



REPUBLIQUE DU BENIN  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



**UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI**  
**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE**  
**MAGISTRATURE**  
**(E.N.A.M)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME DU CYCLE II EN GESTION DE PROJETS

**OPTION**

Management

**FILIERE**

Gestion de Projets

**ANNEE ACADEMIQUE**

2014-2015

**ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA**  
**FAIBLE CONSOMMATION DES CREDITS**  
**D'INVESTISSEMENT PUBLIC :**  
**CAS DU MINISTERE CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE**

Réalisé et soutenu par :

**Anychat ABDALLAH**

Sous la Direction de :

**Maître de stage**

**Noélie HOUNNOU**

**Epse FADONUGBO**

**Chef CSEPP/MESFTPRIJ**

**Maître de mémoire**

**Dr David G. HOUINSA**

**Enseignant/ENAM**

Janvier 2016

**UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI**  
**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE**  
**MAGISTRATURE**  
**(E.N.A.M)**

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME DU CYCLE II EN GESTION DE PROJETS

OPTION

Management

FILIERE

Gestion de Projets

ANNEE ACADEMIQUE

2014-2015

**ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA**  
**FAIBLE CONSOMMATION DES CREDITS**  
**D'INVESTISSEMENT PUBLIC :**  
**CAS DU MINISTERE CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE**

Réalisé et soutenu par :

**Anychat ABDALLAH**

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Edouard AHO

VICE-PRESIDENT : Rigobert KODONON

MEMBRE : Alexis HOUEHA



L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE LA MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

# Sommaire

Dédicace . . . . .	v
Remerciements . . . . .	vi
LISTE DES SIGLES . . . . .	vii
LISTE DES TABLEAUX . . . . .	x
LISTE DES FIGURES . . . . .	xi
GLOSSAIRE DE L'ETUDE . . . . .	xii
RESUME . . . . .	xiii
INTRODUCTION GENERALE . . . . .	1
<b>Chapitre 1 CADRE INSTITUTIONNEL, CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>3</b>
1.1 Cadre institutionnel de l'étude . . . . .	4
1.2 Problématique, Objectifs et Hypothèses de l'étude . . . . .	28
1.3 Revue de littérature . . . . .	34
1.4 Choix de la méthodologie de l'étude . . . . .	38
<b>Chapitre 2 ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>42</b>
2.1 Présentation des résultats de l'enquête et établissement du diagnostic . . . . .	43
2.2 Approches de solutions . . . . .	47

2.3	Recommandations . . . . .	48
2.4	Tableau de synthèse de l'étude . . . . .	49
	CONCLUSION GENERALE . . . . .	51
	Références Bibliographiques . . . . .	52
	<b>ANNEXES</b>	<b>53</b>

## Dédicace

*To me*

*é*

## Remerciements

J'exprime mes vifs remerciements au Docteur David G. HOUINSA, enseignant à l'ENAM, pour avoir accepté de diriger ce mémoire.

J'aimerais exprimer ma profonde gratitude à Mme Noélie HOUNNOU Epse FADONOUGBO, mon maître de stage et Chef Cellule Suivi-Evaluation des Programmes/Projets du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire. Merci pour sa disponibilité et ses encouragements.

Merci à Monsieur Charaf-Dine GADO, Directeur de la Programmation et de la prospective du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire. Son accueil et ses conseils ont été d'un important apport pour moi.

Il m'est aussi très important de remercier le Docteur William COMLAN, enseignant à l'ENAM pour toute sa contribution à la réalisation de ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à Monsieur Dieudonné Sossa GOSSOU, Directeur du cabinet CADO-MERCIS, pour toute son attention de relecture et d'amélioration du contenu du présent mémoire.

A tous mes enseignants de l'ENAM, je dis merci.

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce travail, en particulier à tout le personnel de la DPP du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire.

Enfin, je voudrais témoigner ma profonde gratitude aux honorables membres du jury pour la patience dont ils ont fait preuve en acceptant de lire mon mémoire et surtout pour avoir accepté de siéger dans ce jury. Je voudrais vous remercier pour vos critiques et suggestions constructives qui, à coup sûr, permettront d'améliorer la qualité du présent travail de recherche.

## **LISTE DES SIGLES**

**AQP** : Attestation de Qualification Professionnelle

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**BEAT** : Brevet d'Etudes Agricoles Tropicales

**BGE** : Budget Général de l'Etat

**CAA** : Caisse Autonome d'Amortissement

**CAP** : Certificat d'Aptitude Professionnelle

**CCMP** : Cellule de Contrôle de Marchés Publics

**CDMT** : Cadre des Dépenses à Moyen Terme

**CQM** : Certificat de Qualification aux Métiers

**CQP** : Certificat de Qualification Professionnelle

**DAO** : Dossier d'Appel d'Offres

**DCF** : Délégué du Contrôleur Financier

**DEAT** : Diplôme d'Etudes Agricoles Tropicales

**DG** : Directeur Général

**DGB** : Direction Générale du Budget

**DGI** : Direction Générale des Impôts

**DPP** : Direction de la Programmation et de la Prospective

**DTI** : Diplôme de Technicien Industriel

**DRFM** : Direction des Ressources Financières et du Matériel

**EFS** : Economie Familiale et Sociale

**EFMS** : Ecole de Formation Médico-Sanitaire

**ENIAB** : École Nationale des Infirmiers et Infirmières Adjoints du Bénin

**HR** : l'Hôtellerie et la Restauration

**INMES** : Institut National Médico-social

**MP** : Marché Public

**MESTFP** : Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et la Formation Professionnelle

**OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement

**OP** : Ordre de Paiement

**PIP** : Programme d'Investissement Public

**PTA** : Plan de Travail Annuel

**PPMP** : Plan de Passation des Marchés Publics

**PRMP** : Personne Responsable des Marchés Publics

**OSD** : Orientations Stratégiques de Développement

**SCRIP** : Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté

**PC3EFP** : Projet de Construction de Trois Ecoles de Formation Professionnelle

**PCC** : Plan de Consommation de Crédits

**PCREIA** : Projet de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Infrastructures Administratives

**PCREI-ESG** : Projet de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Infrastructures Scolaires dans l'Enseignement Secondaire Général

**PCREI-ETFP** : Projet de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Infrastructures de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

**TICE** : Technologies de l'Information et de la Communication en Éducation

**PDTICE** : Projet de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication en Éducation

**SIGFiP** : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

**SS** : Sciences de la Santé

**STA** : Sciences et Techniques Agricoles

**STAG** : Sciences et Techniques Administratives et de Gestion

**STI** : Sciences et Techniques Industrielles

# Liste des tableaux

Tableau I	<b>Crédits budgétaires de 2011 à 2014 (en milliers de francs)</b> . . . . .	22
Tableau II	<b>Taux de consommation global des Dépenses en Capital du MESTFP</b> . . . . .	23
Tableau III	<b>Exécution des marchés entre 2011 et 2014 au MESTFP</b> . . . . .	25
Tableau IV	<b>Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt</b> . . . . .	27
Tableau V	<b>Tableau de bord de l'étude</b> . . . . .	33
Tableau VI	<b>Répartition selon la faible consommation des crédits</b> . . . . .	43
Tableau VII	<b>Répartition selon le retard dans le lancement des DAO</b> . . . . .	44
Tableau VIII	<b>Répartition selon le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés</b>	44
Tableau IX	<b>Répartition selon les faibles taux d'exécution des PTA</b> . . . . .	45
Tableau X	<b>Tableau de synthèse l'étude</b> . . . . .	50

# Table des figures

Figure 1	Crédits budgétaires de 2011 à 2014 . . . . .	22
Figure 2	Consommation des dépenses en capital de 2011 à 2014 . . . . .	23

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

**Activité** : Séquence de travail exécutée dans le cadre d'un projet en vue d'obtenir des réalisations spécifiques par la mise en œuvre de moyens financiers, matériels et humains.

**Budget Programme** : Cadre de dépense sectorielle à court et à moyen termes (glissant sur trois ans), liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. Il retrace les objectifs, les moyens de mise en œuvre, les bénéficiaires, le calendrier de réalisation et les indicateurs.

**Développement** : Le développement est l'ensemble des mutations positives que peut connaître une zone géographique. Il revêt une dimension économique, politique, culturelle et sociale. On parle alors de bien-être économique et social.

**Projet** : Entreprise planifiée composée d'un ensemble d'activités interdépendantes et coordonnées, conçues pour atteindre un objectif spécifique dans le cadre d'un budget donné au cours d'une période donnée. C'est également une idée à laquelle l'on veut donner corps et vie.

**Projet de développement** : Intimement liés à l'innovation et au changement, tous les projets sont des projets de développement, en ce qu'ils contribuent d'une façon ou d'une autre au développement de l'organisation. L'expression « projet de développement », toutefois, désigne habituellement une catégorie particulière de projets : ceux qui sont réalisés dans les pays en développement avec l'assistance d'un pays économiquement développé ou d'une organisation multilatérale (Boutinet).

**Programme** : Ensemble de projets liés, cohérents et coordonnés, contribuant à la réalisation d'une même finalité (objectif global).

**Résultat** : Changement descriptible ou mesurable occasionné par des relations de cause à effet : activité-résultats dans le cadre de l'exécution d'un projet/programme.

**Suivi** : Processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

## RESUME

Notre stage de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature s'est déroulé à la cellule de Suivi-Evaluation des projets et programmes du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes.

Au cours de ce stage, nous avons principalement focalisé notre attention sur les performances obtenues en fin d'exercice budgétaire en matière d'exécution des Programmes d'Investissement Publics au MESFTPRIJ, qui ne sont guère reluisantes contrairement à l'exécution des dépenses de fonctionnement. On observe une situation de faible consommation des crédits et cela est perceptible au niveau de l'exécution de la plupart des marchés publics du ministère. Face à ce constat, il est normal de se demander les causes qui sont à la base de ces faibles consommations des crédits budgétaires des projets au Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et l'Insertion des Jeunes et d'envisager des mesures correctives.

Dans le cadre de notre travail, nous n'avons abordé que trois (03) problèmes spécifiques, à savoir :

- le retard dans le lancement des dossiers d'Appel d'Offres ;
- le non-respect des délais d'exécution des contrats de marchés ;
- les faibles taux d'exécution des PTA des projets.

Nos enquêtes et entretiens ont permis de vérifier les hypothèses émises. L'analyse des données collectées nous amène aux conclusions suivantes :

- le retard dans le lancement des DAO résulte du non respect du délai d'approbation des DAO ;
- le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés publics est lié à la lenteur dans le paiement des décomptes et la faible capacité financière des entreprises ;
- les faibles taux d'exécution des PTA des projets sont dus aux incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.

Ces vérifications nous ont amené à proposer des approches de solutions et à formuler quelques recommandations.

## INTRODUCTION GENERALE

Dans l'optique d'une gestion transparente de ses ressources, le Bénin a instauré depuis 2000, une série de réformes budgétaires préconisant l'élaboration, par chaque ministère sectoriel, d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT). Le CDMT sert de base à l'élaboration, par les ministères sectoriels, du Budget Programme qui s'étale sur trois (03) ans et comprend les dépenses de fonctionnement ainsi que celles relatives au Programme d'Investissement Public (PIP). La vision du gouvernement est de faire du Bénin un pays émergent à forte croissance économique ; pour ce faire, un capital humain important et vital est nécessaire. C'est à ce titre que l'un des principaux objectifs du gouvernement est de faire du secteur de l'éducation un secteur prioritaire, capable de former des ressources humaines aptes à booster l'économie nationale.

L'atteinte de cet objectif passe par la mobilisation de ressources d'investissements destinées au financement des projets du sous-secteur. Pour l'accompagner dans son objectif, plusieurs organismes et bailleurs de fonds apportent leur concours sous forme d'investissement composé de prêts et dons. Bien qu'il y ait encore besoin d'augmenter le financement afin de couvrir toutes les régions du Bénin, l'un des défis aujourd'hui est de prouver que les fonds existants peuvent être utilisés efficacement et dans la transparence. En effet, à l'instar des autres ministères, la gestion financière des projets du ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ), révèle des dysfonctionnements qui entraînent la sous consommation des crédits budgétaires alloués au PIP. Dans le cadre de l'élaboration du budget programme, malgré l'association des gestionnaires de projet à l'élaboration du budget du secteur, le problème de faible consommation persiste.

La situation actuelle de la gestion des projets du sous-secteur mérite une attention soutenue, puisque le délai de certains projets demeure parfois plus long que prévu.

Au regard de ce qui précède et dans l'optique d'apporter une contribution judicieuse aux difficultés liées à une bonne exécution des projets du secteur, nous avons choisi de mener notre étude sur le sujet : « **Analyse des déterminants de la faible consommation des crédits d'investissement public : cas du ministère chargé de l'enseignement secondaire** ».

Le travail est articulé autour de deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons présenté le cadre physique de l'étude et la restitution des observations de stage.

Le deuxième chapitre présente les résultats de notre recherche, l'établissement du diagnostic, des approches de solutions puis des recommandations.

# **Chapitre 1**

## **CADRE INSTITUTIONNEL, CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Le présent chapitre expose dans une première partie le cadre institutionnel de l'étude à travers la présentation du cadre de l'étude, les observations de stage, la problématique, les objectifs et hypothèses de l'étude, puis, dans une seconde partie la revue de littérature et la méthodologie de l'étude.

## **1.1 Cadre institutionnel de l'étude**

Dans cette section, nous présentons le cadre de l'étude, les observations de stage, la problématique, les objectifs et les hypothèses de l'étude.

### **1.1.1 Présentation du Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et la Formation Professionnelle (MESTFP)**

Le Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et la Formation Professionnelle (MESTFP), dans sa dénomination actuelle, a été créé en 2011. Sa mission, ses attributions, son organisation et son fonctionnement sont fixés par le décret n°2012-431 du 06 novembre 2012.

#### **1.1.1.1 Mission et attributions**

En vertu du décret n°2012-431 du 06 novembre 2012, le MESTFP a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle conformément aux conventions internationales, aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

A ce titre, il est chargé de :

- déterminer les objectifs d'éducation, de formation, de reconversion et d'insertion des jeunes en concertation avec les partenaires institutionnels ;
- planifier l'offre éducative et de formation dans le sous-secteur en arrimage avec les orientations nationales de développement et les besoins de l'économie ;
- concevoir, élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes d'enseignement, de formation et de reconversion en fonction des besoins de l'économie ;

- concevoir, élaborer, mettre en œuvre et suivre les politiques et stratégies nationales de développement de la culture entrepreneuriale et de l'insertion des jeunes ;
- développer les moyens, ressources et relations nécessaires à l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement dans le cadre de la reconversion et de l'insertion des jeunes ;
- déterminer les modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, des acquis et des compétences des apprenants en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement et de formation ;
- déterminer les conditions de progression dans les études et les formations ainsi que de leur certification ;
- développer la recherche pédagogique et les méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'animation visant à améliorer la qualité de l'enseignement ;
- établir et mettre en œuvre la carte scolaire en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales et déterminer les conditions d'ouverture et de fermeture des établissements publics et privés d'enseignement secondaire, de formation technique et professionnelle ;
- promouvoir la scolarisation notamment celle des filles et des personnes défavorisées et à besoins spécifiques en vue d'un accès équitable à l'éducation et à la formation ;
- agréer, normaliser et promouvoir les matériels didactiques, les manuels scolaires et autres équipements et fournitures utilisés dans les établissements d'enseignement secondaire, de formation technique et professionnelle ;
- déterminer, en liaison avec les départements ministériels et les partenaires sociaux concernés, les statuts particuliers du corps de contrôle et d'encadrement, des enseignants et des personnels administratif et technique du Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et la Formation Professionnelle ;
- déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants et formateurs du sous-secteur ainsi que les conditions de leur habilitation à exercer la profession ;
- gérer les carrières du corps de contrôle et d'encadrement, des personnels enseignants, administratif et technique du Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et la Formation Professionnelle conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- réaliser et assurer la maintenance des infrastructures et équipements du Ministère conformément à la législation en vigueur et aux normes établies ;

- déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation, de promotion des personnels administratif et technique dans les domaines des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle ; promouvoir le secteur privé ;
- assurer la protection sociale et sanitaire des personnels enseignant, administratif et technique ainsi que celle des apprenants ; améliorer les conditions de vie et de travail du corps de contrôle et d'encadrement, du personnel enseignant, administratif et de soutien ainsi que celles des apprenants ;
- développer l'éducation physique et sportive, les activités culturelles, civiques et de protection de l'environnement dans les établissements d'Enseignement Secondaire et de Formation Technique et Professionnelle.

Le MESTFP doit œuvrer donc pour la réalisation et la valorisation de la personne humaine en assurant l'accès équitable à l'éducation, la culture et la formation. Sa mission est des plus étendues au regard de ses bénéficiaires : les citoyens de toutes les catégories sociales sans distinction de race, de sexe ou de religion et de toutes les tranches d'âge (au-delà de la douzième d'années, âge réglementaire pour la classe de 6ème). Le Bénin ayant opté pour l'Education Pour Tous, et l'Education de base obligatoire s'étendant jusqu'à la classe de troisième, l'importance de cette mission s'en trouve renforcée.

Plus précisément le Ministère est chargé d'organiser :

- les formations générales débouchant sur le BEPC et le Baccalauréat, respectivement au bout de 4 et 7 ans ;
- les formations techniques et professionnelles : elles sont faites dans les filières agricoles, industrielles et du tertiaire (STAG, STI, EFS, HR, EFMS) et sont sanctionnées par les baccalauréats techniques et technologiques, le BEAT, le DEAT, les CAP, DTI et DAP ;
- les formations par apprentissage initiales ou de type dual par alternance : elles sont sanctionnées par le CQM, le CQP et l'AQP ;
- la reconversion et l'insertion des jeunes par des formations de courtes durées ainsi que des renforcements de capacités pour les actifs en cours d'emploi ;
- le renforcement de capacités entrepreneuriales.

### **1.1.1.2 Organisation et Fonctionnement**

Le MESTFP, pour accomplir sa mission, se base sur ses structures dont :

## **Le Ministre**

Il exerce ses fonctions sous l'autorité et par délégation du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement et dirige donc l'ensemble des structures du Ministère. Le Ministre a la responsabilité du leadership politique et institutionnel ainsi que de la bonne gouvernance dans les domaines de compétences du Ministère.

## **Les Services et personnes directement rattachés au Ministre**

Il s'agit notamment de :

- le Secrétariat Particulier du Ministre ;
- la Cellule de Communication ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
- le Chargé de Mission du Ministre ;
- l'Assistant du Ministre ;
- l'Attaché de Cabinet ;
- le Chargé de Protocole du Ministre.

## **Le Cabinet du Ministre**

Le Cabinet du Ministre est un conseil de surveillance de l'accomplissement de la mission de sauvegarde de l'intérêt général confiée au Ministre. Il assiste le Ministre en vue d'assurer l'orientation, la gouvernance, le leadership et la performance globale du Ministère et apprécie les correspondances soumises à la signature du Ministre. Il comprend :

- le Directeur de Cabinet et son adjoint ;
- cinq (05) Conseillers Techniques (le Conseiller Technique Juridique - le Conseiller Technique au Genre - le Conseiller Technique à la Médiation et au Dialogue Social - le Conseiller Technique au Suivi des Projets - le Conseiller Technique à l'Enseignement Secondaire, à la Formation Technique et professionnelle et à la Qualité de l'Enseignement).

### **L'Inspection Générale du Ministère**

L'Inspection Générale du Ministère (IGM) est un organe d'inspection et de contrôle des activités de gestion administrative, financière et comptable qui a pour mission d'assister le Ministre dans son rôle de contrôle du fonctionnement régulier et des performances des structures du Ministère ainsi que des organismes sous tutelle.

### **L'Inspection Générale Pédagogique du Ministère**

L'Inspection Générale Pédagogique du Ministère a pour mission de veiller à la qualité de l'enseignement et de contrôler la gestion pédagogique des établissements publics et privés d'enseignement secondaire général et de formation technique et professionnelle. Elle formule des avis et propositions relevant de ses compétences pour la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'enseignement secondaire général et de formation technique et professionnelle.

### **Le Secrétariat Général du Ministère**

Le Secrétariat Général du Ministère est l'organe exécutif de la mission de transformation de la vision du Gouvernement en résultats pour les citoyens. Il assure la continuité de l'Administration et des Organismes sous tutelle du Ministère. Il comprend notamment :

- le Secrétariat Administratif du Ministère ;
- la Cellule Juridique ;
- la Personne Responsable des Marchés Publics ;
- la Commission de Passation des Marchés Publics ;
- le Service du Protocole du Ministère ;
- la Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle (CS-PRAI).

### **Les Directions Centrales**

Les directions centrales sont au nombre de quatre :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour la gestion stratégique et administrative du personnel de l'Etat au sein du Ministère ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) chargée de la gestion des ressources financières et matérielles au sein du Ministère ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) qui assure la gestion du processus de planification du Ministère ;
- la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP) chargée, en relation avec toutes les structures du Ministère, de la conception, de la mise en œuvre, de la coordination et du suivi-évaluation d'actions intégrées visant la sécurisation formelle, l'authentification et la sauvegarde des documents administratifs et autres productions intellectuelles, la fluidité et l'accessibilité de l'information, la facilitation des relations entre les directions techniques et les usagers/clients pour un service public efficace et efficient.

#### **□ Les Directions Techniques et les Directions Départementales**

Les Directions Techniques, structures opérationnelles du Ministère coordonnées par le Secrétaire Général du Ministère ont pour mission dans leurs domaines de compétence respectifs, la conception, le suivi de la mise en œuvre et le contrôle de la politique éducative de l'Etat. Il s'agit de :

- la Direction de l'Enseignement Secondaire Général (DESG) ;
- la Direction de l'Enseignement Technique (DET) ;
- la Direction de l'Apprentissage et de la Formation Professionnelle (DAFoP) ;
- la Direction des Etablissements Privés (DEP) ;
- la Direction de la Promotion de la Scolarisation (DPS) spécifiquement responsable, en collaboration avec les autres structures concernées, de l'orientation, de la santé et du sport en milieu scolaire ainsi que des activités culturelles ;
- la Direction de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (DRIJ) ;
- la Direction des Examens et Concours (DEC) ;
- la Direction des Infrastructures de l'Equipement et de la Maintenance (DIEM).

Les Directions Départementales de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (DDESFTPRIJ), au nombre de six, sont responsables de la mise en œuvre, dans leur département, de la politique

de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, de la reconversion et de l'insertion des jeunes. Elles sont chargées, en outre, de l'assistance technique et de l'appui-conseil dans leur domaine de compétence aux Communes conformément aux lois et règlements en vigueur.

#### **Les Organismes Sous Tutelle**

Il s'agit de :

- l'Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF) ;
- l'Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes (ANFPRIJ) ;
- l'École de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Education Nationale (EFPEEN).

#### **Les Organes consultatifs et/ou délibératifs**

Ils sont institués pour favoriser l'atteinte des différents objectifs de la politique nationale éducative et de formation. Il s'agit de :

- Le Conseil Consultatif National de l'Enseignement Secondaire Général, de la Formation Technique et Professionnelle (CCNESGFTP) ;
- le Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (CNETFP) ;
- le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social (CSDS).

Il importe de mettre un accent particulier sur :

- le Comité des Directeurs présidé par le Ministre qui se réunit une fois par semaine et toutes les fois s'il en est besoin, pour examiner les dossiers à l'ordre du jour du Conseil des Ministres, finaliser les notes techniques sur les dossiers en Conseil des Ministres, faire le point d'exécution des activités du Ministère et arrêter les modalités de mise en œuvre des instructions du Conseil des Ministres ;
- la Revue Trimestrielle présidée par le Ministre, cadre d'examen périodique des performances du Ministère par rapport à la mission et aux objectifs sectoriels, qui statue sur les progrès enregistrés, les difficultés rencontrées, les leçons et les perspectives et donne

son avis sur les cas de manquement à la discipline. Pour remplir sa mission, le MESTFP s'appuie sur divers acteurs que sont :

- les institutions de la République ;
- les Ministères notamment le MEMP, le MESRS, le MCAAT, le MEFPD, le MDAEP, le MDGLAAT, le MTFPRAI-DS, le MJSL, le MUHA et le MS ;
- les chambres consulaires (CCIB, CNP, CIMB, la Chambre d'Agriculture) ;
- les Communes surtout à travers le Secrétariat permanent de l'Association Nationale des Communes du Bénin ;
- les ONG en l'occurrence Plan Bénin, Aide et Action, BØrne Fonden, SNV, Swisscontact, le Réseau des Journalistes spécialisés en éducation, la Coalition des ONG béninoises pour l'Education Pour Tous, le RENACEFOP. . .
- les partenaires sociaux (syndicats, associations des parents d'élèves) notamment à travers le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social ;
- les Partenaires Techniques et Financiers surtout ceux du Groupe Local Education (USAID, Corps de la Paix, Banque mondiale, Pays-Bas, AFD, Union Européenne, Coopération suisse, Coopération allemande - GIZ et KfW, Coopération belge, Unicef, PAM, OMS, FNUAP, Antenne UNESCO-Bénin, BAD, JICA, BID, BOAD).

Outre ces différentes structures, le MESTFP œuvre dans les cadres de concertation sectorielle surtout celles du Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE), les cadres partenariaux avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et le Conseil National de l'Education (CNE).

### **1.1.2 Structures et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective**

La DPP trouve son fondement juridique dans le décret N°2012-431 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'enseignement secondaire de la formation technique et professionnelle, de la reconversion et de l'insertion des jeunes et dans l'arrêté N°334/MESTFP/DC/SGM/DPP/SA du 23 juillet 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DPP. La Direction de la Programmation et de la Prospective assure la gestion du processus de planification du Ministère. A ce titre, elle est chargée de : collecter, traiter et diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion

prospective et stratégique dans les domaines de compétence du Ministère, notamment par rapport aux attentes et besoins des usagers ; animer les processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation du Ministère ; élaborer, suivre et évaluer en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégique et opérationnel du Ministère ; élaborer, en liaison avec les directions techniques et les directions départementales, les programmes et projets du Ministère ; élaborer, suivre et évaluer un budget-programme à partir des plans stratégique et opérationnel du Ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ; mobiliser, en liaison avec les services financiers, les financements pour ces projets et programmes ; mettre en place une base de données et un dispositif de collecte et de traitement des informations, pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du Ministère ; veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des programmes et des projets du Ministère.

### **1.1.2.1 Services de la DPP et leurs fonctionnements**

Pour remplir efficacement sa mission, la DPP est dotée de cinq (5) services : le Secrétariat, le Service des Etudes et de la Prospective (SEP), le Service de la Gestion du Système d'Information (SGSI), le Service de la Coopération (SC), la Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes(CSEPP).

#### **1. Le Secrétariat**

Le secrétariat comprend trois (03) divisions :

- la Division Accueil et Courrier (DAC) ;
- la Division Gestion Administrative et du Personnel (DGAP) ;
- la Division du Matériel (DM)

Le Secrétariat est chargé de :

- coordonner les travaux de secrétariat de tous les services de la Direction ;
- enregistrer, ventiler et traiter le courrier ordinaire ;
- classer et tenir les archives de la Direction ;
- rédiger et traiter les dossiers de nature confidentielle à lui confiés par le Directeur ;
- assurer les relations de la Direction avec les usagers ;
- assurer la gestion administrative du personnel de la Direction ;

- assurer la gestion du matériel ;
- exécuter toute autre tâche à lui confiée par le Directeur.

## **2. Le Service des Etudes et de la Prospective (SEP)**

Il comprend deux (02) :

- la Division des Etudes Prospectives (DEP) ;
- la Division de la Planification (DP).

## **3. Le Service des Etudes et de la Prospective**

Il est chargé de :

- réaliser ou faire réaliser les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère ;
- contribuer à la définition des programmes d'activités et des plans d'actions ;
- assurer l'étude, la conception et la rédaction, à l'initiative des directions techniques et des organismes sous tutelle, des projets destinés au développement du sous-secteur chargé de l'Enseignement Secondaire ;
- veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des projets et programmes du Ministère.

## **4. Le Service de la Gestion du Système d'Information**

Il comprend deux Divisions :

- la Division Centralisation et Analyse des Données Statistiques (DCADS) ;
- la Division Gestion de l'Information (DGI).

## **5. Le Service de la Gestion du Système d'Information**

Il est chargé de :

- coordonner la collecte des données statistiques du sous-secteur au niveau des Directions départementales ;
- centraliser, traiter et analyser les données statistiques du sous-secteur et en assurer la synthèse et la diffusion en vue de leur exploitation ;
- élaborer et diffuser l'annuaire statistique du Ministère ;
- élaborer des outils d'aide à la décision dans le sous-secteur (tableau de bord, carte scolaire, guide d'orientation ...) ;
- assurer le pilotage, la maintenance et l'exploitation du système d'information, en liaison avec les utilisateurs et les acteurs du système ;

- coordonner les activités se rapportant aux statistiques et à la documentation du système ;
- coordonner toutes les activités relatives à l'organisation du Conseil Consultatif National du sous secteur et d'en assurer, avec les structures concernées, le secrétariat.

#### **6. Le Service de la Coopération**

Il comprend deux (02) divisions :

- la Division de la Coopération avec les Organisations Privées et non Gouvernementales (DCPG) ;
- la Division de la Coopération avec les Institutions Publiques (DCIP).

#### **7. Le Service de la Coopération**

Il est chargé de :

- assurer la liaison entre le Ministère, les Ministères en charge des Affaires Etrangères, du Développement, de l'Economie et des Finances, en vue de promouvoir l'assistance technique ;
- assurer le suivi des interventions des organisations non gouvernementales et autres partenaires dans le sous-secteur ;
- élaborer les documents périodiques relatifs aux divers aspects des interventions des Partenaires Techniques et Financiers en vue d'en
- assurer une synergie dans le sous-secteur ;
- assurer le suivi des missions d'assistance technique ;
- préparer et organiser, en liaison avec les Ministères concernés, les tables rondes des Partenaires Techniques et Financiers du sous-secteur.

#### **8. La Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes**

Elle comprend deux (02) divisions :

- la Division Programmation et Budgétisation (DPB) ;
- la Division Suivi - Evaluation (DSE).

La Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes (CSEPP) est chargée de :

- assurer la liaison entre le Ministère et les Ministères en charge du Développement, de l'Economie et des Finances en matière de programmation, de budgétisation et de suivi des opérations de développement ;

- élaborer les projets des budgets programmes du Ministère en collaboration avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel et la Direction des Ressources Humaines ;
- veiller à la définition, à l'élaboration des indicateurs de performance des budgets programmes du Ministère et en assurer le suivi et l'évaluation ;
- établir les bilans mensuels, trimestriels et annuels d'exécution du budget programme ;
- assurer le suivi de l'exécution des marchés, en relation avec la Personne Responsable des Marchés Publics ;
- assister les directions techniques en matière d'élaboration de programmes, de rédaction des plans d'actions, d'élaboration des outils d'opérationnalisation et de suivi-évaluation des budgets programmes ; initier des programmes de formation des acteurs impliqués dans la gestion et l'animation des budgets programmes (préparation, exécution, suivi-évaluation) ;
- élaborer et mettre en œuvre le programme opérationnel d'évaluation du Ministère.

### **1.1.2.2 Projets de la DPP**

La DPP a actuellement cinq (5) projets en cours d'exécution. Il s'agit de :

#### **1. Projet de Construction de Trois Ecoles de Formation Professionnelle (PC3EFP)**

Ce projet a pour objectif, de fournir suffisamment une main d'œuvre qualifiée destinée particulièrement à l'agriculture et à l'industrie qui sont la clef de voûte de l'économie du pays. De façon spécifique, il s'agit de financer la construction et l'équipement de 3 écoles de formation professionnelle pouvant accueillir 720 stagiaires dont 600 pour le secteur de l'agriculture et 120 pour les techniques électromécaniques. Ce projet intervient à Adjahonmè, Bopa et Banikoara.

#### **2. Projet de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Infrastructures Administratives (PCREIA)**

Ce projet est initié pour assurer d'ici à 2015 voire 2017 au personnel du Ministère, des directions centrales, techniques et départementales, un cadre de travail adéquat et permanent. Spécifiquement, il est question de :

- construire et équiper trois (03) nouvelles directions départementales du MESTFPRIJ

- pour permettre au personnel de ces directions d'améliorer leur rendement de travail en vue de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs du Ministère ;
- réhabiliter trois (03) directions centrales du MESTFP pour accroître le rendement de leur personnel ;
  - assurer en cas de besoin, les réfections sommaires de deux (02) structures du MEST-PRIJ chaque année pour les rendre confortables en vue d'une amélioration des conditions de travail.

Ce projet est initié pour intervenir dans tous les départements en particulier dans le Mono-Couffo, Borgou-Alibori, Atacora-Donga où il doit mettre en place trois directions départementales.

### **3. Projet de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Infrastructures Scolaires dans l'Enseignement Secondaire Général (PCREI-ESG)**

L'objectif global de ce projet est d'améliorer l'accès, la qualité et l'équité de l'enseignement secondaire général à travers la construction, la réhabilitation/réaménagement et l'équipement de salles de classe, de laboratoires, de blocs administratifs, de terrains de sports et la construction de blocs de latrines et de points d'eau dans les collèges d'enseignement général et des lycées de jeunes filles afin d'accroître et de renforcer l'offre éducative. De façon spécifique, le projet permettra de :

- améliorer l'accès à l'enseignement secondaire général par la construction de 60 CEG et de 240 salles de classe dans 60 CEG existant. Ainsi, la capacité d'accueil de l'ESG niveau 1 se trouvera accrue de 36 000 place ;
- assurer la qualité de l'enseignement dans les deux cycles par la construction de bâtiments de direction d'établissement, des latrines, des laboratoires, des points d'eau et de terrains de sports, de salles TICE et l'aménagement des terrains de sports ;
- contribuer à la promotion de la scolarisation des jeunes filles à travers la construction de deux lycées de jeunes filles, l'achèvement de celui de Parakou et quelques réfections dans ceux de Ouidah, de Natitingou et de Lokossa.

Ce projet intervient dans tous les départements.

### **4. Projet de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Infrastructures de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (PCREI-ETFP)**

Le projet vise à améliorer l'accès au sous-secteur par la construction, la reconstruction et la rénovation des établissements et la qualité de l'ETFP par leur dotation en équipe-

ments et manuels dans le respect des normes et en adéquation avec le marché de l'emploi. De nouvelles spécialités seront implantées dans les centres et lycées à construire et/ou à rénover. Il s'agit précisément de :

- construire le LT/EFS à Akassato (Abomey-Calavi) ;
- reconstruire les LTIT de Ouidah et d'Ina ;
- achever les Centres de Métiers de Nikki et de Pahou ;
- réhabiliter 4 établissements techniques pour accroître l'effectif de 500 élèves ;
- rééquiper 6 établissements en matériels et mobilier conformément aux normes.

Ce projet intervient sur tout le territoire national.

### **5. Projet de Développement des Technologies de l'Information et de la Communication en Education (PDTICE)**

Le projet vise à promouvoir et à développer l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication en Education (TICE) dans les établissements et structures du MESTFP de manière à améliorer la quantité des offres de formation et à rendre efficient le pilotage du système. Il s'agit précisément de :

- équiper les salles TICE des collèges et lycées du secondaire général et de la formation technique et professionnelle ;
- assurer la connexion des structures et établissements du MESFPRIJ à l'internet ;
- développer le réseau intranet au sein des structures administratives du Ministère ;
- Œuvrer à l'utilisation des TICE dans le processus formation/apprentissage ;
- favoriser l'introduction des TICE dans la gestion administrative au sein des structures et des établissements d'enseignement du MESFPRIJ ;
- opérationnaliser le plan de maintenance des ordinateurs et des réseaux dans les établissements d'enseignement.

Ce projet intervient sur tout le territoire national.

### **1.1.3 Les observations du stage**

Notre stage s'est effectué au niveau de la Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes (CSEPP) de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP). Il nous a permis de faire des observations ci-après :

### 1.1.3.1 Exécution des dépenses publiques

#### □ La procédure normale

Les dépenses, sur les ressources du Budget National, sont exécutées par la procédure normale d'exécution des dépenses publiques. Elles sont exécutées en quatre étapes que sont : l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement.

L'**engagement** est l'acte initial de la procédure d'exécution des dépenses publiques, c'est la décision prise par l'autorité qui a qualité, à cet effet, de prélever une partie des crédits budgétaires en accomplissant un acte qui entraîne une dette à la charge de l'État. Cette phase se décompose en deux opérations :

- l'engagement juridique, c'est l'acte par lequel l'organisme public crée une obligation de laquelle il résultera une charge. Il peut s'agir de la passation d'un marché.
- l'engagement comptable, c'est l'affectation d'une partie des crédits budgétaires à la réalisation de la dépense qui résulte de l'engagement juridique.

L'engagement procède d'une succession d'opérations effectuées par des agents publics administratifs que sont le Gestionnaire de Crédits (coordonnateur de projet), l'Ordonnateur Délégué et le Contrôleur Financier ou son Délégué.

La **liquidation** a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant exact de la dépense. Elle ne peut être faite qu'au vu des titres et pièces offrant la preuve des droits acquis par les créanciers. Elle se décompose en deux opérations distinctes :

- la première qui est « la constatation du service fait » a pour but de vérifier que la dette de l'État, consécutive à l'engagement, est effectivement née à la suite de l'accomplissement régulier de ses obligations par la personne cocontractante de l'Administration à l'égard de laquelle il se trouve juridiquement engagé ;
- la seconde qui est la liquidation proprement dite consiste à déterminer de façon précise, par un calcul et au vu des pièces justificatives, le montant de cette dette et à vérifier qu'elle est bien exigible (bordereau de livraison, le procès-verbal de réception, signature des personnes habilités, attestation du service fait etc.).

L'**ordonnancement** est l'acte administratif par lequel, conformément aux résultats de

la liquidation, l'ordre est donné au comptable de payer la dette de l'État ou celle des autres organismes publics. Ainsi la dépense ayant été engagée, la dette de l'État reconnue et son montant déterminé, il reste à décider que le créancier pourra percevoir les sommes qui lui sont dues. C'est le but de l'ordonnancement qui se traduit par l'ordre donné au comptable, par un fonctionnaire compétent (ordonnateur), d'effectuer le règlement de la dépense.

Le **paiement** est l'acte par lequel l'État se libère de sa dette. Il est donc le stade terminal de la procédure d'exécution des dépenses publiques.

S'agissant des dépenses, objet des marchés publics PIP, elles sont relatives :

- à l'avance de démarrage ;
- aux acomptes successifs ;
- à la retenue de garantie.

Les acteurs impliqués dans la procédure d'exécution de ces dépenses sont les suivants :

### **Étape 1 : Le gestionnaire de crédits (coordonnateur), structures bénéficiaires**

- certifie les décomptes ou factures des marchés publics PIP ;
- prépare la liquidation des décomptes ou des factures ;
- transmet au DRFM un dossier comprenant :
  - ✓ l'original du marché dûment signé du maître d'ouvrage, de l'attributaire, du Contrôleur Financier et approuvé par le Ministre des finances ;
  - ✓ l'original de la caution bancaire d'avance de démarrage (caution délivrée par une banque primaire installée au Bénin et agréée par l'État) ;
  - ✓ les décomptes ou factures certifiées.

### **Étape 2 : La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)**

- procède aux contrôles réglementaires en matière de dépenses relatives aux marchés publics ;
- procède à la liquidation de la dépense ;
- fait saisir les informations dans le SIGFiP suivant la procédure engagement-ordonnancement ;

- valide dans le SIGFiP les informations saisies après recouplement avec le dossier papier ;
- édite la fiche d'engagement et le mandat de paiement ;
- transmet au Contrôleur Financier ou à son délégué, pour les vérifications relevant de leur ressort, le dossier comprenant le mandat de paiement, les pièces justificatives et appuyé par un bordereau de transmission.

### **Étape 3 : Le contrôleur Financier ou son délégué**

- contrôle les informations saisies dans le SIGFiP par rapport au dossier papier ;
- vise le mandat et la fiche d'engagement si le contrôle est satisfaisant ;
- retourne le dossier au DRFM par bordereau de transmission édité dans le SIGFiP.

A l'issue de ces contrôles, les résultats peuvent être les suivants :

- les dossiers acceptés ;
- les dossiers à visa différé ;
- les dossiers rejetés.

### **Étape 4 : La direction des ressources financières et du matériel (DRFM)**

- ordonnance le mandat de paiement ;
- transmet par bordereau au Trésor Public, le mandat appuyé des pièces justificatives.

### **Étape 5 : Le Receveur Général des Finances**

- réceptionne le mandat de paiement à lui transmis par le DRFM ;
- prend en charge dans le SIGFiP le mandat de paiement si ces contrôles réglementaires sont satisfaisants ;
- met en règlement le mandat ;
- appose le cachet « vu bon à payer » et signe le mandat de paiement si les contrôles de régularités, rappelés ci-dessus, sont satisfaisants ;
- procède au paiement matériel du créancier.

## □ **La procédure exceptionnelle**

La procédure exceptionnelle est une procédure simplifiée par laquelle les dépenses sont exécutées soit par ordre de paiement, soit par engagement- ordonnancement.

**Exécution par ordre de paiement** : elle consiste en la mise à disposition du Régisseur d'une régie, une avance (destinée à payer des dépenses qui ne peuvent respecter la procédure normale tels les achats de carburant et les paiements des frais de mission) sur la base d'un appel de fonds. Dans ce cas, l'Ordonnateur Délégué analyse la pertinence de la demande, vérifie le dossier de demande, le fait saisir dans le SIGFiP, le valide puis le transmet au DCF pour visa. Ce dernier fait son contrôle, valide ou non le dossier et le retourne à l'Ordonnateur Délégué. Si le dossier a reçu le visa du DCF, l'Ordonnateur Délégué signe l'OP et le transmet au Trésor Public pour prise en charge et paiement. Dans le cas contraire, il faut procéder à la satisfaction des observations émises pour la poursuite de la procédure en cas de différée ou la reprise en cas de rejet.

**Exécution par engagement-ordonnancement** : Seules certaines catégories de dépenses sont exécutées par cette procédure. Il s'agit du paiement des dettes nées d'un exercice antérieur à l'année de paiement. La prestation ou la fourniture a lieu au cours d'une année où les ressources étaient disponibles mais non consommées et le paiement est imputé à un exercice budgétaire qui n'en a pas bénéficié. Celle-ci comporte deux phases : l'engagement-ordonnancement et le paiement. Pour l'engagement-ordonnancement, les deux opérations se font concomitamment. Le Gestionnaire de crédit rassemble les pièces justificatives de la dépense, les certifie, prépare la liquidation, remplit la demande d'engagement et transmet le dossier à l'Ordonnateur Délégué. L'Ordonnateur Délégué réceptionne le dossier, l'étudie, le fait saisir puis le transmet au DCF pour visa et le retourne à l'Ordonnateur Délégué. Ce dernier signe le mandat et les pièces justificatives et transmet le dossier au Trésor pour prise en compte et paiement.

## □ **Les ressources extérieures**

Les dépenses financées sur ressources extérieures suivent d'autres étapes qui sont souvent liées au bailleur. Il existe donc une pluralité de procédures du fait qu'il y a plusieurs bailleurs. Le MESTFP a bénéficié des ressources exécutées par la procédure de la Banque Mondiale qui regroupe plusieurs bailleurs.

### 1.1.3.2 Point d'exécution des projets du MESTFP de 2011 à 2014

Pour permettre au MESTFP d'assurer sa mission, le Gouvernement met chaque année à sa disposition les ressources nécessaires. Ainsi, de 2011 à 2014, les données qui suivent démontrent les efforts fournis par l'Etat dans ce sous-secteur de l'éducation.

**Tableau I – Crédits budgétaires de 2011 à 2014 (en milliers de francs)**

Année		2011	2012	2013	2014
<b>Fonctionnement</b>		39 079 743	44 418 881	44 543 097	50 205 096
<b>Dépenses en Capital</b>	<b>Ressources intérieures</b>	461 684	2 598 300	3 046 923	4 510 439
	<b>Ressources extérieures</b>	2 656 000	1 150 000	5 270 000	0
	<b>TOTAL</b>	3 117 684	3 748 300	8 316 923	4 510 439
<b>GLOBAL</b>		<b>42 197 427</b>	<b>48 167 181</b>	<b>52 860 020</b>	<b>54 715 535</b>

(Source : Rapports de performance 2011 à 2014)

De ce tableau, nous avons le graphique suivant :

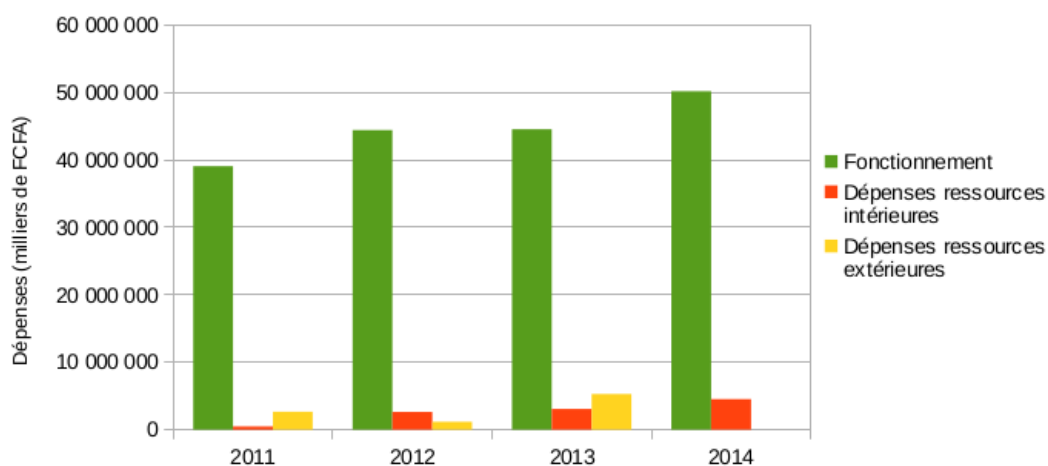


FIGURE 1 – Crédits budgétaires de 2011 à 2014

Le tableau I présente les dotations budgétaires du MESTFP de 2011 à 2014 en milliers de francs. Pendant cette période, les ressources allouées au sous-secteur ne sont pas stables. Elles passent de 42 197 427 000 FCFA en 2011 à 52 860 020 000 FCFA en 2013 et à 54 715 535 000 FCFA en 2014. Cette augmentation se fera aussi remarquer au niveau des dépenses en capital. Ainsi, les ressources du Programme d'Investissement Public (PIP) qui en 2011 se

chiffraient à 3 117 684 000 FCFA en 2011 sont passées à 8 316 923 000 FCFA en 2013 pour subir une diminution en passant à 4 510 439 000 FCFA en 2014.

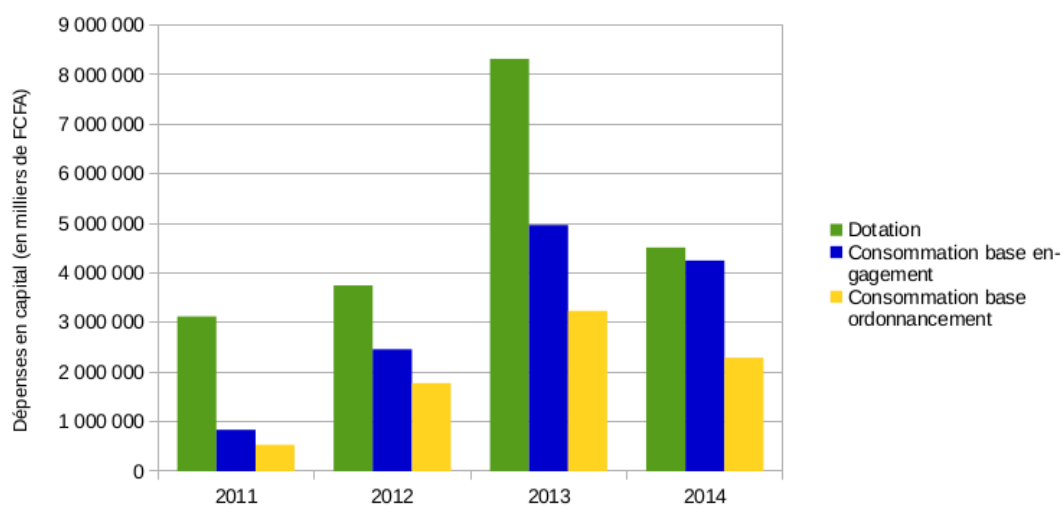
La figure 1 de la page 22 montre que le budget de fonctionnement a été privilégié au détriment du budget d'investissement, ce qui pourrait influencer négativement les résultats du sous-secteur. Prenant la mesure des choses, il serait indiqué, non seulement, de doter les projets de budget à la taille des défis qui leur sont assignés mais aussi de mettre en œuvre des stratégies pour faciliter l'exécution des crédits PIP. Des points d'exécution élaborés en fin d'exercice budgétaire des projets inscrits au PIP, on peut noter les situations récapitulées dans le tableau II.

**Tableau II – Taux de consommation global des Dépenses en Capital du MESTFP**

Année	Dotation (en milliers)	Montant engagé (en milliers)	Taux base engagement	Montant ordonné (en milliers)	Taux base ordonnance- ment
<b>2011</b>	3 117 684	834 009	26,75	533 427	17,11
<b>2012</b>	3 748 300	2458 502	65,59	1 773 899	47,33
<b>2013</b>	8 316 923	4 961 361	59,65	3 232 884	38,87
<b>2014</b>	4 510 439	4 247 606	94,17	2 289 546	50,76

(Source : Rapports de performance 2011 à 2014)

De ce tableau, nous avons le graphique suivant :



**FIGURE 2 – Consommation des dépenses en capital de 2011 à 2014**

Le tableau II de la page 23 présente la consommation globale des dépenses en capital du MESTFP entre 2011 et 2014.

A travers la figure 2 de la page 23, on peut constater que des crédits destinés à l'acquisition d'équipements, de matériels pédagogiques et à la construction d'infrastructures scolaires au MESTFP restent sous utilisés compromettant ainsi l'accès à l'enseignement secondaire, l'amélioration de l'équité et le renforcement de l'encadrement pédagogique. On constate également une augmentation du décalage entre les taux d'engagement et d'ordonnancement avec un pic en 2014.

Ce décalage a pour conséquence le retard dans l'exécution des marchés comme le montre le tableau III de la page 25.

**Tableau III – Exécution des marchés entre 2011 et 2014 au MESTFP**

<b>Chantiers</b>	<b>Références du marché</b>	<b>Montant du marché (en milliers)</b>	<b>Délai prévu (jours)</b>	<b>Délai réel (jours)</b>	<b>Écart (jours)</b>
Raccordement en énergie électrique des Centres de Métiers de Nikki et de Sè	Contrat N° 001/PRMP/ MESTFP/ CCMP/SMP du 24/06/2014	180 353 771	90	300	210
Alimentation en eau potable des Centres de Métiers de Nikki et de Sè	BC N°001/MESFTP/DC/ PRMP/SMP du 12/09/2012	25 556 163	90	330	240
Raccordement en énergie électrique du Lycée technique d'Amitié Sino béninoise d'akassato	Marché N°405/MEF/MSFTP/ DNMP/SP du 20/12/2012	63 814 072	90	300	210
Construction et équipement d'un module de quatre salles de classe au LTA de SAVALOU (KPATABA)	Contrat N° 003/MESTFP/CCMP/PRMP/ SMP du 13/07/2013	39 905 608	120	200	80
Construction d'un bloc administratif au Lycée Technique Professionnel, industriel et Tertiaire de Lokossa	Contrat N° 025/PRMP/MESTFP/ CCMP/SMP du 26/09/2014	66 796 114	120	300	180
Construction d'un atelier de mécanique automobile au CFP de DJOUGOU	BC N° 003/MESFTP/DC/PRMP/ SMP du 23/10/2012	34 791 175	90	210	120
Construction d'ouvrages d'assainissement et d'une cuisine traditionnelle dotée de six foyers améliorés à l'EFMS de Parakou	Contrat N° 015/PRMP/MESTFP/ SMP du 18/10/2013	29 900 926	90	En cours	
Construction d'un réfectoire au Lycée Technique Agropastoral de Bariénoù	Bon de Commande N° 029/PRMP/MESTFP/ SMP du 17/09/2014	62 796 840	120	360	240

(Source : PCREI-ETFP)

Le tableau III de la page 25 n'est pas exhaustif. Il nous montre qu'il y a des retards dans l'exécution des marchés dans ce sous secteur de l'éducation. Les différents chantiers ouverts au titre de ces années, étaient prévus pour répondre à des besoins. Ces chantiers n'ont pas été exécutés dans les délais contractuels, par conséquent les objectifs ne sont pas atteints.

Quelles sont les causes à la base de la faible consommation des crédits budgétaires des projets inscrits au PIP au MESTFP ?

### **1.1.3.3 Inventaire des éléments de l'état des lieux**

#### **Les Forces**

1. multiplicité des sources de financement ;
2. choix minutieux des projets de développement du sous secteur ;
3. responsabilisation des acteurs de l'exécution des projets ;
4. contrôle périodique de la gestion.

#### **Les Faiblesses**

1. l'écart considérable entre le taux d'engagement et le taux d'ordonnancement ;
2. le retard dans le lancement des DAO ;
3. la fermeture du SIGFiP ;
4. les faibles taux d'exécution des PTA des projets ;
5. le manque de personnel qualifié ;
6. la lenteur dans la procédure d'exécution des dépenses ;
7. le non respect de délai d'exécution des contrats de marchés
8. le manque d'infrastructures adéquates pour abriter les structures des projets
9. l'insuffisance en personnel

Les différentes faiblesses identifiées nous ont permis d'identifier deux centres d'intérêt comme l'indique le tableau IV de la page 27.

**Tableau IV – Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt**

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Consommation de crédits d'investissement public	<ul style="list-style-type: none"> <li>– retard dans le lancement des DAO ;</li> <li>– non respect de délai d'exécution des contrats de marchés ;</li> <li>– faible exécution du PTA ;</li> <li>– fermeture du SIGFiP ;</li> <li>– écart considérable entre le taux d'engagement et le taux d'ordonnancement ;</li> <li>– la lenteur dans la procédure d'exécution des dépenses.</li> </ul>	Faible consommation des crédits d'investissement public	Problématique d'une faible consommation des crédits d'investissement public
2	Disponibilité de ressources humaines qualifiées et de ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>– manque de personnel qualifié ;</li> <li>– manque d'infrastructures adéquates pour abriter les structures des projets ;</li> <li>– insuffisance en personnel</li> </ul>	Insuffisance de ressources humaines qualifiées et de ressources matérielles	Problématique d'une insuffisance de ressources humaines qualifiées et de ressources matérielles

(Source : Observations de stage)

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux sur les procédures d'exécution des dépenses publiques et de l'inventaire des observations de stage, nous laisse percevoir que les deux centres d'intérêt ci-dessus représentent des problématiques

auxquelles il faudra absolument faire face en vue de trouver des solutions aux problèmes de faible exécution des dépenses inscrites au PIP du MESTFP. On peut alors constater que des crédits destinés à l'acquisition d'équipements, de matériels pédagogiques et à la construction d'infrastructures scolaires au MESTFP restent sous utilisés.

## **1.2 Problématique, Objectifs et Hypothèses de l'étude**

Dans cette partie, nous présentons la problématique, les objectifs, les hypothèses avant de présenter la revue de littérature et la méthodologie de l'étude dans la section suivante.

### **1.2.1 Problématique**

#### **1.2.1.1 Spécification de la problématique choisie**

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux de base et regroupés en différentes problématiques constituent les entraves à l'exécution optimale des dépenses inscrites au PIP du MESTFP. Ne pouvant régler toutes ces problématiques dans le cadre du présent travail, le choix de notre problématique est donc orienté vers la faible consommation des crédits inscrits au PIP du Ministère. Cette problématique se décompose en plusieurs problèmes spécifiques. Dans le cadre de notre travail, nous avons abordé trois problèmes spécifiques à savoir :

- le retard dans le lancement des dossiers d'appel d'offres ;
- le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés ;
- les faibles taux d'exécution des PTA des projets.

La réalisation optimale des objectifs du sous-secteur de chargé de enseignement secondaire et de l'insertion des jeunes passe par la consommation effective des crédits alloués. Dans le cadre de la résolution de ces problèmes spécifiques, nous avons choisi axer notre étude sur le thème : « **Analyse des déterminants de la faible consommation des crédits d'investissement public : cas du ministère chargé de l'enseignement secondaire** ». Signalons toutefois que bien d'autres problèmes spécifiques ont été identifiés relativement au problème général afin de cerner les contours des goulots d'étranglement qui entravent la consommation optimale des ressources pour les projets du MESTFP. La résolution de ces

problèmes contribuera à une meilleure gestion des projets de développement du sous-secteur de chargé de enseignement secondaire et de l'insertion des jeunes.

### **1.2.1.2 Vision globale et séquence de résolution de la problématique**

Après le choix des problèmes spécifiques à résoudre, la formulation du sujet et de la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, résoudre le problème général identifié.

Une fois les problèmes spécifiques décelés, le sujet formulé et la problématique spécifiée, nous avons défini les objectifs à atteindre par rapport aux problèmes décelés. Nous avons procédé ensuite à l'identification des causes supposées être à la base de ces problèmes en vue de formuler des hypothèses de travail et de construire un tableau de bord. Dès lors, nous avons fait une revue de littérature qui nous a permis de mettre en exergue les contributions antérieures à la résolution des problèmes identifiés puis nous avons mis en place une méthodologie de travail en termes d'approches théoriques et de méthode empirique.

Enfin, nous avons fait l'analyse des données, ce qui a conduit à l'établissement du diagnostic de l'étude et à la formulation des approches de solutions.

En fait, rappelons que le problème général est la recherche des facteurs qui bloquent la consommation optimale des ressources inscrites au PIP au MESTFP. Ces facteurs ont principalement pour noms le retard dans le lancement des Dossiers d'Appel d'Offres et le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés et conduisent aux faibles taux d'exécution des PTA des projets.

Nous nous trouvons donc dans la théorie générale d'une meilleure organisation afin de bien exécuter les dépenses publiques. Notre vision de résolution des problèmes spécifiés permet de suivre un certain nombre de démarches.

### **1.2.1.3 Séquence de résolution de la problématique**

Nous avons douze (12) séquences de résolution qui sont :

- fixation des objectifs de la recherche ;

- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- recommandations ;
- tableau de synthèse de l'étude.

## **1.2.2 Objectifs, Hypothèses et tableau de bord de l'étude**

Dans cette partie, nous précisons d'une part, les objectifs de l'étude et les types d'hypothèses retenues pour aboutir à l'élaboration du tableau de bord de l'étude.

### **1.2.2.1 Objectifs**

L'étude part d'un objectif général qui consiste à analyser les déterminants de la faible consommation des crédits affectés à l'exécution des projets au MESTFP.

De façon spécifique, il s'agit de :

- identifier les causes liées au retard dans le lancement des DAO ;
- déterminer les causes liées au non respect des délais d'exécution des contrats de marchés pour envisager des mesures correctives ;
- identifier les causes liées aux faibles taux d'exécution des PTA des projets et proposer des approches de solutions pour une meilleure performance dans l'exécution des dépenses publiques.

### 1.2.2.2 Hypothèses

Elles concernent essentiellement le niveau spécifique et sont formulées à partir des problèmes spécifiques.

#### 1. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

Pour résoudre ce problème de retard dans le lancement des DAO, nous allons sélectionner la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base de ce problème. Le retard dans le lancement des DAO est dû à plusieurs causes dont les plus importantes sont :

- le manque de ressources humaines qualifiées ;
- l'élaboration tardive du Plan de Passation des Marchés Public (PPMP) ;
- le non respect du délai d'approbation des DAO.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

**Le retard dans le lancement des dossiers d'appel d'offres est dû au non respect des délais d'approbation des DAO.**

#### 2. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2, celui du non respect des délais d'exécution des contrats de marchés, a conduit à l'identification de causes suivantes :

- l'irrégularité de suivi dans l'exécution des contrats de marchés ;
- la faible capacité financière des entreprises partenaires ;
- la lenteur dans le paiement des décomptes.

Nous pouvons émettre comme hypothèse que **le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés est lié à la lenteur dans le paiement des décomptes et à la faible capacité financière des entreprises.**

#### 3. Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

Après analyse des faibles taux d'exécution des PTA des projets, nous avons identifié les causes suivantes :

- la non implication des acteurs dans l'élaboration du PTA ;
- la validation parfois tardive du PTA ; La non implication des acteurs dans l'élaboration du PTA ;

– les incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.

Nous pouvons donc formuler comme hypothèse spécifique n° 3 : **les faibles taux d'exécution des PTA des projets sont liées aux incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.**

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas trouvé une cause générique qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale. De la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des objectifs fixés et des hypothèses formulées, il résulte le tableau de bord : **Tableau V** de la page 33.

Tableau V – Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<u>Problème général</u> Faible consommation des crédits PIP au MESTFP	<u>Objectif général</u> Analyser les déterminants de la faible consommation des crédits PIP pour l'exécution des projets au MESTFP		
Niveaux Spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Retard dans le lancement des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO)	<u>Objectif spécifique n°1</u> identifier les causes liées au retard dans le lancement des DAO	<u>Causes spécifiques n°1</u> – non respect du délai d'approbation des DAO ; – élaboration tardive du PPMP ; – absence de personnel qualifié.	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> Le retard dans le lancement des dossiers d'appel d'offres est dû au non respect des délais d'approbation des DAO
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> non respect des délais d'exécution des contrats de marchés	<u>Objectif spécifique n°2</u> déterminer les causes liées au non respect des délais d'exécution des contrats de marchés pour envisager des mesures correctives	<u>Cause spécifique n°2</u> – irrégularité de suivi dans l'exécution des contrats de marchés ; – faible capacité financière des entreprises partenaires ; – lenteur dans le paiement des décomptes.	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés est lié à la lenteur dans le paiement des décomptes et à la faible capacité financière des entreprises.
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> faibles taux d'exécution des PTA des projets	<u>Objectif spécifique n°3</u> identifier les causes liées aux faibles taux d'exécution des PTA des projets et proposer des approches de solutions pour une meilleure performance dans l'exécution des dépenses publiques	<u>Cause spécifique n°3</u> – non implication des acteurs dans l'élaboration du PTA ; – validation tardive du PTA ; – incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> les faibles taux d'exécution des PTA des projets sont liées aux incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.

(Source : Observations de stage)

## **1.3 Revue de littérature**

### **1.3.1 Clarifications des concepts**

#### **1.3.1.1 Projet**

Selon le PMI (Project Management Institute), un projet est « un effort temporaire dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminée. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet sont satisfaits ou lorsque le projet est arrêté parce que ces objectifs ne sont pas atteints ou ne peuvent pas l'être, ou lorsque le projet n'est plus utile... ».

#### **1.3.1.2 Programme**

Un programme peut être défini comme étant un ensemble coordonné de projets ou de services conçus pour atteindre des objectifs spécifiques avec un calendrier et un budget définis. Il intéresse particulièrement un ou plusieurs secteurs donnés.

#### **1.3.1.3 Programme d'Investissements Publics**

Le programme d'Investissements Publics (PIP) est l'ensemble des projets que l'État envisage de réaliser au cours d'une période donnée, allant généralement de l'année au quinquennat. Le programme d'Investissements Publics triennal (couvrant un horizon de trois ans) est un ensemble cohérent de projets d'investissement répondant à une série de critères prédéterminés, concourant à la réalisation d'un même objectif, celui du développement économique et social.

Pour qu'un projet/programme soit inscrit au PIP, il faut qu'il respecte des critères bien déterminés à savoir :

- la conformité du projet avec les priorités et stratégies sectorielles (cohérence interne) ;
- la compatibilité du projet avec les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ;
- la compatibilité des projets et programmes aux Orientations Stratégiques de Développement (OSD) ;

- la cohérence avec le Plan d' Actions Prioritaires qui sous-tend la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP) ;
- la conformité du projet avec les orientations globales du Budget Général de l'État pour un quinquennat ;
- la disponibilité du cadre logique et du plan prévisionnel d'opérationnalisation du projet ;
- la disponibilité d'un rapport d'étude de faisabilité pour tous les projets/programmes ;
- la disponibilité d'un rapport d'étude d'impact environnemental pour les nouveaux projets/programmes ;
- le niveau d'obtention du financement du projet (projets du triennal), etc.

### **1.3.2 Approches empiriques**

La revue de littérature permet, dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. La réalisation de cet exercice est faite en prenant pour repère les problèmes spécifiques et en faisant le point des connaissances liées au problème général en résolution qui est la faible consommation des ressources inscrites au PIP. Rappelons que les problèmes spécifiques sont au nombre de trois. Il s'agit de :

- Le retard dans le lancement des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) ;
- le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés ;
- les faibles taux d'exécution des PTA des projets.

#### **1.3.2.1 Exposé des contributions antérieures sur le problème de retard dans le lancement des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO)**

Il est souvent reproché au code des marchés publics la lenteur de ses procédures en raison des délais incompressibles. Un marché public lancé par une structure étatique passe un ensemble d'étapes procédurales avant son exécution ce qui rallonge le délai de passation [8]. Dans le souci de lutter contre cette lenteur, l'Etat béninois a réduit les délais impartis aux organes de contrôle pour se prononcer sur les dossiers dont ils sont saisis. Cependant, la passation d'un appel d'offre nécessite plusieurs mois.

Pour résoudre le problème de retard dans le lancement des Dossiers D'Appel d'Offres dû au non respect des délais d'approbation des DAO, il faut également une bonne organisation c'est à dire déterminer, énumérer et regrouper les activités nécessaires pour atteindre les objectifs. L'organisation peut être le rattachement des activités à un chef, la coordination dans les structures de relation d'autorité. Une bonne organisation doit être basée sur trois points :

- diviser le travail de manière à atteindre les objectifs à travers une série d'activités et d'opérations ;
- éviter les regroupements de tâches ;
- orienter tous les efforts vers un objectif unique et un fonctionnement satisfaisant de l'organisation. Ce qui suppose que le travail soit exécuté dès le début de l'année et que les tâches réparties soient efficacement coordonnées.

### **1.3.2.2 Exposé des contributions antérieures sur le problème de non respect des délais d'exécution des contrats de marchés**

L'hypothèse n°2 est libellée de la manière suivante : le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés est lié à la lenteur dans le paiement des décomptes et à la faible capacité financière des entreprises. Nous pouvons déduire de cette hypothèse que le processus de passation des marchés comporte des limites car la capacité financière des entreprises adjudicataires n'est pas bien évaluée. Nous ne saurions aborder ce problème sans définir la notion de procédure d'exécution des dépenses publiques. La procédure d'exécution des dépenses publiques peut être définie comme l'ensemble des étapes successives que doit suivre l'administration avant tout décaissement de deniers publics.

Dans son mémoire sur « Consommation des crédits budgétaires au Bénin : difficultés rencontrées et approches de solutions »[7], Nadia Sènam GBEDO affirme que l'exécution des dépenses publiques est dominée par le principe traditionnel de la séparation des ordonnateurs et des comptables. Ce principe répartit les compétences en deux catégories indépendantes de fonctionnaires à savoir : les ordonnateurs et les comptables. Le principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables constitue la pierre angulaire du droit de la comptabilité publique.

Ce principe, bien qu'ayant pour objectif primordial le souci de sécurité dans la gestion

des deniers publics, présente des insuffisances parmi lesquelles la lenteur observée dans les différentes phases d'exécution des dépenses publiques. Cette lenteur qui explique le non paiement à temps des décomptes des entreprises pour leur permettre d'exécuter les marchés, toute chose qui amène à ne pas respecter les délais contractuels.

### **1.3.2.3 Exposé des contributions antérieures sur le problème relatif aux faibles taux d'exécution des PTA des projets**

La démarche programmatique utilisée dans le cadre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) permet de décliner les programmes du budget-programme en résultats, actions et activités assorties des indicateurs de performances requis pour faciliter le suivi-évaluation du programme. Le dispositif de suivi-évaluation comprend un système d'outils de programmation et de gestion opérationnelle du programme et un système de suivi-évaluation intégrant un cadre de concertation de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme. Au nombre de ces outils, on peut citer le Plan de Travail Annuel (PTA) qui permet d'assurer une exécution efficace et un suivi-évaluation performant de la tranche annuelle du budget programme. Le PTA est un document de référence pour l'exécution et le suivi-évaluation des activités d'une structure [10].

Les principaux supports de suivi-évaluation dont le tableau d'évaluation du PTA sont élaborés et le coordonnateur de projet s'engage par la signature d'un contrat de performance qui retrace, entre autres, les résultats attendus de lui. Sur cette base, il pourra être évalué semestriellement et en fin d'exercice budgétaire.

Les gestionnaires de crédits sont beaucoup plus responsabilisés. Ainsi donc, en début d'exercice, il est élaboré divers outils de gestion dont le PTA, le Plan de Passation des Marchés Publics (PPMP), le Plan de Consommation des Crédits (PCC). En année n-1, devraient être élaborés les projets de PTA, de PPMP et de PCC qui seront mis à jour et validés en début d'exercice de l'année n. Ces outils doivent en principe aider à une bonne gestion budgétaire.

L'informatisation du circuit financier avec la mise en place du SIGFiP permet une gestion automatisée de l'exécution des dépenses et de relier tous les acteurs de la chaîne de dépenses en vue d'une meilleure circulation de l'information et d'un suivi efficient de l'exécution budgétaire. Mais d'énormes problèmes de régulation du système se posent avec le chargement au quart des lignes budgétaires dans le SIGFiP et les verrouillages précoces.

En 2012, les projets ont été chargés à 50% au 1<sup>er</sup> trimestre et 50% au 2<sup>ième</sup> semestre. Pour faire les engagements, il faut s'assurer de la disponibilité des crédits dans le SIGFiP. Dans le cas contraire, les coordonnateurs de projets sont amenés à faire des négociations directes avec le Directeur Général du Budget puis le Directeur de l'informatique pour obtenir une réouverture à titre spécial du SIGFiP.

Il serait bien d'apporter des solutions pour faciliter une meilleure exécution des activités inscrites dans les PTA et par conséquent, l'atteinte des objectifs fixés dans les contrats de performance que les gestionnaires sont censés signer.

## **1.4 Choix de la méthodologie de l'étude**

### **1.4.1 Revue de littérature**

Les approches empiriques constituent des outils qui facilitent la mise en relief de la méthode d'investigation envisagée. Elles s'articulent autour de plusieurs étapes dont :

- la détermination des objectifs de la collecte des données ;
- la méthode d'analyse ;
- la technique de dépouillement des données ;
- l'outil de présentation des données.

#### **1.4.1.1 Objectifs de la collecte des données**

Nos investigations ont pour objectif de rassembler des données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi de façon spécifique, nos recherches ou enquêtes nous ont permis de savoir si :

- le retard dans le lancement des DAO est dû au non respect des délais d'approbation des DAO ;
- la lenteur dans le paiement des décomptes et à la faible capacité financière des entreprises sont à l'origine du non respect des délais d'exécution des contrats de marchés ;

- les faibles taux d'exécution des PTA des projets sont liés aux incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.

#### **1.4.1.2 Méthode d'analyse**

Dans le but d'approfondir les causes réelles qui sont à l'origine des problèmes spécifiques, nous avons d'une part, procédé à la recherche documentaire dans plusieurs centres de documentation : ENAM ; MESTFP, ENEAM, d'autre part, collecté à travers des questionnaires et guides d'entretien les appréciations des coordonnateurs de projets et des cadres du MESTFP en matière d'exécution des dépenses publiques et d'exécution des crédits d'investissement du PIP.

#### **1.4.1.3 Technique de dépouillement et outils de présentation des données**

Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des informations données par les personnes et autorités au cours de notre entretien, seront récapitulées de façon synthétique par catégorie.

Après l'obtention des données statistiques, nous avons procédé à leur tri à plat à travers des tableaux.

### **1.4.2 Approche théorique**

#### **1.4.2.1 Choix théoriques liés au problème de retard dans le lancement des DAO et de non respect des délais d'exécution des contrats des marchés publics PIP**

##### **□ Outils d'analyse**

Pour analyser les problèmes spécifiques relatifs au retard dans le lancement des DAO et au non respect des délais d'exécution des contrats des marchés publics PIP, cette étude a été menée au niveau des unités de gestion des projets, de la DRFM et de la Cellule Suivi-Evaluation des Programmes et Projets du MESTFP.

## Normes et repères d'amélioration

La passation des marchés publics constitue un sujet à ne pas négliger dans l'exécution des dépenses en capital. A ce titre, le retard dans le lancement des DAO doit être maîtrisé. Ceci nécessite une bonne organisation qui passe par la détermination, l'énumération et le regroupement des activités nécessaires pour atteindre les objectifs à temps.

Pour résoudre le problème de non respect des délais d'exécution des marchés publics PIP, il est important de faire respecter les textes et engagements pris par chacune des parties au contrat. Il faut que la date de notification du contrat des fournisseurs et le délai d'exécution soient en harmonie avec la clôture des opérations budgétaires de l'année.

L'amélioration de la situation passe par :

- la sélection des entreprises ayant une bonne surface financière ;
- l'élaboration et le respect d'un plan détaillé de décaissement étalé sur toute l'année budgétaire ;
- le non-abattement des crédits budgétaires des projets en cours d'exécution ;
- la priorisation des dépenses d'investissement ;
- la non-soumission des projets au phénomène de fermeture/ouverture du SiGFIP.

Pour la vérification des hypothèses, les causes qui seront retenues sont celles qui se révéleront conformes aux opinions émises par la majorité des enquêtés, soit celles qui porteront plus de 50% des avis émis par les enquêtés.

### **1.4.2.2 Choix théorique lié au problème des faibles taux d'exécution des PTA des projets**

## Outils d'analyse

Pour analyser le problème spécifique relatif aux faibles taux d'exécution des PTA des projets, une étude sera également menée au niveau des projets et autres structures du MESTFP.

## □ Normes et repères d'amélioration

Pour remédier au problème des faibles taux d'exécution des PTA des projets, il faut que les coordonnateurs de projets fassent un travail approfondi qui leur permettra de trier et sélectionner les tâches qu'ils vont pouvoir exécuter l'année n.

Les coordonnateurs doivent se baser sur le point d'exécution physique et financière de l'année n-1 pour la rédaction de leur Plan de Travail Annuel (PTA).

A ce niveau, seront retenues comme causes réelles, les réponses identiques obtenues auprès de la majorité des enquêtés soit 50%.

### **1.4.3 Difficultés rencontrées et limites des données**

#### **1.4.3.1 Difficultés rencontrées**

La difficulté majeure rencontrée se limite à l'indisponibilité des agents et au manque de temps suffisant à nous consacrer. En effet, étant en plein exercice budgétaire et à la réalisation des activités inscrites au PTA, ces agents sont, le plus souvent, empêchés. De même, il nous a été difficile d'avoir accès à certains documents nécessaires à la réalisation de notre mémoire. De ce fait, les données collectées ne sont pas sans limites.

#### **1.4.3.2 Limites des données**

Elles découlent du manque de disponibilité. En effet, les informations recueillies ne sont pas tout à fait exhaustives. En outre, nous avons dû nous inspirer de documents anciens et de statistiques non encore validées du fait de la non disponibilité de statistiques à jour.

## **Chapitre 2**

# **ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

Dans le présent chapitre, il est exposé dans une première partie l'analyse des résultats de l'enquête puis la vérification des hypothèses et les approches de solutions et recommandations dans une seconde section.

## 2.1 Présentation des résultats de l'enquête et établissement du diagnostic

Dans cette section, nous présentons les résultats de l'enquête et l'établissement du diagnostic.

Nous présentons et analysons les données recueillies par rapport à chaque problème spécifique. Signalons que le questionnaire élaboré a servi de socle aux discussions que nous avons eues avec un échantillon de 47 personnes constitué des cadres des différentes structures ciblées (DRFM, DPP, PRMP, CCMP) et les personnes ressources approchées. Nous avons donc recueilli à leur niveau leurs points de vue sur la faible consommation des crédits PIP pour les projets du MESTFP.

### 2.1.1 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1

**Tableau VI – Répartition selon la faible consommation des crédits**

<b>Faible consommation des crédits inscrits au budget pour l'exécution des projets</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence (%)</b>
Oui	38	80.85
Non	9	19.15
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

(Source : Résultat de l'étude)

Le tableau VI montre que 80,85% des enquêtés pensent qu'il y a une faible consommation des crédits tandis que 19,15% estiment le contraire. Ce qui pose réellement le problème de la faible consommation des crédits PIP.

**Tableau VII – Répartition selon le retard dans le lancement des DAO**

<b>Retard dans le lancement des DAO</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence (%)</b>
Manque des ressources humaines qualifiées	10	21.28
Elaboration tardive du PPMP	8	17.02
Non respect des délais d'approbation des DAO	29	61.70
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

(Source : Résultat de l'étude)

Les résultats du tableau VII nous montrent que 61,70% des enquêtés estiment que le retard dans le lancement des DAO est dû au non respect des délais d'approbation des DAO tandis 21,28% pensent que ce retard est lié au manque des ressources humaines qualifiées. 8% des enquêtés répondent que le retard dans le lancement des DAO est dû à l'élaboration tardive du Plan de Passation de Marchés Publics.

### 2.1.2 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

**Tableau VIII – Répartition selon le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés**

<b>Non respect des délais d'exécution des contrats de marchés</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence (%)</b>
Lenteur dans le paiement des décomptes	21	44.68
Faible capacité financière des entreprises	16	34.04
Irrégularité de suivi dans l'exécution des contrats	10	21.28
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

(Source : Résultat de l'étude)

Pour le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés les avis sont partagés. 44,68% des enquêtés trouvent la cause dans la lenteur dans le paiement des décomptes, 34,04% la trouvent dans la faible capacité financière des entreprises, tandis que 21,28%

pensent plutôt que c'est l'irrégularité de suivi dans l'exécution des contrats qui en est à la base.

### 2.1.3 Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

**Tableau IX – Répartition selon les faibles taux d'exécution des PTA**

Faibles taux d'exécution des PTA	Effectif	Fréquence (%)
La non implication des acteurs dans l'élaboration du PTA	4	8.51
La validation tardive du PTA	11	23.40
Les incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires	32	68.09
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

(Source : Résultat de l'étude)

Le tableau IX nous révèle que 68,09% des enquêtés estiment que les incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires est à l'origine des faibles taux d'exécution des PTA des projets. 23,40% pensent que cette situation est liée à la validation tardive du PTA tandis que 8,51% mettent plutôt l'accent sur la non implication des acteurs dans l'élaboration du PTA.

### 2.1.4 Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Dans ce paragraphe, nous avons procédé à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic de l'étude.

#### 2.1.4.1 Vérification des hypothèses

Nous allons maintenant procéder à la vérification de nos hypothèses de travail. Cette vérification s'est faite en se basant sur l'analyse des résultats des sections précédentes.

De tout ce qui précède en nous basant sur les résultats de l'analyse descriptive, 80,85% des enquêtés pensent qu'il y a une faible consommation des crédits. De plus 61,70% des enquêtés estiment que le retard dans le lancement des DAO est dû au non respect des délais de passation des marchés publics PIP. Par conséquent l'hypothèse n°1 selon laquelle « le retard dans le lancement des DAO est liée au non respect du délai d'approbation des DAO »est confirmée.

Par rapport à l'hypothèse n°2 selon laquelle « le non respect des délais d'exécution des contrats de marchés »est lié à la lenteur dans le paiement des décomptes et à la faible capacité financière des entreprises partenaires est confirmée puisque les résultats de nos enquêtes ont montré que 78,72% trouvent la cause de problème dans la lenteur dans le paiement des décomptes et à la faible capacité financière des entreprises.

L'analyse des données recueillies nous a permis de constater que les faibles taux d'exécution des PTA des projets sont dus aux incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires. L'hypothèse n°3 est vérifiée.

#### **2.1.4.2 Établissement du diagnostic**

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

– **Elément du diagnostic n°1**

Le retard dans le lancement des DAO est dû au non respect des délais d'approbation des DAO.

– **Elément de diagnostic n°2**

Le non respect des délais d'exécution des contrats des marchés publics PIP est lié à la lenteur dans le paiement des décomptes et à la faible capacité financière des entreprises partenaires.

– **Elément de diagnostic n°3**

Les faibles taux d'exécution des PTA des projets sont dus aux incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.

## **2.2 Approches de solutions**

Apporter une 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 formulés. Nous proposons ainsi dans ce paragraphe des approches de solutions pour l'éradication des différentes causes se trouvant à la base de chaque problème spécifique.

### **2.2.1 Approches de solutions au problème spécifique n°1**

Le diagnostic établi révèle que le retard dans le lancement des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) est lié au non respect des délais d'approbation des DAO. Pour résoudre ce problème, il faut que les DAO soient lancés le plus tôt possible. Pour que l'économie nationale ne soit plus confrontée aux difficultés de la faible consommation des crédits de PIP, il faudrait que les ressources financières relatives à cette catégorie de dépenses soient consommées à temps. Dans ce cas, il faut :

- Avoir les projets d DAO (lancés au cours du mois de novembre de l'année N-1) après le dépôt du projet de budget de l'année N à l'Assemblée Nationale ; prévoir un plan de passation des marchés publics PIP au plus tard en novembre et élaborer le plan de passation des marchés tout juste après le dépôt du projet de budget.
- Les structures de contrôle et d'approbation des DAO doivent avoir les ressources humaines suffisantes et qualifiées afin d'être en mesure de respecter les délais d'approbation des DAO.

### **2.2.2 Approches de solutions au problème spécifique n°2**

Relativement au problème 2, il faut :

- veiller à un suivi strict des travaux afin que les contenus des marchés soient réellement exécutés ;
- mettre les entrepreneurs devant leurs responsabilités, les pénalités de retard doivent être appliquées ;

- travailler au respect des engagements contractuels en traitant les dossiers de paiement des prestataires, en procédant à l'ordonnancement de ces mandats dans les délais afin de permettre à ceux-ci d'avancer dans les travaux ;
- recruter des entrepreneurs ayant une bonne surface financière afin d'éviter les abandons de chantier pour manque de ressources ;
- faire le lobbying pour éviter les fermetures du SIGFiP pour les dépenses d'investissement.

### **2.2.3 Approches de solutions au problème spécifique n°3**

Quant au problème spécifique n°3, le diagnostic établi révèle que les faibles taux d'exécution des PTA des projets sont dus aux incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires. Pour résoudre ce problème, il convient de :

- charger systématiquement dans le SIGFiP les lignes budgétaires des projets ;
- élaborer les PTA dans une approche plus participative ;
- responsabiliser les gestionnaires en signant avec eux des contrats de performance et les évaluer en fin d'exercice budgétaire.

## **2.3 Recommandations**

Les diverses solutions proposées ne seront effectives, voire efficaces, qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre. L'éradication des causes, se trouvant à la base des problèmes identifiés, doit être entérinée par les recommandations ci-après :

### **2.3.1 Recommandations à l'endroit des autorités gouvernementales**

Pour une application correcte et diligente des solutions proposées, les gouvernants doivent entre autres :

- favoriser la nomination des compétences dans l'administration publique avec des mandats au poste afin de situer les responsabilités ;

- respecter les clauses de contrats des marchés, surtout en matière de paiement des dé-comptes ;

Aussi, faut-il pour réussir en la matière, finir avec l'impunité. La sanction doit désormais être de règle pour décourager les mauvais esprits qui ne visent que leurs intérêts particuliers et encourager ceux qui donnent de bons exemples.

### **2.3.2 Recommandations liées au cadre institutionnel**

La passation et l'exécution des marchés publics PIP ne sont rien d'autre que la mise en œuvre du PIP qui est le principal moteur de développement d'un pays et par conséquent son taux de croissance.

A cet effet, il faut :

- veiller au respect des délais de passation des marchés publics PIP ;
- inviter tous les gestionnaires de crédits à l'exécution rapide des crédits mis en place dès le vote du budget et à l'application correcte du contenu de la lettre de notification de crédits de la Loi de Finances ;
- respecter scrupuleusement les activités prévues dans le PTA et le plan de passation des marchés publics PIP.

## **2.4 Tableau de synthèse de l'étude**

(Tableau X page 50)

Tableau X – Tableau de synthèse l'étude

Niveau d'analyse	Problème	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic de l'étude	Approche de solutions	
Général	Faible consommation des crédits PIP au MESTFP	Analyser les déterminants de la faible consommation des crédits PIP pour l'exécution des projets au MESTFP				
Niveaux Spécifiques	1	Retard dans le lancement des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO)	Identifier les causes liées au retard dans le lancement des DAO	Non respect du délai d'approbation des DAO	Le retard dans le lancement des dossiers d'appel d'offres est dû au non respect des délais d'approbation des DAO	La PRMP prenne les dispositions pour lancer les appels d'offres dans les délais requis : – lancés au cours du mois de novembre de l'année N-1 après le dépôt du projet de budget de l'année N à l'Assemblée Nationale ; – prévoir un plan de passation des marchés publics PIP au plus tard en novembre et élaborer le plan de passation des marchés tout juste après le dépôt du projet de budget
	2	Non respect des délais d'exécution des contrats de marchés	Déterminer les causes liées au non respect des délais d'exécution des contrats de marchés pour envisager des mesures correctives	– Faible capacité financière des entreprises partenaires. – Lenteur dans le paiement des décomptes.	Non respect des délais d'exécution des contrats de marchés est lié à la lenteur dans le paiement des décomptes et à la faible capacité financière des entreprises.	– Devoir du Ministère à travailler au respect des engagements contractuels en traitant les dossiers de paiement des prestataire. – Recrutement des entrepreneurs ayant une bonne surface financière afin d'éviter les abandons de chantier pour manque de ressources.
	3	Faibles taux d'exécution des PTA des projets	Identifier les causes liées aux faibles taux d'exécution des PTA des projets et proposer des approches de solutions pour une meilleure performance dans l'exécution des dépenses publiques.	Les incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.	Les faibles taux d'exécution des PTA des projets sont liées aux incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires.	– Charger systématiquement dans le SIGFiP les lignes budgétaires des projets. – Elaborer les PTA dans une approche plus participative.

(Source : Réalisation personnelle)

## CONCLUSION GENERALE

Le Programme d'Investissement Public permet la réalisation des objectifs du gouvernement, en matière de croissance et de développement. Notre objectif est de contribuer à l'amélioration de son exécution, au Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et la Formation Professionnelle (MESTFP).

De nos constats, il ressort :

- le retard dans le lancement des DAO ;
- le non respect des délais d'exécution des contrats des marchés publics PIP ;
- les faibles taux d'exécution des PTA des projets, sont des facteurs qui concourent à une faible consommation des crédits PIP du Ministère.

Pour corriger ces problèmes, quelques solutions ont été proposées à savoir :

- lancer les DAO au cours du mois de novembre de l'année N-1 après le dépôt du projet de budget de l'année N et doter les organes de contrôle des ressources humaines suffisantes et qualifiées afin d'être en mesure de respecter les délais d'approbation des DAO ;
- respecter des engagements contractuels et l'application des pénalités de retard dans l'exécution des marchés ;
- responsabiliser et évaluer les coordonnateurs ;
- assurer la disponibilité des crédits dans le SIGFiP.

La mise en œuvre des solutions appelle quelques recommandations dont la prise en compte contribuera à corriger les dysfonctionnements qui entravent la consommation optimale des crédits PIP au MESTFP et par voie de conséquence, permettra d'atteindre les objectifs assignés au sous-secteur. Il faut également noter que l'éradication ou tout au moins la correction de ces dysfonctionnements reste liée à la gouvernance au sommet de l'Etat. Autrement dit, une politique claire et responsable au niveau de l'Etat restera la source principale de résolution de la non consommation des crédits PIP.

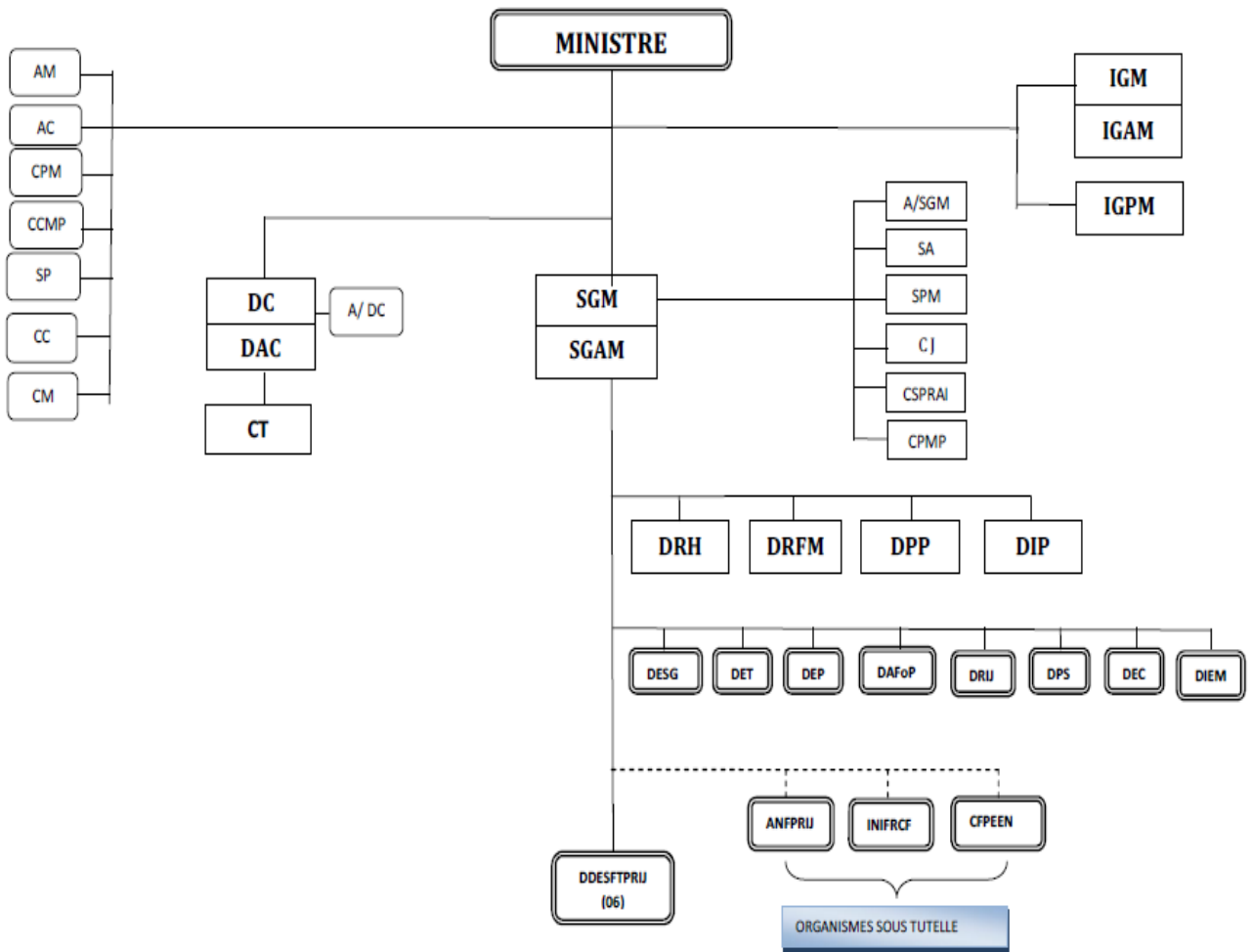
Toutefois, il ne suffit pas seulement que la MESTFP consomme ses crédits PIP, il faut aussi que les réalisations soient de bonne qualité.

# Références Bibliographiques

- [1] BIRDELEAU, Yvan. Gestionnaires performants ... comment expliquent-ils leurs succès. Agence d'ARC, 1992.
- [2] MUZELLEC R. Finances Publiques, 12ème Edition. DALLOZ Paris, 2002.
- [3] Décret n°2000-601 du 29 novembre 2000 portant réformes des procédures d'exécution des dépenses publiques. Assemblée Nationale du Bénin, 2000.
- [4] Loi n°2009-02 du 7 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin. Assemblée Nationale du Bénin, 2009.
- [5] Décret n° 2014-550 du 24 septembre 2014 fixant les délais impartis aux Organes de Contrôle des Marchés Publics et des Délégations des Services Publics. Présidence de la République du Bénin, 2014.
- [6] Décret n° 2012-431 du 06 novembre 2012 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du MESFTPRIJ. Présidence de la République du Bénin, 2012.
- [7] GBEDO, Nadia S, consommation des crédits budgétaires au Bénin : Difficultés rencontrées et Approches de solutions. mémoire de fin de formation cycle I, Administration des Finances et du Trésor, ENAM, 2005.
- [8] EL QUAOUTI, Ikram, Gestion locale des marchés public et service public local : le cas communal. Mémoire de Master, 2009.
- [9] MESFTPRIJ, Rapports de performance. PUBLICATIONS DIVERSES, 2011, 2012, 2013 et 2014.
- [10] KPOSSOU, Soulémame, Formation sur le thème Technique d'Elaboration et de Gestion du Budget. PUBLICATIONS DIVERSES, 2012.

# **ANNEXES**

## Organigramme du MESFTPRIJ



## LEGENDE

<b>A/DC :</b>	Assistant du Directeur de Cabinet
<b>A/SGM :</b>	Assistant du Secrétaire Général du Ministère
<b>AC :</b>	Attaché de Cabinet
<b>AM :</b>	Assistant du Ministre
<b>ANFPRIJ :</b>	Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes
<b>CC :</b>	Cellule de Communication
<b>CCMP :</b>	Cellule de Contrôle des Marchés Publics
<b>EFPEEN :</b>	École de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Éducation Nationale
<b>CJ :</b>	Cellule Juridique
<b>CM :</b>	Chargé de Mission
<b>CPM :</b>	Chargé du Protocole du Ministre
<b>CPMP :</b>	Commission de Passation des Marchés Publics
<b>CT :</b>	Conseillers Technique
<b>DAC :</b>	Directeur Adjoint de Cabinet
<b>DAFoP :</b>	Direction de l'Apprentissage et de la Formation Professionnelle
<b>DC :</b>	Directeur de Cabinet
<b>DDESFTPRIJ :</b>	Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
<b>DEC :</b>	Direction des Examens et Concours
<b>DEP :</b>	Direction des Établissements Privés
<b>DESG :</b>	Direction de l'Enseignement Secondaire Général
<b>DET :</b>	Direction de l'Enseignement Technique
<b>DIEM :</b>	Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance
<b>DIP :</b>	Direction de l'Informatique et du Pré-archivage
<b>DPP :</b>	Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DPS :</b>	Direction de la Promotion de la Scolarisation
<b>DRFM :</b>	Direction des Ressources Financière et du Matériel
<b>DRH :</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>DRIJ :</b>	Direction de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
<b>DT :</b>	Direction Technique
<b>IGM :</b>	Inspection Générale du Ministère
<b>IGPM :</b>	Inspection Générale Pédagogique du Ministère
<b>INIFRCF :</b>	Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs
<b>PRMP :</b>	Personne Responsable des Marchés Publics
<b>SGAM :</b>	Secrétaire Général Adjoint du Ministère
<b>SGM :</b>	Secrétaire Général du Ministère

## QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Master en Gestion de Projets à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), dont le thème est " **Analyse des déterminants de la faible consommation des crédits PIP au Bénin: Cas des projets du MESFTPRIJ**", nous vous prions de bien vouloir nous aider en répondant en toute liberté et dans l'anonymat aux questions ci-dessous. Les informations fournies, qui nous seront d'une grande utilité, demeureront typiquement dans le cadre de ce travail et nous vous rassurons que leur exploitation sera strictement confidentielle.

Questions	Réponses
1) Pensez vous qu'il y a une faible consommation des crédits inscrits au budget pour l'exécution des projets inscrits au PIP?	a) Oui b) Non
2) Qu'est-ce qui explique le retard dans le lancement des dossiers d'appel d'offres?	a) Le manque de personnel qualifié ; b) L'élaboration tardive du Plan de Passation de Marché ; c) Le non respect du délai d'approbation des DAO ; d) Autres (Veuillez préciser): ..... ..... .....
3) Selon vous, à quoi est dû le non-respect des délais d'exécution des contrats de marchés ?	a) L'irrégularité de suivi dans l'exécution des contrats ; b) La faible capacité financière des entreprises partenaires; c) La lenteur dans le paiement des décomptes; d) Autres (Veuillez préciser): ..... .....
4) Qu'est-ce qui peut expliquer la non-exécution du PTA ?	a) La non implication des acteurs dans l'élaboration du PTA; b) La validation tardive du PTA; c) Les incertitudes dans la disponibilité réelle des crédits budgétaires; d) Autres (Veuillez Préciser et Justifier) ..... ..... .....

<p>5) Globalement, quelle appréciation faites-vous du niveau d'exécution actuel de mise en œuvre des projets?</p>	<p>a) Faible b) Passable c) Bon d) Très bon</p>
<p>6) Quelles sont les contraintes majeures qui ont entravé l'exécution des projets?</p>	<p>Veillez préciser: ..... ..... ..... ..... .....</p>
<p>7) Autres Informations :</p>	<p>Veillez préciser: ..... ..... ..... ..... .....</p>

**FIN**

*Merci pour votre contribution.*

# Table des matières

Dédicace . . . . .	v
Remerciements . . . . .	vi
LISTE DES SIGLES . . . . .	vii
LISTE DES TABLEAUX . . . . .	x
LISTE DES FIGURES . . . . .	xi
GLOSSAIRE DE L'ETUDE . . . . .	xii
RESUME . . . . .	xiii
INTRODUCTION GENERALE . . . . .	1
<b>Chapitre 1 CADRE INSTITUTIONNEL, CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>3</b>
1.1 Cadre institutionnel de l'étude . . . . .	4
1.1.1 Présentation du Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et la Formation Professionnelle (MESTFP) . . . . .	4
1.1.1.1 Mission et attributions . . . . .	4
1.1.1.2 Organisation et Fonctionnement . . . . .	6
1.1.2 Structures et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective . . . . .	11
1.1.2.1 Services de la DPP et leurs fonctionnements . . . . .	12
1.1.2.2 Projets de la DPP . . . . .	15
1.1.3 Les observations du stage . . . . .	17
1.1.3.1 Exécution des dépenses publiques . . . . .	18
1.1.3.2 Point d'exécution des projets du MESTFP de 2011 à 2014	22
1.1.3.3 Inventaire des éléments de l'état des lieux . . . . .	26
1.2 Problématique, Objectifs et Hypothèses de l'étude . . . . .	28
1.2.1 Problématique . . . . .	28
1.2.1.1 Spécification de la problématique choisie . . . . .	28
1.2.1.2 Vision globale et séquence de résolution de la problématique	29

1.2.1.3	Séquence de résolution de la problématique . . . . .	29
1.2.2	Objectifs, Hypothèses et tableau de bord de l'étude . . . . .	30
1.2.2.1	Objectifs . . . . .	30
1.2.2.2	Hypothèses . . . . .	31
1.3	Revue de littérature . . . . .	34
1.3.1	Clarifications des concepts . . . . .	34
1.3.1.1	Projet . . . . .	34
1.3.1.2	Programme . . . . .	34
1.3.1.3	Programme d'Investissements Publics . . . . .	34
1.3.2	Approches empiriques . . . . .	35
1.3.2.1	Exposé des contributions antérieures sur le problème de retard dans le lancement des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO)	35
1.3.2.2	Exposé des contributions antérieures sur le problème de non respect des délais d'exécution des contrats de marchés	36
1.3.2.3	Exposé des contributions antérieures sur le problème relatif aux faibles taux d'exécution des PTA des projets . . . . .	37
1.4	Choix de la méthodologie de l'étude . . . . .	38
1.4.1	Revue de littérature . . . . .	38
1.4.1.1	Objectifs de la collecte des données . . . . .	38
1.4.1.2	Méthode d'analyse . . . . .	39
1.4.1.3	Technique de dépouillement et outils de présentation des données . . . . .	39
1.4.2	Approche théorique . . . . .	39
1.4.2.1	Choix théoriques liés au problème de retard dans le lancement des DAO et de non respect des délais d'exécution des contrats des marchés publics PIP . . . . .	39
1.4.2.2	Choix théorique lié au problème des faibles taux d'exécution des PTA des projets . . . . .	40
1.4.3	Difficultés rencontrées et limites des données . . . . .	41
1.4.3.1	Difficultés rencontrées . . . . .	41
1.4.3.2	Limites des données . . . . .	41
<b>Chapitre 2 ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS</b>		<b>42</b>
2.1	Présentation des résultats de l'enquête et établissement du diagnostic . . . . .	43

2.1.1	Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1 . . . . .	43
2.1.2	Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2 . . . . .	44
2.1.3	Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3 . . . . .	45
2.1.4	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic . . . . .	45
2.1.4.1	Vérification des hypothèses . . . . .	45
2.1.4.2	Établissement du diagnostic . . . . .	46
2.2	Approches de solutions . . . . .	47
2.2.1	Approches de solutions au problème spécifique n°1 . . . . .	47
2.2.2	Approches de solutions au problème spécifique n°2 . . . . .	47
2.2.3	Approches de solutions au problème spécifique n°3 . . . . .	48
2.3	Recommandations . . . . .	48
2.3.1	Recommandations à l'endroit des autorités gouvernementales . . . . .	48
2.3.2	Recommandations liées au cadre institutionnel . . . . .	49
2.4	Tableau de synthèse de l'étude . . . . .	49
	CONCLUSION GENERALE . . . . .	51
	Références Bibliographiques . . . . .	52
	<b>ANNEXES</b>	<b>53</b>