

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION

ADMINISTRATION
DES FINANCES

FILIERE

ADMINISTRATION DES
FINANCES ET DU TRESOR

Promotion : 2014-2016

THEME :

**PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION
PERFORMANTE DU PROGRAMME D'APPUI A LA
MODERNISATION DES SERVICES DU MINISTERE**

Réalisé et soutenu par :

François-Xavier A. HOUNKPONOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mme Nadine M. CRINOT

Secrétaire Générale Adjointe du
Ministère des Sports

Directeur de mémoire :

M. Justin DJOSSOU

Administrateur des Finances
Chargé de cours à l'ENAM

Décembre 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : TOBOSSI Gilles

VICE-PRESIDENT : LANMADOUCELO Rigobert

MEMBRE : AGUEGUE Maixent

DECLARATION D'ENGAGEMENT

**L'Ecole Nationale d'Administration et de
Magistrature n'entend donner aucune
approbation ni improbation aux opinions émises
dans ce mémoire. Ces opinions doivent être
considérées comme propres à leur auteur.**

DEDICACE

A toi ma chère.

Tu es perspicace. Ton soutien ne m'a jamais fait défaut et tu prends une part importante de la charge.

Que notre Dieu soit ton réconfort et ta récompense.

A vous autres mes chéris.

La voie à suivre est toute tracée. Il vous suffit de l'emprunter sans vous trébucher pour votre propre bonheur.

REMERCIEMENTS

Nous voudrions exprimer ici publiquement notre profonde gratitude à :

- monsieur DJOSSOU Justin, pour avoir accepté spontanément de diriger ce mémoire et d'y avoir apporté son expertise;
- madame CRINOT Nadine Mawéna Secrétaire Générale Adjointe du Ministère des Sports (MS) pour nous avoir supervisé pendant le stage ;
- tout le corps professoral et au personnel de l'ENAM pour leur sens du devoir ;
- tous nos camarades de promotion pour le soutien, la sollicitude et la collaboration des uns et des autres au cours de la formation ;
- monsieur ADANLE William, chef de la Division de la Préparation du Budget et monsieur ZOSSOU Albert, chef de la Division de l'Exécution du Budget à la DRFM pour leurs précieux conseils ;
- monsieur DANSOU Eric chef du Service de Budget et de la Comptabilité de la DRFM pour ses précieux conseils ;
- madame LOKO Estelle, coordonnatrice du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS) et les membres de la coordination pour leur collaboration ;
- tous les cadres du Ministère des Sports à divers niveaux pour leur franche collaboration durant nos travaux de recherche ;
- madame da CRUZ Claire Estelle pour sa sollicitude et son soutien permanents ;
- tous nos parents, amis et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AM	: Assistant du Ministre
ADC	: Assistant du Directeur de Cabinet
ASGM	: Assistant du Secrétaire Général du Ministère
CCMP	: Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CJ	: Cellule Juridique
CMAB	: Centre Multimédia des Adolescents et des Jeunes du Bénin
CNMB	: Centre National Médico-Sportif du Bénin
CSRI	: Cellule Sectorielle des Réformes Administratives et institutionnelles
CT	: Conseillers Techniques
DAC	: Directeur Adjoint de Cabinet
DAF	: Direction de l'Administration et des Finances
DC	: Directeur de Cabinet
DDS	: Direction Départementale des Sports
DIP	: Direction de l'Information et du Pré-archivage
DISSE	: Direction des Infrastructures Sportives et Socio-éducatives
DJLA	: Direction de la Jeunesse, des Loisirs et de la Vie Associative
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DSE	: Direction du Sport d'Elite
DSFS	: Direction du Sport et de la Formation Sportive
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
FNDAJ	: Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et des Loisirs
IGM	: Inspection Générale du Ministère
MSp	: Ministère des Sports
OBSSU	: Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire
OBSVJ	: Office Béninois des Services de Volontariat des Jeunes
OGCL	: Office de Gestion des Centres de Loisirs
OGSB	: Office de Gestion des Stades du Bénin
PS	: Problème Spécifique
SBC	: Service du Budget et de la Comptabilité
SGM	: Secrétariat Général du Ministère
SMGS	: Service du Matériel et de la Gestion des Stocks
SP	: Secrétariat Particulier
ST	: Service de la Trésorerie

LISTE DES TABLEAUX

Numéros des tableaux	Intitulé	Pages
1	Evolution des dotations budgétaires du PAMS et du taux d'exécution base engagement et base ordonnancement	17
2	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	20
3	Tableau de bord de l'étude	29
4	Résultat de la question n° 1 relative au faible taux de consommation des crédits	xi
5	Résultat de la question n° 2 relative au défaut de renseignement des indicateurs de performance	xi
6	Résultat de la question n° 3 relative au retard dans la tenue des revues semestrielles	xii
7	Tableau de synthèse de l'étude	48

LISTES DES FIGURES

Numéro des figures	Intitulé	Pages
01	Représentation graphique de l'évolution du taux d'exécution base engagement du PAMS	18
02	Représentation graphique de l'évolution du taux d'exécution base ordonnancement du PAMS	18
03	Représentation graphique des réponses à la question n° 1 relative au faible taux de consommation des crédits	41
04	Représentation graphique des réponses à la question n° 2 relative au défaut de renseignement des indicateurs de performance	42
05	Représentation graphique des réponses à la question n° 3 relative au retard dans la tenue des revues semestrielles	42

RESUME

Aux différents problèmes identifiés dans la gestion du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS), nous avons formulé des approches de solutions dont la mise en œuvre améliorera cette gestion afin que les nobles objectifs à lui assignés soient atteints.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
Chapitre I : Cadre contextuel de l'étude, observations de stage et choix de la problématique à résoudre	3
I.1 – Cadre contextuel de l'étude et observations de stage	4
I.2 - Ciblage de la problématique de l'étude	22
Chapitre II : Cadre méthodologique de l'étude et approches de solutions aux problèmes soulevés par l'étude	25
II.1 - Cadre méthodologique de l'étude	27
II.2 - L'enquête de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions.....	36
CONCLUSION	44
Bibliographie	46
Annexes	ix
Table des matières	xv

INTRODUCTION

En 2009, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a adopté un Cadre Harmonisé des Finances Publiques dans ses pays membres dont la transposition a abouti, entre autres, à l'adoption de la Loi Organique N° 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux Lois des Finances. Le Cadre Harmonisé des Finances Publiques impose la présentation du budget sous forme de programmes déclinés en activités.

Le programme est un regroupement de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme et qui relève d'un même ministère. Il intègre les notions d'efficacité et d'efficience à travers l'évaluation permanente des politiques publiques mises en œuvre. Les activités et les coûts de chaque programme sont associés à des objectifs et à des indicateurs permettant de mesurer les résultats.

Au Ministère des Sports, le Programme d'Appui à la Modernisation des Services (PAMS) est créé pour :

- améliorer les conditions de travail des agents et autres acteurs du ministère ;
- appuyer la mise en œuvre de la réforme administrative et institutionnelle au ministère ;
- doter le ministère d'un système performant de gestion des archives ;
- assurer le bon fonctionnement des services du ministère, en informatisant les processus qui sont susceptibles de l'être.

Cependant, la gestion de ce programme est-elle performante ? Afin d'apporter notre modeste contribution à l'amélioration de ce programme, nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « Problématique d'une gestion performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports ».

Le développement de ce sujet suivra une structure bipartite. Dans un premier chapitre, nous partirons de la description du cadre de l'étude pour aboutir à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique. Le deuxième chapitre abordera d'une part, les cadres théorique et méthodologique de l'étude et d'autre part, les approches de solutions aux problèmes identifiés ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE I :
**CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX
DE LA PROBLEMATIQUE A RESOUDRE**

Le premier chapitre prendra en compte d'une part la description du Ministère des Sports (MSp) et d'autre part l'état des lieux des structures visitées et le choix de la problématique à résoudre.

I.1 – Cadre contextuel de l'étude et observations de stage

I.1.1- Présentation des structures d'accueil du stage

I.1.1.1- Cadre institutionnel de l'étude : Le Ministère des Sports

Situé dans le 8^e Arrondissement de la Commune de Cotonou quartier Saint-Jean 2, le Ministère des Sports est coincé entre le boulevard des Armées qui relie la zone portuaire à la place de l'Etoile Rouge, la base du Groupement National des Sapeurs-Pompiers, le bâtiment de l'UNAFRICA et le Hall des Arts, Loisirs et Sports (HALS).

Historiquement, depuis l'accession de la République du Bénin à l'indépendance, le 1^{er} août 1960 jusqu'à nos jours, les secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs ont rarement constitué à eux seuls un département ministériel autonome. En effet, les secteurs "jeunesse et sports" ont été rattachés selon les régimes qui se sont succédé au Ministère chargé de l'éducation ou au Ministère chargé de la culture. Il a fallu attendre le premier gouvernement de l'ère du Renouveau démocratique pour voir l'avènement d'un Ministère spécifiquement chargé de la jeunesse et des sports. De même, le secteur des loisirs, qui était jadis considéré comme une préoccupation de la jeunesse ou une composante de la culture, a commencé par être rattaché au Ministère chargé de la jeunesse et des sports à partir de 1997. Cette volonté a été réaffirmée par le décret n°2007-300 du 17 Juin 2007 portant composition du Gouvernement. Cependant, le statu quo est mis à mal par le décret N°2016-460 du 03 août 2016 qui institue le Ministère des Sports (MSp).

I.1.1.1.1 – Missions et attributions

Le décret n°2016-460 du 03 août 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Sports fixe sa mission qui est : la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique générale de l'Etat en matière de sport et d'épanouissement de la jeunesse, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

Ses attributions se présentent comme suit :

- ❖ promouvoir le développement du sport pour toutes les couches de la population et encourager les actions qui valorisent les fonctions sociales et éducatives du sport ;
- ❖ orienter et contrôler toutes les structures du mouvement sportif national et superviser l'estimation des besoins, la planification et l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières ;
- ❖ identifier les poches de potentialités et élaborer un plan de développement de sports d'élite ;
- ❖ rechercher le financement, public ou privé, afin d'élaborer et mettre en œuvre des plans d'investissement pour la promotion des sports d'élite, les sports de masse et la mise à disposition d'infrastructures sportives consacrées ;
- ❖ veiller à l'amélioration des performances des sportifs et assister le Comité national olympique et sportif béninois dans l'accomplissement de sa mission ;
- ❖ mettre en place, en partenariat avec les autorités locales, les infrastructures sportives médico-sportives et veiller à leur bonne gestion sur toutes l'étendue du territoire national ;
- ❖ œuvrer au développement et à la pratique des sports auprès des jeunes, en milieu scolaire et universitaire et à l'instauration de bourses sportives ;
- ❖ veiller à la mise en place d'infrastructures de loisirs innovantes et adaptées ;
- ❖ coordonner les activités des organisations intervenant dans le domaine des loisirs et de l'épanouissement de la jeunesse ;
- ❖ déterminer les objectifs d'éducation, de formation et d'assurance qualité des cadres et animateurs sportifs.

I.1.1.1.2 – Organisation structurelle

Le Ministère des Sports, pour accomplir les mission et attributions qui sont les siennes, dispose des structures ci-après :

- Le Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- les personnes et les services directement rattachés au Ministre ;
- l'Inspection générale du ministère ;
- le Secrétariat général du ministère ;
- les directions centrales ;
- les directions techniques et les Directions Départementales ;
- les organismes sous-tutelle ;

- les organes consultatifs nationaux ou gouvernance participative.

(Voir organigramme du Ministère en annexe p. x).

I.1.1.1.2.1 – Le Ministre, les personnes et services directement rattachés au Ministre, le Cabinet, l'Inspection Générale du Ministère et le Secrétariat Général du Ministère

➤ Le Ministre

Le Ministre des Sports dirige l'ensemble des structures du ministère. Il a le leadership politique et institutionnel de son secteur et veille en permanence à la qualité de la gouvernance et à l'efficacité de l'action publique dans les domaines de compétence du ministère. Il exerce ses fonctions sous l'autorité et par délégation du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement. Il veille à la solidarité gouvernementale, soumet au Conseil des Ministres les propositions de textes déterminant la politique de son secteur, les projets de lois, d'ordonnances et de décrets. Il fait une communication appropriée en Conseil des Ministres pour rendre compte au Chef du Gouvernement. Il est l'ordonnateur du budget de son département pour les crédits non gérés directement par le ministre en charge des finances.

➤ Les personnes et services directement rattachés au Ministre sont :

- le Secrétariat Particulier du Ministre (SP) ;
- la Cellule de Contrôle de Marchés Publics (CCMP) ;
- l'Assistant du Ministre (AM) ;
- le Garde du Corps (GC) ;
- deux (2) Chauffeurs du Ministre;

➤ Le Cabinet du Ministre comprend :

- un Directeur de Cabinet (DC) ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) ;
- cinq (05) Conseillers Techniques (CT) à savoir : CT à la Jeunesse, CT aux Sports, CT aux Loisirs, CT aux Infrastructures et à la Mobilisation des Ressources, CT Juridique ;
- un Assistant du Directeur du Cabinet (A/DC).

➤ L'Inspection Générale du Ministère comprend :

- l'Inspecteur Général du Ministère (IGM) ;

- l'Inspecteur Général Adjoint du Ministère (IGAM) ;
- un Secrétariat Particulier (SP) ;
- un Service Administratif et Financier (SAF) ;
- un Service d'audit et de contrôle (SAC) dirigé par un inspecteur-vérificateur.

L'Inspection Générale du Ministère est rattachée à la Présidence de la République et rend compte de ses activités au Ministre et au Secrétariat Général de la Présidence de la République.

➤ **Le Secrétariat Général du Ministère (SGM) comprend :**

- le Secrétaire Général du Ministère (SGM) ;
- le Secrétaire Général Adjoint (SGA) ;
- l'Assistant du Secrétaire Général (A/SG) ;
- le Secrétariat Administratif du Ministère (SAM) ;
- la Cellule juridique (CJ) ;
- la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) ;
- la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) ;
- la Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle (CSPRAI).

I.1.1.1.2.2- Directions centrales, techniques, déconcentrées, les organismes sous tutelle et les organes consultatifs

➤ **Les Directions centrales du ministère se composent de :**

- la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP).

➤ **Les Directions Techniques du Ministère comprennent :**

- la Direction du Sport d'Elite (DSE) ;
- la Direction du Sport et de la Formation Sportive (DSFS) ;
- la Direction des Infrastructures Sportives et Socio-Educatives (DISSE) ;
- la Direction de la Jeunesse, des Loisirs et de la Vie Associative (DJLVA) ;

- **Les Directions Départementales** : elles sont au nombre de douze (12) mais fonctionnent en attendant, sur la base des six (06) précédentes, à savoir :
- la Direction Départementale des Sports (DDS) de l'Atacora et de la Donga ;
 - la Direction Départementale des Sports (DDS) de l'Atlantique et du Littoral ;
 - la Direction Départementale des Sports (DDS) du Borgou et de l'Alibori ;
 - la Direction Départementale des Sports (DDS) du Mono et du Couffo ;
 - la Direction Départementale des Sports (DDS) de l'Ouémé et du Plateau ;
 - la Direction Départementale des Sports (DDS) du Zou et des Collines.
- **Les Organismes sous-tutelle du Ministère** sont :
- l'Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire (OBSSU) ;
 - l'Office de Gestion des Centres de Loisirs (OGCL) ;
 - l'Office de Gestion des Stades du Bénin (OGSB) ;
 - l'Office Béninois des Services du Volontariat des Jeunes (OBSVJ) ;
 - le Centre National Médico-Sportif du Bénin (CNMSB) ;
 - le Centre Multimédia des Adolescents et des Jeunes du Bénin (CMAJB) ;
 - le Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisir (FNDAJSL).
- **Les Organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative** sont :
- le Comité National Olympique et Sportif Béninois (CNOSB) ;
 - le Conseil National du Sport Militaire et Paramilitaire (CNSM-PM) ;
 - le Conseil National de la Jeunesse et des Loisirs (CNJL).

Les nouveaux arrêtés qui organisent les différentes directions au MSp sont en cours d'élaboration. En attendant la signature de celui de la Direction de l'Administration et des Finances, nous nous limiterons à l'arrêté n° 2010 – 028/MJSL/DC/SGM/DRFM/SA du 04 mai 2010 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction des Ressources Financières et du Matériel dans cette présentation.

I.1.1.2–Cadre physique de l'étude : Direction des Ressources Financières et du Matériel – Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp

I.1.1.2.1- Missions et attributions

La Direction des Ressources Financières et du Matériel a pour mission la gestion des ressources financières et du matériel du Ministère des Sports.

A ce titre, elle est chargée :

- d'assurer la gestion des finances et du matériel du ministère ;
- d'engager, ordonnancer et liquider les dépenses du Ministère ;
- d'étudier la programmation des moyens matériels et financiers nécessaires à l'exécution des actions du ministère ;
- de veiller à la centralisation des besoins matériels et financiers de tous les services ainsi que des achats et de la maintenance ;
- de gérer les stocks de matériels et de fournitures ;
- de gérer le patrimoine du Ministère et en assurer la maintenance ;
- d'élaborer le projet de budget annuel du Ministère en collaboration avec la Direction de la Programmation et de la Prospective en impliquant toutes les Directions Techniques, Départementales et Organisations sous tutelle.

I.1.1.2.2- Organisation

La Direction des Ressources Financières et du Matériel comprend :

- un Secrétariat Administratif (SA) ;
- un Service du Budget et de la Comptabilité (SBC) ;
- un Service de la Trésorerie (ST) ;
- un Service du Matériel et de la Gestion des Stocks (SMGS).

I.1.1.2.2.1- Secrétariat Administratif

Il est chargé de coordonner les activités administratives, d'étudier et de traiter les documents à caractère administratif adressés à la Direction des Ressources Financières et du Matériel.

Il comprend deux divisions :

- Division courrier arrivé et départ,
- Division Traitement de courrier et collationnement.

I.1.1.2.2.2- Service du Budget et de la Comptabilité

Il a pour mission la gestion des ressources budgétaires et comptables du Ministère.

A ce titre, il assure :

- l'élaboration du projet de budget du Ministère en collaboration avec les autres Directions centrales, techniques, départementales et les offices sous tutelle ;
- la notification des crédits de fonction et d'équipement à toutes les structures du Ministère ;
- le traitement des factures de consommation d'énergie électrique et d'eau de même que des redevances téléphoniques ;
- la liquidation, le mandatement et l'ordonnancement des dépenses ;
- la régularisation des ordres de paiement émis au profit du Ministère ;
- la tenue des livres et registres comptables ;
- le suivi des comptes des Directions Centrales et Techniques ;
- le contrôle des dépenses du Ministère ;
- le suivi du processus d'attribution et d'exécution des marchés publics du Ministère.

Le Service du Budget et de la Comptabilité comprend quatre divisions :

- une Division de la Préparation du Budget ;
- une Division de l'Exécution du Budget ;
- une Division du Suivi et de la Tenue des Livres Journaux ;
- une Division de l'Engagement et du Contrôle des Dépenses Relatives à la Procédure Exceptionnelle.

I.1.1.2.2.3- Service de la Trésorerie

Il est chargé de coordonner toutes les activités de trésorerie de toutes les structures du Ministère. A ce titre, il assure :

- l'engagement juridique des dépenses relatives à la procédure exceptionnelle (OP, Mandats de paiements) ;

- le suivi et la saisie de toutes les demandes d'engagement et de mandatement relative à la procédure exceptionnelle du ministère ;
- la gestion des régies d'avances, du budget de fonctionnement, du budget d'investissements et des comptes hors budget ;
- les appels de fonds et les reconstitutions des crédits au profit des régies d'avances du Ministère ;
- la gestion des valeurs inactives (Tickets Valeurs, timbres-poste, etc.).

Le Service de la trésorerie comprend deux divisions, à savoir :

- une division de la Régie Centrale ;
- une division d'Engagement et de suivi des dépenses.

I.1.1.2.2.4 - Service du Matériel et de la Gestion des Stocks

Il assure la gestion du matériel du Ministère. A ce titre, il est chargé de :

- la gestion et la sécurité des matériels et fournitures du Ministère ;
- la centralisation des besoins en matériels, équipements et fournitures de bureau du Ministère ;
- la gestion et l'entretien du parc automobile ;
- la tenue de la comptabilité matière ;
- l'entretien des bâtiments du Ministère ;
- la gestion des salles de réunions ;
- l'initiative, en cas de besoins, de la réforme des véhicules et matériels usagés des structures relevant du Ministère ;
- tenir le répertoire des prestataires agréés du Ministère.

Il comprend quatre Divisions que sont :

- la Division de la réception et l'immatriculation ;
- la Division de l'Entretien et de la Maintenance ;
- la Division de la Gestion du Parc Automobile ;
- la Division de l'Equipement et de la Logistique.

Tous ces services sont sous le contrôle du Directeur des Ressources Financières et du Matériel.

En vue d'améliorer le cadre et les conditions de travail du personnel, le Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports a été créé. Sa coordination est logée à la DRFM mais non pas hiérarchiquement.

I.1.1.2.3 - Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS)

I.1.1.2.3.1 - Objectifs

Ce programme a pour objectif global d'améliorer les performances administratives et professionnelles des structures du ministère. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- optimiser les ressources du ministère ;
- améliorer l'organisation et le fonctionnement des structures du ministère ;
- renforcer le système d'information et de communication pour les activités du ministère.

I.1.1.2.3.2 - Résultats attendus

- le ministère dispose des locaux suffisants pour toutes ses structures ;
- le ministère dispose d'un système de pré archivage performant ;
- la mise en œuvre de la réforme administrative et institutionnelle est appuyée ;
- le fonctionnement des services du ministère est amélioré.

I.1.1.2.3.3 –Description et coordination des actions du programme

Ce programme vise l'amélioration de la gestion et le pilotage des secteurs jeunesse, sport et loisirs. Pour y parvenir, il est structuré en deux composantes à savoir :

- Composante 1 : Constructions/réhabilitation des structures du MSp
 - o Volet 1 : Extension/réhabilitation/équipement des locaux des structures centrales et déconcentrées ;
 - o Volet 2 : Construction et équipement de la maison des fédérations
- Composante 2 : Appui institutionnel au MSp

Tout le territoire national et toutes les localités du Bénin constituent les zones d'intervention du programme.

I.1.2 – Etat des lieux de la DRFM et du PAMS

I.1.2.1 – Observations du stage

I.1.2.1.1 - Sur les conditions de travail

Le ministère dispose d'un bâtiment central R+ 1 entièrement rénové avec deux ailes latérales de type R+1 et R+2 qui abritent les directions techniques. Il est clôturé par un mur décoratif à l'effigie des sportifs. La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) se situe dans l'aile latérale droite de type R+1. Nous notons alors **l'existence au Ministère des Sports d'un cadre de travail attrayant (force).**

Les bureaux de la DRFM et la grande majorité de ceux du ministère ont le matériel et le mobilier nécessaires à l'accomplissement des tâches ; d'où **l'existence de moyens modernes de travail (force).**

L'internet de nos jours, est un outil indispensable de communication. Le Ministère des Sports en est doté et procède en ce moment au réseautage des postes d'ordinateur en vue d'optimiser ses performances : **existence de connexion internet (opportunité).**

I.1.2.1.2 - Sur le plan de la gestion des ressources humaines

L'effectif du personnel est insuffisant dans les structures sur le double plan quantitatif et qualitatif. La DRFM n'échappe pas à cette insuffisance.

En effet, au Service du Budget et de la Comptabilité, seuls quatre (4) cadres sont à la préparation et à l'exécution du budget, quatre (4) cadres au Service de la Trésorerie, et au Service du Matériel et de la Gestion des Stocks, trois (3) auxquels s'ajoutent quatre (4) Conducteurs de Véhicules administratifs (CVA).

La coordination de PAMS compte sept (7) cadres, à savoir :

- trois (3) financiers, la coordinatrice ; le régisseur et l'assistant-régisseur ;
- un (1) technicien supérieur en planification ;
- un (1) contrôleur des travaux publics ;
- un (1) programmeur pupitreur ;
- un (1) secrétaire.

Pour remédier à cette insuffisance de personnel, un plan de recrutement sectoriel est en gestation depuis 2007 mais peine à voir le jour ; le MSp ne se contente jusque-là que des mises à dispositions sporadiques de personnels faites par le ministère chargé de la Fonction publique. En outre, beaucoup de cadres sont partis à la retraite et leur remplacement n'a pas été effectif, ce qui entraîne une **insuffisance qualitative et quantitative de personnel (faiblesse).**

Pour permettre au personnel de bénéficier de formations qualifiantes ou diplômantes afin de relever leur compétence, **un plan de formation a été élaboré et est à sa deuxième génération, ce qui constitue un atout pour le ministère.**

Les différents ministres qui se sont succédé à la tête du MSp placent aux postes de responsabilité des collaborateurs extérieurs au détriment des cadres du ministère qui, bien que aptes à occuper ces postes, sont mis de côté. **Ceci ne favorise point la promotion des rares cadres du ministère (menace).**

Des agents passent de longues années au même poste sans affectation. Ils n'acquièrent pas ainsi de nouvelles expériences outre ce qu'ils font. Cette situation les rend moins outillés dans le sens de la division du travail et ils manquent d'initiatives. Cela a pour conséquence **la mauvaise gestion des compétences (faiblesse).**

Par ailleurs, la nomination des cadres dans l'Administration est sujette à la politisation à outrance. Certains cadres sont nommés du fait de leur appartenance politique, religieuse ou ethnique au détriment de la compétence effective. En effet, à chaque nomination à la tête des départements ministériels, tout le dispositif qui existait et qui maîtrisait déjà le fonctionnement des structures et des coordinations des projets est remis en cause par la nomination des nouveaux responsables. Il en résulte **une instabilité des cadres au poste de responsabilité, notamment les directeurs et les coordonnateurs de projets (faiblesse).** Le corollaire de cette situation est qu'il y a des cadres qui sont nommés à des postes alors qu'ils n'ont pas la compétence requise. Leur adaptation se fait alors très lentement, ce qui influe sur l'atteinte des résultats de la structure. Nous observons ainsi **une inadéquation profil / poste (faiblesse).**

I.1.2.1.3 - Sur le plan de l'exécution des activités

Dans l'exécution de leurs activités, plusieurs directions et programmes du ministère n'ont pas de manuel de procédures. Aussi, la plupart des programmes et projets n'ont-ils pas de documents de base qui retracent leur cycle de vie et leur évolution, toutes choses qui devraient permettre d'apprécier leur performance. Même les manuels de procédures qui existent ne sont pas exploités dans les structures et tout se fait au pifomètre. **Il y a donc un défaut ou une inexploitation de manuel de procédures (faiblesse).**

La lettre de cadrage fixe les normes de présentation du budget tandis que le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) est une planification financière des priorités gouvernementales sur une période de trois années. Il permet d'obtenir la tranche annuelle à exécuter par secteur et se trouve être à la base de l'évaluation des budgets sectoriels. **L'existence d'un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) au sein du ministère**

constitue une opportunité. Sur la base du CDMT, la DRFM et la DPP font la répartition des crédits alloués au Programme d'Investissements Publics (PIP), en tenant compte des priorités du moment de chaque projet. Les gestionnaires de crédits qui sont les coordonnateurs devraient être impliqués dans le processus d'élaboration du budget de leur programme ou projet. **Mais nous observons une non-implication des gestionnaires de crédits dans le processus d'élaboration du budget de leur programme ou projet (faiblesse).**

Les crédits mis à disposition, la première étape dans l'exécution du budget est l'établissement des outils d'opérationnalisation de celui-ci que sont :

- le Plan de Travail Annuel (PTA) : document qui décline les activités du budget programme en sous activités et en tâches ;
- le Plan de Passation des Marchés Publics (PPMP) : il donne le planning de tous les marchés à passer dans le cadre de l'exécution des différents travaux et acquisitions inscrits au titre de l'année budgétaire ;
- le Plan de Consommation des Crédits (PCC) qui est le document prévisionnel de consommation de crédits donnant le plan des engagements financiers à effectuer sur un programme par période, de préférence le mois.

Certains gestionnaires de crédits produisent leurs outils avec retard ce qui ne favorise point une consommation optimale des crédits qui leur sont alloués. D'où le **retard observé dans la confection des outils d'opérationnalisation (faiblesse).**

Les valeurs-cibles des indicateurs qui permettront d'évaluer la performance des structures en fin d'exercice, ne sont pas renseignés dans les PTA par la plupart des gestionnaires au cours des exercices 2013, 2014 et 2015. Ainsi, les informations nécessaires pour apprécier de façon objective la réalisation des indicateurs de performance ne sont pas fournies lors des rapports périodiques. On observe un **défaut de renseignement des indicateurs de performance (faiblesse).**

Dans le cadre de la généralisation du budget-programme qui implique la déconcentration des ressources, chaque gestionnaire de crédits est chargé désormais, de mobiliser ses ressources par appels de fonds adressés à la DRFM et engagent les dépenses sur la base des actions prévues au PTA et des résultats à atteindre. Nous notons **une déconcentration des opérations de gestion budgétaire (opportunité).**

La tenue régulière des revues trimestrielles au cours de l'exécution d'un projet permet de suivre l'atteinte des objectifs du projet. Il arrive que la revue trimestrielle, exigence de la Gestion Axée sur les Résultats, soit faite avec retard ou ne se tienne pas alors qu'elle est la balise pour la suite de programme : c'est le **retard dans la tenue des revues trimestrielles (faiblesse)**.

La consommation des crédits mis à disposition des ministères et institutions se fait par la plateforme du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP). Mais il arrive que le système soit inaccessible de longs moments durant afin de réguler la consommation des crédits des structures. Pendant la régulation, les nouveaux engagements sont suspendus. Les dotations de crédits ne sont plus disponibles, ce qui influe sur le **taux de consommation des crédits budgétaires (menace)**.

Les gestionnaires de crédits, parfois non outillés, font leurs appels de fonds dans le cadre de leurs activités avec retard alors que la mobilisation des ressources par la DRFM suit une longue procédure bien déterminée. Il s'en suit une précipitation dans la réalisation des tâches avec des risques d'erreurs, toutes choses qui retardent la mobilisation des fonds. Nous remarquons **une non-appropriation des procédures d'exécution du budget (faiblesse)**.

De ce qui précède, il ressort que des activités sont exécutées avec retard ou ne le sont pas parfois, entraînant **un faible taux d'exécution des crédits octroyés (faiblesse)**.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des dotations budgétaires du PAMS et des taux d'exécution base engagement et base ordonnancement entre 2010 et 2015.

Tableau n°1 : Evolution des dotations budgétaires du PAMS et du taux d'exécution base engagement et base ordonnancement.

En francs CFA

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dotations budgétaires	557 123 000	217 198 000	138 000 000	87 000 000	545 000 000	566 067 120
Engagement	2 597 180	193 652 000	34 022 350	85 046 960	302 248 010	549 946 120
Ordonnancement	2 597 180	181 766 440	13 900 720	81 496 500	82 076 310	548 444 510
Taux base engagement	0,47%	66,31%	24,65%	97,76%	55,46%	97,15%
Taux base ordonnancement	0,47%	62,24%	10,07%	93,67%	15,06%	96,89%

Source : SBC/DRFM

Commentaire :

Le tableau montre que les dotations budgétaires du programme sont décroissantes passant de francs CFA 557 123 000 en 2010 à 87 000 000 en 2013 pour s'accroître à 566 067 121 en 2015. Ceci montre l'environnement de rareté de ressources dans lequel évolue le programme. Cependant, malgré cet environnement austère, le PAMS n'arrive pas à entièrement consommer ses dotations. Le taux d'exécution base engagement sur la période 2010-2015 évolue en dents de scie entre 0,47 % et 97,76 % tandis que le taux d'exécution base ordonnancement oscille entre 0,47% et 96,89 % sur la même période.

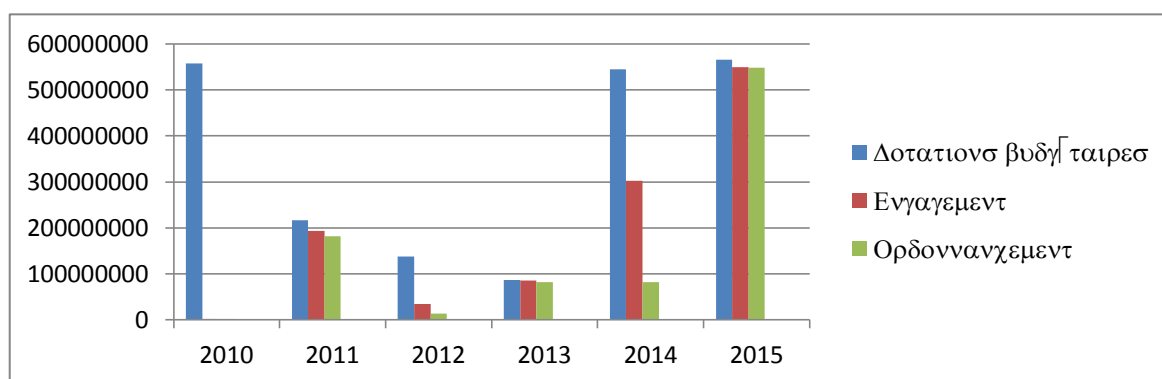
L'observation du tableau fait remarquer que :

- d'une part en 2013, les forts taux d'exécution base engagement et base ordonnancement de 97,76 % et 93,67 % respectivement atteints sont dûs au faible montant de la dotation de cette année soit de francs CFA 87 000 000 ;

- d'autre part, en 2015, les taux d'exécution base engagement et base ordonnancement respectivement de 97,15 % et 96,89 % paraissent confortables ; mais il en est rien en ce sens qu'en 2014, seulement 15,06 % ont été ordonnancés. Le solde par rapport à la dotation de 545 000 000 de l'année soit de francs CFA 499 480

- 096 a constitué une dette pour la gestion de 2014, entièrement remboursée en 2015. Ce remboursement a été fait au détriment du PTA 2015.

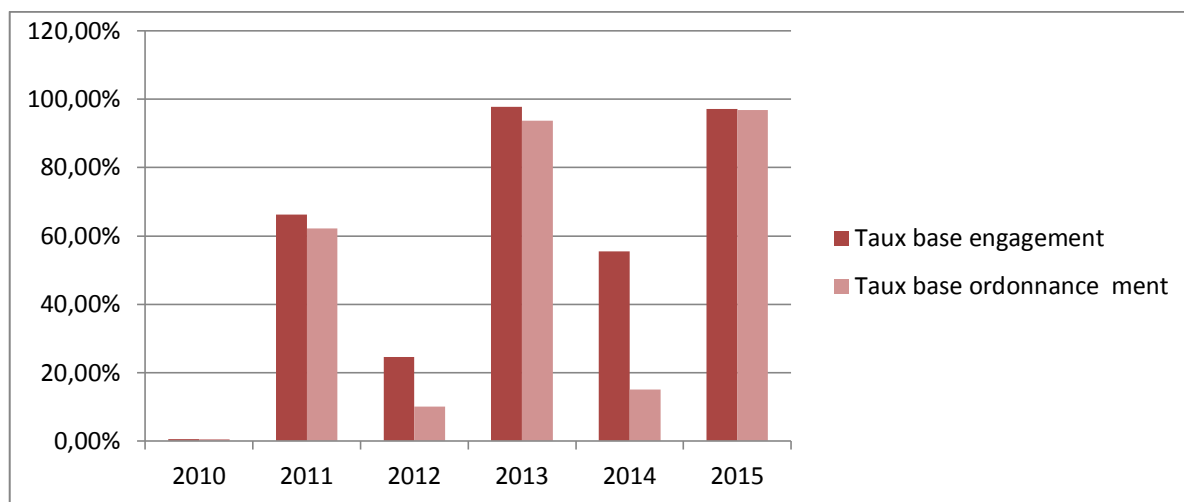
Figure 1 : Evolution des dotations budgétaires du PAMS et leur exécution



Source : PAMS

Des contrats de prestation de service, de fournitures ou de travaux parfois ne sont pas signés à temps ou les dossiers à mandater connaissent des insuffisances qui retardent leur traitement. En fin d'exercice, naissent des impayés du fait du défaut de mandatement ou d'ordonnancement, à régulariser sur le prochain exercice. Nous notons là une **accumulation d'impayés de dettes préjudiciable à la structure (faiblesse).**

Figure 2 : Evolution du taux d'exécution base engagement et base ordonnancement des dotations budgétaires du PAMS.



Source : PAMS

Des activités sont financées alors qu'elles n'ont même pas été programmées. Ceci pose, le problème de préfinancement où les crédits mobilisés et destinés à la réalisation d'une activité déterminée, sont affectés à une autre. Le constat ici fait est la **réorientation des fonds mobilisés pour d'autres activités (faiblesse)**.

I.1.2.2 - Inventaire des résultats de l'état des lieux

Les observations issues des investigations ont permis de relever aussi bien des atouts (forces et opportunités) que des imperfections (faiblesses et menaces) qui sont exprimés dans le travail sous forme de conclusions séquentielles et qu'il convient de récapituler à présent.

I.1.2.2.1 - Inventaire des atouts

- le Ministère des Sports dispose d'un cadre de travail attrayant ;
- existence de moyens modernes de travail ;
- existence de connexion internet ;
- existence d'un plan de formation ;
- existence d'un CDMT
- déconcentration des opérations de gestion budgétaire.

I.1.2.2.2 - Inventaire des problèmes

- Insuffisance qualitative et quantitative de personnel ;
- faible promotion des cadres du ministère ;

- mauvaise gestion des compétences ;
- défaut ou une inexploitation de manuels de procédures dans certaines structures ;
- non implication des gestionnaires de crédits dans l'élaboration du budget ;
- retard dans la confection des outils d'opérationnalisation ;
- défaut de renseignement sur les indicateurs de performance ;
- retard dans la tenue des revues trimestrielles ;
- difficultés de mobilisation des crédits budgétaires ;
- non appropriation des procédures de l'exécution du budget ;
- faible taux de consommation des crédits ;
- accumulation d'impayés de dettes ;
- réorientation des fonds mobilisés pour d'autres activités ;
- grande mobilité des directeurs et des coordonnateurs ;
- inadéquation profil / poste.

I.1.2.2.3 - Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Il fait l'objet du tableau n° 2 ci-après présenté, où à chaque centre d'intérêt, sont rattachés les différents problèmes spécifiques y afférents et un problème à résoudre.

Tableau n° 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellé des problématiques
1	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'un plan de formation pour les cadres du ministère ; - absence de promotion des cadres du ministère ; - mauvaise gestion des compétences ; - grande mobilité des directeurs techniques et des coordonnateurs ; - inadéquation profil / poste. 	Gestion peu optimale des ressources humaines	Problématique de l'optimisation de la gestion des ressources humaines
2	Performance du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp	<ul style="list-style-type: none"> - défaut ou une inexploitation de manuels de procédures dans certaines structures ; - non implication des gestionnaires de crédits dans l'élaboration du budget ; - retard dans la confection des outils d'opérationnalisation ; - défaut de renseignement sur les indicateurs de performance ; - retard dans la tenue des revues trimestrielles ; - difficultés de mobilisation des crédits budgétaires ; - non appropriation des procédures de l'exécution du budget ; - faible taux de consommation des crédits ; - accumulation d'impayés de dettes ; - réorientation des fonds mobilisés pour d'autres activités ; 	Gestion non performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp	Problématique de la gestion performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp

Source : Résultats des observations de stage.

I.2 - Ciblage de la problématique de l'étude

I.2.1 - Choix du problème à résoudre et justification du sujet

Les divers problèmes relevés à la suite de l'état des lieux de notre structure d'accueil de stage laissent apparaître trois différentes problématiques que le Ministère des Sports devrait méthodiquement appréhender et résoudre en vue d'assurer d'une part l'exécution optimale de la mission qui lui est assignée et d'autre part la gestion efficiente des ressources mises à sa disposition afin d'offrir des prestations optimales aux usagers/clients. Il s'agit de :

- la problématique 1 : l'optimisation de la gestion des ressources humaines ;
- la problématique 2 : la gestion performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp.

Nous ne serons pas en mesure de résoudre toutes ces problématiques dans la présente étude. Nous concentrerons nos réflexions sur celle qui paraît plus pertinente et celle relevant de notre domaine de formation ou de compétence.

En effet, l'optimisation de la gestion des ressources humaines a fait l'objet d'un mémoire de master soutenu en 2008 (HOUGNI Sêgbegnon, M., 2008, « Motivation comme facteur d'amélioration de la performance du MJSL », Mémoire de fin de formation, cycle II, Management des Services Publics, ENAM) et relève plus de la compétence des gestionnaires de ressources humaines.

Nous avons décidé alors de retenir comme problème à résoudre dans le cadre de notre étude, celui relatif à la gestion non-performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp qui nous paraît important dans la mesure où la résolution de ce problème permettra d'assurer la modernisation des services de ministère.

Le PAMS a pour objectif l'amélioration des performances administratives et professionnelles des structures du MSp en optimisant ses ressources, en améliorant l'organisation et le fonctionnement de ses structures et en renforçant le système d'information et de communication de ses activités. A l'heure de la mise en œuvre de la Loi Organique relative aux Lois des Finances (LOLF), celle-ci modifie en profondeur les modes de gestion du budget de l'État, en passant d'une logique de moyens à une logique de résultats. Ainsi, il importe que chaque franc du contribuable investi le soit avec efficacité et traçabilité. L'intérêt doit porter sur l'utilité réelle des dépenses engagées ainsi que leur contribution à relever les défis qui sont ceux du PAMS. Il s'agit donc de s'interroger sur l'utilité des investissements réalisés et leur performance.

A la lumière des considérations ci-dessus évoquées, le thème de notre étude se libère comme suit : « **Problématique de la gestion performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS)** ».

Le problème général (PG) que suscite cette problématique est : la gestion non performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp. Aussi, avons-nous ciblé, parmi les différents problèmes spécifiques liés à cette problématique, ceux qui nous semblent plus pertinents et dont la résolution contribuera à l'amélioration du problème général. Nous avons tenu compte des aspirations majeures exprimées par les agents du Ministère, lors de nos entretiens exploratoires. Ces problèmes spécifiques, au nombre de trois, se présentent de la façon suivante :

- ✓ le faible taux de consommation des crédits (PS 1) ;
- ✓ le défaut de renseignement sur les indicateurs de performance (PS 2) ;
- ✓ le retard dans la tenue des revues trimestrielles (PS 3).

I.22-Spécification et vision globale de résolution de la problématique

Nous allons préciser, dans ce paragraphe, la problématique choisie en termes du problème général et de problèmes spécifiques retenus, avant de dégager l'approche générique pour la résolution de cette problématique.

I.2.2.1 - Spécification de la problématique

La problématique retenue porte sur la performance de la gestion du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp. Les problèmes spécifiques identifiés sont :

- défaut ou inexploitation de manuel de procédures ;
- non implication des gestionnaires de crédits dans l'élaboration du budget ;
- retard dans la confection des outils d'opérationnalisation ;
- défaut de renseignement sur les indicateurs de performance ;
- retard dans la tenue des revues trimestrielles ;
- difficultés de mobilisation des crédits budgétaires ;
- non appropriation des procédures de l'exécution du budget ;
- faible taux de consommation des crédits ;
- accumulation d'impayés de dettes ;
- réorientation des fonds mobilisés pour d'autres activités ;

L'ensemble de ces problèmes spécifiques ne peuvent être examinés dans le cadre de ce mémoire, nous en évincerons un certains nombres.

- Défaut ou inexploitation de manuel de procédures : il peut être résolu par le recrutement d'un consultant outillé qui se chargera de leur rédaction.
- Non implication des gestionnaires de crédits dans l'élaboration du budget : les gestionnaires ayant déjà participé à l'élaboration du CDMT, ils peuvent également participer à l'élaboration du budget annuel en y apportant leur touche compte tenu des enseignements tirés de l'exécution du budget en cours.
- Le retard dans la confection des outils d'opérationnalisation est une question primordiale. Il sera résolu à la mise en œuvre de la LOLF qui engage désormais la responsabilité des Coordonnateurs de projets et des Gestionnaires de crédits.
- Un atelier pourrait être initié à l'intention des Coordonnateurs de projets et des Gestionnaires de crédits pour les former aux procédures afin de régler les problèmes spécifiques relatifs aux difficultés de mobilisation des crédits budgétaires, à la non appropriation des procédures de l'exécution du budget, à l'accumulation d'impayés de dettes, à la réorientation des fonds mobilisés pour d'autres activités.

Par contre, les autres problèmes spécifiques, à savoir :

- le faible taux de consommation des crédits,
- le défaut de renseignement sur les indicateurs de performance,
- le retard dans la tenue des revues trimestrielles,

nous paraissent plus compliqués à résoudre, étant donné qu'ils sont liés aux principaux aspects de la performance du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS). Ils feront l'objet de nos réflexions dans le cadre de la problématique en résolution.

I.2.2.2 - Vision globale de résolution de la problématique

Etant donné que les problèmes spécifiques constituent les manifestations évidentes du problème général, la résolution de ceux-là implique donc celle du problème général à savoir : la gestion non performante du PAMS. Ainsi, notre vision de résolution précisera les approches génériques relatives à chaque problème spécifique.

I.2.2.2.1.- Approche générique liée au problème général

Le problème général est la gestion non performante du PAMS. Pour l'atteinte des objectifs du PAMS, il est alors nécessaire que sa gestion soit performante. La résolution de ce problème se fera par la recherche des conditions favorables à

l'amélioration de l'exécution du programme. Pour y parvenir, nous allons nous baser sur une approche générique qui sera présentée par rapport aux différents problèmes spécifiques.

I.2.2.2.2 - Approches génériques relatives aux problèmes spécifiques

➤ Approche générique liée au problème spécifique n°1 (PS 1)

Le problème spécifique n°1 concerne le faible taux de consommation des crédits. L'amélioration du taux d'exécution des crédits est indispensable pour l'optimisation de l'exécution des dépenses publiques et celui du PAMS en particulier. L'approche théorique de résolution de ce problème spécifique sera la diligence dans la consommation des crédits budgétaires en vue de l'atteinte des objectifs préalablement fixés.

➤ Approche générique liée au problème spécifique n°2 (PS 2)

Le problème spécifique n°2 est celui du défaut de renseignement des indicateurs de performance. La connaissance des indicateurs de performance permettra de mesurer la qualité de la gestion au fur et à mesure de l'évolution de l'exécution du programme. Il faut donc l'instauration d'un dispositif efficace pour renseigner les indicateurs de performance.

➤ Approche générique liée au problème spécifique n°3 (PS 3)

Le problème soulevé ici est celui du retard dans la tenue des revues trimestrielles. La résolution de ce problème spécifique nécessite le respect des délais de tenue des revues trimestrielles au niveau de tous les acteurs de l'exécution des dépenses. Il s'agit d'opter pour une approche axée sur l'amélioration de la qualité des acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques.

La démarche à suivre, dans la résolution de la problématique de l'étude, fera l'objet du chapitre second du présent mémoire.

CHAPITRE II :
CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE
ET APPROCHES DE SOLUTIONS AUX
PROBLEMES SOULEVES PAR L'ETUDE

Nous aborderons d'abord dans une première section de ce chapitre, le cadre méthodologie de l'étude ; la seconde section sera consacrée aux enquêtes de vérification des hypothèses, aux approches de solutions et aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées

II.1 - Cadre méthodologique de l'étude

II.1.1- Objectifs de l'étude, hypothèses et revue de littérature

Il s'agira ici de fixer les objectifs à atteindre et de formuler les hypothèses du travail.

II.1.1.1 - Objectifs de l'étude, causes et hypothèses

Avant de fixer les objectifs et de formuler les hypothèses, rappelons le problème général et les problèmes spécifiques s'y rapportant.

Le problème général identifié est celui de la non-performance de la gestion du PAMS. Les problèmes spécifiques y afférents sont :

- le faible taux de consommation des crédits ;
- le défaut de renseignement sur les indicateurs de performance ;
- le retard dans la tenue des revues trimestrielles.

II.1.1.1.1- Objectifs de l'étude

Ils seront formulés par rapport aux différents problèmes précédemment identifiés. Nous distinguerons donc l'objectif général et les objectifs spécifiques.

➤ Objectif général de recherche

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à une gestion performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports.

➤ Objectifs spécifiques de recherche

Ils visent à :

- suggérer des mesures pour une meilleure consommation des crédits budgétaires alloués au PAMS ;
- rechercher les moyens de renseignement sur les indicateurs de performance du PAMS;
- proposer des mesures pour une tenue à temps des revues trimestrielles de l'exécution des PTA des structures du MSp.

Les objectifs ainsi fixés ont orienté la formulation des hypothèses.

II.1.1.1.2 - Causes et hypothèses de l'étude

Pour atteindre ces objectifs définis supra, il est indispensable d'identifier les causes pouvant être à la base de ces problèmes afin de formuler les hypothèses. Les hypothèses de l'étude concernent essentiellement les niveaux spécifiques et le niveau général de l'analyse et sont formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés.

II.1.1.1.2.1- Identification des causes et formulation de l'hypothèse liée au PS 1

Le problème spécifique n°1 celui du faible taux de consommation des crédits budgétaires. De l'analyse de ce problème, nous avons identifié deux causes possibles que sont :

- le manque de dynamisme des acteurs d'exécution des dépenses ;
- le retard dans l'exécution du budget du PAMS.

Le manque de dynamisme peut justifier le problème mais cette cause n'est pas la plus plausible car des formations se font à l'endroit des acteurs et les différents textes législatifs définissent, de façon spécifique, le champ d'intervention de chaque acteur. Aussi tous les acteurs ne peuvent-ils pas être non dynamiques à la fois. Dès lors, le manque de dynamisme ne saurait justifier le faible taux de consommation des crédits budgétaires.

Quant à la cause du retard dans l'exécution du budget, elle expliquerait mieux le problème dans toute sa globalité. Elle justifie le problème. Par conséquent, nous formulons notre hypothèse comme suit : ” **le faible taux de consommation des crédits budgétaires alloués au Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports s'explique par le retard dans l'exécution de son budget** ”.

II.1.1.1.2.2- Identification des causes et formulation de l'hypothèse liée au PS 2

Concernant le défaut de renseignement sur les indicateurs de performance, nous avons recensé deux causes possibles, à savoir :

- la non-détermination des indicateurs de performance ;
- la difficulté de mise en œuvre des textes définissant la détermination des indicateurs.

La non-détermination des indicateurs de performance ne justifie pas entièrement le problème car elle est une des exigences de la Gestion Axée sur les Résultats. Ainsi, nous optons pour la cause relative à la difficulté de mise en œuvre des textes régissant les indicateurs, et nous formulons l'hypothèse de la manière suivante : “ **le défaut de renseignement des indicateurs de performance du Programme d'Appui à la**

Modernisation des Services du Ministère des Sports est dû à la difficulté de mise en œuvre des textes régissant la détermination des indicateurs de performance ‘

II.1.1.1.2.3 -Identification des causes et formulation de l’hypothèse liée au PS 3

Sur la base des observations de stage, nous estimons que le retard dans la tenue des revues trimestrielles peut être dû :

- au non-respect du Plan de Travail Annuel (PTA) ;
- à l’impact des décisions politiques ;
- à la lenteur administrative.

Le Plan de Travail Annuel est un document élaboré dans le cadre de l’opérationnalisation du Budget programme. Mais le chronogramme d’exécution des activités n’est pas toujours respecté. Cependant, cette cause ne nous paraît pas suffisante. L’essentiel est de tout faire pour obtenir les moyens indispensables à la réalisation de ses activités. Quant à la cause de l’impact des décisions politiques, elle ne semble pas non plus expliquer convenablement le problème relatif au retard dans la tenue des revues trimestrielles. Certaines décisions politiques obligent des responsables de l’administration publique à livrer des informations qui ne reflètent pas les statistiques réelles de la situation économique et patrimoniale. Cet état de choses ne facilite pas souvent le traitement convenable des données. Cette cause sera écartée car l’existence d’un dispositif adéquat de vérification des données collectées en constituerait une solution. Ceci nous permet de retenir la troisième cause, celle de la lenteur administrative qui retarde la compilation des informations et leur acheminement vers la cellule de suivi-évaluation. Par conséquent, nous formulons l’hypothèse liée à ce problème de la manière suivante : "**le retard dans la tenue des revues trimestrielles au Ministère des Sports est dû à la lenteur administrative**".

II.1.1.1.3 - Tableau de bord de l’étude

Le tableau de bord de l’étude est un récapitulatif des grands centres d’intérêt de la recherche effectuée. Ce tableau est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des objectifs formulés, des causes supposées être à la base des problèmes et des conditions de vérifications des hypothèses. Tous ces éléments seront consignés dans le tableau n° 3 ci-après :

Tableau n°3: Tableau de bord de l'étude du **Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports**

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Cause(s) supposée(s)	Hypothèses	Conditions de vérification des hypothèses
Niveau général		La gestion non performante du PAMS	Contribuer à une gestion performante du PAMS			
Niveaux spécifiques	1	Le faible taux de consommation des crédits	Suggérer des mesures pour une meilleure consommation des crédits budgétaires	Le retard dans l'exécution du budget du PAMS	Le faible taux de consommation des crédits budgétaires s'explique par le retard dans l'exécution du budget	Il sera maintenu tout item ayant un poids supérieur ou égal à 50%
	2	Le défaut de renseignement sur les indicateurs de performance	Rechercher les moyens de renseignements sur les indicateurs de performance	La difficulté de mise en œuvre des textes définissant la détermination des indicateurs	le défaut de renseignement des indicateurs de performances est dû à la difficulté de mise en œuvre des textes régissant la détermination des indicateurs de performance	Nous retiendrons comme seuil de décision toute cause ayant un poids supérieur ou égal à 50%
	3	Le retard dans la tenue des revues trimestrielles	Proposer des mesures pour une tenue à temps des revues trimestrielles	La lenteur administrative	Le retard dans la tenue des revues trimestrielles est dû à la lenteur administrative	Il sera maintenu tout item ayant un poids supérieur ou égal à 33,33%

Source : Résultats de nos investigations

II.1.1.2 - Revue de littérature

La revue de littérature permet, dans le cadre de toute recherche ou écrit scientifique, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou le domaine abordé. A ce titre, notre revue de littérature portera sur les contributions antérieures au problème général et aux problèmes spécifiques.

II.1.1.2.1 - Revue de littérature par rapport au problème général

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur. En effet, pour **Adrien PAYETTE (1988 et 1997)**, la question de la performance est une question de jugement de valeur. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une **optimisation des services rendus aux citoyens**. Secteur privé et secteur public présentent de nombreuses similitudes. Ils produisent tous deux des biens et des services, en étant soumis à des contraintes de gestion de leurs ressources financières, techniques et humaines. Cependant, la nature des objectifs poursuivis dans les deux secteurs est différente : dans le secteur privé, l'objectif de rentabilité économique est inhérent à un projet d'entreprise qui doit s'autofinancer pour s'inscrire dans la durée. Il est au cœur des attentes des actionnaires lorsque le capital des entreprises est ouvert. Dans le secteur public, le soutien financier de l'Etat et des collectivités fait passer au second plan l'objectif de rentabilité économique : la finalité principale recherchée est la satisfaction de l'intérêt général correspondant à la responsabilité d'un service public face au Gouvernement et aux citoyens. Un séminaire du **Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD)** organisé avec le Gouvernement de la Gambie sur l'évaluation des performances et le développement du secteur public a basé son analyse sur les concepts :

- d'évaluation : dont la finalité est de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation ;
- d'efficacité : qui met en exergue la pertinence des objectifs, le degré d'atteinte des objectifs, l'utilité et la satisfaction des besoins de la clientèle, les conséquences à moyen et long terme ;
- d'efficience : mesure la productivité, le rendement, l'économie et tous les ratios « résultats/ressources » et « résultats/organisation du travail » ;

- de pertinence : relation de convenance, d'à propos entre les objectifs visés et les besoins des clientèles.

La notion de performance ici regroupe les notions d'efficacité et d'efficience définies plus haut.

La LOLF qui a institué de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget de l'État, a également introduit une démarche de performance pour améliorer l'efficacité des politiques publiques. C'est pourquoi de nouveaux outils ont été créés pour mesurer de façon objective la performance publique.

A chaque programme, sont associés des objectifs, définis au niveau national et déclinés en objectifs opérationnels pour les services et les opérateurs mettant en œuvre les politiques. Afin de répondre aux attentes de tous (citoyens, usagers et contribuables), l'administration s'est ainsi fixée trois types d'objectifs, répondant à des enjeux socio-économiques, de qualité de service et d'efficience de gestion.

II.1.1.2.2 -Revue de littérature par rapport aux problèmes spécifiques

II.1.1.2.2.1 – Revue de littérature par rapport au problème spécifique 1

Ce problème spécifique est relatif au faible taux de consommation des crédits du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports.

En effet, la consommation des crédits est inhérente à la réalisation des activités. Celles-ci ne sont pas toujours réalisées à hauteur des dotations prévues dans le budget. Dans l'optique de l'atteinte des objectifs, la LOLF a responsabilisé les gestionnaires de crédits et les responsables de programmes ; ce qui les oblige à être des cadres qualifiés et professionnels en matière budgétaire et comptable.

Pour remédier à cette difficulté de faible taux de consommation des crédits, **DELE A.** « Problématique de l'optimisation du taux d'exécution du budget du Ministère de la Santé », 2009, p. 60 suggère d'alléger la procédure d'exécution des dépenses et de décaissement des fonds.

Pour **BENSOUDA N.** (2009, p. 67), « La dépense publique et plus particulièrement l'investissement public, constitue un domaine à forts enjeux politiques, économiques, financiers et sociaux. Il suscite, de plus en plus, l'intérêt de l'opinion publique et de la société civile, qui s'interroge en toute légitimité, sur la destination de l'argent public ».

Dans un rapport sur le diagnostic du processus de planification budgétisation au Bénin réalisé par le Projet d'Appui Conseil Macroéconomique pour la Réduction de la Pauvreté, il est écrit que le faible taux d'exécution du budget et notamment du budget d'investissement, d'après l'analyse des taux d'exécution des crédits engagés par rapport aux crédits ordonnancés, est inquiétant dans la mesure où, si rien n'est fait pour renverser la tendance, il sera impossible d'atteindre le niveau de réalisation des objectifs stratégiques fixés par le gouvernement et les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Ainsi, **GNIMADI Destin**, 2009, explique la lenteur dans l'Administration publique par une gestion non axée sur les objectifs et l'obligation de résultat, un déficit de moyens dans certains cas. Il ajoute que les attitudes et comportements qui contribuent à l'inefficacité et à l'échec d'une organisation rationnelle du service public et de la productivité sont : la paresse, le retard, les absences, la corruption et l'attrait du gain facile.

Les dépenses d'investissements sont « des dépenses effectuées directement par l'Etat ou subventionnée par lui sous forme diverses. Les investissements contribuent largement à la croissance économique et au processus de développement ». (**Félicienne GUINIKOUKOU**, Lexique budgétaire, septembre 2001)

II.1.1.2.2.2 –Revue de littérature par rapport au problème spécifique 2

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ceux-ci sont en voie d'être atteints.

Selon de **AMORIM, A., CAVALIER, B., RULETA, M., YARD, Y.**, (2005 : 21), un indicateur est la mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un élément de qualité ou d'une variable du contexte. L'indicateur produit une information synthétique qualifiée permettant d'apprécier les différents aspects d'un projet, d'un programme ou d'une stratégie de développement. Il permet d'obtenir des comparaisons synchroniques ou diachroniques.

Quant à **COLLANGE** et al (2006, p. 10)¹, un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou particulièrement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme ; en y ajoutant qu'il doit permettre de :

¹ Royaume du Maroc, « Guide de gestion budgétaire axée sur les résultats » - Annexe à la circulaire du Premier ministre 12/2001 du 25/12/2001 relative à l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration

- mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- comprendre et analyser ces réalisations ;
- orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
- nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

(Source : Lexique GE Pilote-Site de l'Etat de Genève)

Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes. Pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur. **COLLANGE** et al (2006) recommandent de privilégier si possible l'usage d'indicateurs exprimés en proportion de la cible à atteindre. Bien entendu, la valeur cible fixée en tant que niveau à atteindre pour réaliser l'objectif retenu constitue la référence naturelle de nombreux indicateurs. Il est donc nécessaire de préciser le terme auquel l'atteinte de la cible est prévue.

Parmi les indicateurs, nous avons : l'indicateur de donnée (mesure les ressources transformées en activités), l'indicateur de résultat (mesure le résultat), l'indicateur d'impact (se situe au niveau de l'objectif et de la finalité indique aussi les effets secondaires et imprévus), l'indicateur structurel (est statique et représente une situation finale), l'indicateur de processus est dynamique (il est signe de transformation et de nature souvent qualitative) et l'indicateur de performance (renseigne sur le rapport donnée-résultat). Il est donc comparatif.

SAUCIER (1995, p. 23)² cité par Nadeau-Beaulieu (2001) montre l'utilité des indicateurs. Pour lui, les indicateurs de performance sont une mesure dont les valeurs sont utilisées comme points de repère dans l'appréciation de l'évolution d'un phénomène plus ou moins quantifiable.

A l'occasion d'un café de la statistique³ consacré à la fiabilité des indicateurs, **Jean-René BRUNETIERE** détaillait les dix qualités d'un bon indicateur. Son intervention ne concernait pas spécifiquement l'évaluation des politiques publiques mais s'y

² Saucier, Alain, Les indicateurs et la gestion par résultats, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des services sociaux, 1995, p. 23.

³ Les cafés de la statistique sont des conférences-débats organisées par l'Association Française de la Statistique pour mieux comprendre comment la statistique éclaire les grandes questions sociétales.

applique parfaitement. Les dix qualités énoncées sont les suivantes :

- clarté (pas d'ambiguïté dans la définition) ;
- pertinence (cohérent avec l'objectif) ;
- sélectivité (indépendant des phénomènes autres que ceux que l'on veut mesurer) ;
- fiabilité ;
- comparabilité ;
- sensibilité (précision ne doit pas être inférieure aux variations que l'on veut observer) ;
- accessibilité (peut être obtenu à un coût raisonnable) ;
- pérennité (possible de le suivre dans le temps) ;
- utilité (liens de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur) ;
- ne pas entraîner des effets contraires à ceux recherchés (l'existence de l'indicateur peut induire des effets pervers).

Il insiste sur l'**utilité** de l'indicateur (il doit effectivement y avoir un lien de causalité entre l'action menée et le résultat de l'indicateur) et sa **sensibilité** (l'évolution doit être proportionnée aux changements qu'elle indique). **Anthony ATHKINSON** insiste quant à lui, sur la **cohérence de l'ensemble des indicateurs** retenus. Il évoque également la **souplesse** de l'indicateur : il doit être à la fois adaptable, actualisable, révisable. Il doit être **partagé** c'est-à-dire accepté par tous et accessible à tous. **Jean-René BRUNETIERE** relève, par ailleurs, la nécessité de prévenir les risques d'effets pervers (par exemple la focalisation sur le bon résultat de l'indicateur, au détriment d'autres objectifs plus qualitatifs). Enfin, **Anthony ATHKINSON** met en exergue, de façon pragmatique, la nécessité de prendre en compte le coût de production des indicateurs. Si l'indicateur possède effectivement toutes ces qualités, l'ensemble des utilisateurs le considèreront comme **légitime**. Ils seront plus enclins à accepter les jugements qui reposeront sur son analyse, en particulier l'attribution de financements publics.

La Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2011), pense quant à elle, qu'il est indispensable de renseigner les indicateurs tout en procédant à :

- une étude de référence initiale qui est une analyse décrivant la situation initiale avant le lancement d'un projet ou d'un programme, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies ;

- une étude de référence finale menée au terme du projet dans le cadre de son évaluation finale pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer l'évolution.

Les indicateurs sont des outils destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfices que peuvent dégager les parties prenantes. Ils représentent un des moyens essentiels pour améliorer la qualité et l'impact sur le développement des projets. Les indicateurs font intégralement partie de la technique du cadre logique. Les indicateurs sont conçus pour être appliqués à tous les niveaux du cadre logique d'un projet.

Inspirés notamment de la Nouvelle gestion publique, certains auteurs comme **Aristigueta, Maria P., Cooksy, Leslie J., Nelson, Carl W.**, (2001), mettent en évidence l'importance des indicateurs de performance pour le suivi principalement opérationnel de la mise en œuvre des politiques publiques ; ces indicateurs permettent la mise en relation des inputs (ressources mises à disposition des politiques publiques) avec les outputs ou prestations offertes.

C'est la raison pour laquelle il paraît évident que des indicateurs relatifs à l'atteinte du public cible, à la transformation de son comportement et à la part de la résolution du problème sont indispensables au pilotage des politiques publiques.

Les indicateurs sont indispensables en ce qui concerne la gestion des projets et programmes publics et il est nécessaire de les renseigner.

II.1.1.2.2.3 - Revue de littérature par rapport au problème spécifique 3

Le guide d'exécution des dépenses publiques édité en novembre 2014 par le MEFPD dispose, dans son avant-propos, que : « L'efficacité dans l'action publique réside dans la capacité des acteurs intervenant à chaque niveau de la chaîne de gestion et des décisions, à s'approprier les exigences liées à leurs rôles et responsabilités ainsi que les réflexes à acquérir pour l'objectivité et la célérité dans la mise en œuvre de cette action. La chaîne de gestion des finances publiques notamment celle des dépenses est, sans doute, la partie la plus sensible car l'exécution des dépenses obéit à des exigences dont la méconnaissance et la violation peuvent être source d'inefficacité ou de manque à gagner pour l'Etat.» Le même guide précise que : « Dans le souci de sauvegarder les deniers publics, les règles qui gouvernent la gestion des finances publiques doivent être rigoureusement observées. Il s'avère nécessaire de mettre à la disposition des acteurs de la

chaîne de gestion, des outils qui leur offrent une meilleure appropriation des périmètres de leurs actions.»

Le décret n°2005-789 du 29 décembre 2005 a adopté le Cadre de la Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR). Conformément audit décret, « la GBAR vise essentiellement à :

- évaluer les activités des ministères et institutions de l'Etat, à mi-parcours et en fin de gestion pour apprécier leurs performances, en mesurant les résultats, en rendant compte des coûts par résultat et en faisant assumer aux gestionnaires leur responsabilité face aux résultats obtenus ;
- tirer des enseignements utiles de l'exécution budgétaire d'une année et prendre en compte les effets de la conjoncture et de l'environnement économiques de cette année pour réviser les projections budgétaires des années suivantes ».

Le suivi et l'évaluation sont des activités essentielles d'un projet pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats.

Selon le Manuel de Suivi-Evaluation du **Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles** (CORAF/WECARD Septembre, 2009), la revue consiste à l'organisation d'une rencontre pour faire le bilan de ce qui a été fait au cours d'une période écoulée au niveau d'un programme. Elle permet de faire l'évaluation de l'action mise en œuvre.

L'évaluation est une estimation périodique de la performance et des répercussions d'un projet et permet d'apprendre des leçons basées sur les expériences du passé pour servir de guide aux actions futures.

Le but d'une évaluation étant d'analyser les effets d'un programme et de porter un jugement, celle-ci s'articule autour de six critères différents qui sont les suivants :

- la **pertinence** : elle concerne la relation entre les enjeux, les problèmes ou les besoins constatés et les objectifs choisis pour y répondre et la mesure dans laquelle ces derniers présentent une réelle plus-value par rapport à l'existant ;
- l'**efficacité** : elle décrit la réalisation des objectifs ;
- l'**efficience** : elle concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs (financier, humain et organisationnel) ont été atteints à moindre coût ; il s'agit donc d'abord de comprendre le coût des effets produits ;

- la **pérennité** vise à savoir si les effets du programme perdureront après son arrêt
- l'**utilité** concerne la comparaison entre les effets du programme et la problématique sociétale à l'origine de l'intervention publique. Elle inclut donc l'efficacité (effets prévus) mais, notamment, les effets imprévus (aussi bien positifs et négatifs) à la fois sur les populations initialement concernées par le programme et sur des groupes qui n'étaient pas prévus au départ.

Il existe plusieurs sortes d'évaluation à savoir :

- l'évaluation **à mi-parcours** : il a pour objectifs, au cours de l'exécution d'un projet, de mesurer le chemin parcouru, de capitaliser les acquis, d'évaluer ce qui reste et de proposer des mesures correctives, le cas échéant, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés ;
- l'évaluation **finale** a pour objectifs, trois mois après la fin d'un projet, de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés, de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager la suite éventuelle du projet ;
- l'évaluation **d'impact** a pour objectifs de vérifier la présence des effets induits par le projet sur les bénéficiaires en terme de changement, de renforcement et/ou d'amélioration par rapport à une situation initiale d'avant projet. Elle permet de se rendre compte si ces effets sont encore visibles ou toujours ressentis, quelques années après la fin du projet.

La coordination du projet élabore au préalable les supports nécessaires pour la tenue correcte de ces rencontres d'évaluation et en prend l'initiative.

Cette évaluation qui s'adressera à tous les acteurs des projets de recherche, est également indispensable afin de faire remonter à temps les informations nécessaires. Les acteurs doivent étudier, la possibilité de conduire ce processus d'auto-évaluation et de replanification au niveau national avec les autres intervenants engagés dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement.

Ces évaluations appelées revues, se font à intervalles réguliers soit le trimestre, soit le semestre ou soit l'année.

Du point de vue de Philippe TAILLARD⁴, les revues permettent de :

- faire le point sur l'avancement du projet ;

⁴Philippe TAILLARD : « Suivi et revue de projet » dans la Revue ' TECHNOLOGIE ' N° 137 d'avril 2015.

- vérifier les documents attestant des résultats obtenus ;
- mettre en commun les informations ;
- donner une vision semblable du projet et de ses objectifs au sein de l'équipe ;
- soutenir une coopération efficace entre les membres de l'équipe ;
- mobiliser et motiver chaque acteur pour la suite du projet.

Les revues de projet permettent de prendre collégalement des décisions capitales qui valident les acquis, réduisent l'inconnu et orientent définitivement la suite du projet. L'importance de ces accords est telle qu'une évaluation indépendante, voire contradictoire, est souvent requise. C'est tout le rôle des experts ou des partenaires, dont le regard est neutre et non corrompu par de quelconques habitudes. Leurs observations objectives aident l'exécutif :

- d'une part à valider les éléments présentés ;
- et d'autre part à engager des actions correctives en cas de dérive.

II.1.2-Choix de la méthodologie de l'étude : approches théoriques et empiriques

La méthodologie de l'étude comprend deux dimensions une dimension théorique et une dimension empirique.

II.1.2.1 –Dimension théorique

La dimension théorique met en exergue les choix théoriques que nous avons adoptés en vue de la résolution des différents problèmes spécifiques.

II.1.2.1.1 –Choix théorique lié au faible taux de consommation des crédits

II.1.2.1.1.1 - Présentation de la théorie retenue et norme d'amélioration de la situation

Pour la résolution du problème du faible taux de consommation des crédits budgétaires, nous avons choisi la perspective théorique d'une meilleure consommation des crédits budgétaires. En conséquence, la norme d'amélioration retenue est la consommation totale des crédits budgétaires.

II.1.2.1.1.2 - Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du faible taux de consommation des crédits

Le seuil de décision prendra en compte les données du questionnaire. Etant donné que nous avons identifié deux causes probables, seule la cause qui aura réuni un

poinds supérieur à 50% de la fréquence relative calculée sera identifiée comme réelle du problème du faible taux de consommation des crédits.

II.1.2.1.2 - Choix théorique lié au problème du défaut de renseignement sur les indicateurs de performance

II.1.2.1.2.1- Normes ou repères d'amélioration

Pour la résolution de ce problème, nous avons choisi la théorie de Jean-René BRUNETIERE qui prône la mesure des indicateurs de performances basés sur dix qualités.

II.1.2.1.2.2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du défaut de renseignement sur les indicateurs de performance.

Le seuil de décision prendra uniquement en compte les données du questionnaire adressé aux acteurs de la chaîne des dépenses.

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

II.1.2.1.3 - Choix théorique lié au problème de retard dans la tenue des revues trimestrielles

II.1.2.1.3.1 - Normes ou repères d'amélioration

Pour parvenir à une tenue à bonne date des revues trimestrielles, nous avons choisi la règle de la pertinence des programmes élaborés et le suivi de leur exécution pour l'atteinte des résultats escomptés. La norme d'amélioration retenue est la tenue des revues dans les délais prévus.

II.1.2.1.3.2 - Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de retard dans la tenue des revues trimestrielles

Pour identifier la cause se trouvant à la base de ce problème, nous avons décidé de retenir celle qui sera conforme aux opinions des enquêtés pour un poids de plus de 33,33%, étant donné que trois causes possibles ont été retenues.

II.1.2.2 - Dimension empirique

La dimension empirique nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête utilisée pour identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés. Elle comprend les étapes suivantes :

- objectifs de l'enquête ;
- populations cibles et nature de la collecte des données ;
- échantillonnage et spécification des données à mobiliser ;
- conception du questionnaire et du guide d'entretien ;

- techniques de dépouillement et outils de restitution des données.

II.1.2.2.1 - Objectifs de l'enquête, identification de la population mère

Nos enquêtes visent la collecte des données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses de l'étude. Il s'agit de savoir si :

- le faible taux de consommation des crédits budgétaires alloués au PAMS s'explique par le retard dans l'exécution de son budget ;
- le défaut de renseignement des indicateurs de performances de PAMS est dû à la difficulté de mise en œuvre des textes régissant la détermination des indicateurs de performance ;
- le retard dans la tenue des revues trimestrielles de l'exécution des PTA est dû à la lourdeur administrative.

Pour ce faire, et vu la transversalité de ce programme, nous avons choisi comme population mère, l'ensemble composé par le personnel du Ministère des Sports, soit cent soixante-treize (173) agents, toutes catégories confondues. Afin de faciliter nos enquêtes et de recueillir des données fiables, nous avons retenu de constituer un échantillon de trente-sept personnes soit une représentativité de 21,39%.

II.1.2.2.2 - La nature de l'enquête et spécification des données à mobiliser

Pour vérifier les hypothèses formulées, nous réaliserons notre enquête au Ministère des Sports auprès des acteurs de la chaîne des dépenses publiques et d'autres cadres.

Les informations qui seront recueillies seront dépouillées manuellement et retracées dans des tableaux qui serviront de base à notre analyse.

II.2 - L'enquête de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions

II.2.1- La collecte des données et la vérification des hypothèses

II.2.1.1- La collecte des données

II.2.1.1.1-Préparation et réalisation de la collecte des données

La préparation de la collecte des données s'est effectuée à partir d'un questionnaire que nous avons élaboré et adressé aux personnes sélectionnées dans l'échantillon.

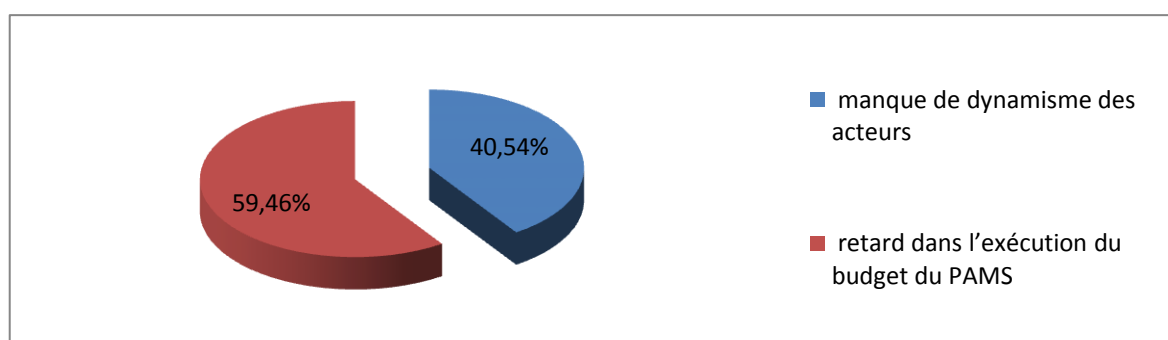
L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations requises.

II.2.1.1.2 - Présentation et analyse des données collectées

II.2.1.1.2.1- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1

Pour le problème spécifique n°1, portant sur le faible taux de consommation des crédits, une question fondamentale a été posée dans notre questionnaire pour conduire l'enquête à la vérification de l'hypothèse spécifique n°1 formulée. Les résultats découlant de cette question, objet de la figure n° 3, est consignés dans le tableau n° 4 en Annexe.

Figure n° 3 : Représentation graphique des opinions des enquêtés sur le faible taux de consommation des crédits



Source : Enquêtes personnelles

L'analyse des résultats du tableau précédent révèle que :

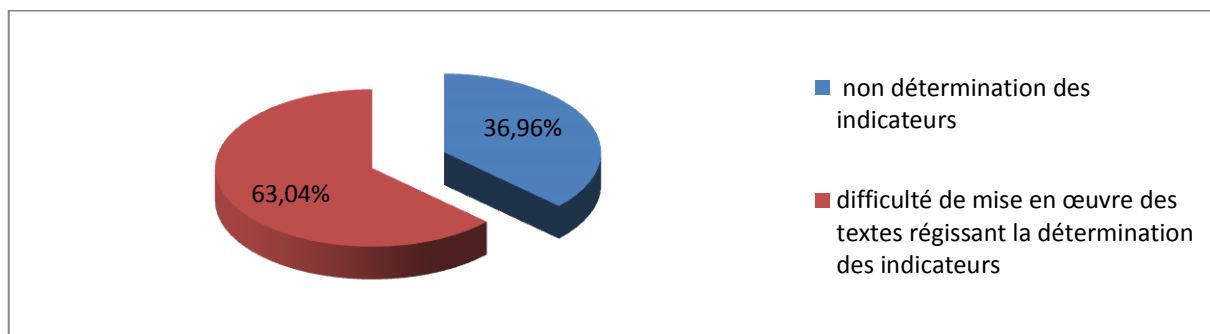
- 40,54% des enquêtés estiment que le faible taux de consommation des crédits est dû au manque de dynamisme des acteurs ;
- 59,46 % pensent que cela résulte du retard dans l'exécution du budget du PAMS.

Nous constatons que le faible taux de consommation des crédits budgétaires de PAMS est dû au retard dans l'exécution du budget de PAMS.

II.2.1.1.2.2 - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

Par rapport au PS n°2, une question a été posée aux enquêtés. Les réponses à cette question sont rapportées dans le tableau n° 5 en annexe et illustrées par la figure n° 4 ci- après :

Figure n° 4 : Représentation graphique des données liées au défaut de renseignement sur les indicateurs de performance



Source : Enquêtes personnelles

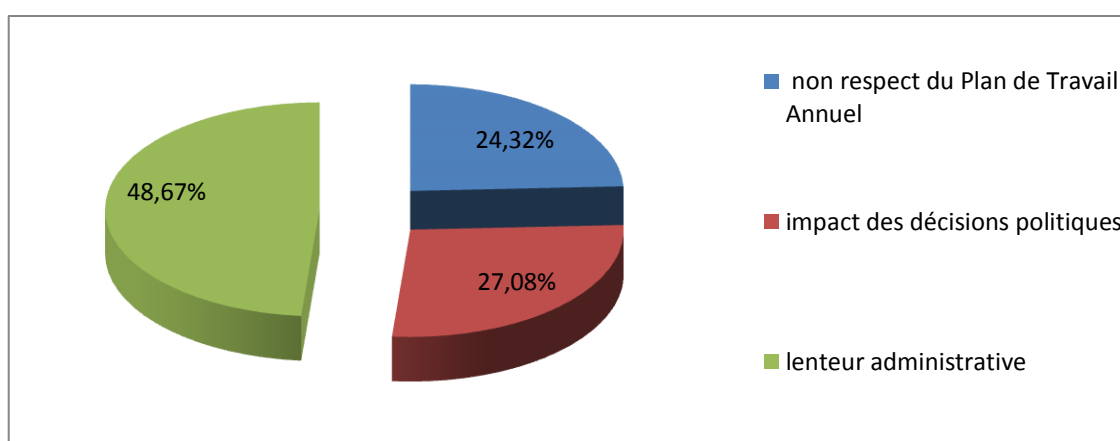
De l'analyse de ces données de ce tableau, il ressort ce qui suit :

- 36,96% des enquêtés estiment que le défaut de renseignement sur les indicateurs de performances est justifié par la non détermination des indicateurs ;
- 63,04% imputent ce problème à la difficulté de mise en œuvre des textes régissant la détermination des indicateurs.

II.2.1.1.2.3 - Présentation et analyse des données relatives au PS n° 3

Les données issues des informations recueillies auprès de nos enquêtés après traitement des réponses à la question relative au PS n°3 ont permis de réaliser le tableau n° 6 en annexe ; elles sont représentées par la figure n° 5.

Figure n° 5 : Représentation graphique des données liées au retard dans la tenue des revues trimestrielles



Source : Enquêtes personnelles

L'analyse des résultats du tableau précédent révèle que :

- 24,32% des enquêtés estiment que le retard dans la tenue des revues trimestrielles est dû au non-respect du Plan de Travail Annuel ;
- 27,08% pensent que ce retard résulte de l'impact des décisions politiques ;
- et 48,67% imputent ce problème à la lenteur administrative.

II.2.1.1.3 - Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

II.2.1.1.3.1- Vérification des hypothèses

Nous allons, dans cette partie, procéder successivement à la vérification des hypothèses formulées, en tenant compte du seuil de décision fixé et à l'établissement du diagnostic relatif à chaque problème en résolution.

II.2.1.1.3.1.1 - Degré de vérification de l'hypothèse liée au faible taux de consommation des crédits

Rappelons que pour l'identification des causes réelles de ce problème, il a été retenu que toute cause ayant obtenu un poids supérieur ou égale à 50%, sera considéré comme sa cause réelle. De l'analyse des données recueillies et du graphique de la figure n° 3 ci-dessus, il apparaît que seule la cause relative au retard dans l'exécution du budget a pu obtenir un poids de 59,46% qui est supérieur à 50%. Il s'ensuit alors que le retard dans l'exécution du budget est la cause réelle de ce problème. En conclusion, l'hypothèse n°1 est confirmée.

II.2.1.1.3.1.2 - Degré de vérification de l'hypothèse liée au défaut de renseignement sur les indicateurs de performance

A partir du seuil de décision fixé précédemment, il est prévu qu'il sera retenu comme cause réelle, toute cause ayant un poids supérieur ou égal à 50%. La lecture des résultats consignés dans le tableau d'analyse des données et du graphique de la figure n° 4 nous montre qu'une seule cause rempli cette condition car 63,04% des enquêtés indexent la difficulté de mise en œuvre des textes régissant la détermination des indicateurs comme cause réelle de ce problème. Elle est donc retenue comme cause réelle du problème. Par conséquent, l'hypothèse n°2 est confirmée.

II.2.1.1.3.1.3- Degré de vérification de l'hypothèse liée au retard dans la tenue des revues trimestrielles

Rappelons que pour identifier la cause se trouvant à la base du retard dans la tenue des revues trimestrielles, il a été fixé comme seuil de décision, tout item qui aura un poids supérieur ou égal à 33,33%. Tel que le montre le graphique de la figure n° 5, 48,67% des

enquêtés trouvent que le retard dans la tenue des revues trimestrielles est justifiée par la lourdeur administrative. Cette cause, étant la seule à avoir un poids d'au moins 33,33%, est retenue comme cause réelle du problème. La cause réelle du problème étant la même que la cause supposée, nous en déduisons que l'hypothèse n°3 est confirmée.

II.2.1.1.3.2 - Etablissement du diagnostic

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

II.2.1.1.3.2.1- Elément du diagnostic n°1

La confirmation de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que le faible taux de consommation des crédits budgétaires s'explique par le retard dans l'exécution du budget.

II.2.1.1.3.2.2 - Elément du diagnostic n°2

A partir de la confirmation de l'hypothèse n°2, nous retenons comme élément de diagnostic que le défaut de renseignement des indicateurs de performance est dû aux difficultés de mise en œuvre des textes régissant la détermination des indicateurs de performance.

II.2.1.1.3.2.3 - Elément du diagnostic n°3

La confirmation de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir comme élément de diagnostic que le retard dans la tenue des revues trimestrielles est dû à la lenteur administrative.

II.2.2 - Approches de solution et conditions de leur mise en œuvre

La logique en recherche diagnostic recommande que : « Pour arrêter la fumée, il faut éteindre le feu ». Ainsi, apporter de solution à un problème, c'est proposer des mesures d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs. Il s'agit en réalité de renforcer les atouts et d'enrayer les problèmes.

II.2.2.1- Approches de solutions

II.2.2.1.1-Approches de solutions au problème de faible taux de consommation des crédits

Vu que la consommation de crédit suit un processus déterminé, ici, il conviendrait de :

- opter pour l'établissement à temps des outils d'opérationnalisation à savoir :
 - les Plans de Travail Annuels (PTA) ;
 - les Plans de Passation des Marchés Publics (PPMP) ;

- les Plans de Consommation de Crédits (PCC) ;
- enclencher à temps la mobilisation des fonds relatifs aux activités ;
- élaborer ou -actualiser les manuels de procédures.

II.2.2.1.2- Approches de solutions au problème de défaut de renseignement sur les indicateurs de performance

Il convient, pour résoudre ce problème, de :

- définir des indicateurs de performance remplissant toutes les conditions d'un bon indicateur (clarté, pertinence, mesurabilité, accessibilité, pérennité) ;
- Veiller à ce que les indicateurs de performance soient renseignés dans les documents de programme, le budget programme, les rapports d'exécution, les PTA et les rapports de performance ;
- former les cadres sur la détermination et l'interprétation des indicateurs de performance.

II.2.2.1.3 - Approches de solutions au problème de retard dans la tenue des revues trimestrielles

De la vérification de nos hypothèses, il ressort que le retard dans la tenue des revues trimestrielles est dû à la lourdeur administrative. Pour résoudre ce problème, il faut :

- mettre en place un cadre adéquat relatif à la tenue des revues trimestrielles ;
- avoir un système des relances des gestionnaires n'ayant pas appêté leurs documents pour la revue ;
- mettre en place un dispositif qui permette d'engager, à chaque étape, la responsabilité des agents impliqués dans la gestion du programme. En d'autres termes, il faut que le coordonnateur du programme ne soit plus le seul responsable des actes posés par ses collaborateurs.

II.2.2.2 - Recommandations

À la suite de la présentation des solutions ci-dessus mentionnées, il est judicieux de faire des recommandations pour leur mise en œuvre. A ce titre, nous formulons à l'endroit des différentes autorités du Ministère des Sports, les recommandations.

II.2.2.2.1- A l'endroit de la coordination du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports

- Faire diligence dans la confection des outils d'opérationnalisation dès la notification des crédits ;

- gérer, de façon performante, les ressources mises à la disposition des programmes à travers la mise en place des indicateurs fiables de performance ;
- utiliser rationnellement les ressources allouées aux projets et programmes ;
- Eviter la réorientation des fonds décaissés ;
- respecter rigoureusement les activités prévues au PTA ;
- fournir les points d'exécution du programme à la cellule de suivi-évaluation en vue de la confection du rapport de performance ;
- instituer et tenir régulièrement les réunions de la coordination afin d'informer, de mobiliser et de motiver chaque acteur du projet sur l'objectif commun.

II.2.2.2.2 - A l'endroit du l'Ordonnateur délégué

- Organiser, en début d'exercice, une formation sur la procédure d'exécution des dépenses publiques et sur les pièces contractuelles exigibles ;
- procéder à la vulgarisation des manuels de procédures ;
- prévoir de façon périodique des ateliers de formation pour le renforcement des capacités des gestionnaires à tous les niveaux.

II.2.2.2.3- A l'endroit de la DPP

- Améliorer le processus de suivi-évaluation des programmes et projets grâce à la modernisation des outils de gestion ;
- élaborer régulièrement à temps, les rapports d'étape et les rapports de performance ;
- de mettre en place un comité restreint pour revisiter et finaliser le répertoire des indicateurs et veiller à son appropriation et son actualisation par les structures ;
- d'élaborer les fiches des indicateurs de performance du MSp retenus et validés par tous les acteurs du ministère ;
- organiser au sein de chaque programme des réunions mensuelles de coordination des programmes ;
- d'élaborer des documents de programmes et projets d'investissement publics validés au niveau du ministère ;
- d'éviter les vacances de poste de coordonnateurs et de régisseurs ;
- de rendre fidèlement compte des réalisations physiques et financières du PAMS.

Tableau n°7 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Hypothèses	Synthèse de diagnostic	Approches de solutions
Niveau général		la gestion non performante du PAMS	Contribuer à une gestion performante du PAMS			
Niveaux spécifiques		le faible taux de consommation des crédits	suggérer des mesures pour une meilleure consommation des crédits budgétaires	le faible taux de consommation des crédits budgétaires s'explique par le retard dans l'exécution du budget	le faible taux de consommation des crédits budgétaires s'explique par le retard dans l'exécution du budget	-opter pour l'établissement à temps des outils d'opérationnalisation ; -enclencher à temps la mobilisation des fonds relatifs aux activités ; -élaborer ou actualiser les manuels de procédures.
		le défaut de renseignement sur les indicateurs de performance	rechercher les moyens de renseignements sur les indicateurs de performance	le défaut de renseignement des indicateurs de performances est dû à la difficulté de mise en œuvre des textes régissant la détermination des indicateurs de performances	le défaut de renseignement des indicateurs de performance est dû aux difficultés de mise en œuvre des textes régissant la détermination des indicateurs de performance	-définir des indicateurs de performances remplissant toutes les conditions d'un bon indicateur; -Veiller à ce que les indicateurs de performance soient renseignés dans les documents de programme, le budget programme, les rapports d'exécution, les PTA et les rapports de performance ; -former les cadres sur la détermination et l'interprétation des indicateurs de performance
		le retard dans la tenue des revues trimestrielles	proposer des mesures pour une tenue à temps des revues trimestrielles	le retard dans la tenue des revues trimestrielles est dû à la lenteur administrative	le retard dans la tenue des revues trimestrielles est dû à la lenteur administrative.	-mettre en place un cadre adéquat relatif à la tenue des revues trimestrielles ; -mettre en place un dispositif qui permette d'engager, à chaque étape, la responsabilité des agents impliqués dans la gestion du programme. En d'autres termes, il faut que le coordonnateur du programme ne soit plus le seul responsable des actes posés par ses collaborateurs

Source : Résultats de nos recherches

CONCLUSION

Les crises économiques et financières impliquent la rareté des ressources. Une gestion rationnelle des ressources financières mises à la disposition du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS) est alors indiquée. Malgré le montant relativement faible des dotations budgétaires allouées au PAMS, la qualité de leur gestion pose parfois problème. Sur la base des constats que nous avons faits au cours de notre stage, nous avons choisi de réfléchir sur la « Problématique d'une gestion performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS) ». Cette étude nous a permis d'identifier un certain nombre de problèmes à savoir :

- ✓ le faible taux de consommation des crédits du PAMS ;
- ✓ le défaut de renseignement des indicateurs de performance ;
- ✓ le retard dans la tenue des revues trimestrielles.

A ces problèmes, nous avons formulé des approches de solutions, à l'issu d'une méthodologie qui regroupe les dimensions théorique et empirique de la recherche.

La mise en œuvre de ces solutions contribuerait à l'amélioration de la gestion du PAMS afin que les nobles objectifs à lui assignés soient réalisés. Toutefois, certaines difficultés rencontrées au cours de la réalisation de notre étude confèrent un caractère limité à notre recherche. D'autres angles de l'étude, tels que l'utilité tirée des investissements, pourraient donc être envisagés pour des travaux ultérieurs.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages

- **DUVERGER M. : « Finances Publiques », 1997, 11^{ème} édition, Presses Universitaires de France (PUF)**
- **PHILIP, L. : « Finance publiques », 1995, 5^e Edition CUJAS, Paris ;**
- **SAUCIER, A : « Les indicateurs et la gestion par résultats », 1995, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des services sociaux.**
- **TAILLARD P. : « Suivi et revue de projet » dans la Revue "TECHNOLOGIE "**
N° 137 d'avril 2015.

II-Textes législatifs

- **Loi organique n°2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois des finances**

III- Textes réglementaires

- **Décret n°2016-460 du 3 août 2016 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère des Sports**
- **Arrêté n°2010-028/MJSL/DC/SGM/DRFM/SA du 4 mai 2010 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;**
- **« Guide de gestion budgétaire axée sur les résultats » - Annexe à la circulaire du Premier ministre 12/2001 du 25/12/2001 relative à l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget de l'Etat au cadre de la déconcentration. Royaume du Maroc ;**

IV-Mémoires

- **DELE A. « Problématique de l'optimisation du taux d'exécution du budget du Ministère de la Santé », 2009, p.60**
- **GNIGLA M. D. P. «Problématique d'une consommation optimale des crédits du programme d'investissements publics au ministère en charge de la famille» 2013 ENAM, cycle II, Administration des Finances et du Trésor, UAC. 99 p**
- **OLOUKOÏ I. « Contribution à l'amélioration du taux de consommation des crédits budgétaires : cas du Ministère de la Santé », 2007, 58 p. Mémoire de fin de formation, cycle II, Administration des Finances et Trésor.**
- **GNIMADI D. « Administration, la lenteur de tortue qui tue le développement », 2009 mémoire de fin de formation du cycle II, Administration des Finances et Trésor, ENAM.**

V- Divers

- **MJSL, Rapports de performance, 2003 et 2014**

ANNEXES

Organigramme du Ministère des Sports

Suivant Décret N°2016-460 du 3 août 2016

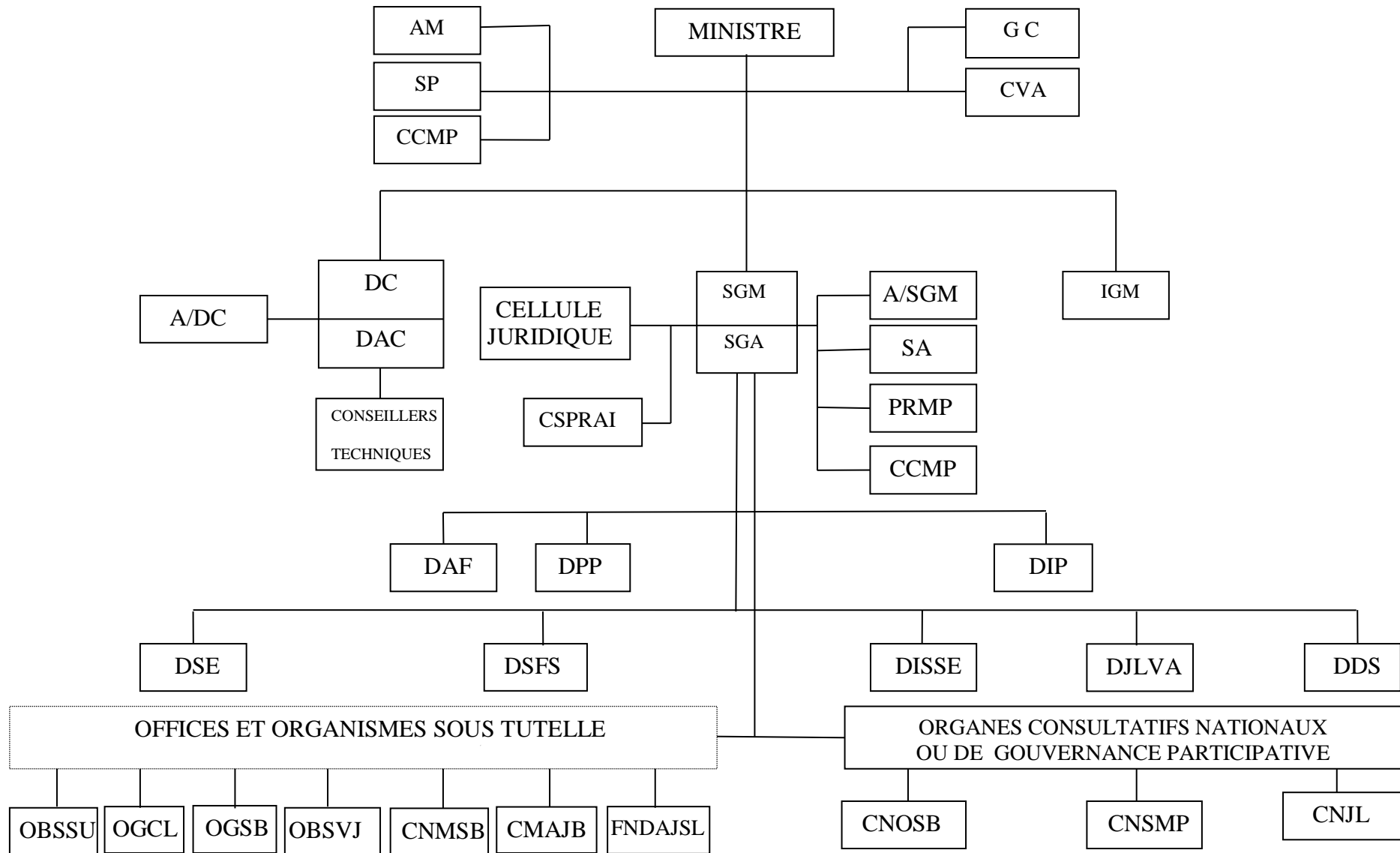


Tableau n°4 : Présentation des données d'enquêtes relatives au faible taux de consommation des crédits

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences
Manque de dynamisme des acteurs	15	40,54%
Retard dans l'exécution du budget	22	59,46%
Total	37	100%

Tableau n°5 : Présentation des données d'enquêtes relatives au défaut de renseignement des indicateurs de performance

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences
Non détermination des indicateurs de performance	14	36,96%
Difficulté de mise en œuvre des textes définissant la détermination des indicateurs	23	63,04%
Total	37	100%

Tableau n°6 : Présentation des données d'enquêtes relatives au retard dans la tenue des
revues trimestrielles

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences
Non respect des PTA	9	24,32%
Impact des décisions politiques	10	27,08%
Lourdeur administrative	18	48,67%
Total	37	100%

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Je suis HOUNKPONOU François-Xavier, en fin de formation au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) filière Administration des Finances et Trésor (AFT).

J'entreprends des recherches pour la rédaction d'un mémoire dont le thème est intitulé : « **Problématique d'une gestion performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS).** ».

Vous avez été identifiée comme une personne ressource susceptible de contribuer objectivement à la réalisation de cet exercice pédagogique à caractère professionnel.

Aussi, voudrais-je vous prier de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous qui portent essentiellement sur la gestion performante du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS).

I-IDENTIFICATION SOMMAIRE

I.1- Nom et Prénoms : (Facultatif) :

I.2- Catégorie professionnelle : A B C D

I.3- Ancienneté au poste actuel :

I.4- Ancienneté dans la direction :

I.5- Ancienneté dans le Ministère :

II- QUESTIONNAIRE

II.1- *Qu'est-ce selon vous, explique le faible taux de consommation du Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS) ?*

Le manque de dynamisme des acteurs du programme

Le retard dans l'exécution du budget

Autres (à préciser)

II.2- *Pouvez-vous nous dire les raisons du défaut de renseignement des indicateurs de performance ?*

Non-détermination des indicateurs de performance

Difficulté de mise en œuvre des textes définissant la détermination des indicateurs

Autre (à préciser).....

II.3- Qu'est-ce qui explique le retard dans la tenue des revues trimestrielles ?

Non-respect du PTA

Impact des décisions politiques

Lenteur administrative

Merci pour votre collaboration.



TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	iii
DEDICACE.....	iv
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTES DES FIGURES.....	vii
RESUME	ix
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION.....	1
I.1 – Cadre contextuel de l'étude et observations de stage	4
I.1.1. Présentation des structures d'accueil du stage.....	4
1.1.1. Cadre institutionnel de l'étude : Le Ministère des Sports	4
1.1.1.1 – Missions et attributions	4
I.1.1.1.2 – Organisation structurelle	5
I.1.1.1.2.1 – Le Ministre, les personnes et services directement rattachés au Ministre, le Cabinet, l'Inspection Générale du Ministère et le Secrétariat Général du Ministère	6
I.1.1.1.2.2- Directions centrales, techniques, déconcentrées, les organismes sous tutelle et les organes consultatifs.....	7
I.1.1.2–Cadre physique de l'étude: Direction des Ressources Financières et du Matériel– Programme d'Appui à la Modernisation des Services du MSp	9
I.1.1.2.1- Missions et attributions.....	9
I.1.1.2.2- Organisation	9
I.1.1.2.2.1- Secrétariat Administratif.....	9
I.1.1.2.2.2- Service du Budget et de la Comptabilité	10
I.1.1.2.2.3-Service de la Trésorerie	10

I.1.1.2.2.4 - Service du Matériel et de la Gestion des Stocks.....	11
I.1.1.2.3 - Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports (PAMS)	12
I.1.1.2.3.1 - Objectifs	12
I.1.1.2.3.2 - Résultats attendus	12
I.1.1.2.3.3 –Description et coordination des actions du programme	12
I.1.2 – Etat des lieux de la DRFM et du PAMS.....	13
I.1.2.1 – Observations du stage	13
I.1.2.1.1 - Sur les conditions de travail.....	13
I.1.2.1.2 - Sur le plan de la gestion des ressources humaines	13
I.1.2.1.3 - Sur le plan de l'exécution des activités	14
I.1.2.2 - Inventaire des résultats de l'état des lieux.....	18
I.1.2.2.1 - Inventaire des atouts	18
I.1.2.2.2 - Inventaire des problèmes	18
I.1.2.2.3 - Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	19
I.2 - Ciblage de la problématique de l'étude.....	21
I.2.2.2 - Vision globale de résolution de la problématique	5
I.2.2.2.1.- Approche générique liée au problème général	23
I.2.2.2.2 - Approches génériques relatives aux problèmes spécifiques.....	24
II.1 - Cadre méthodologique de l'étude.....	26
II.1.1 - Objectifs de l'étude, hypothèses et revue de littérature	26
II.1.1.1 - Objectifs de l'étude, causes et hypothèses	26
II.1.1.1.1- Objectifs de l'étude	26
II.1.1.1.2 - Causes et hypothèses de l'étude	27
II.1.1.1.2.1 - Identification des causes et formulation de l'hypothèse liée au PS 1	27
II.1.1.1.2.2 - Identification des causes et formulation de l'hypothèse liée au PS 2	27
II.1.1.1.2.3 - Identification des causes et formulation de l'hypothèse liée au PS3	28
II.1.1.1.3 - Tableau de bord de l'étude	28

II.1.1.2 - Revue de littérature	30
II.1.1.2.1 - Revue de littérature par rapport au problème général	30
II.1.1.2.2 -Revue de littérature par rapport aux problèmes spécifiques	31
II.1.1.2.2.1 – Revue de littérature par rapport au problème spécifique n°1	31
II.1.1.2.2.2 –Revue de littérature par rapport au problème spécifique n°2	32
II.1.1.2.2.3 - Revue de littérature par rapport au problème spécifique n°3	35
II.1.2 - Choix de la méthodologie de l'étude : approches théoriques et empiriques	38
II.1.2.1 –Dimension théorique.....	38
II.1.2.1.1 –Choix théorique lié au faible taux de consommation des crédits.....	38
II.1.2.1.1.1 - Présentation de la théorie retenue et norme d'amélioration de la situation	38
II.1.2.1.1.2 - Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du faible taux de consommation des crédits.....	38
II.1.2.1.2 - Choix théorique lié au problème du défaut de renseignement sur les indicateurs de performance	39
II.1.2.1.2.1- Normes ou repères d'amélioration.....	39
II.1.2.1.3 - Choix théorique lié au problème de retard dans la tenue des revues trimestrielles	39
II.1.2.1.3.1 - Normes ou repères d'amélioration.....	39
II.1.2.1.3.2 - Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de retard dans la tenue des revues trimestrielles.....	39
II.1.2.2 - Dimension empirique	39
II.1.2.2.1 - Objectifs de l'enquête, identification de la population mère.....	40
II.1.2.2.2 - La nature de l'enquête et spécification des données à mobiliser	40
II.2 - L'enquête de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions ..	40
II.2.1 – La collecte des données et la vérification des hypothèses	40
II.2.1.1- La collecte des données	40
II.2.1.1.1-Préparation et réalisation de la collecte des données	40
II.2.1.1.2 - Présentation et analyse des données collectées	41
II.2.1.1.2.1 - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1	41

II.2.1.1.2.2 - Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2	41
II.2.1.1.2.3 - Présentation et analyse des données relatives au PS n° 3.....	42
II.2.1.1.3 - Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	43
II.2.1.1.3.1-Vérification des hypothèses.....	43
II.2.1.1.3.1.1 -Degré de vérification de l'hypothèse liée au faible taux de consommation des crédits	43
II.2.1.1.3.1.2 - Degré de vérification de l'hypothèse liée au défaut de renseignement sur les indicateurs de performance	43
II.2.1.1.3.1.3 - Degré de vérification de l'hypothèse liée au retard dans la tenue des revues trimestrielles.....	43
II.2.1.1.3.2 - Etablissement du diagnostic	44
II.2.1.1.3.2.1- Elément du diagnostic n°1	44
II.2.1.1.3.2.2 - Elément du diagnostic n°2	44
II.2.1.1.3.2.3 - Elément du diagnostic n°3	44
II.2.2 - Approches de solution et conditions de leur mise en œuvre	44
II.2.2.1.1-Approches de solutions au problème de faible taux de consommation des crédits	44
II.2.2.1.2 - Approches de solutions au problème de défaut de renseignement sur les indicateurs de performance	45
II.2.2.1.3 - Approches de solutions au problème de retard dans la tenue des revues trimestrielles ..	45
II.2.2.2 - Recommandations	45
II.2.2.2.3-A l'endroit de la DPP	46
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE	47
ANNEXES.....	ix