



Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale
(MDGL)

Département du Mono

Commune de Lokossa



**STRATEGIE TRIENNALE DE MOBILISATION DES
RESSOURCES LOCALES DE LA COMMUNE DE
LOKOSSA**

PSMR 2022-2024

Juin 2022

SOMMAIRE

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	5
1.1 Objectifs : Les communes partenaires du ReFORME utilisent des stratégies pour structurellement travailler sur l'amélioration de la mobilisation des ressources propres.	6
1.2 Résultats attendus à la fin de la mission	6
2. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA COMMUNE	6
2.1 Caractéristiques géographique et économique de la commune	6
2.3 Objectif d'accroissement des recettes propres à l'horizon 2023.....	7
3. APPROCHE METHODOLOGIQUE	7
4. PROBLEMATIQUE DE MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES DE LA COMMUNE	8
4.1. 2. ETAT DES LIEUX DU DISPOSITIF DE MOBILISATION DES RESSOURCES PROPRES	8
4.1.a. Relations entre les acteurs.....	8
4.1.b. Evolution des ressources propres de la Commune de Lokossa de 2017 à 2021	11
4.2. Analyse des Forces et Faiblesses ; Opportunités et Menaces.....	11
4.3. Synthèse des aspirations, défis et valeurs partagées par les acteurs	14
4.3 Vision de la commune en matière de mobilisation des ressources locales.....	15
4.4 Orientations stratégiques.....	15
4.5. NOUVELLES STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES PROPRES (Eléments d'une logique d'intervention).....	17
4. CALENDRIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE DE MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES DE LA COMMUNE	19
5.1 Calendrier de mise en œuvre du plan triennal.....	20
5.2 Conditions de mise en œuvre et mesures d'accompagnement.....	27
5.2.1 Conditions de mise en œuvre	27
5.2.2 Mesures d'accompagnement	27

Liste des abréviations

ANCB	:	Association Nationale des Communes du Bénin
ANDF	:	Agence Nationale des Domaines et du Foncier
ANIP	:	Agence Nationale d'Identification des Personnes
CC	:	Cadre de Concertation
CDL	:	Contribution au Développement Local
CGI	:	Code Général des Impôts
CIPE	:	Centre des Impôts des Petites Entreprises
D3P	:	Direction de la Planification, de la Programmation et de la Prospective
DAFAU	:	Direction des Affaires Foncières et de l'Aménagement Urbain
DAFE	:	Direction des Affaires Financières et Economiques
DAGP	:	Direction de l'Administration Générale et de la Population
DDI	:	Direction Départementale des Impôts
DGI	:	Direction Générale des Impôts
DGTCP	:	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DST	:	Direction des Services Techniques
EGF	:	Evaluation du gisement fiscal
FFOM	:	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
GIZ	:	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
LF	:	Loi de Finances
LoGIL	:	Logiciel de Gestion des Impôts Locaux
ODP	:	Occupation Domaine Public

OSC	:	Organisation de la Société Civile
PDC	:	Plan de Développement Communal
RDI	:	Recette Divisionnaire des Impôts
ReFORME	:	Réforme des Finances publiques pour l'atteinte des ODD et le Renforcement de la Mobilisation des recette de l'Etat
RFC	:	Régime Financier des Communes
RFU	:	Registre Foncier Urbain
RGPH	:	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SA	:	Service d'Assiette
SIF	:	Système d'information foncière
SREM	:	Service des Recettes et Equipements Marchands
TC	:	Trésorerie Communale
TEO	:	Taxe d'Enlèvement des Ordures

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'élaboration et la mise en œuvre des plans stratégiques triennaux de mobilisation des ressources constituent un levier essentiel pour le champ d'action 2 « Mobilisation de Recettes » du projet ReFORME sur la période de janvier 2021 à décembre 2023. En effet, un des indicateurs du champ d'action est libellé ainsi qu'il suit : (Indicateur 2 du module). « *Les recettes propres provenant des taxes, droites et autres redevances communales ont augmenté de 10 % dans chacune des 12 communes partenaires sur 19 au cours de l'année budgétaire 2022.* »

Les capacités de mobilisation des ressources propres des 12/19 communes partenaires sont améliorées, à la mesure de leur potentiel. Cela se traduit par une amélioration des approches, des outils et un renforcement technique des capacités des acteurs de la chaîne de mobilisation de recettes propres.

Au début de la mission et lors des ateliers de planification opérationnelle 2021, il a été arrêté avec les communes partenaires à ce que le projet ReFORME appui l'élaboration d'une « Stratégie de Mobilisation des Ressources Locales » en vue d'un accroissement réel et continu des recettes communales.

Il paraît judicieux qu'une stratégie globale et son opérationnalisation soient conçues de façon appropriée, réellement applicable par les communes, pour une durée de trois ans basés surtout sur l'EGF. La « Stratégie triennale de Mobilisation des ressources locales » sera ainsi composée d'un cadre stratégique triennal (stratégie globale) et d'actions de mobilisation des ressources locales (stratégie opérationnelle).

C'est dans le cadre de la réalisation de cette stratégie triennale de mobilisation des ressources locales au profit de la commune de Lokossa que le présent plan élaboré est actualisé de façon participative par les acteurs clés de la mobilisation des ressources locales avec l'appui-conseil et technique du projet ReFORME.

Il s'articule autour des grands axes ci-après :

- Objectifs et résultats attendus
- Description sommaire de la commune de Lokossa ;
- Approche méthodologique ;

- Problématique de mobilisation des ressources locales de la commune de Lokossa ;
- Cadre stratégique en matière de mobilisation des ressources locales de la commune de Lokossa ;
- Calendrier et conditions de mise en œuvre du plan stratégique de mobilisation des ressources locales de la commune de Lokossa.

1.1 Objectifs : Les communes partenaires du ReFORME utilisent des stratégies pour structurellement travailler sur l'amélioration de la mobilisation des ressources propres.

De façon spécifique, il s'agit de :

- Réaliser avec les acteurs communaux un diagnostic sur l'état des ressources propres de la commune et le contextualiser ;
- Elaborer le plan d'actions triennal de mobilisation des ressources pour la période 2022 à 2024 à la lumière des défis de mobilisation des ressources ;
- Définir avec les acteurs les mesures d'accompagnement pour la mise en œuvre ainsi que le dispositif de suivi évaluation pour une mise en œuvre efficiente du plan

1.2 Résultats attendus à la fin de la mission

- Le diagnostic par nature de ressource est posé en termes de forces, faiblesses, opportunités et menaces
- Le plan d'actions de mobilisation des ressources est élaboré pour la période 2022-2024 ;
- Les mesures d'accompagnement pour la mise en œuvre et le dispositif de suivi évaluation sont définis

2. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA COMMUNE

Elle est composée des caractéristiques géographiques et économiques de la commune de Lokossa.

2.1 Caractéristiques géographique et économique de la commune

La commune de Lokossa est située au Nord – Ouest et Chef-lieu du Département du Mono, la Commune de Lokossa est l'une des six (06) subdivisions administratives que compte ce Département. Selon les données du RGPH4 en 2013, sa population est de 104 961 habitants dont 53 685 femmes soit 51,15% avec une projection de 134 878 habitants en 2022. Elle couvre une superficie de 260 km², ce qui représente 16% de la superficie du Mono (1 605km²) et 0,23% de la superficie totale du Bénin (112.622km²).

Limitée au Nord par la Commune de Dogbo dans le Département du Couffo, au Sud par les Communes d'Athiémé et de Houéyogbé, à l'Est par celle de Bopa et à l'Ouest par la République du Togo, cette Commune se trouve à 106 km de Cotonou, capitale économique du Bénin.

La Commune est divisée en cinq (05) arrondissements que sont : Agamè, Houin, Koudo, Lokossa et Ouèdèmè-Adja. Ces arrondissements sont subdivisés en seize (16) quartiers de ville et quarante-neuf (49) villages, soit un total de soixante-cinq (65) localités. La Commune est administrée par un Conseil composé de vingt-cinq (25) membres dont une femme. Le Conseil Communal de Lokossa dispose de cinq (05) commissions permanentes.

L'économie de la commune de Lokossa est caractérisée par une diversité d'activités : productions végétale et animale, artisanat, commerce, transport, industrie, services et dans une moindre mesure par la production halieutique, la chasse, l'exploitation forestière, la maintenance/ réparation et le tourisme.

L'économie de la commune repose essentiellement sur la production agricole dominée par les palmeraies, la culture du maïs et du manioc et le maraîchage ; l'exploitation des carrières de gravier et de sable qui constituent de principales sources de prélèvement de la TDL. Par ailleurs, les petites et moyennes entreprises de l'artisanat, de services et une industrie embryonnaire représentée par l'industrie de textile contribuent au budget de la commune au moyen des contributions foncières des propriétés bâties et des patentes dont elles sont redevables.

2.3 Objectif d'accroissement des recettes propres à l'horizon 2023

Niveau des recettes propres : Il faudra maintenir une tendance globalement évolutive des recettes propres d'une année à une autre, mais réaliste par rapport aux réalisations des années antérieures et au potentiel réel de la commune (EGF).

L'objectif du ReFORME est ***d'accompagner ses communes partenaires de sorte que : Les recettes propres provenant des taxes, droites et autres redevances communales augmentent de 10 % dans chacune des 12 communes partenaires sur 19 au cours de l'année budgétaire 2022.***

3. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Pendant la phase préparatoire ainsi que pendant la phase d'implémentation, une approche méthodologique basée sur les principes suivants a été appliquée :

- Le principe de l'apprentissage des adultes ;

- La valorisation des connaissances endogènes des participants ;
- La prise en compte des références de leurs pratiques habituelles ;
- Des discussions et échanges entre participants et facilitateurs ;
- Des travaux de groupes alternés de plénières.

Donc, une démarche participative active a été suivie.

La phase préparatoire a requis un important travail conceptuel et méthodologique qui permettra lors des ateliers de parvenir à l'élaboration du cadre stratégique (objectifs à moyen terme, axes stratégiques) basé sur les résultats d'EGF, d'une part et à des choix / actions concrètes d'amélioration des ressources, notamment porteuses, d'autre part, tout en tenant compte des possibilités et moyens dont disposent réellement les acteurs locaux.

En termes de synergies possibles entre acteurs / composantes les ateliers d'élaboration de la « Stratégie triennale de Mobilisation des Ressources Locales » ont permis de mettre ensemble les acteurs de la Mairie, ceux des Services d'Impôts et des Trésoreries communales qui ont dû conjuguer leurs efforts pour l'atteinte d'un seul et même objectif de performance financière de la commune, dont notamment la mobilisation des ressources.

4. PROBLEMATIQUE DE MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES DE LA COMMUNE

Cette problématique sera posée à travers, l'état des lieux du dispositif de la mobilisation des ressources, les FFOM et la synthèse des aspirations, défis et les valeurs partagées par les acteurs impliqués dans la mobilisation des ressources locales de la commune.

4.1. 2. ETAT DES LIEUX DU DISPOSITIF DE MOBILISATION DES RESSOURCES PROPRES

4.1.a. Relations entre les acteurs

L'analyse des acteurs présentée dans le tableau ci-dessous a permis d'identifier les acteurs clés intervenant dans la chaîne de mobilisation des ressources propres, la nature des relations existant entre eux, ainsi que les actions de redressement devant favoriser l'accroissement des ressources communales.

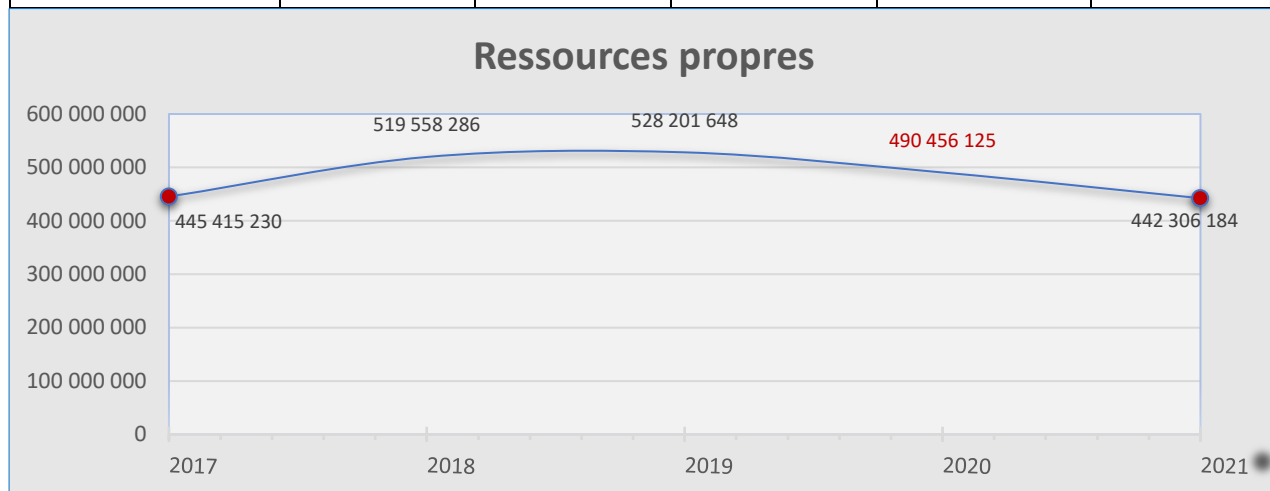
Tableau d'Analyse des relations entre les acteurs

QUESTIONS ET OBJECTIFS DU CHANGEMENT				
Acteurs/fonction principale	Missions	Sphère d'influence	Alliances/relations	Analyse/Enseignements
Conseil Communal	Délibération axée sur la mobilisation des ressources	Communal	Conseil de supervision : Dépendance institutionnelle formalisée	Bonne collaboration
Conseil de supervision	Validation de la stratégie de mobilisation de ressource propres	Communal	Secrétaire Exécutif : Dépendance institutionnelle formalisée	Bonne collaboration
Secrétaire Exécutif	Application des délibérations du Conseil Communal	Communal	Conseil de supervision /Conseil Communal : Dépendance institutionnelle formalisée TC : Echange continu d'information CIPE : Echange continu d'information	Bonne collaboration
CIPE (SA et RDI)	Emission et recouvrement des recettes fiscales	Communal	Service RFU : Action concertée TC : Dépendance institutionnelle formalisée	Bonne Collaboration
TC	Recouvrement des recettes non fiscales et centralisation des recettes propres	Communal	DAFE : Echange continu d'information RI : Dépendance institutionnelle formalisée	Bonne
SRFU	Mobilisation des recettes fiscales (émission et recouvrement RF)	Communal	CIPE : Action concertée	Bonne collaboration

QUESTIONS ET OBJECTIFS DU CHANGEMENT				
Acteurs/fonction principale	Missions	Sphère d'influence	Alliances/relations	Analyse/Enseignements
Régisseur des recettes	Placement des valeurs inactives auprès des agents collecteurs	Communal	TC : Dépendance institutionnelle formalisée DAFE : Echange continu d'information	Bonne collaboration
SREM	Gestion des équipements marchands	Communal	DAFE : Echange continu d'information Régisseurs Recettes : Echange continu d'information	Bonne collaboration
Agents Collecteurs	Collecte des recettes	Communal	Régisseur Recettes : Mutualisation des ressources SREM : mutualisation des ressources	Bonne collaboration
Contribuables	Paiement des impôts et taxes	Communal	CIPE : Mutualisation des Ressources SRFU : Mutualisation des ressources Régisseur : Mutualisation des Ressources	Quelques fois conflictuel

4.1.b. Evolution des ressources propres de la Commune de Lokossa de 2017 à 2021

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Ressources propres	445 415 230	519 558 286	528 201 648	490 456 125	442 306 184
Taux d'accroissement	-8%	16,56%	1,66%	-7,15%	-9,64%



Il ressort du graphique que les ressources propres mobilisées dans la Commune de Lokossa ont connues une tendance évolutive de 2017 jusqu'en 2019 avec un accroissement positif. La chute brusque observée en 2020 et en 2021 est due non seulement à la suspension des travaux de lotissement mais aussi à la réduction des tarifs de la CDL applicables aux produits miniers (Loi de finances 2021) et aux différentes réformes de Gouvernement au niveau de l'état civil. L'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) donne plus de détails sur les motifs réels des chutes de ressources observées.

4.2. Analyse des Forces et Faiblesses ; Opportunités et Menaces

NATURE DE RESSOURCES	FORCES	FAIBLESSES
Ressources fiscales		
Ressources fiscales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sensibilisation de la population (émission radio, affiches ...) ○ EGF de la commune effectuée ; ○ Existence de la matière imposable ; ○ Existence et Application régulière de toutes les procédures 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incivisme fiscal ; ○ Faible taux de recouvrement de certains Impôts (Fonciers, Taxe sur la publicité, Taxe de pacage) ;

	<p>d'émission, de recouvrement et actualisation régulière de la base de données ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Existence des bases RFU et LogIL ; ○ Bonne collaboration entre les acteurs impliqués dans la Mobilisation des Ressources ; ○ Informatisation de la Caisse de la recette des impôts ; ○ Existence et fonctionnement du LoGIL ; ○ Signature d'une convention annuelle de partenariat entre le Service des Impôts et la Mairie pour la mobilisation des ressources fiscales ; ○ Existence d'agents collecteurs motivés ; ○ Existence de délibérations de perception des recettes ; ○ Exploitation des carrières (Calcaire, sable, graviers) dans la Commune ; ○ Utilisation des quittanciers PIRA ; ○ Existence du comité de la transhumance et de la vaine pâture fonctionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible implication des élus dans le recouvrement des recettes ; ○ Faible collaboration des producteurs de la commune ; ○ Faible implication des OSC dans la mobilisation des ressources ; ○ Non prestation de serment des agents collecteurs ; ○ Manque de personnel (agent de la commune pour appuyer le service des impôts) ; ○ Manque de coopération entre les promoteurs d'écoles (incivisme) ○ Faible contrôle au niveau des postes de collecte de CDL.
	OPPORTUNITES	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existence de quittanciers PIRA ; ○ Existence du Centre des Impôts des Moyennes Entreprises sur le territoire de la commune ; ○ Forte structuration des URCAR favorables au prélèvement de la CDL ; ○ Réglementation de l'exploitation des ressources minières ; ○ Coopération décentralisée (projet ReFORME/GIZ) ; ○ Position de la commune à statut intermédiaire, Chef-lieu de Département ; ○ Réforme dans le secteur de la décentralisation qui responsabilise davantage les élus dans la mobilisation des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Réduction des tarifs applicables aux produits miniers (loi de finances 2021) ; ○ Ouverture de carrières dans les communes environnantes ○ Amenuisement des ressources minières au niveau de la commune ○ Création de l'Agence Nationale d'Approvisionnement en Eau Potable en Milieu Rural ; ○ Litige lié à la délimitation territoriale de la Commune (Athiémé, Dogbo et Bopa) ; ○ Exonération des exploitants des ressources minières agréées (Loi de Finances 2021) ;

Ressources non fiscales				
Ressources fiscales	FORCES	FAIBLESSES		
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sensibilisation de la population (émission radio...); ○ Existence de répertoires des redevables (usagers du marché Nesto d'Almeida, Locataires de boutiques/magasin, conducteur de taxis moto, occupant de domaine public); ○ Existence de délibérations de perception des recettes ou grille de tarification; ○ Existence de gare routière; ○ Existence de sites touristiques aménagés; ○ Existence d'un dispositif de lutte contre le stationnement hors parc; ○ Existence des agents collecteurs; ○ Existence des cimetières dans la Commune; ○ Existence des marchés dans la Commune; ○ Existence d'AEV et de FPM; ○ Existence de taxe sur la divagation des animaux domestiques; ○ Existence des biens immeubles à mettre en location. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Faible taux de recouvrement; ○ Incivisme; ○ Faible optimisation du potentiel des équipements marchands; ○ Indélicatesse des agents collecteurs; ○ Etroitesse de la gare routière; ○ Retard dans le paiement des redevances par les fermiers des AEV et FPM; ○ Manque de personnel; ○ Manque de matériels roulants; ○ Impraticabilité des pistes de desserte rurale. ○ Faible valorisation et exploitation des sites touristiques de la commune; ○ Inorganisation des marchés des produits halieutiques; ○ Inexistence de dispositif de collecte de ressources au niveau du fleuve Mono 		
	OPPORTUNITES	MENACES		
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Réglementation de l'exploitation des ressources minières; ○ Coopération décentralisée (projet ReFORME/GIZ); ○ Position de commune à statut intermédiaire, Chef-lieu de Département; ○ Forte demande de location des infrastructures marchandes; ○ Réforme dans le secteur de la décentralisation qui responsabilise davantage les élus dans la mobilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Suspension des travaux de lotissement par l'Etat; ○ Création de l'Agence Nationale d'identification des Personnes (ANIP); ○ Suspension de recrutement de personnel dans l'administration communale; 		

4.3. Synthèse des aspirations, défis et valeurs partagées par les acteurs

Ils sont, par catégorie et présentés dans le tableau ci-après.

CATEGORIES	ELEMENTS DETERMINANTS
Amélioration des recettes	Augmentation vertigineuse des recettes ; recouvrement à 80% des prévisions budgétaires
Cadre de concertation	Existence d'un cadre de concertation ; faire fonctionner le cadre de concertation
Appui des partenaires sociaux	Sensibilisation ; veille citoyenne ; paiement spontané ; adhésion des populations ; soutien de certains opérateurs économiques ; soutien des cadres et notables ; implication des forces de l'ordre ; détermination des forces de l'ordre ; soutien des forces de sécurités
Logistique	Moyen (logistique et matériel) ; mise à temps des moyens financiers et matériel à la disposition des services de recouvrement ; bonne volonté du Trésorier communal à accompagner le processus
Participation des élus au recouvrement	Implication stratégique des élus locaux ; mise à contribution de tous les agents de la mairie ; note de service du maire pour constituer les équipes ; volonté partagée d'améliorer les ressources locales ; facteur stimulant : décision du conseil communal ; succès : volonté des agents des impôts et des collecteurs pour le recouvrement ; organiser des séances de sensibilisation des élus ; la vigilance du conseil communal ; meilleur accompagnement des élus dans les actions de recouvrement ; instauration d'une concurrence entre arrondissement
Synergie d'action	Bonne communication ; améliorer la collaboration entre acteurs (impôts, TC, mairie) ; franche collaboration entre les personnes impliquées ; participation active du Trésorier communal ; renforcer la bonne collaboration avec le service des impôts
Organisation	Opération foraine ; bonne organisation de l'opération ; mise en place des équipes de recouvrement ; coordination de l'activité ; organisation adaptée et appropriée ; existence de stratégie de recouvrement ; mettre les services de recouvrement au cœur de la mobilisation des ressources

	communales ; organisation du recouvrement de la patente foraine ; organisation des recouvrements inopinés ; choix de date approprié ; mise en place de comité stratégique ; organisé des recouvrements forcés
Suivi de la trésorerie	Prise de conscience par rapport à la baisse du niveau de recettes ; il faut de la transparence dans les disponibilités ; mettre en place un dispositif d’alerte ; rendre fonctionnel le comité de trésorerie ; suivi des recettes par rapport au potentiel théorique
Satisfaction des populations	Satisfaction des besoins prioritaire des populations
Suivi et motivation des agents collecteurs	Paiement des commissions aux agents collecteurs à temps ; devoir accompli ; existence d’agents assermentés ; rotation des agents collecteurs ; importance du suivi des agents collecteurs ; permettre aux collecteurs de jouer pleinement leur rôle
Cadre légal	Les dispositions de la loi N°2021-14 du 20 décembre 2021 mettant la mobilisation des ressources propres au cœur des actions de développement local.
Potentiel	Existence de la matière imposable dans la commune

4.3 Vision de la commune en matière de mobilisation des ressources locales

L’analyse de la réforme du secteur de la décentralisation au Bénin portée par les dispositions de la loi N°2021-14 du 20 décembre 2021 a permis aux participants à l’atelier en intégrant le relèvement du niveau des ressources locales liées à la mesure transversale nationale de la mobilisation et de l’utilisation efficiente des ressources nécessaires au financement du développement, de formuler la vision de la commune. La vision de la commune de Lokossa, à long terme, est alors retenue par les participants comme suit :

« La Commune de Lokossa en 2032 est une commune riche, peuplée de citoyens éveillés, animés d’un civisme fiscal pour une indépendance financière pouvant la propulser dans le rang des communes à statut particulier. ».

De cette vision découlent des orientations ou ambitions pour la commune.

4.4 Orientations stratégiques

De cette vision découlent des options stratégiques ci- après :

Les orientations stratégiques retenues sur la base des éléments de l'analyse FFOM sont les suivantes :

1. Réaliser l'autonomie financière de la commune pour être reclassée dans le rang des communes à statut particulier ;
2. Promouvoir le civisme fiscal pour accroître le niveau de recouvrement des impôts locaux ;
3. Dynamiser la participation citoyenne par des activités de reddition de comptes et l'implication des citoyens dans l'élaboration des documents de planification ;

La compilation de ces trois options stratégiques a permis d'avoir une seule option conduisant à ce futur désiré vers lequel tous les efforts doivent tendre. Il s'agit de :

- *l'autonomie financière de la commune est réalisée (épargne nette supérieure à 0)*

La réalisation du seul résultat spécifique « **l'autonomie financière de la commune est réalisée** » dépendra elle-même de celle des autres résultats identifiés qui se présentent comme suit :

- Le civisme fiscal est promu vérifié par la régularité des séances de sensibilisation et l'augmentation des taux de recouvrement ;
- La participation des citoyens à la gestion des affaires locales est effective ;
- Les ressources propres sont accrues de 15% par rapport à la valeur de référence de 2021

4.5. NOUVELLES STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES PROPRES (Eléments d'une logique d'intervention)

L'obtention des résultats de l'option identifiée est subordonnée à la réalisation des activités ci-dessous énumérées dont certaines sont obligatoires et exécutées chaque année à des périodes fixées par le Code Général des Impôts. Par contre d'autres activités sont identifiées et participent aussi à l'amélioration des ressources locales de la commune. Elles sont regroupées par résultat identifié dans le tableau ci-après

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES
Le civisme fiscal est promu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Intensifier la sensibilisation des populations sur le paiement spontané des impôts et taxes ; ○ Définir un cadre formel de travail avec les Associations de Développement d'Arrondissement pour la dénonciation des manifestations non autorisées ; ○ Impliquer la Police Républicaine dans le recouvrement des ressources de la commune ; ○ Organiser des séances de sensibilisation trimestrielle à l'endroit des opérateurs économiques et les artisans sous l'égide de la DDI ; ○ Sensibiliser, former et mettre à la disposition des élus locaux les valeurs inactives pour la collecte des recettes non fiscales sur la pose des bâches et les tirs de canon dans les villages ○ Distinguer les meilleurs contribuables de la Commune.
La participation citoyenne est dynamisée	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en gestion déléguée les principaux marchés de la Commune ; ○ Organiser des Dialogues Public-Privé sous l'égide la CCIB ; ○ Organiser le concours meilleur élu engagé dans la mobilisation des ressources propres ; ○ Sensibiliser la population sur leur droit de veille citoyen ; ○ Dynamiser le cadre de concertation mairie-artisans ; ○ Organiser périodiquement des redditions de comptes ;

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES
<p>Les ressources propres sont accrues de 15% par rapport à la valeur de référence de 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Actualiser le répertoire des occupants des domaines publics et des usagers des grands marchés de la Commune ; ○ Répertorier les conducteurs de taxi motos de la commune et établir une bonne collaboration entre la Mairie et les responsables syndicaux ; ○ Organiser des séances publiques de récompense des meilleurs agents collecteurs ; ○ Signer une convention de partenariat avec le trésor public pour la mobilisation des ressources non fiscales ; ○ Mettre en place la brigade de recouvrement dans la Commune ; ○ Mettre à disposition du Services des Impôts de façon systématique tous les contrats passés en vue de faciliter la liquidation de la patente complémentaire ; ○ Recruter des agents occasionnels pour le recouvrement loyers et des droits de place dans les marchés secondaires de la Commune ; ○ Former les agents collecteurs sur les techniques élémentaires de relations humaines ; ○ Former les élus sur leurs rôles et responsabilités dans la mobilisation des ressources propres ; ○ Opérationnaliser le Système d'Information Foncière (SIF) de la Commune ; ○ Informatiser le Service des Affaires Foncières et de l'Urbanisme (SAFU) et son interconnexion avec le service RFU de la Mairie ; ○ Réorganiser la gestion des cimetières de la Commune ; ○ Construire une gare routière moderne ; ○ Aménager les pistes de desserte rurale ; ○ Faire un plaidoyer à l'endroit de la société CALCIM pour le paiement des arriérés de CDL et de la contribution budgétaire ; ○ Organiser une séance d'échange avec les Responsables des CAR pour le reversement régulier de la CDL ; ○ Mettre en location le domaine public sur paiement mensuel ; ○ Revoir les clauses des contrats de location de boutiques : mise en demeure à la fin du 2^{ème} mois non payé et résiliation à la fin du 3^{ème} mois ; ○ Organiser les marchés locaux de produits halieutiques au niveau des berges ; ○ Créer et rendre opérationnel l'office du tourisme ; ○ Élaborer une grille tarifaire touristique et définir les circuits touristiques dans la commune.

4. CALENDRIER ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE DE MOBILISATION DES RESSOURCES LOCALES DE LA COMMUNE

Après son adoption, il revient au Maire d'opérationnaliser le présent plan triennal de mobilisation des ressources propres de la commune. Cela devra se faire suivant le calendrier ci-dessous, en prenant en compte les conditions de sa mise en œuvre et les mesures d'accompagnement proposées.

5.1 Calendrier de mise en œuvre du plan triennal

Il se présente comme suit :

Résultat attendu	Activités	Responsabilité		2022		2023				2024			
		Structure responsable	Structures à impliquer	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Le civisme fiscal est promu	Intensifier la sensibilisation des populations sur le paiement spontané des impôts et taxes ;	DAFAU	DAFE, CIPE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Définir un cadre formel de travail avec les Associations de Développement d'Arrondissement pour la dénonciation des manifestations non autorisées ;	D3P	DST, DAFE, DAGP, OSC	X	X								
	Impliquer la Police Républicaine dans le recouvrement des ressources de la commune ;	DAFE	CIPE, DAFAU, DAGP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Organiser des séances de sensibilisation à l'endroit des opérateurs économiques et des artisans sous l'égide de la DDI ;	DAFE	DAFAU, DAGP, D3P, DDI	X		X		X		X		X	
	Sensibiliser, former et mettre à la disposition des élus locaux les valeurs inactives pour la collecte des recettes	DAFE	DAFAU, DST, D3P	X	X								

Résultat attendu	Activités	Responsabilité		2022		2023				2024			
		Structure responsable	Structures à impliquer	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	non fiscales sur la pose des bâches et les tirs de canon dans les villages												
	Distinguer les meilleurs contribuables de la Commune.	D3P	DAFE, DAFAU, DST		X				X				X
La participation citoyenne est dynamisée	Mettre en gestion déléguée les principaux marchés de la Commune ;	DAFAU	DAFE, D3P, SCC									X	X
	Organiser des Dialogues Public-Privé sous l'égide de la CCIB ;	D3P	D3P, DAFE		X		X		X		X		X
	Organiser le concours meilleur élu engagé dans la mobilisation des ressources propres ;	DAFE	DST, D3P, DAFAU						X				X
	Sensibiliser la population sur leur droit de veille citoyen ;	DAGP	D3P, DAFE, OSC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Dynamiser le cadre de concertation mairie-artisans ;	DAGP	DAFAU, DAFE, D3P, CIPE, Collectif des artisans	X									
	Organiser périodiquement des séances redditions de comptes ;	DAFE	DAFAU, D3P, CIPE, OSC		X		X		X		X		X

Résultat attendu	Activités	Responsabilité		2022		2023				2024			
		Structure responsable	Structures à impliquer	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Les ressources propres sont accrues de 15% par rapport à la valeur de référence de 2021	Actualiser le répertoire des occupants des domaines publics et des usagers des grands marchés de la Commune ;	DAFE	D3P, DAFAU, DST, DAGP, CIPE		X						X		
	Répertorier les conducteurs de taxi motos de la commune et établir une bonne collaboration entre la Mairie et les responsables syndicaux ;	DAFE	D3P, DAGP, UCOTAMOL, DAFAU	X	X								
	Organiser des séances publiques de récompense des meilleurs agents collecteurs ;	SRH	TC, DAFE, DDFP						X				X
	Signer une convention de partenariat avec le trésor public pour la mobilisation des ressources non fiscales ;	DAFE	CIPE, TC, DAFAU, D3P, SRH			X				X			
	Mettre en place la brigade de recouvrement dans la Commune ;	DAFE	CIPE, TC, DAFAU, D3P	X									

Résultat attendu	Activités	Responsabilité		2022		2023				2024			
		Structure responsable	Structures à impliquer	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Mettre à disposition du Services des Impôts de façon systématique tous les contrats passés en vue de faciliter la liquidation de la patente complémentaire ;	PRMP	DAFE, D3P, TC, CIPE, DAFAU	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Recruter des agents occasionnels pour le recouvrement des loyers et des droits de place dans les marchés secondaires de la Commune ;	SRH	DAFE, TC, DAFAU, ANPE	X	X								
	Former les agents collecteurs sur les techniques élémentaires de relations humaines ;	SRH	DST, DAGP, DAFE, DAGP, ANPE		X			X			X		
	Former les élus sur leurs rôles et responsabilités dans la mobilisation des ressources propres ;	SRH	PRMP, DAFE, D3P, DAFAU		X				X				X
	Opérationnaliser le Système d'Information Foncière (SIF) de la Commune ;	DAFAU	CIPE, DST, DAFE, D3P,		X								

Résultat attendu	Activités	Responsabilité		2022		2023				2024			
		Structure responsable	Structures à impliquer	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Informatiser le Service des Affaires Foncières et de l'Urbanisme (SAFU) et son interconnexion avec le service RFU de la Mairie ;	DAFAU	DST, DAFE, IGN, CIPE		X		X						
	Réorganiser la gestion des cimetières de la Commune ;	DST	DAFE, D3P, DAGP			X							
	Construire une gare routière moderne ;	DST	DAFE, TC, D3P, DAGP, PRMP, Asso des conducteurs						X	X	X		
	Aménager les pistes de desserte rurale ;	DST	DAFAU, DAFE, DAGP		X				X				X
	Faire un plaidoyer à l'endroit de la société CALCIM pour le paiement des arriérés de CDL et de la contribution budgétaire ;	DAGP	DAFE, DAFAU, CIPE	X	X								

Résultat attendu	Activités	Responsabilité		2022		2023				2024			
		Structure responsable	Structures à impliquer	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	Organiser une séance d'échange avec les Responsables des CAR pour le reversement régulier de la CDL ;	DAFE	DAFAU, DAGP, D3P, CIPE	X			X		X		X		X
	Mettre en location le domaine public sur paiement mensuel (formalisation) ;	DAFE	DAFAU, DST, D3P		X	X		X		X		X	
	Revoir les clauses des contrats de location de boutiques et des places publiques aménagées (mise en demeure à la fin du 2 ^{ème} mois non payé et résiliation à la fin du 3 ^{ème} mois) ;	DAFE	DST	X	X	X			X		X		
	Organiser les marchés locaux de produits halieutiques au niveau des berges ;	D3P	DAFE, SCC, DAFAU, CIPE		X	X							
	Créer et rendre opérationnel l'office du tourisme ;	DAGP	D3P, DAFE, DAFAU					X	X				
	Élaborer une grille tarifaire touristique et définir les circuits touristiques dans la commune.	DAGP	DST, D3P, DAFAU, DAFE, Asso							X	X	X	

Résultat attendu	Activités	Responsabilité		2022		2023				2024			
		Structure responsable	Structures à impliquer	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
			des acteurs du tourisme										
	Organisation des journées portes ouvertes pour le paiement des impôts et taxes des élus	DAFAU	D3P, CIPE, DAFE	X	X			X	X			X	X
	Réaliser des ouvertures de voies dans la commune	DAFAU	DST, DAFE, PRMP, TC	X	X			X	X			X	X

5.2 Conditions de mise en œuvre et mesures d'accompagnement

5.2.1 Conditions de mise en œuvre

S'agissant des conditions de mise en œuvre, ce sont celles qui doivent être réalisées pour garantir le succès de la mise en œuvre de la stratégie triennale de mobilisation des ressources locales. Elles sont énumérées par les participants et sont les suivantes :

1. Quatre responsables sont retenus pour porter la mise en œuvre de la stratégie triennale : le président de la commission affaires économiques et financières, le chef service affaires financières et économiques, le receveur auxiliaire des impôts et le receveur percepteur
2. Vulgariser la stratégie triennale de MR à l'interne. Cette vulgarisation se fera d'une part au sein du CODIR élargi aux services déconcentrés de l'Etat (TC, RDI, inspecteur des impôts) et d'autre part aux conseillers communaux lors d'un atelier municipal
3. Procéder à une évaluation trimestrielle de la mise en œuvre du plan annuel d'activités de MR
4. Recenser et présenter au Maire les actions devant faire objet de délibération en conseil ;
5. Evaluation financière des activités planifiées ;
6. Intégrer dans le PAI/PAD les activités clés
7. Mise en œuvre des activités prévues par les acteurs concernés.
8. Prendre des arrêtés nécessaires ;

5.2.2 Mesures d'accompagnement

Les mesures d'accompagnement à mettre en œuvre après l'élaboration de la « Stratégie triennale de Mobilisation des Ressources locales », s'articulent essentiellement autour de l'organisation pratique du suivi post plan stratégique et qui se fera par étapes :

- Retenir les grandes actions de MR à accompagner au niveau des communes partenaires ;
- Accompagner la mise en œuvre de certaines activités
- Rappeler aux acteurs en charge de la MR au niveau local, les actions clés à mettre en œuvre par eux ; ainsi que les délais, afin de réussir à impulser une nouvelle dynamique sur la mobilisation des ressources propres.
- Evaluer la mise en œuvre des actions de mobilisation de ressources par chacune des parties prenantes
- Coaching des élus et membres du cadre de concertation de MR ;

- Visites d'échanges
- Accompagnement des évaluations trimestrielles

En revanche, nonobstant les mesures d'accompagnement ci-dessus proposées qui doivent être exécutées par le Projet ReFORME/Giz, celles qui suivent concernent directement la commune elle-même. Il s'agit de :

- **La volonté politique du Maire et de son conseil communal** : sans l'engagement politique et la détermination du Maire et de son conseil communal à faire de cette stratégie leur outil de relèvement sans cesse croissant du niveau de leurs ressources propres fiscales et non fiscales, aucun succès n'est possible. Ceux-ci doivent se traduire par l'appropriation par chacun des élus du contenu de la présente stratégie et sa promotion auprès des différents acteurs voire partenaires de la commune. Par ailleurs, le conseil communal doit donner les moyens nécessaires au Maire pour qu'il assure dans les conditions requises la mise en œuvre effective de la stratégie ;
- **La responsabilisation des acteurs de mobilisation de ressources propres de la commune** : Tout comme le Maire, les acteurs de mobilisation de ressources propres ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre de la présente stratégie. C'est pour cela, il est nécessaire de les responsabiliser davantage dans leur rôle. L'administration communale, le Centre des Impôts des Petites Entreprises (CIPE) et la Recette-Perception (TC) de la commune constituent les chevilles ouvrières dans la mise en œuvre de la stratégie. Il est donc important qu'à chaque niveau, le personnel s'approprie de cette stratégie, connaisse sa responsabilité dans sa mise en œuvre et qu'il la joue effectivement. Mais cela implique qu'un minimum de moyens soit mis à leur disposition et qu'il soit évalué périodiquement ;
- **Le respect de la bonne gouvernance** : Celui-ci passe par le bon fonctionnement des services communaux, du CIPE et de la TC, la réédition des comptes et la transparence ;
- **La coordination des interventions des acteurs** : Il est important que le cadre concertation pour la mobilisation des ressources organise et assure cette coordination en mettant en place des mécanismes de concertations permanentes selon les périodicités de ses séances et de veille à l'instar de ce qui se passe au niveau des ministères sectoriels. Ses principales missions seront de veiller à l'exécution à bonne date des activités planifiées dans la présente stratégie et son suivi-évaluation trimestriel et annuel.



Avec l'appui de la Coopération allemande au développement

Le présent document a été réalisé grâce à l'appui technique et financier du
Projet Réforme des Finances publiques pour l'atteinte des ODD
et le Renforcement de la Mobilisation des recettes de l'Etat (ReFORME) dans
le cadre de la Coopération entre la République du Bénin et la République Fédérale d'Allemagne.

Bureau de la GIZ à Cotonou
08 BP 1132 Tri Postal - Cotonou – République du Bénin
T + 229 21 31 60 56 – F + 229 21 31 13 35
E gizbenin@giz.de - I www.giz.de