



RÉPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

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

\*\*\*\*\*

Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

\*\*\*\*\*

Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique(MISP)

\*\*\*\*\*



***RAPPORT DE L'ETUDE PORTANT IDENTIFICATION  
DES PRINCIPAUX INDICATEURS OU RATIOS POUR  
LES ANALYSES RETROSPECTIVES ET  
PROSPECTIVES DES BUDGETS COMMUNAUX ET  
ELABORATION DE GUIDE D'ANALYSES***

Rapport final

Cotonou, Février 2018

Réalisé par



**Le Cabinet “LA PROMO DES LEADERS”**

N° RCCM RB/COT/11 A 13812 - N°IFU 3201101815314  
01BP 1023 Cotonou (Bénin)- Tél: (00229) 96 53 90 31/ 94 73 37 68  
E-mail: lapromodesleaders2000@gmail.com



**Avec l'appui de la Coopération allemande au développement**

Le présent document a été réalisé grâce à l'appui technique et financier du Programme d'appui à la Décentralisation et au Développement Communal (PDDC) 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.d

## SOMMAIRE

RAPPEL DU CONTEXTE.....	4
STRATEGIE D'EXECUTION DE LA MISSION.....	5
ANNEXES .....	9

## RAPPEL DU CONTEXTE

Le Bénin s'est engagé dans le processus de la décentralisation depuis 2003, année de mise en place des Communes. L'un des enjeux importants est le développement local et la fourniture de services aux populations.

Ainsi, les Collectivités locales, suivant les dispositions de la loi 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des Communes en République du Bénin, bénéficient d'une autonomie financière et des compétences pour la mobilisation des ressources pour le financement des compétences transférées pour une offre de service de qualité à la population.

Par ailleurs, l'Etat a mis en place un mécanisme pour l'appui financier aux Communes, le Fonds d'Appui au Développement Local (FADeC) et un organe d'administration et de pilotage, la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL).

Mais, l'élaboration et l'exécution du budget communal doivent suivre des principes des finances locales avec la rigueur nécessaire et donc le respect de certains indicateurs financiers. Ce qui va permettre aux communes de :

1. définir une bonne stratégie et une meilleure orientation pour l'amélioration de ces ressources ;
2. mener un dialogue avec l'Etat et autres acteurs financiers (Etatiques, communautaires, PTF etc...) ;
3. élaborer ainsi un budget réaliste de développement.

Aussi, le résultat d'exécution du budget est fonction du niveau de respect d'un certain nombre d'indicateurs financiers. Ces indicateurs qui indiquent entre autres, les forces et faiblesses des finances de la commune, doivent être au préalable maîtrisés et suivis lors de la mise en œuvre et de l'exécution du budget. La performance de la commune se mesure également à travers le respect de ces indicateurs, ce qui permet aux différents partenaires d'apporter leurs appuis financiers.

Dans sa mission d'accompagnement technique des Communes, la CONAFIL, envisage avec l'appui du PDDC/GIZ de mener une étude en vue :

- (i) d'identifier des principaux ratios ou indicateurs financiers pouvant permettre aux acteurs locaux, régionaux et internationaux une analyse rétrospective et prospective des budgets communaux ;
- (ii) de faire élaborer un guide pour une analyse objective (rétrospective et prospective des budgets communaux).

La présente note méthodologique (Produit 1) servira de fil conducteur pour conduire à bon escient la présente étude. Elle met l'accent sur les étapes à suivre.

L'objectif premier du présent guide n'est pas de produire une analyse des finances locales avec la panoplie des indicateurs et ratios qui puissent exister. C'est de choisir des indicateurs et ratios pertinents devant permettre :

- d'une part aux communes de partir de la situation d'exécution des budgets passés pour projetés le niveau acceptable de leur budget à venir (disposer des budgets communaux réalistes et cohérents avec les orientations nationales) et
- d'autre part aux autorités de tutelle entourées des instances d'approbations des budgets communaux de disposer de données et d'arguments dans la prise de décisions.

Il s'agit donc d'un outil qui se veut léger et technique facile à appréhender et manipuler.

Du 06 novembre 2017 au 15 février 2018, a été exécutée une mission d'étude portant sur l'identification des principaux indicateurs ou ratios pour les analyses rétrospectives et prospectives des budgets communaux et élaboration de guide d'analyses. Cette étude a été conduite suivant la stratégie détaillée ci-dessous.

## **STRATEGIE D'EXECUTION DE LA MISSION**

Cette mission s'est déroulée suivant les étapes ci-après :

- **la séance de cadrage :**

Lors de cette séance, la note méthodologique a été validée. Elle nous a permis d'avoir une meilleure maîtrise des objectifs de la CONAFIL.

- **la collecte documentaire, entretiens et revue :**

Il s'agit du recueil des revues de littératures existantes. Outre la collecte des documentations, des entretiens ont été organisés avec les acteurs concernés directement et indirectement (PTF, SP CONAFIL, SP PONADEC, Communes, Préfets). La revue documentaire et les résultats des entretiens ont permis de proposer une liste d'indicateurs et de ratios à partir de certains postes ou lignes de recettes et de dépenses des budgets communaux. Ensuite il s'en est suivi la proposition d'un projet de liste d'indicateur et de ratio à analyser.

- **la pré-validation de la liste des indicateurs et ratio :**

A la suite de la séance de validation de la liste des indicateurs/ratios nous avons élaboré pour chaque indicateur/ratio, les fiches comportant : la description de l'indicateur, le mode de calcul et les normes à respecter. Ce document élaboré a fait l'objet d'un guide qui a été validé.

- **la conception de tableur (pour le calcul automatisé des indicateurs et ratio qui seront interprétés par les acteurs) :**

Il s'agit d'un outil élaboré sous Microsoft Excel 2010. Il est issu de la suite de logiciels bureautiques Microsoft Office. Il est limité à 1 048 576 lignes et 16 384 colonnes pour sa version 2013. Elle compilera les données financières de la commune sur une période de 7 ans (2013 à 2020). Cet outil permettra de stocker, de sécuriser et de procéder à l'analyse des données renseignées.

- **Test sur les indicateurs et ratio**

Une mission test a eu lieu dans les Départements de l'Ouémé et du Zou pour tester et évaluer l'outil Excel d'analyses rétrospectives et prospectives des budgets Communaux, plus précisément les indicateurs et Ratios. Pour cette mission-test, deux communes ont été identifiées. Il s'agit de :

- La commune de Dangbo dans le département de l'Ouémé.
- La commune de Bohicon dans le Département du Zou

Trois points étaient inscrits lors des séances avec les parties prenantes. Il s'agit:

- Brève présentation des indicateurs au C/SAF;
- Présentation de l'outil Excel et Application
- Recueil des amendements et Divers.

A l'entame des séances, nous avons rappelé le contexte et le processus d'élaboration des différents indicateur, ensuite présenté l'objectif et les fondements qui justifient l'existence de cet outil de planification pour le secteur des finances locales.

Les comptes administratifs de 2012 à 2016 ayant été précédemment transmis pour l'insertion des données et vérification avec les chiffres envoyés à la CONAFIL, nous avons fait une brève présentation de l'outil aux C/SAF. Ces derniers ont été conviés à un exercice pour insérer les prévisions de 2018. Comme constat, à la mairie de:

- **DANGBO:**

- Les comptes administratifs de 2012 à 2016 étaient disponibles ;
- Le bordereau de développement de 2017 n'était pas disponible ;
- Le C/SAF n'a pas pu intégrer toutes les données escomptées ;
- Il avait promis envoyerle fichier test rempli le lundi 12 février 2018 au plus tard, ce qui n'a pas été le cas jusqu'à ce jour ;

- Les comptes (Chapitres de la nomenclature budgétaire) 77, 78, 79, 11, 40, 67, 68, 69, 16, 82, 21, 48 non disponibles à leur niveau ;
- Ils éprouvent des difficultés à rester dans le cadrage des 2% du taux de dépenses non réparties (compte 6583 ;
- Le C/SAF aurait souhaité que cet outil intervienne un peu plus tôt (avant l'élaboration du budget 2018).
- Le C/SAF souhaiterait l'organisation d'une formation en Excel avancé pour l'appropriation de l'outil ;
- Il faudrait une harmonisation de la nomenclature des comptes avec celles des mairies ;

- **BOHICON**

- Les comptes administratifs de 2012 à 2016 étaient disponibles ;
- Le bordereau de développement de 2017 était disponible ;
- Le C/SAF a pu intégrer toutes les données escomptées ;
- Les comptes (Chapitres de la nomenclature budgétaire) 77, 78, 79, 40, 67, 68, 69, 16, 82, 21, 48 non disponibles à leur niveau ;
- Ils éprouvent des difficultés à rester dans le cadrage des 2% du taux de dépenses non réparties (compte 6583 ;
- Le C/SAF aurait souhaité que cet outil intervienne un peu plus tôt (avant l'élaboration du budget 2018).
- Le C/SAF souhaiterait l'organisation d'une formation en Excel avancé pour l'appropriation de l'outil ;
- Il faudrait une harmonisation de la nomenclature des comptes avec celles des mairies ;

A la fin du processus d'insertion des données des C/SAF, l'évaluation du temps de saisie s'élève en moyenne à 15 mn pour les deux communes. Les C/SAF ont tous apprécié la qualité des indicateurs retenus, la facilité à lire les résultats et souhaiteraient avoir des notions plus approfondies lors d'une formation, ceci pour leur permettre de faire une bonne appréciation de leur budget et d'atteindre les objectifs escomptés.

Les points de divers ont surtout été axés sur les difficultés qu'ils rencontrent lors de l'exécution des dépenses budgétaires.

C'est sur ces notes de divers que furent levées les séances à la satisfaction de tous.

Le Rapporteur

Aldrick HOUSSOU



## **ANNEXES**

Annexe 1 : Produit 1 : Note Méthodologique

Annexe 2 : Produit 2 : Liste des indicateurs et Ratios

Annexe 3 : Produit 3 : Guide Provisoire.

Annexe 4 : Produit 4 : Guide Finalisé (Glossaire + Manuel de l'utilisateur)



Produit 4\_guide.docx

Annexe 5 : Produit 5 : Logiciel d'analyse des Indicateurs (Confère support CD)