



REPUBLIQUE DU BENIN

*-***-***

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

*-***-***-***-***-***-***-***-***-***

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

*-***-***-***-***-***

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

*-***-***-***-***-***

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS
ASSOCIES AU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE
DE GESTION

Option : Gestion

Filière : Comptabilité Audit et
Contrôle de gestion

THEME

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU
MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA
COOPERATION

Réalisé et Soutenu par :

Constant B. LAIBI

&

Cahetel M.B. ZOUMENOU

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Ferdinand AGBANHOUGBA

DRFM pi

Maître de mémoire :

Pr Karima SYLLA DOULOURE

Enseignante à la FASEG

Année académique 2015-2016

**LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION
N'ENTEND DONNER NI APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS**

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire :

- à toi mon père François ZOUMENOU, pour m'avoir mis sur le chemin de l'école. Tes conseils et ton assistance ont contribué à mon évolution.
- à ma mère Pierrette HOUNVENOU, pour m'avoir toujours soutenu dans toutes mes difficultés.
- à mes frères, sœurs, cousins et cousines pour votre assistance.

Cahetel M.B. ZOUMENOU

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire :

- A mes parents Jean LAIBI et Marie AKIOLA pour votre bravoure votre dévouement mais surtout l'amour sincère que vous portez pour vos enfants. Que Dieu vous prête longue vie pour que vous jouissiez des fruits de vos œuvres.
- A tous mes frères, sœurs, cousins, cousines, tantes et amis. Cette œuvre est la récompense de vos soutiens et sacrifices.

Constant B. LAIBI

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur le doyen et tous le corps professoral de la FASEG pour tout le savoir qu'ils nous ont transmis durant toute notre formation.
- Madame Karima SYLLA DOULOU, notre maître de mémoire qui n'a ménagé aucun effort pour diriger ce travail malgré ses multiples occupations ;
- Monsieur Ferdinand AGBANHOUGBA, notre maître de stage qui nous a tout donné durant ce stage ;
- Monsieur Aurélien AGBENONCI, Ministre des Affaires Etrangères et de la coopération pour nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de son Institution ;
- Monsieur Zakariyaou ABOUDOU MAMA, DAF
- Madame Lidwine TOSSOU, CSPD pour sa disponibilité, sa franche collaboration et sa contribution dans la fourniture des informations, pour l'attention, la confiance et les conseils qui nous ont été d'une grande utilité ;
- Monsieur Hospice BATONON, pour sa contribution à la réalisation de ce rapport de stage ;
- Monsieur Vital AÏNON, Chef Service du budget comptable pour l'attention, la disponibilité, la confiance et les conseils qui nous ont été d'une grande utilité ;
- tout le personnel de la Direction des Ressources Financière et du Matériel pour leur contribution à la réalisation de ce travail.

Aux honorables membres de jury, pour la pertinence de leurs observations pour l'amélioration de la qualité de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BGE : Budget Général de l'Etat

CF : Contrôleur Financier

DA : Directeur d'administration

DGB : Direction Général du Budget

DGTCP : Direction Général du Trésor et de la Comptabilité Publique

DRF : Directeur des Ressources Financières

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

ENEAM : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

INSAE : Institut National de la Statistique Appliquée à l'Economie

MAEC : Ministère des Affaires Etrangères, et de la coopération

OP : Ordre de Paiement

PCC : Plan de Consommation de Crédits

PIP : Programmes d'Investissements Publics

PTA : Plan de Travail Annuel

PV : Procès-Verbal

SA : Secrétariat Administratif

SBC : Service du Budget et de la Comptabilité

SIGFiP : Système Intégré de la Gestion des Finances Publiques

SML : Service du Matériel et de la Logistique

SPDC : Service des Postes Diplomatiques et Consulaires

SRA : Service des Régies d'Avance

GLOSSAIRES

Dépenses publiques : ce sont des dépenses effectuées par des organismes publics au moyen de deniers publics. Il s'agit de deniers publics effectués au profit de divers bénéficiaires en vue de la satisfaction des besoins sociocommunautaires.

Exercice budgétaire : durée d'exercice des opérations d'un budget, comprenant l'année civile à laquelle correspondent ce budget et généralement une période complémentaire de gestion d'une durée maximale de deux (02) mois permettant l'achèvement des opérations en cours d'exécution au 31 décembre.

Mandat de paiement : document écrit de l'ordonnateur, donnant à un comptable l'ordre de payer la dette de l'Etat ou celle des autres organismes publics, lorsqu'il est émis par l'ordonnateur du budget général de l'Etat ou celui d'une collectivité locale.

Ordre de paiement : ordre écrit par l'ordonnateur du budget ou son délégué au comptable public, de payer par anticipation à vue, par bon de trésor ou par virement, une dépense déterminée qui sera régularisée ultérieurement.

Budget de l'Etat : loi des finances votée par le parlement qui prévoit et autorise les dépenses et les recettes de l'Etat.

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
<u>Tableau N°1</u> : Etat d'exécution des dépenses par le Ministère.....	42
<u>Tableau N°2</u> : Résumé des engagements des dépenses en pourcentage.....	43
<u>Tableau N°3</u> : Etat d'exécution des dépenses par le Ministère avec les taux de consommation.....	44
<u>Tableau N°4</u> : Résultat des enquêtes.....	47
<u>Tableau N°5</u> : Résultat des enquêtes.....	48
<u>Tableau N°6</u> : Résultat des enquêtes.....	49
<u>Tableau N°7</u> : Synthèse de l'étude.....	54

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
INTRDUCTION.....	1
<u>Chapitre 1</u> : Cadre institutionnel de l'étude.....	3
SECTION1:PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
<u>SECTION2</u> : Présentation de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM).....	12
<u>Chapitre 2</u> : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	25
<u>Section 1</u> : Problématique, choix de la problématique, Objectifs, Causes et Hypothèses.....	26
<u>Section2</u> : Revue de la littérature et méthodologie de recherche.....	29
<u>Chapitre 3</u> : Etablissement du diagnostic et solutions pour une amélioration de la gestion des ressources financières au MAEC	39
<u>Section 1</u> : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données.....	40
<u>Section 2</u> : De la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre des solutions	46
CONCLUSION.....	55
BIBLIOGRAPHIE.....	56
ANNEXES.....	57
TABLE DES MATIERES.....	63

INTRODUCTION

A l'avènement du gouvernement de la rupture au pouvoir, en République du Bénin, L'option pour une diplomatie de développement est de mise. Cela se traduit par une nouvelle dynamique insufflée à l'action diplomatique du pays. Pour contribuer à relever les grands défis de développement dans les secteurs politique, économique et social de notre pays, le Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération s'est assigné comme principale mission de rendre plus performante et plus efficace la coopération bilatérale et internationale d'une part et de veiller au rayonnement du Bénin à l'étranger d'autre part.

Cette nouvelle vision passe nécessairement par la mise à disposition du Ministère, des moyens financiers adéquats. Mais le contexte actuel de crise économique et de rareté des ressources financières, impose une gestion efficiente des ressources disponibles. Cette gestion permettra au MAEC d'atteindre ses objectifs.

En effet, les ressources financières dont dispose le MAEC sont inscrites au Budget Général de l'Etat et se répartissent entre les Départements et les Postes Diplomatiques et Consulaires du Bénin à l'Etranger. Il existe également des recettes hors budget provenant des activités de certification de certains documents administratifs, de l'établissement des passeports diplomatiques et services de la Direction des Affaires Consulaires (DAC) d'une part, des activités de traduction officielle en langue française et de traduction dans d'autres langues des documents établis en langue française par la Direction Nationale de l'Interprétation et de la Traduction (DNIT) d'autre part et enfin les recettes issues de la délivrance de cartes de séjour et de visa d'entrée réalisées au niveau des Postes Diplomatiques et Consulaires du Bénin à l'Etranger.

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

Malgré toutes ces ressources financières et vue l'importance des recettes hors budget on est en droit de se demander pourquoi le Ministère éprouve autant de difficultés pour financer ses activités. De plus, les Postes Diplomatique et consulaire éprouvent de sérieuses difficultés pour exécuter le budget qui leur est alloué du fait de leur insuffisance et de leur délégation tardive.

Face à cette situation, il est nécessaire de chercher à comprendre comment le budget du MAEC est exécuté et aussi comment se fait la gestion des recettes hors budget.

Ainsi, avons-nous décidé de pencher notre réflexion sur le thème : « **La gestion des ressources financières dans le ministère des affaires étrangères et de la coopération** ».

Notre étude se développera en trois chapitres.

- Le premier chapitre nous permettra de présenter le cadre institutionnel de l'étude
- Le deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude
- Le troisième chapitre nous permettra d'établir un diagnostic et d'apporter une solution pour améliorer la gestion des ressources financières allouées au MAEC par l'Etat béninois.



**CHAPITRE1 : CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Nous abordons dans ce chapitre, les missions et les attributions puis l'organisation et le fonctionnement du Ministère.

SECTION1: PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Missions et attributions du Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération

A- Historique du Ministère des Affaires Etrangères

Créé à Porto-Novo par décret n°387 du 30 Décembre 1960, le Ministère des Affaires Etrangères du Dahomey d'alors connaîtra au fil des années et au regard de ses attributions, des dénominations diverses. Ministère des Affaires Etrangères (1960-1963 ; 1964-1980 ; 2006-2007) ; Ministère des Affaires Etrangères et de la Justice (1963-1964) ; Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (1980-1998) ; Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (2007-2016) et Ministère des affaires étrangères et de la coopération (2016 à nos jours).

Les bâtiments abritant l'institution furent par la suite délaissés, ce ministère étant transféré à Cotonou dans les locaux actuels du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) avant de rejoindre en 1976 l'immeuble ayant abrité le siège de l'ex-Union Africaine et Malgache (UAM) devenue Organisation Commune Africaine et Malgache (OCAM) à Cotonou. Un nouvel immeuble, construit grâce à la coopération chinoise et qui se trouve à côté de l'ancien immeuble, abrite actuellement la plupart des directions centrales, techniques et géographiques, ainsi que le cabinet du Ministre.

B- Missions du Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération

Le Ministère des Affaires Etrangères, et de la coopération est chargé :

- de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique extérieure du Gouvernement,
- de la conduite de la coopération internationale aux plans bilatéral et multilatéral,

Il a également pour mission de :

- veiller à l'unité de l'action diplomatique du Bénin ;
- diriger l'ensemble des affaires touchant aux relations de la République du Bénin avec les autres Etats, les Organisations Internationales, les Organisations Non Gouvernementales Etrangères ainsi que les rapports avec les agents diplomatiques et consulaires étrangers et les Représentants des Organisations Internationales ;
- engager l'Etat dans l'élaboration, la conclusion et la signature des traités et veille à leur application et à leur conservation.

C : Attribution du Ministre des Affaires Etrangères et de la coopération

❖ Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération est responsable des actions de coopération bilatérale, multilatérale et décentralisée ainsi que de la promotion et de la gestion de l'intégration africaine, et de la francophonie.

A ce titre, il :

- dirige les négociations avec les partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux, à l'exception des Institutions Internationales de financement (Banque Mondiale, Fonds Monétaire International, etc.) ;

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

- coordonne et facilite le développement de la coopération décentralisée, assiste les acteurs de cette coopération et concourt au renforcement des relations avec les organisations étrangères de solidarité internationale et/ou d'assistance humanitaire ;
- préside les Commissions mixtes de coopération et les autres consultations intergouvernementales ;
- veille, en rapport et en concertation avec les autres ministères et/ou structures concernés, à l'évolution et au suivi de l'exécution des projets de coopération ;
- est tenu informer et, en cas de besoin, associé aux négociations que les autres ministères sont appelés à mener avec les partenaires ;
- coordonne toutes les initiatives et activités liées à la promotion et à la gestion de l'Intégration Africaine ;
- coordonne et dirige toutes les initiatives et actions liées aux relations du Bénin avec l'Organisation Internationale de la Francophonie et ses Agences Spécialisées.

❖ Le Ministre des Affaires Étrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur engage l'Etat dans la conclusion des accords de financement des projets de développement avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux, en concertation avec les Ministères ou structures concernés.

❖ Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération représente l'Etat béninois dans les Organisations Internationales, Régionales ou Sous-régionales dont le Bénin est membre et celles auprès desquelles il a le statut d'Observateur, si les Statuts desdits Organismes n'en disposent pas autrement.

Il assure, en collaboration avec les autres Ministres et les Responsables des Institutions concernées :

- la préparation de la participation du Bénin aux réunions des organes de ces institutions et aux conférences qu'elles organisent ;
 - l'élaboration des positions du Bénin sur les questions examinées au sein de ces organisations ;
 - l'étude des projets de Conventions, de Résolutions, de Recommandations ou de Déclarations initiés au sein de ces organismes.
- Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération veille :
 - à la protection et à la défense des intérêts de l'Etat béninois à l'étranger ;
 - à la protection des intérêts des ressortissants béninois à l'étranger ;
 - et au respect de la législation et de la réglementation béninoise en vigueur par les Représentations diplomatiques et consulaires et les Organisations Internationales accréditées au Bénin.
 - Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération en dehors du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement, engage l'Etat auprès des Gouvernements étrangers et des Organisations Internationales, Régionales et Sous Régionales.

Il est seul habilité à :

- établir, en dehors du Président de la République, Chef de l'État, Chef du Gouvernement, des Pouvoirs à d'autres Ministres ou toutes autres autorités désignées pour représenter le Bénin ;
- signer les passeports diplomatiques et les passeports de service ;
- recevoir les communications officielles des Chefs de Missions diplomatiques et consulaires accrédités auprès du Gouvernement béninois ;
- communiquer les vues et positions du Gouvernement à la Communauté Internationale, notamment aux Chefs de Missions diplomatiques et consulaires et aux Représentants des Organisations Internationales accréditées au Bénin.

- Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération négocie et signe tous traités, conventions, accords, protocoles et règlements internationaux.

Toutefois, en cas de besoin, ce pouvoir peut être délégué à un autre membre du Gouvernement expressément désigné.

- Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération veille à la ratification, au dépôt des instruments de ratification et à la publication des traités, conventions, accords, protocoles et règlements internationaux auxquels le Bénin est partie, et en assure la conservation.

Il veille au renouvellement et/ou procède, tant que de besoin, à la dénonciation desdits instruments juridiques internationaux.

- Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération est seul compétent pour exprimer au nom de l'Etat l'interprétation, au plan international, des traités, conventions, accords, protocoles et règlements.

Il consulte en la matière les Institutions et Ministères concernés.

- Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération est tenu informer par les autres Ministres de toutes les questions pouvant avoir une incidence sur la politique et les relations extérieures du Bénin, y compris les affaires militaires, de défense et de sécurité.

De même, il leur communique toutes informations en sa possession et portant sur des matières relevant de leurs compétences respectives.

- Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération participe, à travers ses représentants, à toutes les activités des délégations béninoises à l'extérieur.
- Le Ministre des Affaires Étrangères et de la coopération est l'ordonnateur du Budget du Ministère.

Il peut déléguer ce pouvoir au Secrétaire Général du Ministère

Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération

Le décret n° 2012-196 du 03 juillet 2012 fixe les attributions et organise le fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération (MAEC).

Pour accomplir sa mission, le MAEC s'appuie sur les structures administratives, centrales, techniques, directions générales, offices sous tutelle (au Bénin) et sur les représentations diplomatiques et consulaires (à l'étranger).

A : Structures organisationnelles

-Les structures Administratives et centrales

Elles comprennent :

- le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH)
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)
- la direction de l'Informatique et du Pré archivage des Documents Diplomatiques (DIPDD).

-Les structures techniques

Il s'agit de :

- la Direction du Protocole d'Etat (DPE)
- la Direction des Affaires Consulaires (DAC)
- la Direction des Affaires Juridiques (DAJ)
-

- la Direction des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications (DCST)
- la Direction Nationale de l'Interprétation et de la Traduction (DNIT)
- la Direction des Relations avec les Béninois de l'Extérieur (DRBE)
- la Direction de l'Analyse et de la Prospective Internationale (DAPI)

-Les Directions Générales

Elles ont pour mission de coordonner et de superviser les activités des Directions qui les composent. Elles sont dirigées par des Directeurs Généraux. Elles constituent des Directions faîtières ayant en leur sein des Directions techniques, géographiques et politiques.

On retrouve au MAEC :

- La Direction Générale de la Coopération Bilatérale qui regroupe :
 - la Direction de l'Afrique (DRFM) ;
 - la Direction des Pays du Golfe et de l'Organisation de la Coopération Islamique (DPGOI) ;
 - la Direction des Pays du Voisinage (DPV) ;
 - la Direction de l'Amérique (DAM) ;
 - la Direction de l'Asie et de l'Océanie (DASOC) ;
 - la Direction de l'Europe (DE) ;
 - la Direction de la Coopération Décentralisée et de l'action Humanitaire (DICODAH) ;
 - la Direction des Relations Culturelles (DRC) ;
- La Direction Générale de la Coopération Multilatérale qui est composée de :
 - la Direction des Organisations Internationales (DOI) ;
 - la Direction de la Francophonie (DF) ;
 - la Direction de l'Intégration Africaine (DIA) ;

- la Direction des Opérations de Maintien et de la Promotion de la Paix (DOMPP) ;
- la Direction des Relations Economiques et Commerciales Internationales (DRECI) ;

- Les structures sous tutelles

Les structures sous tutelles se présentent comme suit :

- l'Institut des Relations Internationales et des Etudes Stratégiques (IRIES) ;
- la Commission Nationale Permanente de la Francophonie (CNPF) ;
- l'Agence Nationale des Migrations et des Béninois de l'Extérieur (ANMBE)
- l'Observatoire de l'Intégration Régionale (OIR) ;

- Les représentations diplomatiques et consulaires

A l'étranger, le Bénin compte au 30 juillet 2016, trente-cinq (35) représentations diplomatiques et Consulaires composées de 26 ambassades, de 07 Consulats Généraux et 02 représentations. La répartition spatiale de la représentation diplomatique du Bénin est la suivante :

- Afrique : 07 Ambassades et 04 Consulat Général ;
- Amérique : 04 Ambassades et 01 Mission de Représentation auprès de l'ONU ; 01consulat Général
- Asie : 07 Ambassades et 01 Consulat Général ;
- Europe : 08 Ambassades, 01 Consulat Général et 01 Délégation permanente de l'UNESCO.

Dans le cadre de notre travail, nous nous intéresserons particulièrement à la présentation des directions géographiques, de certaines directions techniques et à la Direction des Ressources Financières et du Matériel.

SECTION2 : Présentation de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)

Dans cette section, nous allons aborder, dans un premier temps, les missions, attributions, organisation et fonctionnement de la DRFM et, dans un second temps, l'observation des éléments de stage à la DRFM.

Paragraphe1 : Missions, attributions, organisation et fonctionnement de la DRFM.

Conformément aux dispositions des articles 47, 48 et 49 du Décret n°2012-196 du 03 Juillet 2012, la Direction des Ressources Financières et du Matériel assure la gestion des crédits et du matériel du Ministère. Elle est chargée de toutes les questions financières.

A ce titre, elle :

- veille à la bonne gestion du matériel et de la logistique ;
- assure, en collaboration avec la Direction de la Programmation et de la Prospective, la préparation du budget de la Centrale et des Postes diplomatiques et consulaires ;
- assure l'exécution du budget de la Centrale et des Postes diplomatiques et consulaires et veille à l'affectation des crédits en direction desdits postes ;
- suit en concertations avec la Direction de la Programmation et de la Prospective et la Direction des Relations Economiques et Commerciales Internationales, l'évolution des indicatrices économiques et du coût de la vie dans les pays où le Bénin est représenté.

La DRFM est placée sous l'autorité d'un Directeur assisté d'un Adjoint qui le supplée en cas d'absence ou d'empêchement. Le DRFM est l'ordonnateur Délégué du budget du Ministère.

❖ Fonctions et missions des Directeurs

Les Directeurs supervisent et coordonnent toutes les activités des services placés sous leur responsabilité.

A ce titre, ils ont la charge de :

- la définition des objectifs par service ;
- l'élaboration de la stratégie pour atteindre ces objectifs ;
- l'établissement des plans de travail ;
- la répartition des tâches ;
- l'évaluation des résultats obtenus.

A- ORGANISATION DE LA DRFM

La Direction des Ressources Financières et du Matériel comprend :

- un Secrétariat Administratif ;
- le Service du Budget et de la Comptabilité ;
- le Service des Postes Diplomatiques et Consulaires ;
- le Service des Régies d'Avance.

B- FONCTIONNEMENT DE LA DRFM

1°) Le Secrétariat Administratif (SA)

Le Secrétariat Administratif s'occupe de toutes les activités d'ordre administratif indispensables au bon fonctionnement de la Direction.

A ce titre, il est chargé de :

- la gestion du courrier à l'arrivée et au départ ;
- la saisie des documents ;
- l'enregistrement et la ventilation du courrier, conformément aux

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

instructions du Directeur et de son Adjoint ;

- l'exécution de toutes autres tâches de Secrétariat à lui confiées ;
- l'accueil et orientation des usagers ;
- la confection et la mise à jour de l'agenda du Directeur et du Directeur Adjoint ;
- et la bonne gestion des matériels bureautiques et informatiques.

Le SA comprend deux Divisions :

- la Division du Courrier et du Classement ;
- la Division de la Saisie et de la Reprographie.

Il est dirigé par un Chef de Secrétariat.

2°) Service du Budget et de la Comptabilité (SBC)

Le Service du Budget et de la Comptabilité est chargé:

- d'élaborer le projet de budget du Ministère ;
- d'assurer la gestion financière des services de la Centrale et des Postes Diplomatiques et Consulaires en collaboration avec les gestionnaires des crédits concernés ;
- d'assurer la gestion des comptes hors budget ;
- de procéder à l'engagement des dépenses relatives à l'acquisition des biens et services du Ministère conformément aux procédures du Code des Marchés Publics et à celles des partenaires au développement ;
- d'exécuter toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur.

Composition du Service du Budget et de la Comptabilité

Le Service du Budget et de la Comptabilité comprend :

- la Division de la Préparation, du Suivi de l'Exécution du Budget et de la liquidation des Avantages Financiers ;

- la Division des Dépenses Engagées, de la liquidation et de l'Ordonnancement ;
- la Division du Traitement des Dépenses de la SONEB, de la SBEE, de l'OPT et des Soins de Santé.

➤ **Attributions de la Division de la Préparation, du Suivi de l'Exécution du Budget**

La Division de la Préparation, du Suivi de l'Exécution du Budget et de la liquidation des Avantages Financiers est chargée :

- d'élaborer le projet de budget du Ministère ;
- de produire les documents de synthèses (rapports trimestriels ou annuels, documents relatifs aux propositions budgétaires, note de présentation du budget, rapports d'activités etc.) ;
- de suivre la consommation des crédits de fonctionnement et d'équipement ;
- d'analyser les résultats et formuler les recommandations nécessaires ;
- d'établir les états d'effectifs en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines ;
- de liquider les avantages financiers ;
- d'exécuter toutes autres tâches à lui confiées par le Chef du Service.

➤ **Attribution de la Division des Dépenses Engagées, de la Liquidation et de l'Ordonnancement**

La Division des Dépenses Engagées, de la Liquidation et de l'Ordonnancement est chargée :

- de recevoir et d'étudier les demandes d'engagements des gestionnaires de crédits ;

- d'établir les projets de fiches d'engagement de dépenses après le contrôle de régularité des demandes d'engagement ;
- de centraliser les pièces justificatives des dépenses ;
- de faire certifier et liquider les factures ;
- d'établir les projets de mandats
- d'assurer la transmission des dossiers de dépenses de l'Ordonnateur Délégué au Délégué du Contrôleur Financier ainsi que l'ordonnancement des dites dépenses ;
- de tenir les différentes registres comptables ;
- d'exécuter toutes autres tâches à elle confiées par le Chef Service.

➤ **Attribution de la Division du Traitement des Dépenses de la SONEB, de la SBEE, de l'OPT et des Soins de Santé**

La Division du Traitement des Dépenses de la SONEB, de la SBEE, de l'OPT et des Soins de Santé est chargée :

- de recevoir et étudier les factures de la SONEB, de la SBEE, de l'OPT ;
- de certifier et liquider les factures d'électricité, d'eau et de télécommunication aux fins de la régularisation des titres de paiement y relatifs ;
- de traiter les fiches de recettes émanant des hôpitaux ;
- de procéder au rapprochement régulier des situations des consommations avec les structures de la SONEB, la SBEE et de l'OPT ;
- d'exécuter toutes autres tâches à elle confiées par le Chef de Service.

3°) Le Service du Matériel et de la Logistique (SML)

Le Service du Matériel et de la Logistique est chargé :

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

- de centraliser les besoin en matériel de bureau et fournitures de toutes les Directions du Ministère ;
- de programmer les moyens matériels nécessaire à l'exécution des activités du Ministère ;
- de gérer les stocks de matériel et de fournitures du cabinet et de la DRFM ;
- d'assurer l'entretien et la réparation des biens meubles et immeubles du Ministère ;
- de gérer le parc automobile du Ministère ;
- de réceptionner les valeurs inactives ;
- d'exécuter toutes taches à lui confiées par le Directeur des Ressources Financières et du Matériel.

Il est composé de divisions, à savoir :

- la Division de l'approvisionnement ;
- la Division du Matériel Roulant ;
- la Division de l'Entretien et de la Réparation des Biens Meubles et Immeubles ;

➤ Attribution de la Division de l'Approvisionnement

La Division de l'Approvisionnement est chargée :

- de centraliser les besoin en matériel de bureau et fournitures de toutes les Directions du Ministère ;
- de programmer les moyens matériels nécessaire à l'exécution des activités du Ministère ;
- de réceptionner, répartir et/ou gérer les stocks de matériel et de tenir la comptabilité matière et tous les documents comptables ;

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

- de constater la réception des valeurs inactives (tickets-valeurs, timbres, timbres postaux, etc.) ;
- d'exécuter toutes autres tâches à elle confiées par le Chef de Service.

➤ Attributions de la Division du Matériel Roulant

La Division du Matériel Roulant est chargée :

- de gérer le parc automobile du Ministère ;
- d'assurer l'entretien et la réparation des véhicules ;
- de suivre tous les dossiers de demandes d'immatriculation et les mouvements des véhicules ;
- d'exécuter toutes autres tâches à elle confiées par le Chef de Service.

➤ Attribution de la Division de l'Entretien et de la Réparation des Biens Meubles et Immeubles

La Division de l'Entretien et de la Réparation des Biens Meubles et Immeubles est chargée :

- d'assurer l'entretien des biens meubles et immeubles du Ministère ;
- de suivre l'exécution des contrats d'entretien et de maintenance ;
- de proposer toutes mesures pouvant favoriser la bonne gestion des biens meubles et immeubles de même que la propreté du Ministère ;
- d'assurer la programmation et la préparation des salles pour des manifestations et réunions ;
- d'exécuter toutes autres tâches à elle confiées par le Chef de Service.

4°) Le Service des Régies d'Avance(SRA)

Le service des Régies d'Avances a pour mission la gestion financière des charges communes, des charges non réparties et la gestion financière et matérielle des projets inscrits aux Programmes d'Investissement

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

Public(PIP) du Ministère.

A ce titre, il est chargé :

- de centraliser toutes les questions relatives aux régies du Ministère et les structures sous-tutelle ;
- d'assurer la gestion financière et matérielle des projets du Ministère inscrits aux PIP ;
- de gérer les dépenses relatives aux carburants, aux missions, aux réceptions et manifestations officielles, aux formations imputées sur les dépenses diverses de fonctionnement ou sur les autres transferts courants ;
- de mettre en œuvre les instructions à incidence financière des relevés des communications ;
- d'élaborer les dossiers d'appel de fonds ;
- de réceptionner, répartir et/ou gérer les valeurs inactives (tickets-valeurs, timbres postaux, etc.) ;
- de procéder à la justification et à la régularisation des ordres de paiement.

Il est composé de divisions, à savoir :

- la Division des Régies d'Avance pour le Fonctionnement ;
- la Division des Régies d'Avance des Projets.

➤ **Attributions de la Division des Régies d'Avance pour le Fonctionnement**

La Division des Régies d'Avance pour le Fonctionnement est chargée :

- d'élaborer les dossiers d'appel de fonds ;
- d'établir les projets d'ordre de paiement ;
- de gérer les missions et le carburant ;

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

- de gérer les caisses de menues dépenses ;
- de tenir les différents registres comptables et livres-journaux ;
- de suivre les relevés des communications à incidence financière ;
- de centraliser, certifier, faire liquider et transmettre les pièces justificatives de dépenses ;
- de procéder à la justification et à la régularisation des ordres de paiement ;
- d'exécuter toutes tâches à elle confiées par le Chef de Service.

➤ Attributions de la Division des Régies d'Avance des Projets

La Division des Régies d'Avance des Projets est chargée :

- d'élaborer les dossiers d'appel de fonds ;
- d'assurer la gestion des charges du personnel sur PIP ;
- d'assurer la gestion des caisses de menues dépenses sur projets ;
- d'assurer la gestion des missions, du carburant ;
- d'assurer la tenue des différents registres et livres comptables relatifs aux projets ;
- de participer au suivi évaluation des projets ;
- d'élaborer un rapport mensuel d'activités ;
- d'assurer la régularisation des ordres de paiements ;
- d'exécuter toutes tâches à elle confiées par le Chefs de Service.

5°) LE SERVICE DES POSTES DIPLOMATIQUES ET CONSULAIRES (SPDC)

Le Service des Postes Diplomatiques et Consulaires s'occupe de toutes les questions se rapportant à la gestion des Postes Diplomatiques et Consulaires et autres activités connexes.

Il comprend :

- la Division « solde » ;
- la Division « Régulation Aérienne et Maritime (RAM) ».

➤ **Attribution de la Division « solde »**

La Division « solde » est chargée :

- d'étudier les requêtes en provenance des Postes Diplomatiques et Consulaires ;
- de préparer les dossiers d'appel de fonds relatifs aux salaires, aux crédits de fonctionnement des Postes Diplomatiques et Consulaires ;
- de confectionner les dossiers d'appel de fonds relatifs au reversement à la Direction des Impôts et aux Fonds National de Retraite de l'IPTS, des abondements pour pensions des Agents en service dans les Postes Diplomatiques et Consulaires ;
- d'évaluer en concertation avec la Direction des Relations Economiques et Commerciales Internationales l'évolution des indicateurs économiques et du coût de la vie dans les pays où le Bénin est représenté.

La Division « solde » comprend les sections géographiques suivantes :

- CPDC: New-York (Ambassade) - New-York (consulat Général) – New-York (mission permanente) Rabat – Moscou – Berlin – Genève - Doha ;
- SS : Washington – Kinshasa – UNESCO – Koweït – Paris (consulat Général) – Téhéran ;
- **section S1** : Bruxelles – Abidjan – Libreville – Alger – Djeddah – Copenhague – Rome Quirinal – Rome Saint Siège – Paris (Ambassade) - Tripoli ;

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

- **section S2:** Addis Abéba -Beijing – Accra – Pretoria;
- **section S3:** Lagos - Niamey;
- **section S4:** Tokyo - Abuja –Ottawa – Brasilia – Riyadh.

➤ Attributions de la Division « Régulation Aérienne et Maritime »

La Division « Régulation Aérienne et Maritime » est chargée de la mise en œuvre :

- des mouvements diplomatiques ;
- des évacuations sanitaires ;
- du Budget des Organisations Internationales(BOI).

Elle comprend trois sections à savoir :

- la section « Mouvements Diplomatiques » ;
- la section « Evacuations Sanitaires »
- la Section « Budget des Organisations Internationales »(BOI).

Paragraphe2: Tâches exécutées

Compte tenue du court séjour que nous avons passé dans chaque service nous n'avons pas été responsabilisé pour suivre des dossiers dans ces différents services ; néanmoins les différents travaux qui nous ont été confiés peuvent se résumer comme suit :

- Service des Postes Diplomatiques et Consulaires
 - Traitement des salaires, des loyers, des frais médicaux, des frais de scolarité et autres en direction des représentations diplomatiques.
 - Analyse et gestion des requêtes en provenance des postes diplomatiques et consulaires et autre activités connexes.
- Service du Budget et de la Comptabilité
 - Elaboration du projet du budget Ministère

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

- Engagement, liquidation, mandatement et ordonnancement des dépenses d'achat de biens et services, d'équipement à travers le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP)
- Délégation des crédits de fonctionnement et d'équipement vers les postes diplomatiques et consulaires.
- Service du Matériel et de la Logistique
 - Centralisation des besoins en matériel de bureau et fournitures de toutes les directions du Ministère
 - Programmation des moyens matériels nécessaires à l'exécution des activités du Ministère
 - Fourniture des différents matériels et équipements de bureau, fournitures de bureau en fonction des stocks disponibles.
- Service des Régies d'Avances
 - Traitement des ordres de mission en vue de la détermination des frais de mission à payer
 - Enregistrement dans le registre de la consommation du carburant
 - Enregistrement dans le livre journal
 - Régularisation des ordres de paiement.

II- Inventaire des atouts

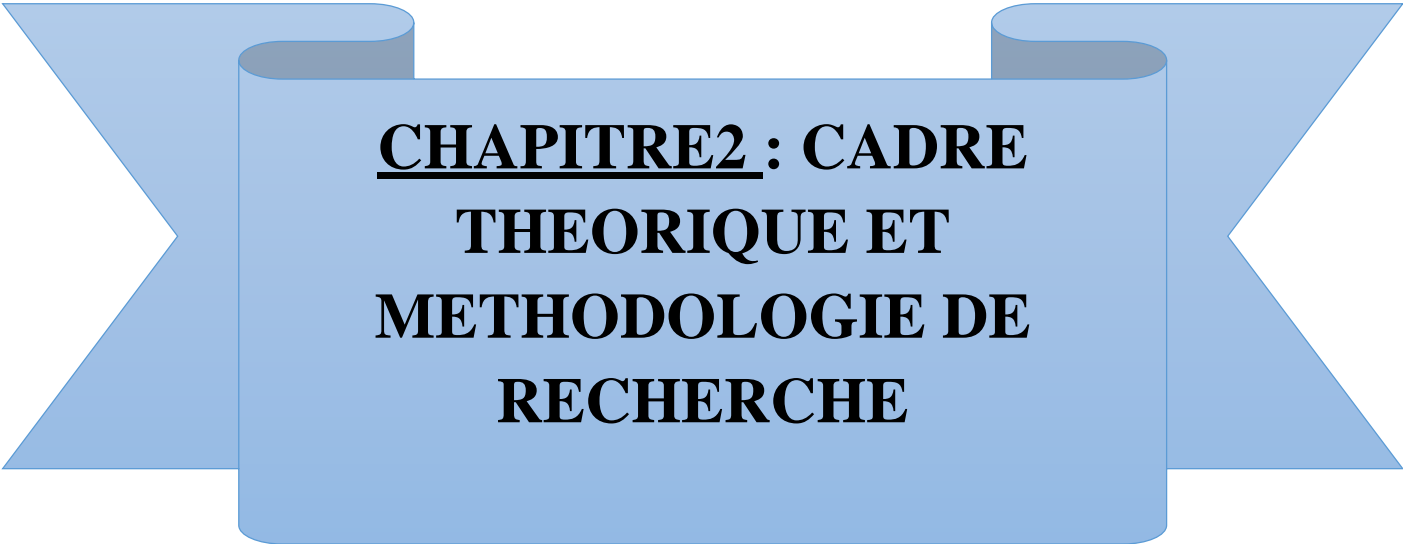
Les atouts recensés sont les suivants :

- ✓ La volonté politique des autorités du ministère, clairement affichée, de mobiliser des ressources suffisantes pour la mise en œuvre des actions
- ✓ La déconcentration de la fonction d'ordonnancement ;
- ✓ L'avènement de SIGFiP dans les opérations d'exécution des dépenses .

III- Inventaire des problèmes

Les problèmes observés au niveau de la DRFM :

- ✓ La lenteur administrative qui implique un important délai entre l'émission et la réception d'une pièce comptable et son enregistrement à la section comptabilité
- ✓ L'inexistence d'un Plan de Consommation de Crédit (PCC) ;
- ✓ Engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité ;
- ✓ Le fréquent différé des actes d'engagement des dépenses observées au niveau du contrôleur financier ;
- ✓ Le faible taux de consommation des crédits budgétaires ;
- ✓ Le dysfonctionnement du SIGFiP ;
- ✓ La non-exécution des missions à bonne date ;
- ✓ Défaut de connexion dû à la perturbation fréquente du réseau et les coupures intempestives de courant électrique ;
- ✓ Réception tardive des mandats de paiement des postes diplomatique ;
- ✓ Absences des pièces justificatives de dépenses dans certaines comptabilités des postes diplomatiques ;
- ✓ L'insuffisance de personnel au niveau de bon nombre de service



**CHAPITRE2 : CADRE
THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

Ce chapitre aborde dans la première section la problématique, le choix de la problématique, objectifs, causes et hypothèses puis dans la seconde section, la revue de littérature et méthodologie de recherche pour la résolution des problèmes.

Section 1 : Problématique, choix de la problématique, objectifs, causes et hypothèses.

Il s'agit en premier lieu d'aborder la problématique et son choix et en second lieu d'aborder les objectifs, causes et hypothèses de l'étude.

Paragraphe1 : Problématique et choix de la problématique.

I- Problématique

Le secteur public est par définition composé des administrations publiques faisant partir du patrimoine de l'Etat (Décret n°2012-196 du 03 Juillet 2012 portant composition du Gouvernement).

L'Etat béninois, dans le souci de rationaliser ses dépenses, dispose d'un outil de planification en vue d'éviter le gaspillage de ses ressources. C'est ainsi que, pour couvrir ses charges, l'Etat béninois met à la disposition de chaque ministère en particulier le MAEC, des ressources financières conformément aux dispositions des articles 47, 48 et 49 du Décret n°2012-196 du 03 juillet 2012.

Henri FAYOL (1841-1925) définit la gestion financière en mettant en relief cinq(5) éléments de gestion que sont: Organiser, Commander, Coordonner, Contrôle et Gouverner. Ainsi la gestion financière réunit l'ensemble des décisions relatives à l'investissement et au financement des projets de l'entreprise.

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

Pour Perreault et Dell Aniello, l'objectif de la gestion financière est d'assurer à l'entreprise un profit maximal et suffisant afin de rembourser les fonds empruntés. La gestion financière s'inscrit ainsi dans la logique financière de maximisation de la richesse des actionnaires. Le Bénin comme tous les autres pays du monde, est composé de deux secteurs qui animent la vie économique de son pays. Il s'agit du secteur public et du secteur privé.

Le MAEC dispose d'un budget qui se répartit entre les postes diplomatiques et consulaires du Bénin à l'étranger. Il existe d'une part, des activités hors budget provenant des activités de certification de documents administratifs, l'établissement de passeports diplomatiques et du service de la direction des affaires consulaires; d'autre part, des activités de traduction officielle en langue française et traduction dans d'autres langues, des documents établis en langue française, la délivrance de carte de séjour et de la délivrance de visa de séjour.

L'analyse des données relatives au service du budget comptabilité de la DRFM nous a permis de relever le faible taux de consommation de crédits budgétaires auquel est confronté le MAEC au cours des trois (03) dernières années. Ce taux est de 31,44% en 2012 ; 33,93% en 2013 et de 36 ,65% en 2014.

- 1- Pourquoi la gestion des ressources financières est non efficace ?
- 2- Pourquoi l'utilisation du SIGFiP pour le pilotage des finances publiques est non optimale ?

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de la restitution des mécanismes de fonctionnement du MAEC, nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles il faudra faire face afin de trouver des solutions aux problèmes liés à l'exécution des dépenses publiques.

Cependant, le choix de notre problématique sera fortement guidé par notre souci de participer à l'amélioration de la gestion des ressources financières. Pour cela, nous avons ciblé deux (02) problématiques qui tiennent compte de notre objectif. Il s'agit de:

- ✓ la gestion efficace des ressources financières ;
- ✓ l'utilisation optimale du SIGFiP.

Par ailleurs, étant donné que la vie d'une nation reste et demeure intimement lié à celle de sa bonne gouvernance à travers sa capacité de gérer les ressources publiques, et compte tenu du fait que notre étude ne peut porter sur une seule problématique, nous avons axé notre étude sur la problématique relative à l'analyse de la gestion des ressources financières.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général de la gestion non efficace des ressources financières et les problèmes spécifiques ci-après :

- engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité (problème spécifique n°1) ;
- le faible taux de consommation des crédits budgétaires (problème spécifique n°2).

C'est donc dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques qui sont les manifestations du problème général lié à cette étude, que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « **La gestion des ressources financières au Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération (MAEC)** ».

Paragraphe 2 : Objectifs, causes et hypothèses

Objectif général

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion

des ressources financières allouées au MAEC par l'Etat

Objectifs spécifiques :

Plus spécifiquement, il s'agit pour nous :

N°1 : d'envisager les conditions d'accélération des engagements des dépenses en qualités;

N°2 : de procéder à l'augmentation du taux de consommation des crédits budgétaires.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.

Cette section aborde premièrement la question de la revue de littérature et deuxièmement à formuler la démarche méthodologique.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

La revue de la littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés

Dans cette partie nous allons nous pencher sur les différents concepts liés à la gestion des ressources financières à travers les recherches antérieures de certains auteurs ayant rapport à notre thème de recherche.

I- Clarification des concepts clés de l'étude

➤ **Gestion :**

C'est une science qui permet de prévoir, d'administrer, d'organiser et de diriger. Ainsi, Henri Fayol (1841-1925) va définir la gestion en mettant l'accent sur les 05 éléments de gestion que sont : organiser, commander, coordonner, contrôler et gouverner.

La gestion est donc l'ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant.

A cet effet, elle se fonde sur la comptabilité qui permet non seulement de suivre le fonctionnement de l'entreprise par le biais du bilan et du compte de résultats, mais aussi d'étudier les coûts et les prix, d'établir des contrôles et des prévisions. L'objet de cette science appliquée est l'organisation. La démarche vers la recherche de l'efficacité n'est pas la même dans le secteur public que dans le secteur privé (dictionnaire économique ,1998).

Le management dans sa globalité est l'ensemble des techniques et méthodes de directions et de gestion rationnelle des organisations

➤ **Ressources financières**

Dans toute entreprise, la ressource est considérée comme tout bien appartenant à celle-ci et ayant une valeur pécuniaire. Ainsi, l'encaisse, les stocks de matières et de marchandises, les créances clients, l'usine, les installations et la force de vente peuvent être considérés comme des ressources.

Les ressources financières apparaissent ainsi au centre de tous les biens et convient d'y prêter beaucoup plus attention. Elles regroupent l'ensemble des disponibilités existant au sein de l'entreprise qui sont les avoirs en caisse, les avoirs en banque et les avoirs au trésor public (T. ODOUNLAMI et G. TCHOKPON dans « contribution à l'amélioration de la gestion des ressources financières du CeRPA Ouémé- Plateau). Perreault et Dell'Aniello (1983) vont s'accentuer sur la gestion financière et élaborent davantage en décrivant la gestion financière comme la fonction de l'entreprise qui voit à :

- ce que les éléments d'actifs soient utilisés de façon à rapporter plus haut taux de rendement de l'investissement possible.
- obtenir des fonds pour financer l'acquisition d'éléments d'actifs.
- rembourser les fonds empruntés à partir des profits que ces fonds permettront de réaliser.

II- Etude théorique

Dans l'administration publique comme dans toute entreprise, la question de la bonne gestion et de la recherche d'efficacité est d'une actualité plus forte que jamais. La gestion des finances publiques est d'une importance capitale pour toutes les institutions étatiques.

A cet effet, les finances publiques ont connu des époques à savoir : l'époque classique et l'époque contemporaine.

D'abord les finances publiques correspondent au triomphe des conceptions libérales. L'application au domaine budgétaire des dogmes libéraux devait conduire les finances publiques classiques à présenter la caractéristique de limitation des dépenses c'est-à-dire l'Etat qui est une forme institutionnalisée du pouvoir suprême, qui par le monopole de la violence légale crée l'ordre social par la loi, ne doit dépenser que ce qui est nécessaire (dictionnaire économique, 1998).

Pour effectuer ses dépenses, l'Etat doit prendre la décision de faire des dépenses en qualités au lieu des dépenses en quantité. Cette philosophie classique, est basée sur une doctrine de limitation des dépenses et l'équilibre budgétaire en est la conséquence (Gilbert ORSONI dans finance publique édition Publisud, 1989, p 08).

Enfin, les finances publiques contemporaines marquées par la sauvegarde des prérogatives du Gouvernement, sont encadrées par une obligation d'information au cours des exercices budgétaires et par une obligation de rendre compte en fin de ces exercices. Cette dernière obligation se fait à l'aide de la présentation des états financiers tel que le bilan. Une doctrine est relative à la recherche de l'efficacité, de la performance avec les trois comptabilités utilisées à savoir : budgétaire, général et analytique (Raymond Muzellec dans finance publique 14^{ème} édition page 81)

La gestion efficace dans les administrations publiques est d'une préoccupation nécessaire pour tout Etat. Selon les Etats Généraux, les missions et les objectifs de l'Etat doivent faire l'objet d'une indispensable clarification afin que les ressources publiques puissent être utilisées efficacement en fonction des priorités nationales d'une part et les missions et fonctions qui se renforcent mutuellement pour permettre de bénéficier des rendements d'échelle d'autre part. Partant des objectifs et des missions clairement définis, on doit déboucher sur une administration publique rationalisée, stabilisée et surtout adaptée aux missions qui lui seront confiées par l'Etat (PNUD, 2000 , p 94).

III- Etude empirique

Cette partie aborde les travaux de recherche qui ont déjà été réalisés sur le problème qui fait l'objet de notre recherche. En effet, la notion de consommation des crédits du budget général de l'Etat est l'ensemble des crédits réellement utilisés au titre d'un exercice donné. Elle peut aussi s'expliquer par l'utilisation de crédits ouverts au Budget Général de l'Etat (BGE). Le faible taux de consommation de crédits budgétaire a été antérieurement une recherche de plusieurs auteurs. Ceux-ci ont eu à proposer des solutions afin d'améliorer la gestion des ressources financières que l'Etat alloue à ces différentes structures. C'est ce qui a suscité Bignon A. SAVOEDA, 2009 dans « Contribution à l'amélioration du Contrôle Financier pour une exécution optimale des dépenses publiques, p 59 », a suggéré dans le souci d'éradiquer les fréquents rejets de dossiers au Contrôleur Financier, une équipe du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) peut programmer des séances de prises de contacts avec les acteurs au niveau de chaque ministère pour recueillir les difficultés qu'ils rencontrent dans la gestion de leurs crédits. Ensuite il doit faire en sorte que toutes les informations recueillies soient répercutées sur l'ensemble des services impliqués dans la consommation des crédits par le moyen de correspondance.

- ✓ Brigitte SONKPIAN et Lucrèce ZOHOUN dans «analyse de la gestion des crédits alloués par le budget général de l'Etat au PAEPA, p 65-66» ont soulevé les problèmes de dysfonctionnement du SIGFiP. Ils proposent de procéder à la réouverture du SIGFiP tout en prenant des mesures particulières s'imposant à tous les Ministères et Institutions de l'Etat et de renforcer l'équipe existante en vue de la planification et de la mise en œuvre des actions à mener en direction de la surveillance du réseau pour le bon fonctionnement du SIGFiP. Ils abordent ensuite le problème du faible taux de consommation de crédits en proposant l'élaboration des chronogrammes et tableau de bord par les acteurs intervenant dans l'exécution du programme pour un bon suivi des Plans de Travail Annuel (PTA).

IV- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques:

Elles concernent essentiellement les niveaux spécifiques et généraux de l'analyse et sont donc formulées à partir des problèmes spécifiques et généraux identifiés.

A- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Pour le problème des engagements des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité, nous avons identifié plusieurs causes possibles parmi lesquelles nous pouvons citer l'inexistence d'un Plan de Consommation de Crédits (PCC) ; l'intérêt que certains gestionnaires de crédits ont dans ces engagements.

En conséquence, l'inexistence d'un Plan de Consommation de Crédits ne permet pas d'effectuer des dépenses en qualité dans l'exécution du budget du Ministère.

Suite à tout ce qui précède, nous pouvons donc formuler l'hypothèse n°1 comme suit : **les engagements des dépenses en quantités au détriment des dépenses en qualité sont dus à l'inexistence d'un Plan de Consommation de Crédits (PCC).**

B- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est relatif au faible taux de consommation de crédits budgétaires. Comme cause possible à ce problème nous pouvons citer les fréquents différés des actes d'engagements des dépenses observés au niveau du contrôleur financier ; l'inexistence d'un Plan de Travail Annuel (PTA) ; le retard dans le chargement des lignes de crédits.

Face à ces causes, nous avons identifié la cause la plus plausible se trouvant à la base du faible taux de consommation des crédits budgétaires. Il s'agit du fréquent différé des actes d'engagement des dépenses observés au niveau du contrôleur financier. Au regard de tout ce qui précède, notre hypothèse n°2 peut être formulée de la manière suivante : **le faible taux de consommation des crédits budgétaires s'expliquent par les fréquents différés des actes d'engagement des dépenses observés au niveau du Contrôleur financier.**

Paragraphe2 : La méthodologie de la recherche

La méthodologie se définit comme un processus permettant la vérification des différentes hypothèses émises. La démarche adoptée pour la recherche s'articule autour de deux dimensions à savoir l'approche empirique et l'approche théorique

I- Approche empirique

Nous aborderons ici la recherche documentaire, le guide d'entretien et le questionnaire.

- **La recherche documentaire**

Cette démarche nous permet d'identifier les solutions déjà apportées aux problèmes spécifiques à partir des recherches antérieures. Cette manière de résolution apporte des solutions liées aux problèmes spécifiques identifiés. Nous avons commencé cette recherche au MAEC et par la suite dans les structures suivantes :

- ✓ Service de documentation de la DGCTP
- ✓ Bibliothèque de l'ENEAM
- ✓ Bibliothèque de l'ENAM
- ✓ Service de la documentation de l'INSAE
- ✓ Internet

Nous tenons à souligner que cette recherche documentaire constitue la première étape de notre travail.

- **Le guide d'entretien**

Cette démarche nous permet d'avoir des informations nécessaires pour la collecte des données directement des acteurs chargés de la gestion des crédits budgétaires du MAEC.

- **Le questionnaire**

Il s'agit ici de distribuer des questionnaires aux autres agents de la Direction pour mesurer la relation existant entre les informations issues de l'entretien et le résultat de ce questionnaire.

II- Approche théorique

Dans cette partie, nous aborderons les techniques d'échantillonnage et de collecte de données d'une part, le traitement, l'analyse des données et les difficultés rencontrées au cours de nos entretiens d'autre part.

A- Technique d'échantillonnage et de collecte des données

1- Technique d'échantillonnage

La technique d'échantillonnage a été choisie tout en tenant compte de son caractère représentatif au niveau de la DRFM.

Nous avons choisi un échantillon de cinq (05) au niveau de la DRFM avec qui, nous avons fait nos entretiens c'est-à-dire les agents qui ont réellement en charge la gestion des ressources financières du MAEC. Nous avons distribué des questionnaires aux autres agents de la Direction.

2- Collectes des données

Nous avons effectué des entretiens avec les agents de la DRFM à base des guides d'entretien pour la collecte des données. Ces guides d'entretiens (**Annexe 3**) ont été élaborés et composés de questions ouvertes dans le cadre de notre recherche. Ils tiennent compte du problème général et des problèmes spécifiques énumérés ci-dessus. Un questionnaire (**Annexe 4**) a été fait pour vérifier les causes obtenues au cours de l'entretien. Ensuite une analyse a été faite des informations recueillies.

Ces méthodes de collecte des informations nous ont permis d'avoir le maximum d'information et des éléments d'analyse sur notre thème de recherche. Ces entretiens directs nous ont permis de prendre en considération chaque agent en vue de connaître les causes liées à la problématique de la gestion efficace des ressources allouées au MAEC par l'Etat béninois.

B- Traitement et analyse des données et difficulté rencontrées

Ici il sera question de traiter et d'analyser les données puis d'énumérer les difficultés rencontrées lors de nos entretiens.

1- Traitement et analyse des données

Les données collectées ont été traitées grâce à une fiche de dépouillement qui a servi de base à la vérification des hypothèses. Le traitement consiste à

dépouiller les réponses recueillies et à analyser le contenu et faire ressortir les résultats.

2- Vérification des hypothèses

✓ Par rapport à l'hypothèse n°1

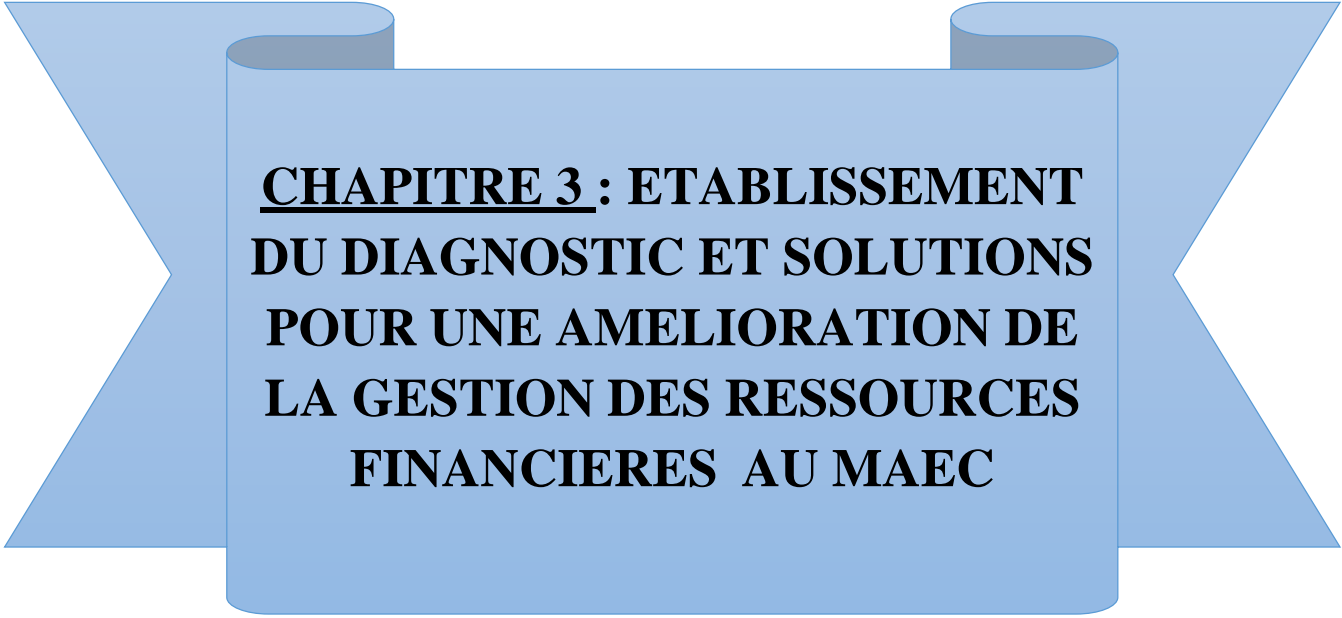
Pour la vérification de l'hypothèse n°1, nous allons calculer l'écart entre les dotations et les engagements de quelques directions du Ministère. Si l'écart est supérieur à zéro, l'hypothèse est vérifiée et dans le cas contraire l'hypothèse est rejetée.

✓ Par rapport l'hypothèse n°2

Ici, pour vérifier l'hypothèse n°2 nous allons analyser les données recueillies de l'enquête. Si le pourcentage de fréquent différé d'actes d'engagements est supérieur à 50%, l'hypothèse est vérifiée et dans le cas contraire l'hypothèse est rejetée.

3- Difficultés rencontrées

Lors de la réalisation de notre recherche, nous avons rencontré d'énormes difficultés surtout les entretiens avec les autorités des différents services qui sont très souvent occupés. La période de transition a été un frein à notre travail. Certaines personnes ont accepté de nous recevoir, mais qui ont finalement refusé de répondre à nos questions en prétextant la confidentialité des informations que nous recherchons. De même nous avons de difficulté pour avoir accès à certains documents nécessaires à notre étude ainsi que des données qui vont nous faciliter la tâche de la rédaction. Mentionnons également que le Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération ne dispose pas d'un centre de documentation.



**CHAPITRE 3 : ETABLISSEMENT
DU DIAGNOSTIC ET SOLUTIONS
POUR UNE AMELIORATION DE
LA GESTION DES RESSOURCES
FINANCIERES AU MAEC**

Ce chapitre est consacré à la réalisation des enquêtes à l'analyse des données et à la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre des solutions.

Section 1 : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données.

Cette section aborde dans un premier lieu la réalisation des enquêtes et dans un second lieu l'analyse des données.

Paragraphe1 : De l'organisation des enquêtes aux limites des données.

Ce paragraphe aborde l'organisation des enquêtes d'une part et les limites des données d'autre part.

A- L'organisation des enquêtes

Elle s'est réalisée sur la base de la revue documentaire, des entretiens et des questionnaires.

1- La revue documentaire

Elle consiste à consulter les ouvrages et les travaux ayant abordé d'une manière ou d'une autre la question de la gestion des finances publiques. Elle vise à identifier les solutions déjà apportées aux problèmes spécifiques en résolution à partir de recherches antérieures. Cette résolution apporte des solutions secondaires liées aux problèmes spécifiques identifiés.

2- Les entretiens

Nous avons ciblé spécifiquement les chefs services de la DRFM chargés de la gestion de ces ressources dans ce Ministère pour la réalisation des entretiens. Les entretiens se sont déroulés sous forme de débat oral et d'échanges à base d'un guide d'entretien dont les rubriques retracent nos diverses préoccupations.

3- Les enquêtes

Pour les enquêtes, nous avons élaboré un questionnaire à caractère anonyme à l'endroit des autres agents du Ministère afin d'éviter les réserves dans les réponses. Dans le cadre de l'organisation de notre enquête, la population mère est composée de trente (30) agents.

B- Les limites des données recueillies

Essentiellement, les limites concernent l'insuffisance des informations collectées et leur qualité.

En effet, les questionnaires ont été adressés uniquement aux agents du Ministère alors que nous pouvons avoir des informations à l'extérieur du Ministère sur la gestion des finances publiques.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données.

Cette étape nous permettra de présenter d'une part les données et d'autre part d'analyser ces données.

I- Présentation et analyse des données liées aux problèmes spécifiques

A- Présentation et analyse des données liées au problème de l'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité

1- Présentation des données

**Tableau N°1 : Etat d'exécution des dépenses par le Ministère
Gestion 2015 Période du 01/01/2015 au 31/10/2015**

**LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES
ETRANGERES ET DE LA COOPERATION**

Imputation budgétaire	Dotation	Engagement	Disponibilité
641200616100 Direction du protocole d'Etat			
6211 Fournitures consommées	2.500.000	950.000	1.550.000
6217 Frais de lubrifiant et de carburant	5.000.000	2500.000	2.500.000
641200216100 Direction des affaires Consulaires et communautaires			
6211 Fournitures consommées	2.500.000	446.250	2.053.750
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	-	-	-
641201416100 Celluled'analyses et stratégiques			
6211 Fournitures consommées	2.000.000	1.000.000	1.000.000
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	4.000.000	2.000.000	2.000.000
641200216100 Direction de la coopération décentralisée			
6211 Fournitures consommées	1.625.000	500.000	1.125.000
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	5.000.000	2.500.000	2.500.000
641200934400 Direction de la programmation et de la prospective			
6211 Fournitures consommées	6.000.000	3.000.000	3.000.000
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	7.000.000	3.500.000	3.500.000

Source : Programme STAT_DEP_C_NAT Système Intégré de Gestion
des Finances Publique

**LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES
ETRANGERES ET DE LA COOPERATION**

Tableau n°2 : Résumé des engagements des dépenses en pourcentage

Imputation budgétaire	Taux annuel d'exécution %
641200616100 Direction du protocole d'Etat	
6211 Fournitures consommées	38,00
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	50,00
641200216100 Direction des Affaires consulaires et communautaires	
6211 Fournitures consommées	17,85
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	-
641201416100 Cellule d'analyses et stratégiques	
6211 Fournitures consommées	50,00
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	50,00
641200216100 Direction de la coopération décentralisée	
6211 Fournitures consommées	30,76
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	50,00
641200934400 Direction de la programmation et de la prospective	
6211 Fournitures consommées	50,00
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	50,00

Source : réalisé par nous-même, 2016

2- Analyse des données

Le tableau n°1 retrace l'état d'exécution des dépenses par le Ministère et qui montre qu'il y a un fort engagement des dépenses en quantité. Ce tableau nous a permis de faire le tableau N°2 qui met en exergue le taux de consommation des crédits. En matière d'exécution des dépenses, nous remarquons que pour les différentes lignes des crédits budgétaires de certaines Directions, les taux d'exécution pour les fournitures consommées varient de

17,85% à 50% alors que le taux d'exécution pour les frais de carburants et lubrifiants est de 50% pour toutes les Directions.

Aussi, il est constaté que l'état d'exécution des dépenses de carburants et lubrifiants sont plus importantes que les consommations de fournitures.

Ces différents résultats nous ont permis de remarquer que les lignes dont le taux d'exécution est élevé résultent des lignes dont la réalisation n'est pas avantageuse pour le bon fonctionnement du Ministère.

Des entretiens avec les acteurs de l'exécution des dépenses rencontrés, il ressort que l'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité est dû à l'inexistence d'un plan de consommation de crédits.

B- Présentation et analyse des données liées au problème du faible taux de consommation de crédits budgétaire

1- Présentation des données

Tableaux 3 : Etat d'exécution des dépenses par le Ministère avec leur taux de consommation.

Gestion 2015

Imputation budgétaire	Dotation	Engagements	Taux de consommation
641200216100 Direction Amérique	132.234.000	24.846.069	18,78
641200516100 Direction des Affaires Juridique et des droits de l'homme	155.173.000	17.484.311	11,26
641200816100 Direction des Affaires consulaires et communautaires	171.327.000	12.011.203	7,01
641200616100 Direction du protocole d'Etat	206.769.000	7.934.731	3,83
641200916400 Direction des internationales relations économiques et commerciales	170.751.000	15.144.820	8,86
641201416100 Cellule d'analyses et stratégiques	124.502.000	7.490.424	6,01

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

641201016300 Direction de l'intégration africaine	146.352.000	21.999.876	15,03
641201516100 Direction de la coopération décentralisée	175.986.000	13.620.497	7,73
643201331100 Direction des ressources financières et du matériel	455.686.000	76.904.709	16,87
643100331200 Secrétariat général du ministère	351.477.000	23.410.605	6,66
641100116100 Cabinet du Ministère	1.099.072.000	862.532.628	78,47
641202216100 Appui aux rapatriés et à la réinsertion des béninois de l'extérieur	13.750.000	7.020.000	51,05

Source : Programme STAT_DEP_C_NAT / SIGFiP

2- Analyse des données

Le tableau n° 3 donne l'état d'exécution des dépenses par les différentes structures du Ministère avec leur taux de consommation. Son examen nous montre que les taux de consommation des crédits varient entre 3,83% et 78,47%.

Etant donné qu'aucune gestion ne peut se faire sans contrôle, le Contrôleur dans son rôle de vérification veille à la conformité des dossiers qui lui sont envoyés avec les textes y relatifs. Ce qui fait qu'il y a de différé de dossier ; ce qui nous laisse constaté que les dotations ne subissent pas de consommation.

De tout ce qui précède et avec les enquêtes menées, il ressort que les fréquents différés des actes d'engagements des dépenses observés au niveau du Contrôleur financier est la cause même du faible taux de consommation de crédits budgétaires.

II- Synthèse d'analyse des deux données

Il s'agit ici, d'analyser les données liées aux problèmes d'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité et du fréquent rejet des actes d'engagements des dépenses au niveau du Contrôleur financier.

L'analyse précédente nous a permis de savoir que toutes ces Directions

engagent plus la ligne 6217, celle des frais de carburants et lubrifiants par rapport à la ligne 6211 relative aux fournitures consommées. Cette dernière qui doit être dans les normes subir plus d'engagement que la première pour un bon fonctionnement est négligée. Ce qui nous laisse croire qu'il n'y a pas de planning pour l'exécution du budget.

Les différentes variations de taux de consommations examinés précédemment nous ont révélés que bon nombre d'actes d'engagement sont différés pour cause de manque de pièces justificatives en conformité avec les règles en vigueur dans les dossiers pour une exécution des dépenses. L'exhaustivité des différés d'actes d'engagement fait qu'au cours de l'exercice budgétaire qu'il y a un faible taux de consommation de crédits.

Section 2 : de la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre des solutions.

Cette section nous permettra de faire la synthèse du diagnostic d'une part et d'autre part de proposer les conditions de mise en œuvre des solutions.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic

A travers ce paragraphe, nous allons procéder à la vérification des hypothèses et à la synthèse du diagnostic

I- Vérifications des hypothèses

1- Vérification de l'hypothèse N°1

Calcul de l'écart entre les dotations et les engagements de quelques directions du ministère dans le tableau N°4 suivant :

**LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES
ETRANGERES ET DE LA COOPERATION**

Tableau N°4 Résultat des enquêtes

Imputation budgétaire	Dotation	Engagement	Ecart
641200616100 Direction du protocole d'Etat			
6211 Fournitures consommées	2.500.000	950.000	1.550.000
6217 Frais de lubrifiant et de carburant	5.000.000	2.500.000	2.500000
641200216100 Direction des Affaires consulaires et communautaires			
6211 Fournitures consommées	1.785.000		1.338.750
6217 Frais de lubrifiant de et carburant	2000.000		500.000
641201416100 Cellule stratégiques et d'analyses			
6211 Fournitures consommées	2.500.000	446250	2.053.750
6217 Frais de lubrifiant et de Carburant	-		-

Source : nous-mêmes, 2016

Nous constatons que tous les écarts sont positifs ce qui implique que l'hypothèse N°1 est vérifiée c'est-à-dire l'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité est dû à l'inexistence d'un plan de consommation de crédits.

Pour bien apprécier cette incidence sur les engagements, nous essayerons de présenter la réalisation de certaines Directions qui possède d'un plan de consommation de crédits.

Tableau N°5 : Résultat des enquêtes

Imputation budgétaire	Dotation	Engagement	Ecart
641202316100 Direction Afrique			
6211 Fournitures consommées	1.625.000	554.554	1.070.446
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	4.000.000	2.000.000	2000.000
641200416100 Direction Asie et Océanie			
6211 Fournitures consommées	1.625.000	0	1.625.000
6217 Frais de carburant et de lubrifiant	-	-	-
641200516100 Direction des Affaires Juridique et des droits de l'homme			
6211 Fournitures consommées	155.173.000	17.484.311	137.688.689

Source : Programme STAT_DEP_C_NAT / SIGFiP

Nous constatons que ces Directions, malgré l'engagement des dépenses en quantité ont aussi engagé au même rythme les dépenses en qualité c'est-à-dire ils ont engagé sur l'année les fournitures consommées.

Il en ressort que l'inexistence d'un Plan de Consommation des Crédits à un effet négatif sur l'engagement des dépenses en qualité.

2- Vérification de l'hypothèse N°2

Pour Vérifier cette hypothèse, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies au cours de notre enquête.

Tableau N°6 : résultat des enquêtes

Causes	Effectifs	Fréquences	pourcentages
Fréquent différé des actes d'engagement des dépenses observés au niveau du Contrôleur financier	19	0,6	60%
Le retard dans le chargement des lignes de crédits	13	0,13	13%
L'inexistence d'un Plan de Travail Annuel (PTA)	8	0,27	27%
Autres	00	00	00
Total	40	1	100%

Source : nous-mêmes, 2016

Le tableau ci-dessus nous montre que 60% des enquêtés estiment que le faible taux de consommation de crédit budgétaire est dû aux fréquent différé des actes d'engagement des dépenses alors la cause dominante que sont les fréquents différés des actes d'engagement des dépenses observés du Contrôleur financier est statistiquement significative. Ce qui implique que l'hypothèse N°2 est vérifiée.

I- Synthèse du diagnostic

Le test des hypothèses précédemment effectué a permis de formuler les éléments de diagnostic suivants :

A- Diagnostic du problème spécifique N°1

La confirmation de l'hypothèse N°1 permet de retenir que **l'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité est dû à l'inexistence d'un plan de consommation de crédits.**

B- Diagnostic du problème spécifique N°2

A partir de la confirmation de l'hypothèse N°1, nous retenons comme élément de diagnostic que **le faible taux de consommation de crédits budgétaire s'explique par les fréquents différés d'actes d'engagements au niveau du Contrôleur financier.**

Paragraphe2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

I- Approches de solutions

Apporter solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs. Il s'agit en réalité de « renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses ».

Ainsi des solutions seront proposées pour l'éradication des différentes causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques.

A- Approches de solutions au problème d'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité

Du diagnostic établi, il ressort que l'inexistence de Plan de Consommation de Crédits est due à l'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité.

Il ressort de ce diagnostic que l'éradication de ce problème, doit prendre par une maîtrise des procédures d'exécution des dépenses publiques. Il s'agit pour les acteurs intervenant dans la gestion des crédits d'élaborer un Plan de Consommation de Crédits (PCC). Ce plan va retracer les lignes de crédits selon leur importance afin d'avoir une bonne gestion dans l'engagement des dépenses. Le PCC une fois établi doit être mis à la disposition de ces acteurs avant l'ouverture du système.

Il sera aussi opportun que les gestionnaires de crédits et leurs

collaborateurs assistent à la mise en œuvre du plan afin de le mettre en application. Il faut en plus que ces gestionnaires de crédits soient informés de l'intérêt général de ces dépenses.

B-Approches de solutions au problème du faible taux de consommation de crédits budgétaire

Le diagnostic établi révèle que le faible taux de consommation de crédits budgétaire s'explique par les fréquents différés d'actes d'engagement au niveau du Contrôleur financier.

Vu les nombreuses difficultés auxquelles est confrontée l'économie nationale à travers la non consommation optimale des crédits budgétaire relative, il est inadmissible que les ressources financières ne soient pas consommées.

Pour résoudre ce problème, il s'agit de faire en sorte que les dossiers soient au complet et bien justifier selon les textes afin d'éviter les fréquents rejets au niveau du Contrôleur financier. Il faut que l'ordonnateur de crédits en complicité avec ces collaborateurs veillent à une bonne vérification des dossiers avant de les envoyer au Contrôleur financier. Il urge aussi nécessaire de présenter en fin d'exercice budgétaire un Plan Annuel de Travail pour que les acteurs soient informés du nombre de dossiers rejetés et la nature de ces rejets afin qu'il n'y ait pas de répétition de différé pour une même raison dans le futur.

Enfin, par anticipation, les gestionnaires de crédits doivent rencontrer le Contrôleur financier pour l'informer des dossiers d'engagement qu'ils veulent envoyer et prendre connaissance des pièces à fournir pour ces dossiers.

II- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions

Les solutions proposées ne trouveront leur efficacité qu'après mise en œuvre. L'amélioration de la gestion des ressources publiques au Bénin, suppose la résolution des problèmes spécifiques à travers les approches de solutions proposées. La gestion efficace des ressources financières du BGE suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes à travers la mise en œuvre des solutions proposées précédemment. Cependant, l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre. Toutefois, il est nécessaire que l'activité allant 'de l'engagement au paiement des dépenses publiques' passe par beaucoup d'acteur de structures. La participation active de chaque acteur de la chaîne est incontournable pour aboutir à la résolution des problèmes. Ainsi les consommateurs des crédits budgétaires doivent collaborer et s'entretenir de bonne relation en tant que garant de deniers publics. Pour ce faire, nous adressons quelques suggestions à l'endroit de ces différents acteurs.

A- Suggestion à l'endroit des pouvoirs publics

Pour une application correcte des solutions proposées, le pouvoir exécutif doit, entre autre :

- charger à temps les crédits budgétaires dans le SIGFiP sur les différentes lignes de crédits ;
- éviter la fermeture brusque de SIGFiP.

**B- Suggestion à l'endroit des acteurs intervenant dans la chaîne
d'exécution des dépenses publiques**

Le renforcement du cadre général de fonctionnement des structures de l'exécution du crédit budgétaire se fait par la mise en pratique des recommandations suivantes :

- Faire en sorte que les fournisseurs et prestataires de service conforment leur dossier avec ce qui est demandé ;
- L'ordonnateur délégué étant financier doit informer au cours de l'exercice les gestionnaires de crédits sur la nature des engagements.

LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION

Tableau N°7 : de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	ELEMENT DE DIAGNOSTIC	APPROCHES DE SOLUTION
NIVEAU GENERAL		Gestion non efficace des ressources financières allouées au MAEC par l'Etat béninois	Contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources financières au MAEC par l'Etat			
NIVEAU SPECIFIQUE	1	engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité	Envisager les conditions d'accélération des engagements des dépenses en qualité	Inexistence d'un Plan de Consommation de Crédits (PCC)	l'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité est dû à l'inexistence d'un plan de consommation de crédits	- mise en œuvre d'un plan de consommation de crédit - Informer les gestionnaires de crédits de l'intérêt général des ressources de l'Etat.
	2	faible taux de consommation des crédits Budgétaires	Contribuer à l'augmentation du taux de consommation des crédits budgétaires	Fréquents rejets des actes d'engagement des dépenses observés au niveau du Contrôleur financier	le faible taux de consommation de crédits budgétaires s'explique par les fréquents différés d'actes d'engagements	- Bonne vérification des dossiers au niveau du service en charge - présentation en fin d'exercice budgétaire d'un Plan de Travail Annuel

CONCLUSION

Au terme de notre étude sur le thème :« **la gestion des ressources financières au ministère des affaires étrangères et de la coopération** », l'analyse de la gestion des ressources financières du MAEC nous a permis de constater que le cas de fréquents différés des actes d'engagement des dépenses observé au niveau du Contrôleur financier, l'engagement des dépenses en quantité au détriment des dépenses en qualité sont les facteurs qui entravent la gestion efficace des ressources. L'analyse des données de l'enquête, nous a permis de comprendre qu'il existe un lien entre le fréquent différé des actes d'engagement et le taux de consommation de crédits.

Pour éviter ces phénomènes, chaque gestionnaire de crédits doit avoir un plan de consommation de crédits. Les prestataires de service ou fournisseurs doivent cesser de faire les jeux de prix lors de l'établissement des factures. L'installation d'un système de communication entre le Contrôleur financier et les gestionnaires de crédits est d'une importance capitale.

En définitif, nous devons préciser que notre intention n'est pas de donner une leçon morale aux acteurs chargés de la gestion des ressources financières de l'Etat, mais d'amener les gestionnaires de crédits à s'engager pour une gestion efficace et saine des finances publiques pour le bonheur de la population. Pour cela l'Etat doit mettre à tant les crédits budgétaires à la disposition de ces gestionnaires. Cette réflexion nous a permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion des Finances Publiques mais aussi et surtout aux gestionnaires de crédits en général et en particulier ceux du Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération de prendre les mesures idoines pour améliorer la gestion des ressources financières du Ministère.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Raymond Muzellec « finance publique » 14^{ème} édition
- Claude-Daniël ECHAUDEMAISON « dictionnaire économique » 4^{ème} édition.
- Gilbert ORSONI « finance publique » édition Publisud.
- Henri FAYOL (1841-1925) « éléments de gestion »
- Perreault et Dell’Aniello (1983) « Gestion Financière »
- Rapport sur le développement humain au Bénin, (2000) « La Gouvernance ».

MEMOIRES

- ABOUKI, Islamia, Reine (2011) : « Contribution de la coopération décentralisée au développement local : cas de la commune de Porto-N ovo », FASEG.
- HONFO, V. Prudentia ; GADO, Worou, Kéïdo(2010) :«Contribution à une gestion efficace des crédits budgétaires au MFSN », UATM/GASA-FORMATION.
- ODOUNLAMI, Tatiana ; TCHOKPON, Guillaume: « Contribution à l’amélioration de la gestion des ressources financières du CeRPAOuémé-Plateau », UATM/GASA-FORMATION.
- YAYI, Rosine ; AKODJEVO, Marie Brigitte. (2014) «Analyse de la Gestion des ressources financières au ministère des Affaires Etrangères, de l’Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de Extérieur »
- ABOUKI, Islamia, Reine (2011) : « Contribution de la coopération décentralisée au développement local : cas de la commune de Porto-N ovo », FASEG.

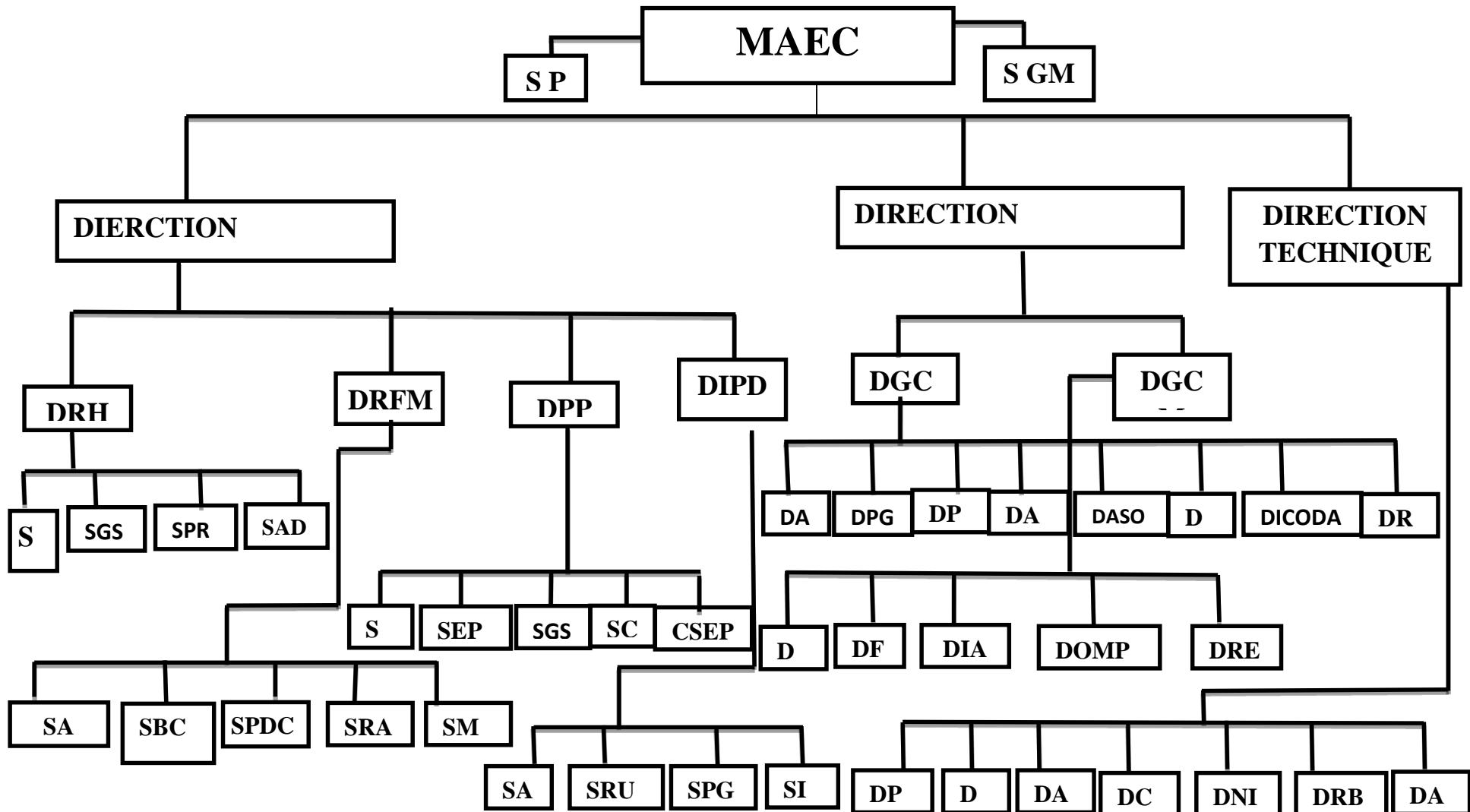
SITE INTERNET

- www.google.com/fr
- www.memoireonline.com

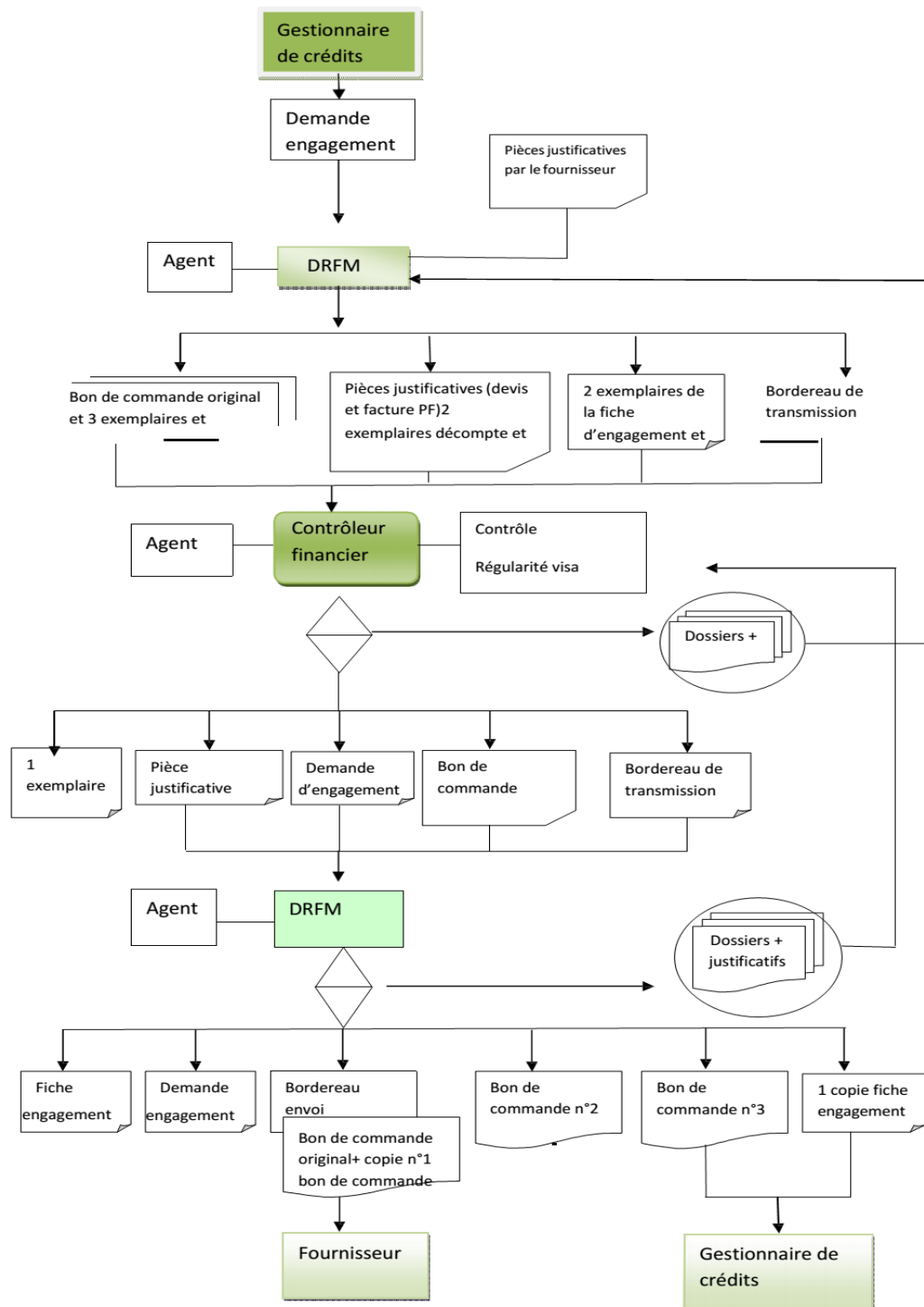


ANNEXES

ANNEXE 1



ANNEXE 2



ANNEXES 3

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du cycle I à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), nous avons axé notre étude sur le thème « **La gestion des ressources financières au Ministère des Affaires Etrangères et de la coopération** ».

A cet effet, nous avons recours à vous pour nous éclairer sur un certain nombre d'interrogations.

Nous vous remercions d'avance pour les réponses que vous voudriez bien apporter à ces différentes questions :

- 1- Existe-t-il des cas de fréquents rejets des dossiers des actes d'engagement au niveau du Contrôleur financier ?
 - a- Si oui, quels sont les facteurs qui expliquent ces fréquents rejets ?
 - b- Selon vous quelles sont les dispositions à prendre pour éviter ce mal ?

- 2- Quel est le taux de consommation de crédits alloué à ce Ministère ?
 - a- Si faible, quels sont les facteurs qui expliquent ce mal ?
 - b- Quelles sont les mesures à prendre pour éradiquer ce phénomène ?

- 3- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans votre travail ?

- 4- Quelles sont selon vous les approches de solutions pour éviter ces différentes difficultés ?

ANNEXE 4

QUESTIONNAIRES A L'ENDROIT DES AGENTS DU
MINISTERE

Bonjour Monsieur/Madame.....

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation à la
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) portant sur le
Thème « **La gestion des ressources financières au Ministère des Affaires
Etrangères et de la coopération** ».

Nous venons respectueusement solliciter auprès de vous, des réponses à
quelques préoccupations :

1- Que pensez-vous de la gestion des ressources financières du
Ministère ?

.....
.....
.....

2- Qu'est ce qui explique l'engagement des dépenses en quantité au
détriment des dépenses en qualité ?

.....
.....
.....

3- Quelles sont les dispositions à prendre pour ce
mal ?

.....
.....
.....

4- Quel est le taux de consommation de crédits de ce Ministère ?

.....
.....

.....

5- Ce taux semble-t-il faible ? Oui Non

6- Si oui, quels sont les facteurs qui sont à la base ?

.....

.....

..... 7-

Quelles sont les mesures à prendre pour éviter ce problème ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TABLES DES MATIERES

DEDICACE 1	II
DEDICACE 2.....	III
REMERCIEMENTS	IV
SIGLES ET ABREVIATIONS	V
GLOSSAIRES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
SOMMAIRE	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE	3
SECTION1: PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE	4
PARAGRAPHE 1 : MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION	4
PARAGRAPHE 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION..	9
SECTION2 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL (DRFM).....	12
PARAGRAPHE1 : MISSIONS, ATTRIBUTIONS, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DRFM.....	12
PARAGRAPHE2: TACHES EXECUTEES.....	22
II- INVENTAIRE DES ATOUTS	23
III- INVENTAIRE DES PROBLEMES	24
CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	25
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, CAUSES ET HYPOTHESES	26

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS, CAUSES ET HYPOTHESES.....	28
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	29
PARAGRAPHE2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	34
CHAPITRE 3 : ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC ET SOLUTIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MAEC.....	38
PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.	40
CETTE ETAPE NOUS PERMETTRA DE PRESENTER D'UNE PART LES DONNEES ET D'AUTRE PART D'ANALYSER CES DONNEES.....	40
TABLEAU N°1 : ETAT D'EXECUTION DES DEPENSES PAR LE MINISTERE.....	40
GESTION 2015 PERIODE DU 01/01/2015 AU 31/10/2015.....	40
TABLEAUX 3 : ETAT D'EXECUTION DES DEPENSES PAR LE MINISTERE AVEC LEUR TAUX DE CONSOMMATION.....	43
II- SYNTHESE D'ANALYSE DES DEUX DONNEES.....	44
SECTION 2 : DE LA SYNTHESE DU DIAGNOSTIC AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	45
PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SYNTHESE DU DIAGNOSTIC	45
A- DIAGNOSTIC DU PROBLEME SPECIFIQUE N°1.....	48
B- DIAGNOSTIC DU PROBLEME SPECIFIQUE N°2.....	49
PARAGRAPHE2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE	49
I- APPROCHES DE SOLUTIONS.....	49
A- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME D'ENGAGEMENT DES DEPENSES EN QUANTITE AU DETRIMENT DES DEPENSES EN QUALITE.....	49

**LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES AU MINISTERE DES AFFAIRES
ETRANGERES ET DE LA COOPERATION**

B-APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DU FAIBLE TAUX DE CONSOMMATION DE CREDITS BUDGETAIRE	50
II- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS.....	51
A- SUGGESTION A L'ENDROIT DES POUVOIRS PUBLICS	51
B- SUGGESTION A L'ENDROIT DES ACTEURS INTERVENANT DANS LA CHAINE D'EXECUTION DES DEPENSES PUBLIQUES.....	52
CONCLUSION	54
BIBLIOGRAPHIE	55
ANNEXES	56
TABLES DES MATIERES	62