainsi, la commune d'Abomey Calavi accorde une place prépondérante au recouvrement des recettes non fiscales.

II Analyse des dépenses, de besoin ou capacité de financement de la commune

Des tableaux n°3 et 4 on constate qu'en moyenne le taux de réalisation des dépenses de fonctionnement est de 52,46% par an tandis que celui des dépenses d'investissement est de 31,85267. Ce faible taux de réalisation des dépenses d'investissement est l'inconvénient de retard au développement de la commune malgré sa position géographique et ses potentialités économiques.

Avant de déterminer le besoin ou capacité financement de la commune, nous avons déterminé l'épargne brute et la capacité d'investissement. Le tableau ci-après montre l'évolution de l'épargne, de la capacité d'investissement et besoin de financement sur les années considérées qui sont les huit (08) dernières années

Tableau n° 6: L'évolution de l'épargne brute, de la capacité d'investissement et de besoin de financement

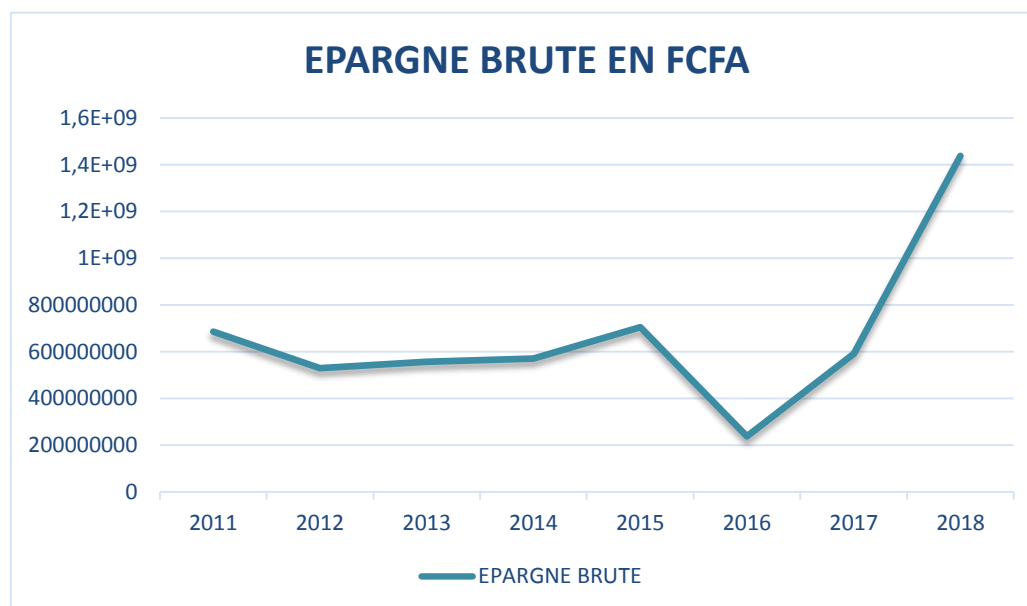
Années	Epargne Brute	Capacité d'Investissement	Besoin (-) ou capacité (+) de Financement
2011	685 156 777	1 094 477 931	345 144 630
2012	528 955 004	835 404 583	6 802 553
2013	557 379 401	557 379 488	-100 857 543
2014	570 051 677	1 098 094 172	226 204 530
2015	705 005 566	1 506 942 192	754 730 076
2016	237 917 134	837 468 629	-346 589 655
2017	590 521 433	1 038 908 555	214 870 436
2018	1 438 230 065	2 398 157 029	-1 057 107 641

Source : Réalisé nous-même à partir des comptes administratifs

A –L'épargne brute

L'épargne brute est l'un des critères essentiels de mesure sur l'exercice qui résulte de la différence entre les recettes et les dépenses réelle de fonctionnement. Le graphique ci-après montre son évolution suivant les années considérées

Graphique 1: Evolution de l'épargne brute de la commune d'Abomey –Calavi



Source : Réalisé par nous même à partir des comptes administratifs

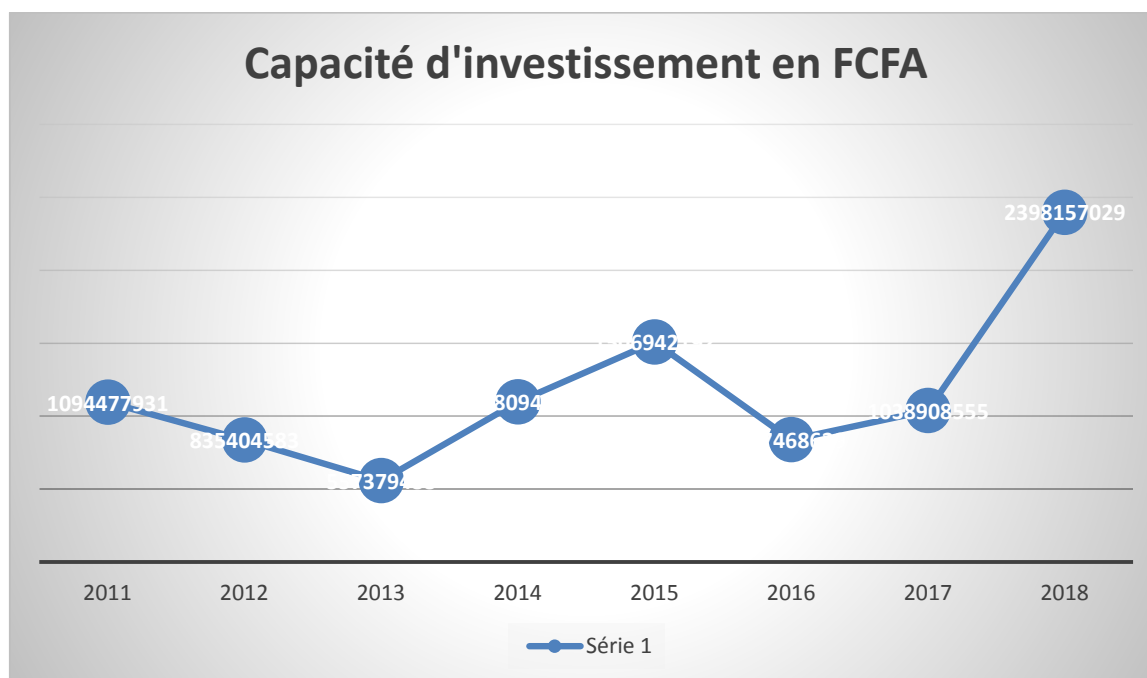
Le graphique N°1, résultat de l'exploitation du tableau N°6, montre l'évolution de l'épargne brute de la commune d'Abomey –Calavi de 2011-2018

D'une situation un peu faible en 2011, elle a connu une légère diminution en 2012 (528 955 004 FCFA). On note une légère amélioration de 2012 à 2015(705 005 566 FCFA) avant une chute très remarquable en 2016 (237 917 134 FCFA) ; mais à partir de 2017 (590 521 433 FCFA) à 2018 (1 438 230 065 FCFA) l'épargne brute a connu une forte augmentation. La chute drastique observée en 2016 s'explique par le fait que la commune a mobilisé très peu de ressource de fonctionnement en cette période du fait de l'installation d'une nouvelle équipe communale.

Notons que l'épargne brute est toujours positive et de plus elle est toujours égale à l'épargne nette. Ce qui explique que la commune ne fait pas recours à l'emprunt. Alors que cette source de financement par emprunt pourrait la servir efficacement pour financer des projets de développement local

B- Capacité d'investissement

Elle est l'ensemble des moyens alloués à l'acquisition des immobilisations. Elle est la somme de l'épargne nette et de la recette d'investissement. Le graphique ci-après montre son évolution suivant les années considérées



Source : Réalisé par nous-même à partir des comptes administratifs

Graphique 2: Evolution de capacité d'investissement

Il traduit l'évolution de la capacité d'investissement de la commune d'Abomey –Calavi. La capacité d'investissement évolue durant ces huit (08) dernières années en dent de scie.

De 2011 à 2013, la capacité d'investissement de la commune d'Abomey-Calavi a connu une diminution et a amorcé une croissance en 2014 qui se poursuit en 2015, on note une autre diminution en 2016 mais déjà à partir de 2017 il y a une amélioration qui s'est poursuivie avec une forte augmentation en 2018. La capacité d'investissement est en moyenne 11 708 540 72 FCFA par an ce qui est très faible pour amorcer l'investissement conduisant au développement. Cette situation s'explique par le faible taux de recouvrement des recettes d'investissement

C-Capacité de financement

Elle est l'ensemble des moyens financiers mobilisable à court terme pour les besoins de financement. Elle est égale à la différence entre la capacité d'investissement et dépenses

d'investissement. Elle est en moyenne 5399673,28 CFA par an. Ce qui est très faible pour faire face aux grosses dépenses de la commune qui est en moyenne 912624160 FCFA par an

Le tableau N° 8 ci-après montre l'évolution de capacité de financement et des dépenses de la commune d'Abomey -Calavi

Tableau n° 7: l'évolution de capacité de financement et des dépenses de la commune d'Abomey -Calavi

Années	Capacité de financement	Dépenses totales
2011	345 144 630	1 911 074 677
2012	6 802 553	2 138 920 200
2013	-100 857 543	2 218 258 261
2014	226 204 530	2 500 286 553
2015	754 730 076	2 502 250 365
2016	-346 589 655	3 609 927 949
2017	214 870 436	3 011 282 381
2018	-1 057 107 641	3 831 041 465

Source : Réalisé nous même

De ce tableau, le déficit constaté au niveau respectif des années 2013 ,2016 et 2018 est du au fait qu'avec une capacité de financement assez faible, les dépenses ont augmenté durant ces années

III- Analyse comparative des ressources mobilisées et des dépenses réelles de la commune d'Abomey-Calavi

Partant des résultats de nos recherches, nous allons dresser un tableau qui retrace l'évolution des ressources mobilisées et celle des dépenses totales de la commune sur une période de huit (08) ans. Ces deux agrégats nous permettrons de calculer le ratio de l'indépendance financière de la commune de 2011 à 2018. Notons que le besoin de financement ici est le cumul des dépenses totales

$$R = \frac{\text{Ressources mobilisées}}{\text{Dépenses totales}}$$

Tableau n° 8 : Etude comparatives des ressources mobilisées et des dépenses totales de la commune d'Abomey- Cala

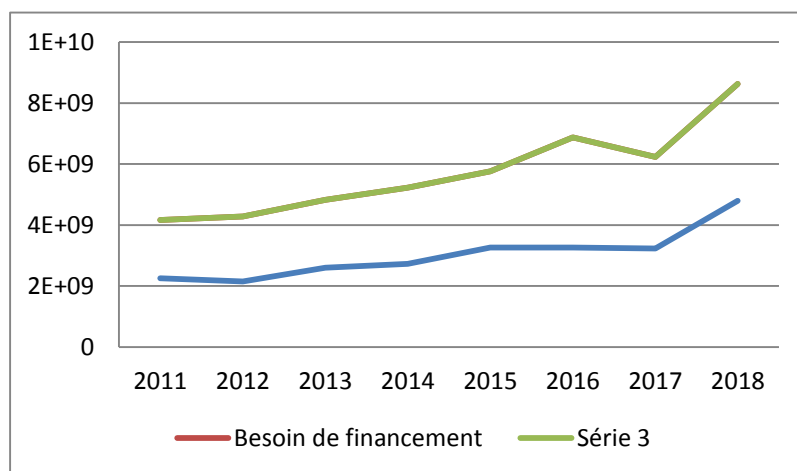
Années	Ressources mobilisées	Dépenses totales	Ratio d'indépendance financière en%
2011	2 256 219 307	1 911 074 677	118,0602377
2012	2 145 722 753	2 138 920 200	100,3180368
2013	2 603 012 622	2 218 258 261	117,3448857
2014	2 726 491 083	2 500 286 553	109,0471442
2015	3 256 980 441	2 502 250 365	130,1620528
2016	3 263 338 294	3 609 927 949	90,39898691
2017	3 226 152 817	3 011 282 381	107,1355127
2018	4 796 575 738	3 831 041 465	125,2029189

Source : Réalisé à partir des comptes administratifs de la commune

Le tableau n° 8 montre que ratio de l'indépendance financière est compris entre 90% à 130%. En effet, seulement en 2016 qu'on note un ratio de 90,39%, pour les autres années ont atteint plus de 100%. Le Ratio est en moyenne 112 ,20%. Ce qui veut dire que la commune d'Abomey-Calavi a une très bonne autonomie financière durant les huit (08) dernières années

Le graphique ci-dessous montre l'évolution des ressources mobilisées et celles des dépenses.

Graphique 3 : L'évolution des ressources mobilisées et celle des dépenses de la commune d'Abomey-Calavi



Le graphique n° 3 traduit l'évolution des ressources mobilisées et celle des dépenses totales de 2011 à 2018 ; De ce graphique, on constate que la courbe (C_1) traduisant l'évolution des ressources mobilisées est durant les huit (08) au-dessus de celle des dépenses de la commune. Ce qui signifie que les ressources mobilisées couvrent les dépenses de la commune. Notons que les deux courbes sont croissantes durant ces années. Néanmoins ces ressources mobilisées est faible si la commune s'intéresse au grand défi d'investissement.

IV- Analyse comparative des dépenses d'investissement et des recettes totales de la commune d'Abomey –Calavi

Partant des résultats de nos investigations, nous établirons le tableau qui nous permettra d'apprécier la part des ressources alloués aux dépenses d'investissement.

Le quotient Q en pourcentage (%) calculé est égal au rapport des dépenses d'investissement par le total des recettes de la commune le tout multiplié par cent (100)

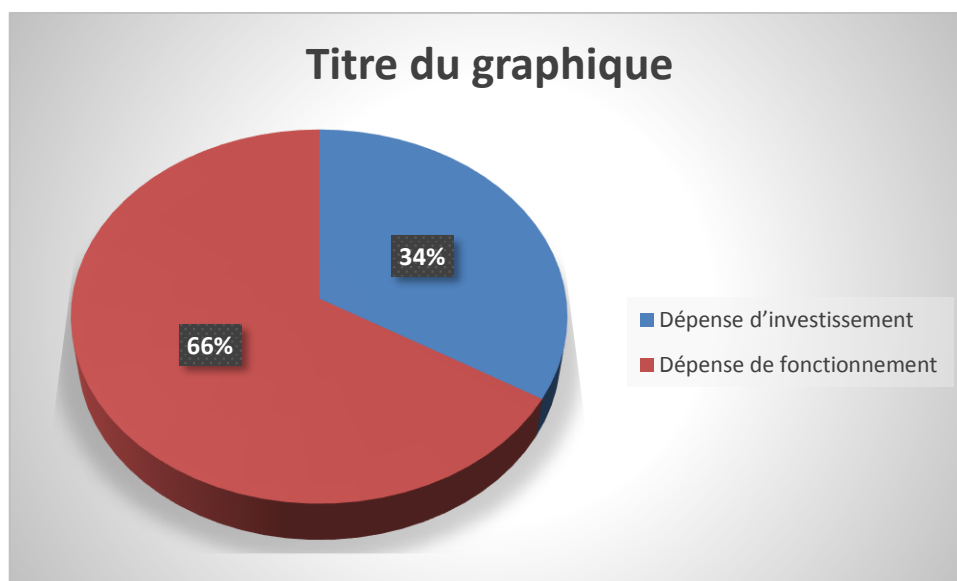
$$Q = \frac{\text{Dépenses d'investissement}}{\text{Recettes totales}} * 100$$

Tableau n° 9 : Evolution des dépenses d'investissement et des recettes totales

Années	Recettes totales	Dépenses d'investissement	Quotients en %
2011	2 256 219 307	749 333 301	33,21190004
2012	2 145 722 753	828 602 030	38,61645354
2013	2 603 012 622	658 237 031	25,28750823
2014	2 726 491 083	871 889 642	31,97845199
2015	3 256 980 441	752 212 116	23,09538327
2016	3 263 338 294	1 184 058 284	36,2836512
2017	3 226 152 817	824 038 119	25,54243911
2018	4 796 575 738	1 432 622 756	29,86761461

Source : Réalisé nous-même à partir des comptes administratifs

On constate à partir de ce tableau que sur toute la période de notre étude, la part des ressources allouées aux dépenses d'investissement sont faible par rapport aux dépense de fonctionnement indique le graphique n° 4 ci-dessous.



Graphique 4 : La part des ressources allouées aux dépenses d'investissement et dépenses de fonctionnement

De ce graphique, on note que la commune d'Abomey-Calavi accorde très peu de ressources aux dépenses d'investissement qu'aux dépenses de fonctionnement

Paragraphe n°2 : Vérification des hypothèses et suggestions

L'analyse des résultats issus de nos recherches nous permettra d'apprécier le degré de valorisation afin de formuler les éléments de nos suggestions

A- Vérification des hypothèses

Cette partie sera consacrée pour confirmer ou infirmer les hypothèses émises pour le compte de notre étude

1-Vérification de la première hypothèse

L'hypothèse N° 1 de notre recherche à savoir « Le **niveau des ressources mobilisées ne permet pas de couvrir toutes les dépenses de la commune** » serait validée grâce au résultat de notre recherche.

Selon les résultats de nos analyses, on constate graphiquement que le niveau des ressources est largement au-dessus ou supérieur par **rapport** au dépenses totales de la commune. D'où les ressources mobilisées couvrent les dépenses de la commune d'Abomey –Calavi.

Le ratio de l'indépendance financière calculé à partir du tableau n°8 qui montre l'évolution du ratio d'indépendance financière sur les huit (08) années considérées dans cette étude est en moyenne 112,20% ce qui dépasse largement 40%. Ainsi la commune a une très bonne autonomie financière. La commune est autonome en matière de couvrir ses dépenses.

Ces différentes conclusions auxquelles nous sommes parvenues nous permettent d'infirmer la première hypothèse selon la « **Le niveau des ressources mobilisées ne permet pas de couvrir toutes les dépenses de la commune** ».

2-Vérification de la seconde hypothèse

L'hypothèse N° 2 de notre étude à savoir « **La part des ressources allouées aux dépenses d'investissements est faible** » serait validée grâce au résultat de nos analyses.

L'analyse du quotient du tableau n° 9 relève une très faible portion des dépenses d'investissement dans l'ensemble des recettes totales. Ce quotient est en moyenne 30,48%. Ce qui est inférieur à 50%. Alors cette situation traduit la mauvaise répartition des recettes totales entre les dépenses d'investissement et de fonctionnement. Par conséquent cette mauvaise répartition empêche la commune de faire face à ses dépenses d'investissement ; ce qui confirme notre deuxième hypothèse selon laquelle « **La part des ressources allouées aux dépenses d'investissements est faible** »

Paragraphe3 : Considération politique (Suggestions)

1-Approche de solution au problème spécifique 1

A partir de nos analyses, il ressort que la commune d'Abomey-Calavi a une autonomie financière. Mais malgré qu'elle soit autonome pour couvrir ses dépenses, on note qu'elle a un niveau très faible de développement. Cette situation s'explique par le fait que et les ressources mobilisées sont faibles ainsi que les dépenses pour une commune qui amorce le développement. Il s'avère important de renforcer la mobilisation de ressources financières. Ce renforcement se concrétisera par ;

- ✓ La production des activités génératrices de revenus à travers les foires locales, la participation aux foires nationales et internationales,
- ✓ Organiser des journées de sensibilisation à l'endroit de la population afin d'éviter les cas de civisme fiscal,
- ✓ Organiser des formations des personnels de recouvrement afin de les rendre plus qualifiés pour le travail a eu confiés
- ✓ Mettre à la disposition de la brigade de recouvrement les moyens nécessaires afin de faciliter le recouvrement

2-Approche de solution au problème spécifique 2

Nos analyses révèlent que la faible exécution des dépenses d'investissement s'explique par la mauvaise répartition des ressources de la commune. Il est nécessaire de ;

- ✓ Doter l'administration locale des élus locaux qualifiés,
- ✓ Intégrer dans la gestion, l'information et la formation du personnel sur leur rôle dans le contexte du développement local
- ✓ Créer des mesures incitatives pour la bonne gestion des choses publiques à travers la compétition entre les communes
- ✓ Revoir les dispositifs administratifs afin de permettre une bonne gestion

A- Recommandations

1-Recommandation à l'endroit des responsables de la commune d'Abomey-Calavi

Les dirigeants de la commune doivent faire preuve de professionnalisme en évitant la lenteur administrative afin de faciliter l'exécution des tâches. L'adoption d'une stratégie de communication des responsables, expliquant aux populations le sens de la décentralisation et les informant sur toutes les activités de la mairie constitue un atout. Il est important que les élus associent effectivement les populations à l'élaboration des plans de développement et des budgets communaux. Cela pourrait se faire sous forme de consultations réelles et non fictives auprès d'un public représentatif de population d'Abomey-Calavi. La production régulière des comptes administratifs par le maire, leur soumission à l'appréciation du conseil communal élargi aux leaders de la société civile semble nécessaire. Lors de la session du conseil communal relative au compte administratif, le maire devrait fournir des explications sur les recettes recouvrées, les dépenses réalisées, les dépenses d'investissements prévues mais non réalisées et le manque de recettes. Cet exercice devrait permettre aux leaders de la société civile d'Abomey-Calavi de comprendre l'usage qui est fait des impôts et de percevoir clairement la dépendance entre le recouvrement des impôts et taxes et la réalisation des investissements. Ce travail est indispensable pour asseoir la légitimité des élus locaux de la commune d'Abomey -Calavi, la transparence de la gestion financière, et une certaine citoyenneté communale. Ces notions sont les conditions *sine qua non* du fonctionnement normal de la commune.

Pour une bonne mobilisation des ressources financières au niveau de cette commune, il s'ensuit qu'il est non seulement nécessaire d'impliquer les acteurs locaux, mais également le gouvernement qui représente l'administration de tutelle. Ainsi des solutions sont-elles préconisées à ce niveau.

2-Recommandations à l'endroit de l'Etat

L'implication systématique des services déconcentrés de l'Etat dans cette animation communale encouragerait la collaboration nécessaire entre les deux administrations et faciliterait le transfert de compétences. La réussite de la décentralisation passe indubitablement par une amélioration de la marge de manœuvre financière des élus locaux d'Abomey-Calavi. Si celle-ci ne peut être progressive certains affirment qu'elle est plus liée à la bonne gouvernance communale et à l'émergence de « l'identité communale » dans l'esprit de la population qu'à des mesure fiscales ou économiques. Pour cela, les efforts peuvent se centrer sur :

- ✓ « L'identification fiscale des contribuables ;
- ✓ Le renforcement de l'administration fiscale ;
- ✓ L'amélioration des relations entre l'administration et les contribuables ;
- ✓ L'intégration de l'information fiscale ;
- ✓ La transparence dans la gestion des affaires des fonds de la mairie ;
- ✓ La culture du civisme fiscal de la population ;
- ✓ Donner aux populations les motifs de payer ses impôts ;
- ✓ Montrer à la population les réalisations de la mairie ;
- ✓ Faire des recensements et confectionner des rôles ;
- ✓ Lettre les agents de recouvrement dans les bonnes conditions de travail ;
- ✓ Valoriser le métier du collecteur et des agents de recouvrement ;
- ✓ Cultiver l'excellence des mairies ;
- ✓ Améliorer la connaissance des contribuables par la mise en place d'une base de données géo référencées, la formation en gestion de bases de données informatisées et la planification et le suivi des recettes des installations économiques ;
- ✓ Réorganiser la collecte en réduisant le nombre et le rôle des agents, en valorisant leur travail, en instituant un principe de contrôle et de sanction et en augmentant le potentiel des installations
- ✓ Et enfin développer un civisme fiscal dans la commune par l'information, l'éducation et la communication sur les droits et devoirs du contribuable et par l'attribution de subventions aux coordinations professionnelles de la commune.

En plus de cela, il y a beaucoup à entreprendre et à faire. Il s'agit entre autres de :

Ø Définir une stratégie qui relie étroitement performances locales dans la mobilisation des ressources et bénéfice des concours et subventions de l'Etat

CONCLUSION

Le processus de la décentralisation rendu possible grâce à l'engagement de l'Etat béninois et les bailleurs de fonds est très important pour le développement local. Car le développement au niveau national doit nécessairement passer par celui de local. Le Maire est placé au premier plan comme l'autorité locale qui tient le gouvernail de sa commune et qui identifie les difficultés réelles auxquelles sont confrontées la commune dont il a la charge.

Face aux nombreuses difficultés, le Maire et son conseil ainsi que les couches qui composent la population, essayent de trouver des solutions adéquates aux maux qui minent le développement de leur commune. L'appréhension des enjeux fondamentaux de la décentralisation que sont la promotion de la démocratie à la base et le développement durable et inclusif entraîne de lourdes charges. Cependant pour couvrir les charges dont elle fait face la commune doit nécessairement passer par la mobilisation des ressources financières efficaces et leurs efficientes allocations.

Notre recherche avait pour objectif d'examiner la mobilisation des ressources financières de la commune D'Abomey –Calavi afin de proposer des stratégies efficaces pour son amélioration. Les hypothèses testées ont montré que le faible niveau de revenu son autonomie financières et la faible participation de la commune aux investissements qui reflète entre autres la mauvaise allocation des ressources sont les deux majeurs problèmes qui minent le développement de la commune d'Abomey –Calavi. De ces constats relevés, nous avons proposé des approches de solutions qui pourraient aider les élus locaux à atteindre leur objectif de la mobilisation des ressources. Il s'avère important de penser à une politique de gestion correcte, efficace et efficiente de ses ressources.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aaron Raymond (2000), « Accès de collectivités locales africaines à l'emprunt et aux marchés financiers »

Alban et Paulin (Juin 2014) « Analyse de la mobilisation des ressources financières dans les municipalités ».

Ahmadou et Dembélé, (1995). « Colloque sur le financement du développement communal ; ENAM, Fondation HANS SEIDEIL Ouagadougou ».

Bernard, (2003), « Nouveaux mode de coordination des acteurs dans le développement local »

Charles (1987), les enjeux de l'autonomie des collectivités » PP86

Dénis (2006), « Développement durable et territoire » pp22

François, (2008) « la décentralisation en Afrique Sub-saharienne »

Jean et Thierry (2007), « Problématique de la mobilisation des ressources des collectivités locales ».

Lachange, (2002) « l'Economie Réelle de l'Afrique et ses perspectives de développement pour une nouvelle conception en Afrique ».

Lexique d'économie 10^e édition

Lexique Juridiques édition DALLOZ (1981) page 135

Louis, (2008), « Mobilisation des ressources et développement local dans la commune de Ziguinchor » pp23-36

Mairie d'ABOMEY-CALAVI « plan de développement communal troisième génération 2018-2022 »

Massamba, (2002), « Proposition et stratégie de financement par emprunt des collectivités locales »

Ndiaye et Savane (2002), « Financement du développement municipal en Afrique »PP44-46

Paulin, (2012) ; « Analyse de la mobilisation des ressources financières dans les municipalités d'Avrankou » PP15-22

PDM (La revue africaine des finances locales) : l'emprunt des collectivités édition GDT ; Paris

PNUD (1998), « Rapport sur le développement humain, Cotonou »

MPD, (2007) « Stratégie de croissance pour la réduction de la Pauvreté Mars 2007 »

REQUIER-DESJARDINS D. (2000) : Décentralisation et Dynamique Locale de production dans les pays en développement

Richard, (2008), « in Décentralisation en Afrique et dans le monde » PP13.

Sani, (2017) « Analyse de la gestion financière des collectivités décentralisé : Cas de la commune de Tchaourou » PP 14-19.

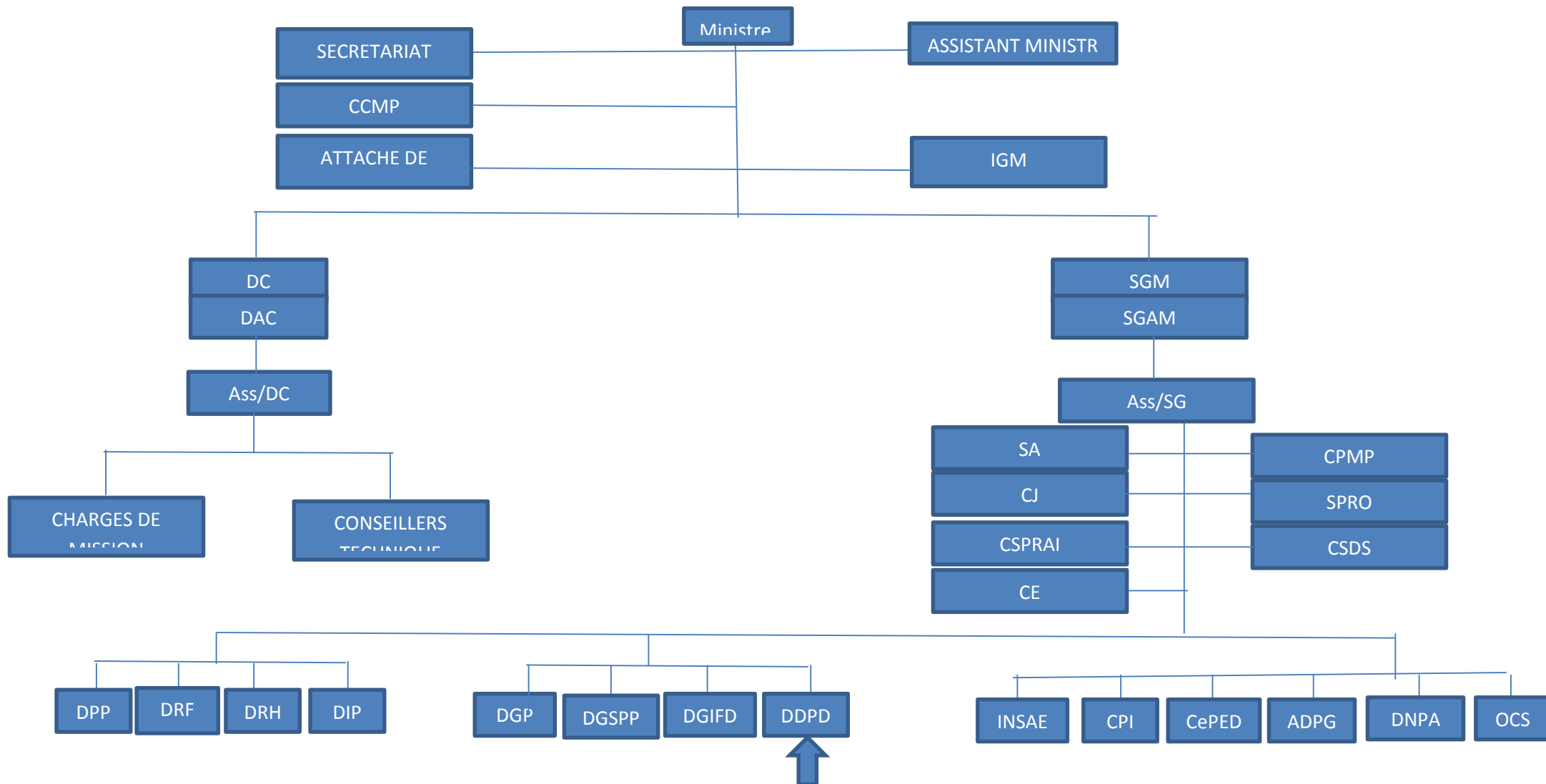
Table des matières :

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
SOMMAIRE	viii
Résumé.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DU STAGE	3
SECTION 1 : Présentation de la Direction Départementale du Plan et du Développement de l'Atlantique-Littoral (DDPD-ATL/LIT)	3
Paragraphe 1 : Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DDPD-ATL/LIT	3
I. ATTRIBUTIONS DE LA DDPD-ATL/LIT	3
II. ORGANISATION DE LA DDPD-ATL/LIT	4
III. FONCTIONNEMENT DES SERVICES DE LA DDPD-ATL/LIT.....	4
1. le Service Administratif et Financier (SAF)	4
2- Le Service de la Planification, de la Programmation et de Suivi des Projets	5
3. Le Service de la Planification, de la Programmation et de Suivi des Projets	6
4. Le Service des Statistiques et de Suivi des Indicateurs de Développement.....	7
5. Le Service de la Coopération et de la Promotion de l'Economie Locale	8
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE	9
Paragraphe1. Rotation dans les Services.....	9
Paragraphe2. Activités Menées	9
Paragraphe3 Apports de stage	10
Paragraphe4 Difficultés rencontrées	10
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	11
SECTION 1 : Problématique ; Objectifs et Hypothèse de l'étude.....	11
Paragraphe1 : Problématique.....	11
1. Objectifs et hypothèses de recherche	12
SECTION 2 : Revue de littérature	13
A-Clarification Conceptuelle	13
B-Revue Théorique	16
C-Revue Empirique.....	20
SECTION3 : Méthodologie de recherche	21
A-Choix du cadre de l'étude	21
B-Outil de collecte des données	22
C-Outils de traitement des données.....	23
D-Cadre opérationnel	23
E-Analyse des objectifs avec la statistique descriptive	24
1. Analyse par rapport à l'objectif spécifique 1	24
	43

2. Analyse par rapport à l'objectif spécifique 2	24
F- Techniques de vérification des hypothèses	24
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET SUGGESTION....	25
SECTION 1 : Présentation des données.....	25
Paragraphe 1 : Mobilisations des ressources financières	25
A -Le recouvrement des recettes fiscales	25
B-Mobilisation des recettes non fiscales	26
II- Les dépenses de la commune d'Abomey- Calavi	27
A- Les dépenses de fonctionnement.....	27
B- Les dépenses d'investissement.....	28
SECTION 2: Analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	29
Paragraphe 1 : Analyse des résultats	29
I. Analyse des ressources mobilisées de la commune d'Abomey –Calavi	29
II Analyse des dépenses, de besoin ou capacité de financement de la commune	31
A –L'épargne brute	32
B- Capacité d'investissement	33
C-Capacité de financement	33
III- Analyse comparative des ressources mobilisées et des dépenses réelles de la commune d'Abomey-Calavi	34
IV- Analyse comparative des dépenses d'investissement et des recettes totales de la commune d'Abomey –Calavi	36
Paragraphe n°2 : Vérification des hypothèses et suggestions	37
A- Vérification des hypothèses	37
1-Vérification de la première hypothèse	37
2-Vérification de la seconde hypothèse	38
Paragraphe3 : Considération politique (Suggestions)	38
1-Approche de solution au problème spécifique 1	38
2-Approche de solution au problème spécifique 2.....	39
A- Recommandations	39
1-Recommandation à l'endroit des responsables de la commune d'Abomey-Calavi.....	39
2-Recommandations à l'endroit de l'Etat.....	40
CONCLUSION	41
Table des matières :	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	42

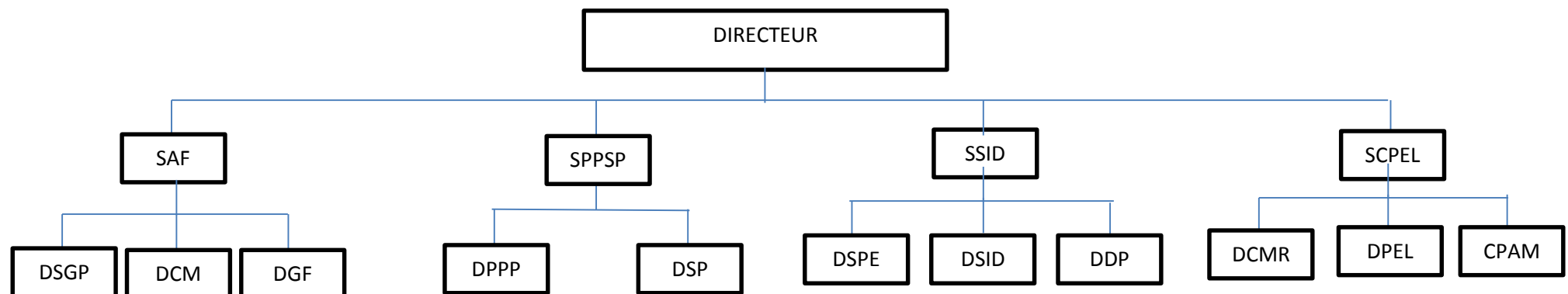
ANNEXE

1- Organigramme du Ministère du plan et de développement



A

2- Organigramme de la DDPD/ATL-LIT



Légende:

SAF : Service Administratif et financier
 SPPSP : Service de la Planification, de la programmation et du Suivi des Projets
 SSID : Service statistiques et du Suivi des Indicateur de Développement
 SCPEL : Service de la Coopération et de la Promotion de l'Economie
 DSGP : Division du Secrétariat et de la Gestion du Personnel
 DCM : Division de la Comptabilité Matière
 DGF : Division de la Gestion Financière
 DPPP : Division de la Planification et Programmation des Projets
 DSP : Division Suivi des Projets
 DSPE : Division des Statistique des Prix et des Enquêtes
 DSID : Division Suivi des Indication de Développement
 DDP : Division de la Documentation et du Pré-Archivage
 DCMR : Division de la Coopération de la Mobilisation des Ressources
 DPEL : Division de la Promotion de l'Economie Locale
 CPAM : Cellule des Projets du Programme Alimentaire Mondial

3- situation géographique de la DDPD/ATL-LIT

