



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME DU CYCLE II**

OPTION

ADMINISTRATION DES FINANCES

FILIÈRE

ADMINISTRATION DES FINANCES ET DU TRÉSOR

ANNÉE ACADÉMIQUE 2015-2016

**CONTRIBUTION A UNE BONNE GESTION  
FINANCIERE DU PROGRAMME FONDS  
COMMUN BUDGETAIRE-PARTENARIAT  
MONDIAL POUR L'EDUCATION**

Réalisé par :

**Bernard K. KONON**

Sous la direction de :

Directeur de Stage

M ADETONA G. Jean. Euloge  
Coordonnateur de l'UATS

Directeur de Mémoire

M. DJOSSOU Justin  
Enseignant à l'ENAM

NOVEMBRE 2016

## **JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE**

**Président : Jules KOUNOUWEWA**

**Vice-président : Moussiliou MAMADOU**

**Membre : Delphin AHANHANZO**

## **CERTIFICATION**

Nous, Directeur de stage et Directeur de mémoire, certifions que le présent mémoire a été effectivement réalisé par *Bernard K. KONON*. Ledit mémoire est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury.

*Cotonou, le 9 novembre 2016*

### **Signatures :**

**Directeur de stage :**

**Directeur de mémoire :**

**Jean-Euloge G. ADETONA**

**Justin DJOSSOU**

## **DÉCLARATION D'ENGAGEMENT**

L'ÉCOLE 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.

## IN MEMORIUM

✓ *Feue Mère Joséphine Nanouba DAÏKPE, en  
reconnaissance des sacrifices que tu as consentis pour  
moi.*

## DÉDICACE

- ✓ *A mon cher Père **Benjamin KONON** ;*
  
- ✓ *A ma femme Aude **AZIHOU** ;*
  
- ✓ *A mes enfants (Dona, Grâce et Jadhriel).*

## REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à :

- Monsieur Jules KOUNOUWEWA, président du jury de soutenance ;
- Monsieur Moussiliou MAMADOU, vice-président ;
- Monsieur Delphin AHANHANZO, membre du jury
- Monsieur **Justin DJOSSOU**, notre directeur de mémoire qui, malgré ses nombreuses et multiples occupations, n'a ménagé aucun effort pour suivre ce mémoire ;
- Monsieur **Jean Euloge G. ADETONA**, notre directeur de stage, pour sa disponibilité et ses sages conseils ;
- Tout le corps enseignant de l'ÉNAM pour la qualité de la formation reçue ;
- Tout le personnel de l'UATS pour leur disponibilité et leur franche collaboration ;
- Monsieur Moussiliou MAMADOU pour sa générosité, ses conseils et son soutien ;
- Messieurs Maurice HOUNDONUGBO et Vital AÏDEGO pour leur soutien ;
- Monsieur Ulrich K. T. AKAKPO pour le soutien et la lecture du document ;
- Monsieur Richard AGBEMAHLOUE pour sa contribution ;
- Tous mes camarades de filière notamment René, Gabin, Parfait, Olivier et Sylvain,
- Tous mes collaborateurs de la Recette Perception de TOFFO pour leur soutien ;
- Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
AGETIP	: Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
AGETUR	: Agence d'Exécution des Travaux Urbains
ANRMP	: Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAA	: Caisse Autonome D'Amortissement
CCSE	: Comité de Coordination du Secteur de l'Education
CSDM	: Comité de Suivi des Décaissements et des Marchés
DAO	: Dossier d'Appel D'offres
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
FAST-TRACK:	Fonds Catalytique de l'Initiative
FCB	: Fonds Commun Budgétaire
KFW	: Banque Allemande de Développement
MEMP	: Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
MOD	: Main d'œuvre Directe
GPR	: Groupe de Problèmes à Résoudre
PDDSE	: Plan Décennal de Développement du secteur de l'Education
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
PAR	: Problème à Résoudre
PTF	: Partenaire Technique et Financier UATS
SGF	: Spécialiste en Gestion Financière
SIGFiP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

STP : Secrétaire Technique Permanent

UATS : Unité d'Appui Technique et de Suivi

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

TDR : Termes de Références

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>N°</b>	<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
Tableau N°1	Distribution des kits scolaires	18
Tableau N°2	Exécution financière des activités du programme au 31/3/2016	20
Tableau N°3	délai d'approbation de la DNCMP	21
Tableau N°4	Suivi des délais de passation des marchés du programme	23
Tableau N°5	Identification des problématiques	30
Tableau N°6	Tableau de la problématique choisie	36
Tableau N°7	Tableau de bord de l'étude	43
Tableau N°8	Modèle de tri à plat relatif à une bonne hypothèse de recherche	53
Tableau N°9	Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés	54
Tableau N°10	Causes explicatives du problème spécifique n°1	57
Tableau N°11	Test d'adéquation au modèle théorique relatif au long délai de passation des marchés des activités du programme	60
Tableau N°12	Causes explicatives du problème spécifique n°2	61
Tableau N°13	Test d'adéquation au modèle théorique relatif à la sous-évaluation des coûts de construction	63
Tableau N°14	Causes explicatives du problème spécifique n°3	64
Tableau N°15	Test d'adéquation au modèle théorique relatif au défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une réduction des comptes dans les délais	66

## **LISTES DES FIGURES ET GRAPHIQUES**

<b>N°</b>	<b>TITRES</b>	<b>Pages</b>
FIGURE N°1	Causes du long délai de passation des marchés des activités du programme	58
FIGURE N°2	Causes de la sous-évaluation des devis quantitatifs des offres	62
FIGURE N°3	Cause du manque de suivi de renforcement et de reddition des comptes	65

## **AVANT PROPOS**

Le programme Fonds Commun Budgétaire – Partenariat mondial pour l'Education (FCB-PME) est un programme de développement qui s'inscrit dans l'atteinte des Objectifs du Développement Durable en matière d'éducation d'ici l'an 2025.

Outre le Ministère des enseignements Maternel et Primaire qui est le chef de file du programme, plusieurs autres structures sont concernées par ce programme à savoir :

- les Ministères sectoriels bénéficiaires des ressources du Programme,
- le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la DGTCP, la CAA et la DGB;
- le Ministère de la Décentralisation et de Gouvernance Locale ;
- le Secrétaire Permanent de la Commission Nationale de Finances Locales (SP-CONAFIL)
- les directions régionales et Agences d'Exécution de maitrises d'ouvrages délégués (AGETIP Bénin et AGETUR Bénin) ;
- les Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

L'Unité d'Appui Technique et de suivi (AUTS) qui coordonne l'ensemble des activités du programme est notre structure d'accueil pour le stage, la présente étude est consacrée aux activités de l'UATS.

## RÉSUMÉ

Le programme Fonds Commun Budgétaire- Partenariat Mondial pour l'Éducation, est un programme financé conjointement par la Banque Mondiale et quelques PTF que sont les républiques du Danemark, de la France et de l'Allemagne puis du Royaume des Pays-Bas. Son objectif est de contribuer à l'Éducation Pour Tous d'ici à l'an 2025. Pour son exécution, le programme intervient dans la fourniture des kits scolaires, la gestion des cantines scolaires, la construction des écoles, la formation des enseignants et l'alphabétisation.

Ce pendant dans cette gestion, il est observé :

- **Le long délai de passation des marchés dans le cadre du programme ;**
- **La sous-évaluation des coûts de construction ;**
- **Le défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition de compte dans les délais.**

Le diagnostic réalisé à cet effet, révèle que :

- **: le long délai de passation des marchés des activités du programme s'explique par la lourdeur de la procédure y afférente ;**
- **la sous-évaluation des coûts de construction est liée à l'évaluation des devis de construction sans visite de site ;**
- **le manque de cadre de collaboration avec le Trésor Public et ses démembrements est à la base du défaut de suivi rigoureux des activités du programme et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais**

C'est pour empêcher que les dysfonctionnements relevés ne portent pas préjudice à l'atteinte des ODD en matière d'éducation que des solutions appropriées ont été proposées.

## SOMMAIRE

<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1</b> : Cadre de et la problématique de l'étude	4
Section 1 : <b>Cadre de l'étude et observations de stage à l'UATS</b>	<b>5</b>
<b>Section 2</b> : choix de la problématique de l'étude	<b>27</b>
<b>Chapitre 2</b> : Résultats d'analyse de la gestion financière du Programme FCB-PME et approches de solutions	<b>37</b>
Section 1 : analyse de la gestion financière du Programme FCB-PME	<b>38</b>
Section 2 : Présentation des résultats et approches de solutions	<b>55</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>72</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>74</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>I</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>V</b>

# INTRODUCTION

Le Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE) adopté en 2006 a non seulement servi de cadre pour la mobilisation des ressources en faveur du secteur de l'éducation, mais aussi contribué à l'harmonisation des pratiques des donateurs en matière de mise en œuvre des appuis sectoriels. Il a également mis en place un ensemble de critères communs mesurables pour poursuivre les progrès du secteur.

A la suite de l'évaluation et de l'appropriation du PDDSE par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), le Gouvernement du Bénin a soumis, le 29 mars 2007, une requête de financement au Fonds Catalytique de l'Initiative FAST-TRACK qui a reçu un avis favorable pour la mise en œuvre de son plan. Quatre autres PTF, à savoir : la République du Danemark à travers la DANIDA, la République de France à travers l'Agence Française de Développement (AFD), la République d'Allemagne à travers la Banque Allemande de Développement (KfW) et le Royaume des Pays-Bas ont apporté, sous forme d'appui budgétaire, un financement complémentaire. Ces quatre PTF et la Banque Mondiale ont signé avec le Gouvernement du Bénin un arrangement de financement commun, le 18 avril 2008 pour l'organisation du Fonds Commun Budgétaire. Cela a permis aux Partenaires Techniques et Financiers (PTF) d'appuyer le Gouvernement du Bénin pour un montant total de quatre-vingt-six milliards neuf cent vingt-sept millions huit cent quatre-vingt-huit mille (86 927 888 000) francs CFA, sur la période 2008 à 2013.

Cet appui des PTF se poursuit avec un engagement de 42,3 millions de dollars, soit environ 21,1 milliards de francs CFA des bailleurs extérieurs à travers le Partenariat Mondial pour l'Education. La mise en œuvre de ce financement se fait à travers le Programme Fonds Commun Budgétaire du secteur de l'éducation.

La mise en œuvre de ce programme est confrontée à d'énormes difficultés de gestion au niveau de l'UATS. Au nombre de ces difficultés notre attention a été focalisée sur :

- Le long délai de passation des marchés des activités du programme;
- La sous-évaluation des coûts de construction ;
- Le défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.

C'est pour trouver des solutions à ces problèmes que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « *contribution à une bonne gestion financière du programme Fonds Commun Budgétaire-Partenariat Mondial pour l'Education* ».

Cette étude s'articule autour de deux chapitres.

Le chapitre 1 est consacré au cadre et à la problématique de l'étude.

Le chapitre 2 présente les résultats de l'analyse de la gestion financière du programme FCP-PME assortis des approches de solutions.

**CHAPITRE PREMIER :**  
**LE CADRE ET LA**  
**PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Il s'agit de présenter le cadre de l'étude et les observations de stage de présenter le cadre de l'étude et les observations de stage à l'UATS, puis de formuler à partir des observations la problématique de l'étude.

## **Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage à l'UATS**

### **Paragraphe 1 : Cadre de l'étude**

Le cadre regroupe le cadre institutionnel, le cadre physique et le cadre environnemental.

#### **I- Cadre institutionnel de l'étude : Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP)**

##### **A- Attributions du MEMP**

Aux termes des dispositions du décret N°2016-428 du 20 Juillet 2016 et en son article 3, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire a pour mission : la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évolution de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignements maternel et primaire et de formation conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

A ce titre, il est chargé de :

- déterminer les objectifs de formation et d'assurance qualité, en concertation avec les partenaires institutionnels, dans les domaines des enseignements maternel et primaire ;
- rechercher le financement public ou privé, et prioriser les investissements pour assurer la compétence améliorée des apprenants ;

- établir, de rationaliser et de mettre en œuvre la carte scolaire en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales pour l'égalité d'accès à l'enseignement ;
- élaborer et de mettre en œuvre les mesures de prise en charge d'éveil de la petite enfance et des programmes d'incitation à la scolarisation notamment celle des filles, des personnes défavorisées et/ou à besoin spécifique ;
- préparer et de mettre en œuvre et suivre les réformes nécessaires à l'introduction des langues nationales dans le système éducatif formel ;
- développer l'éducation civique, citoyenne, physique et les activités culturelles en collaboration avec les ministères concernés ;
- définir la politique de modernisation, d'innovation et d'entretien des zones, infrastructures et équipements de toutes les directions et structures du Ministère ;
- déterminer et de mettre en œuvre les activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des écoles maternelles et primaires, publiques et privées, du matériel didactique et autres équipements et fournitures utilisés dans les écoles maternelles et primaires ;
- développer la recherche pédagogique et les méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements ;
- déterminer les modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement ;
- déterminer les normes et les conditions de formation initiale et continue des formateurs ;

- déterminer les conditions de recrutement, d'affectation et de promotion des enseignants ainsi que les conditions de leur habilitation à exercer la profession.

## **B- Organisation et Fonctionnement du MEMP**

Conformément aux dispositions du décret suscité, pour accomplir sa mission, le MEMP s'appuie sur :

- les personnes et services directement rattachés au Ministre que sont :
  - le Secrétariat Particulier ;
  - la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
  - l'Assistant du Ministre ;
  - le Garde de corps ;
  - deux (02) Chauffeurs du Ministre.
- le Cabinet du Ministre composé :
  - d'un Directeur de Cabinet ;
  - d'une Directrice Adjointe de Cabinet ;
  - cinq (05) Conseillers techniques au maximum, selon les domaines de compétences du ministre, dont un (01) Conseiller technique juridique.
- Le Secrétariat Général du ministère dirigé par un Secrétaire Général du Ministère et son Adjoint qui ont en charge la coordination des activités :
- des directions centrales que sont :
  - la Direction de l'Administration et des finances ;
  - la Direction de la Programmation et de la Prospective ;
  - la Direction de l'informatique et du pré-archivage.
- Des directions techniques et Départementales que sont :
  - la Direction de l'Enseignement Maternel ;

- la Direction de l'Enseignement Primaire ;
  - la Direction de l'Alimentation Scolaire ;
  - la Direction des Infrastructures et de l'Equipement ;
  - la Direction des Examens et Concours ;
  - la Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique ;
  - les Directions Départementales des Enseignements Maternel et Primaire.
- Les Organismes sous Tutelle :
- l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education ;
  - le Centre National de Production des Manuels Scolaires ;
  - les Ecoles Normales d'Instituteurs.
- Les Organes Consultatifs et / ou Délibératifs :
- le Conseil Consultatif National des Enseignements Maternel et Primaire ;
  - la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO ;
  - le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social.

## **II- Cadre physique de l'étude : UATS**

Conformément à l'arrêté interministériel 2004 N°192/MEMP/ MESFTPRIJ /MESRS/MCAAT/MEF/MDAEP/DC/GM/DPP/STP-PDDSE/SP portant création, attributions et fonctionnement de l'Unité d'Appui Technique et de Suivi du Programme FCB/PME, dans le cadre de la mise en place du dispositif institutionnel du programme Fonds Commun Budgétaire/Partenariat Mondial Pour l'Education (FCB/PME), il est créé une unité d'Appui Technique et de Suivi (UATS).

L'Unité d'Appui Technique et de Suivi est placée sous la responsabilité du Ministre des Enseignements Maternel et Primaire. Elle a un champ d'action couvrant l'ensemble des Ministères bénéficiaires du programme FCB/PME. Conformément au dispositif de pilotage du secteur de l'éducation, l'Unité d'Appui Technique et de Suivi du FCB/PME est placée hiérarchiquement sous la supervision du Président du Comité de Coordination du Secteur de l'Education (CCSE). Elle travaille étroitement avec le secrétaire Technique Permanent du Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (STP-PDDSE).

### **A- Attributions de l'UATS**

L'Unité d'Appui Technique et de Suivi (UATS) est la structure d'appui technique d'animation et de coordination des activités du programme FCB/PME.

A ce titre, elle est chargée de :

- appuyer les structures techniques des ministères impliqués dans le programme FCB/PME dans la programmation et la budgétisation des activités concernées ;
- veiller à l'intégration des activités du programme dans le Plan d'Action Annuel Budgétisé des ministères concernés ;
- préparer le plan annuel de passation des marchés du programme ;
- suivre l'exécution physique et financière des activités du programme exécutées par les structures compétentes des ministères, y compris la centralisation des rapports d'activité ;
- veiller au respect du manuel d'exécution et du manuel de procédures administratives, financières et comptables du programme ;
- faire l'analyse coût-efficacité des activités du programme et proposer des stratégies pour une utilisation rationnelle des ressources ;

- suivre la mise en œuvre des mesures environnementales et sociales prévues dans le CGES et le CPR ;
- appuyer le personnel des directions centrales et déconcentrées pour les fonctions critiques techniques (passation des marchés, construction scolaire, suivi, préparation des rapports annuels de performance, gestion des acquisitions et gestions financières) ;
- organiser les audits annuels des activités du programme ;
- préparer les rapports de suivi et d'évaluation du programme et autres rapports exigés par les PTF du FCB/PME, en particulier le rapport intérimaire financier ;
- assurer l'interface entre les partenaires du FCB/PME et les différents départements ministériels ;
- exécuter toutes autres tâches jugées utiles par le CCSE ou les PTF du FCB/PME

### **B- Organisation et Fonctionnement de l'UATS**

Pour la mise en œuvre de ses activités, l'UATS comprend :

- un/e(1) Coordonnateur/trice de projet ;
- un/e(1) Spécialiste en Gestion Financière ;
- un/e(1) Spécialiste en Génie Civile ;
- un(1) Spécialiste en Passation des Marchés ;
- un (1) Spécialiste en Suivi-Evaluation ;
- un (1) Assistant Administratif ;
- un (1) Assistant Financier ;
- le personnel de soutien (deux (2) Chauffeurs et un (1) Agent de Liaison).

Un Consultant sera recruté à temps partiel, pour appuyer l'UATS en temps opportun pour le suivi des mesures environnementales et sociales relatives, aux constructions scolaires.

### **C- Missions et activités du programme FCB-PME**

Le Programme comprend une Unité de Coordination avec l'implication des directions spécialisées de chaque Ministère sectoriel et de certains prestataires privés identifiés pour la réalisation de certaines activités.

Il fournit un appui à la mise en œuvre de la troisième phase du PDDSE de la République du Bénin qui a pour objectif à long terme d'atteindre les normes universelles de qualité dans l'enseignement d'ici 2020. Il a pour objet d'améliorer l'accès, l'équité et la qualité de l'enseignement en salle de classe au niveau de l'éducation de base, avec un accent particulier sur les régions défavorisées du Bénin.

*Composante 1 : Amélioration de la qualité de la formation initiale avec un accent communes où l'enseignement primaire est défavorisé ;*

*Composante 2 : Amélioration de l'accès à l'éducation et de l'équité ;*

*Composante 3 : Amélioration de la gestion et la gouvernance du système éducatif.*

### **III- Cadre environnemental de l'étude**

Le cadre environnemental de l'UATS est composé du microenvironnement (A) et du macro-environnement (B).

#### **A- Le microenvironnement de l'UATS**

Environnement immédiat de proximité, le microenvironnement regroupe l'ensemble des acteurs externes immédiatement en contact avec l'UATS et qui influencent directement sur ses activités. Nous avons ainsi distingué les structures impliquées dans les activités, les fournisseurs et prestataires de services et les partenaires de l'UATS.

### ***1- Les usagers de l'UATS***

Parmi les usagers de l'UATS, ceux qui influencent directement les activités liées au programme FCB-PME, notamment, les ministères bénéficiaires et la chaîne d'exécution des dépenses du programme. Ils sont

- les vingt-cinq communes bénéficiaires du programme FCB-PME ;
- le ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire ;
- le ministère de l'enseignement secondaire et de la formation professionnelle ;
- le ministère de l'artisanat, du tourisme et de l'alphabétisation.

### ***2- Les fournisseurs et les prestataires de l'UATS***

Les fournisseurs et les prestataires de services sont des personnes physiques ou des personnes morales chargées de réaliser des travaux et la livraison des fournitures. Il s'agit :

- des établissements ou sociétés qui interviennent dans l'acquisition des kits, de la livraison des fournitures et de prestation de services ;
- des ONG qui interviennent dans la supervision et le recrutement des bonnes dames pour les cantines scolaires ;
- des agences telles que AGETUR et AGETIB pour la construction des salles de classes tant au primaire qu'au secondaire ;
- de la SBEE et de la SONEB.
- De MOOV ;
- de l'entreprise EBS pour l'entretien des locaux.

### ***3- Les partenaires de l'UATS***

Notons que l'UATS est créé suite à un accord de don du Partenariat Mondial pour l'Éducation sous le N° TF 016842 du 21 mars 2014 entre la

République du Bénin et l'Association Internationale du Développement. Pour l'exécution de ses activités, l'UATS est accompagnée par des Partenaires Financiers et des Partenaires Opérationnels.

- ✓ Les partenaires financiers : parmi ceux-ci, nous avons :
  - la Banque Mondiale ;
  - la KFW ;
  - l'Agence Française de Développement ;
  - l'UNICEF.
- ✓ Les partenaires opérationnels : nous pouvons citer, entre autres :
  - le Ministère de des Enseignements Maternel et Primaire en tant que chef de file du programme et l'engagement des dépenses ;
  - la Direction Générale du Budget pour le chargement des crédits et le mandatement des dépenses des activités du programme ;
  - la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique pour le paiement des dépenses du programme de même que le suivi du compte d'opération au niveau de la BCEAO ;
  - la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) qui sert d'intermédiaire entre l'Etat et les partenaires financiers, en ce qui concerne la mobilisation des ressources extérieures plus précisément celles alimentant le « Fonds Commun d'appui au PDDSE».

### **B- Le macro-environnement**

Il est constitué de l'ensemble des éléments sur lesquels l'UATS n'a aucune emprise. Il s'agit beaucoup plus de facteurs que d'acteurs qui, influencent ses activités et auxquels elle doit s'adapter. Nous avons distingué l'environnement juridique et réglementaire, l'environnement monétaire et financier puis l'environnement socio-économique.

### ***1- L'environnement juridique et réglementaire***

Il regroupe les lois organiques et ordinaires, les accords, les conventions, les décrets, les arrêtés et les règlements régissant la gestion des finances publiques au Bénin. Ainsi, l'UATS doit se conformer aux dispositions de :

- la loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution en République du Bénin ;
- la loi organique n°2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances ;
- les lois de finances de chaque année ;
- le décret n°2000-60 du 29 novembre 2000 portant réforme des procédures d'exécution du budget général de l'Etat ;
- le décret n°428 du 20 juillet 2016 portant Attributions, Organisations et fonctionnement du ministère des enseignements maternel et primaire ;

L'observation de ces normes permettra de garantir un cadre transparent de gestion des finances.

### ***2- L'environnement monétaire et financier***

L'environnement monétaire et financier de l'UATS, renvoie à l'environnement monétaire et financier du Bénin en général. Cet environnement est caractérisé par une politique monétaire conduite par la BCEAO, car le Bénin est un pays membre de l'UEMOA au sein duquel, il n'y a pas de politique monétaire à l'échelle nationale, et qui vise de façon explicite à la stabilité des prix. La monnaie du pays, le franc CFA, émise par la BCEAO, est liée à l'euro par un taux de change fixe (1 euro = 655,957 FCFA), qui implique le maintien d'une discipline monétaire. Quant au dollar, le FCFA est lié par un taux de change variable. Notons que le don des partenaires dans le cadre du programme FCB-PME est libéré en dollars américains.

### **3- L'environnement socio-économique**

L'environnement socio-économique est caractérisé par la pauvreté des populations des communes du Bénin, la difficulté d'accomplir les cinq besoins fondamentaux, la déperdition scolaire. C'est pour pallier à ces maux que le programme FCB-PME a ciblé vingt-cinq (25) communes pilotes.

## **Paragraphe 2 : Observations de stage**

Les observations de stage résultant de l'état des lieux, sont présentées ci-après en termes de performances (atouts et opportunités) et de contre-performances (faiblesses et menaces).

### **I- Les performances et les contre-performances**

#### **A- Les performances**

Les points d'attention portent sur trois types d'activités que sont :

- Activité n°1 : la gestion des kits et cantines scolaires ;
- Activité n°2 : la gestion financière du programme ;
- Activité n°3 : le suivi-évaluation des activités du programme.

#### **❖ Observations sur la gestion des kits et des cantines scolaires**

##### **1. Constat significatif (CS) n°1**

Les dotations relatives à la gestion des kits et cantines scolaires font l'objet, chaque année, de prévisions dans le budget du MEMP. Ces prévisions tiennent compte des statistiques en provenance des directions départementales du Ministère des Enseignements maternel et primaire. Ces prévisions traduisent **une budgétisation des ressources allouées à l'acquisition des kits et à la gestion des cantines scolaires.**

## **2. Constat significatif n°2**

Une fois voté par le parlement et mis en exécution, le ministre en charge des finances procède à la notification des crédits aux ministères sectoriels dont le MEMP. **Le MEMP prend un arrêté de répartition des crédits par commune et par activité.** C'est le cas de l'arrêté N° 2014- 218/MEMP/DC/SGM/CTJ/DRFM/DPP/DAS//UATS/SP portant transfert de subventions pour le fonctionnement des cantines scolaires, des comités communaux de suivi et des Directions Départementales des Enseignants Maternel et Primaire dans le cadre du renforcement du suivi du dispositif des 396 cantines scolaires du Fonds Commun Budgétaire/ Partenariat Mondial pour l'Education et de l'arrêté N° 2014- 204/MEMP/DC/SGM/CTJ/DRFM/DPP/ DAS/UATS/SP portant de ressources pour l'acquisition par les écoles de kits scolaires au profit des filles de CI et CP de vingt-cinq( 25) communes ciblées par le programme FCB-PME .

## **3. Constat significatif n°3**

Dans le cadre du fonctionnement et du renforcement du suivi des 396 cantines FCB-PME, 89 105 enfants ont été nourris par jour au titre de l'année scolaire 2014-2015.

**La participation des ONG pour le contrôle de la qualité menées par les prestataires de service au niveau des cantines scolaires est une opportunité d'envergure. Ainsi** trois (03) ONG ont été recrutées et assurent depuis 1<sup>er</sup> février 2016 le suivi des cantines. Il s'agit de : (i) Bach Consulting pour le Développement (BCD), (ii) l'ONG FJD et (iii) le Groupement APRETECTRA/DEDRAS.

## **4. Constat significatif n°4**

Outre, l'implication des ONG dans le suivi des activités, il **existe une équipe de surveillance au niveau commune bénéficiaire du programme.**

❖ **Observation sur la gestion financière du programme FCB-PME**

**1. Constat significatif n°5**

L'analyse des activités observées ici s'inscrit dans une logique de gestion financière performante du programme FCB-PME.

Il a été relevé que les dépenses du programme sont effectuées à travers le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (*SIGFiP*), ce qui favorise le **suivi effectif de l'exécution des activités**, assure la fiabilité des données financières. **Il faut remarquer que le programme n'est pas confronté à la fermeture du SIGFiP (Force).**

**2. Constat significatif n°6**

**L'UATS dispose d'un manuel de procédures d'exécution du programme pour faciliter aux différents acteurs concernés l'accomplissement des tâches ou missions qui leur sont dévolues.**

**3. Constat significatif n°7**

Les dépenses du programme s'exécutent conformément à la loi N° 2009-2 du 7 août 2009 Portant code des marchés publics et de délégations de service public en république du Bénin. **Les acteurs disposent d'un texte qui sert de référence à la gestion des marchés du programme.**

**4. Constat significatif n°8**

L'environnement monétaire et financier de l'UATS renvoie à l'environnement monétaire et financier du Bénin en général. Cet environnement est caractérisé par une **tendance baissière du taux d'inflation.**

❖ **Observation au niveau du suivi évaluation des activités du programme**

**1. Constat significatif n°9**

**Le manuel de procédure d'exécution du programme prévoit les mécanismes du suivi-évaluation des activités du programme.**

## **2. Constat significatif n°10**

Pour un bon suivi-évaluation des activités du programme, **les DPP des ministères bénéficiaires sont fortement impliqués.**

### **B- Les contres performances**

Les problèmes identifiés sont au nombre de quinze (15) et se présentent ainsi qu'il suit, par activité.

#### **A- Au niveau de la gestion des kits et cantines scolaires**

##### **Constat significatif n°1**

La mise en place des kits et des cantines scolaires prennent suffisamment de temps. Le tableau ci-après met en évidence les retards constatés.

**Tableau N° 1** : La distribution des kits scolaires

Année scolaire	Mois de distribution
2014-2015	FEVRIER 2015
2015-2016	JANVIER 2016
2016-2017	JANVIER 2017

**Source** : observations de stage

Prenant en compte l'année scolaire 2014-2015, la distribution des kits qui devrait intervenir en octobre 2014 n'a été effective qu'en février 2015 accusant ainsi un retard de quatre (4) mois. Il en est de même pour les années scolaires 2015-2016 et 2016-2017 où le retard est de trois (3) mois.

Au total **la distribution des kits ou leur mise en place connaît un retard significatif.**

##### **Constat significatif n°2**

Pour le processus de choix des fournisseurs la procédure a varié de 2014 à 2016. Pour la rentrée 2014-2015 la procédure était du ressort des circonscriptions scolaires pour le choix des fournisseurs. Pour les rentrées 2015-

2016 et 2016-2017 le choix des fournisseurs au niveau des écoles a été fait par le Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire. La demande de consultation lancée en juillet 2016 pour le compte de l'année 2016-2017 n'a été finalisée à fin octobre 2016. Il en résulte **une lourdeur dans le processus de désignation des fournisseurs et prestataires.**

### **Constat significatif n° 3**

De plus, **les arrêtés du MEMP fixant les prix des kits scolaires et de gestion des cantines scolaires ne sont pas respectés par les acteurs.** Ce constat apparait comme une menace qui entrave la gestion financière efficace du programme FCB-PME.

### **Constat significatif n° 4**

Le choix des fournisseurs des vingt-cinq communes d'intervention du programme est centralisé au MEMP. La forte **centralisation du processus du choix des fournisseurs au ministère constitue une faiblesse à la gestion financière du programme.**

## **B- Au niveau de la gestion financière du programme**

### **C- Constat significatif n° 4**

L'exécution financière du programme au 31 mars 2016 est de F CFA 14 541 571 866. Le détail par composante est présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°2 : Exécution financière des activités du programme au 31/3/2016**

<b>EMPLOI PAR COMPOSANTE</b>	<b>FCB AU 31 MARS 2016</b>	<b>PMEAU 31 MARS 2016</b>	<b>TOTAL AU 31 MARS 2016</b>
Composante 1 : Amélioration de la qualité de l'éducation de base	669 229 054	3 191 642 520	3 860 871 574
Composante 2. Amélioration de l'accès et de l'équité	681 246 118	8 702 549 907	750 367 556
Composante 3. Amélioration de la gestion et de la gouvernance du système éducatif	546 536 711	3 191 642 520	1 296 904 267
<b>Total global par composante</b>	<b>1 897 011 883</b>	<b>12 644 559 983</b>	<b>14 541 571 866</b>
<b>Emploi par catégorie</b>			
<b>Catégorie 1 : Biens, services non-consultants, services de consultants, frais de formation et coûts d'exploitation dans le cadre du projet autre que de la partie 2(a)</b>	1 684 334 882	8 247 812 255	9 932 147 137
Catégorie 2 : biens, services non consultants, frais de formation et coûts d'exploitation dans le cadre du projet de la partie 2 (a)	212 677 001	4 396 747 728	4607 424 729
Total par catégorie	1 897 011 883	12 644 559 983	14 541 571 866
Montant du financement			21 100 000 000
Reliquat FCB de 2013			86 788 000
Taux d'exécution du programme			68,6%

**Source :** observations de stage

A un an de la fin du programme le taux de consommation du programme est de 68,6%. Il en résulte un **faible taux de consommation des crédits**.

### **Constat significatif n° 6**

Certains dossiers d'appel d'offre doivent recueillir l'avis de la DNCMP avant d'être validés. A ce niveau nous notons un retard par rapport au délai d'approbation de la DNCMP. Le retard observé en la matière varie de deux (2) à

cinquante-neuf (59) jours. Le tableau ci-après met en évidence les différents retards observés.

**Tableau N°3** : Délai d'approbation de la DNCMP

Désignation du marché	Date normale d'avis par la DNCMP	Date effective d'avis par la DNCMP	Ecart (nombre de jours)
Acquisition par les écoles de kits scolaires au profit des garçons CI et CP des communes d'Alibori, des communes de Kérou et Sô Ava	22/08/16	24/08/18	2 jours
Acquisition et mise en place de logiciel et d'équipements informatiques au profit du MEMP	22/05/16	20/07/16	59 jours
Acquisition de véhicules au profit de l'AUTS	16/05/16	16/06/16	31 jours
Acquisitions de matériels audiovisuels pour la mise en œuvre des activités de communication du programme	2/09/16	06/10/16	34 jours
Acquisition de fournitures de bureau et consommables informatiques pour le fonctionnement de l'UATS	01/07/16	06/10/16	36 jours

**Source** : observations de stage

**Notons d'après le tableau qu'il y a blocage de plusieurs dossiers devant recueillir l'avis de la DNCMP.**

### **Constat significatif n° 7**

Beaucoup d'actions sont engagées sans l'avis préalable du maître d'ouvrage. C'est entre autres le cas de la modification des devis de constructions des résidences administratives construites par l'AGETUR SA. C'est aussi le cas de la non prise en compte des devis constructions convenus avec le maître d'ouvrage lors de l'appel d'offres de certains marchés par les deux agences AGETUR SA et AGETIP Bénin. Il ressort de ce constat le **manque de communication ou de collaboration entre les acteurs du programme.**

### **Constat significatif n° 8**

**Le regroupement des points de paiement des kits et cantines scolaires vient avec retard** ce qui ne favorise pas le point financier de la gestion des kits et cantines scolaires.

### **Constat significatif n° 9**

La convention pour l'intégration scolaire des enfants handicapés a été signée plus d'un an après son introduction. Une partie des activités est déjà réalisée et les autres non réalisées et encore opportunes ont attendu les fonds. Le tableau ci-après montre le décalage observé entre la date prévue pour la passation des marchés et la date effective.

**Tableau N°4 : Suivi des délais de passation des marchés du programme**

Désignation du marché	Date prévue /effective	Date de préparation du DAO	Date de réception des avis par la CCMP/DN CMP	Date d'invitation à soumissionner	Date d'ouverture des offres	Fin d'évaluation des offres	Date de réception avis CCMP/DN CMP	Date de signature du contrat	Nombre de jours
Acquisition par les écoles de kits scolaires au profit des garçons CI et CP des communes d'Alibori, des communes de Kérou et Sô Ava	Prévue	15/7/16	18/7/16	19/7/16	2/8/16	7/8/16	12/8/16	27/8/16	42 jours
	effective	25/08/16	31/08/16	12/09/16	27/09/16	2/10/16	5/10/16		80jours sans signature du contrat
Acquisition et mise en place de logiciel et d'équipements informatiques au profit du MEMP	Prévue	03/11/15	04/02/16	14/4/16	29/04/16	28/6/16	13/7/16	12/8/16	9 mois 9 jours
	effective	03/11/15	03/12/15	15/02/16	14/04/16	15/5/16	20/7/16		8mois 17jours
Acquisition de véhicules au profit de l'AUTS	Prévue	04/03/16	7/3/16	21/3/16	22/3/16	27/3/16	1/4/16	16/4/16	1mois 12 jours
	Effective	7/4/16	11/3/16	21/3/16	28/4/16	9/5/16	16/6/16	24/8/16	5 mois20 jours
Acquisitions de matériels audiovisuels pour la mise en œuvre des activités de communication du programme	Prévue	19/04/16	22/4/16	23/4/16	7/5/16	12/5/16	17/5/16	01/6/16	1mois 12 jrs
	effective	14/6/16	17/6/16						1mois 28 jrs mais sans suite
Acquisition de fournitures de bureau et consommables informatiques pour le fonctionnement de l'UATS	prévue	5/7/16	Néant	8/7/16	22/7/16	27/7/16	Néant	29/8/16	1mois 24jrs
	effective	10/7/16	13/7/16	27/7/16	23/8/16	26/8/16	6/10/16		2 mois 26 jrs sans contrat

**Source :** observation de stage

Commentaire : d'après le tableau de passation, nous avons noté assez d'écart entre les dates prévues pour les signatures des contrats et les dates effectives des différentes étapes de passation des marchés. Des marchés font même huit (8) mois sans que le contrat de marché ne soit signé. Comme constat nous notons un **long délai de passation des marchés des activités du programme.**

#### **Constat significatif n° 10**

Les différents sites sur lesquels les travaux doivent être exécutés ne sont pas connus par les maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions. La conséquence est que les devis quantitatifs sont constamment modifiés. Des travaux confortatifs ou complémentaires sont parfois négociés entre les maîtres d'ouvrage délégués, les bureaux de contrôle et les entreprises sans l'avis préalable du maître d'ouvrage. Il se dégage comme constat une **sous-évaluation des coûts de construction.**

#### **Constat significatif n° 11**

Le suivi des ressources transférées aux communes pose d'énormes problèmes. Les maires ne se sentent pas dans une obligation de compte rendu des réalisations physiques et financières sur ces ressources. Il s'en suit un **manque de renforcement du suivi et la reddition des comptes.**

#### **Au niveau du suivi évaluation des activités du programme**

##### **Constat significatif n° 12**

Les DPP des ministères bénéficiaires sont impliqués dans le suivi-évaluation des activités du programme. Mais force est de constater qu'ils ne participent pas aux rapports de suivi-évaluation des activités du programme.

**Nous notons la non-participation des DPP des ministères bénéficiaires au suivi-évaluation du programme.**

### **Constat significatif n° 13**

La mise en œuvre du suivi-évaluation nécessite de moyens financiers. Mais dans le cadre de ce programme les moyens financiers alloués aux activités du programme sont insuffisants. **Le constat significatif noté ici est l'insuffisance de moyens pour assurer le suivi-évaluation des activités.**

### **Constat significatif n° 14**

Les rapports élaborés par les DPP des ministères bénéficiaires manquent de fiabilité. Nous pouvons noter le **manque de fiabilité dans les rapports d'activité des ministères bénéficiaires.**

### **Constat significatif n° 15**

Trimestriellement les aides mémoires sont élaborées pour déterminer le niveau d'exécution des activités, les difficultés rencontrées et les dispositions prises. Nous notons un **retard dans la transmission des aides mémoires.**

## **II- Bilan des observations de stage**

L'inventaire des constats significatifs faits dans l'observation des activités de l'UATS (annexe 2) nous permet de distinguer les performances (atouts et opportunités) et les contre-performances (faiblesses et menaces).

### **A- Les performances (atouts et opportunités)**

- (1) Budgétisation des crédits des kits et cantines scolaires (force) ;
- (2) Disponibilité de l'arrêté de répartition des crédits par commune (force) ;
- (3) Participation des ONG dans la surveillance des cantines scolaires (opportunité) ;
- (4) Existence d'une équipe de surveillance au niveau communal (opportunité)

- (5) Non fermeture du SIGFiP sur l'année par rapport aux activités du programme (force) ;
- (6) Existence de manuel de procédures d'exécution du programme (force) ;
- (7) Existence du code des marchés publics (opportunité) ;
- (8) Tendance baissière du taux d'inflation (opportunité) ;
- (9) Existence des mécanismes de suivi-évaluation (force) ;
- (10) Implication des DPP des ministères bénéficiaires (opportunité).

### **B- Les contre- performances**

Les problèmes identifiés sont au nombre de quatorze, et se présentent ainsi qu'il suit, par activité :

- (1) Retard dans la mise en place des kits et des cantines scolaires (faiblesse) ;
- (2) Lourdeur dans le processus de désignation des fournisseurs et prestataires (faiblesse) ;
- (3) Non-respect des dispositions régissant l'acquisition des kits et la gestion des cantines par les acteurs (menace) ;
- (4) Faible taux de consommation des crédits (faiblesse) ;
- (5) Blocage de plusieurs dossiers devant requérir l'avis de la DNCMP (menace) ;
- (6) Manque de communication ou de collaboration entre les acteurs du programme (faiblesse) ;
- (7) Retard dans le regroupement des points de paiement des kits et cantines scolaires (menace) ;
- (8) Long délai de passation des marchés des activités du programme (faiblesse) ;
- (9) Sous-évaluation des coûts de construction (menace) ;

(10) défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais (menace) ;

### ***3- Au niveau du suivi-évaluation des activités du programme***

(11) non-participation des DPP des ministères bénéficiaires au suivi-évaluation (menace) ;

(12) Manque de moyens pour assurer le suivi-évaluation des activités (faiblesse) ;

(13) Manque de fiabilité dans les rapports d'activité des ministères bénéficiaires (menace) ;

(14) Retard dans la transmission des aide-mémoires (menace).

## **Section 2 : La problématique de l'étude**

Elle est consacrée au choix du problème à résoudre et au libellé du thème de l'étude, d'une part, au choix de la perspective théorique de traitement du problème à résoudre et à la formulation de la problématique de l'étude d'autre part.

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique et libellé du thème de l'étude**

#### **I- Choix et spécification du problème à résoudre**

##### **A- Choix du problème à résoudre**

Nous avons procédé à un regroupement par centre d'intérêt des problèmes identifiés, lors de nos observations de stage, pour aboutir à une synthèse des Problèmes à Résoudre (PAR) possibles.

### ***1- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt***

Les centres d'intérêt identifiés s'assimilent aux activités du cadre physique de l'étude et se présentent comme suit :

- Centre d'intérêt n°1 : la gestion des kits et cantines scolaires ;
- Centre d'intérêt n°2 : la gestion financière du programme ;
- Centre d'intérêt n°3 : le suivi- évaluation des activités du programme.

La synthèse de ces différents problèmes (général et spécifique) est consignée dans le tableau n° 1 et met en évidence les PAR possibles de l'étude.

### ***2- Processus du choix du Problème à Résoudre (PAR)***

L'examen des différents problèmes identifiés, lors de l'état des lieux, nous a permis de dégager les trois (3) PAR que sont :

- ***le problème de gestion des kits et cantines scolaires (PAR1) ;***
- ***le problème de la gestion financière du programme FCB-PME (PAR2);***
- ***le problème du suivi- évaluation des activités du programme FCB-PME (PAR3).***

Ces PAR représentent tous les obstacles auxquels l'UATS devra résolument faire face pour une bonne gestion du programme. Cependant, s'il est vrai que l'amélioration de la qualité des activités de l'UATS dépend a priori, de la résolution de tous les PAR identifiés. Un choix s'impose car notre étude ne peut que porter sur un seul PAR. Le choix de ce dernier tiendra compte donc essentiellement des préoccupations prioritaires de la structure d'accueil du stage qu'est l'UATS et du domaine de formation de l'apprenant que nous sommes.

La résolution du **problème de gestion des kits et cantines scolaires (PAR1)** vise à une meilleure organisation des activités des kits et cantines scolaires. Trouver des solutions à cette préoccupation conduira sans doute à l'amélioration du programme FCB-PME. Du coup, l'objectif de la composante

2 : amélioration de l'accès et de l'équité sera atteint en République du Bénin. Par conséquent, les Objectifs de Développement Durable en matière d'éducation seront atteints.

Le **problème de la gestion financière du programme FCB-PME (PAR2)**, quant à lui, met en évidence les indicateurs de performance du programme. Les contre-performances identifiées mettent en péril l'atteinte globale des objectifs du programme dans toutes ses composantes. Il urge que des solutions idoines soient trouvées sans délai pour favoriser une bonne gestion financière du programme par l'UATS. Ceci pourrait donner confiance aux PTF, à accompagner le Bénin dans d'autres secteurs.

S'agissant du troisième PAR en terme **du suivi- évaluation des activités du programme FCB-PME**, il vise la comparaison des activités exécutées par l'UATS au PTA du programme, afin de dégager les écarts et de les corriger. Il faudra trouver des solutions appropriées pouvant favoriser le suivi efficace des activités de l'UATS, et une bonne évaluation du programme.

Une revisitation des préoccupations en terme de PAR à résoudre nous a permis de noter que ces PAR présentent des enjeux majeurs pour l'UATS.

**Tableau N°5 : Identification des Problématiques**

N°	Centres d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Libellés des PAR
1	Gestion financière du programme	Gestion financière non performante du programme FCB-PME (PG1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible taux de consommation des crédits des activités du programme ;</li> <li>- blocage de plusieurs dossiers devant requérir l'avis de la DNCMP ;</li> <li>- manque de communication ou de collaboration entre les acteurs du programme ;</li> <li>- retard dans le regroupement des points de paiement des kits et cantines scolaires ;</li> <li>- long délai de passation des marchés des activités du programme ;</li> <li>- Sous-évaluation des coûts de construction ;</li> <li>- défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.</li> </ul>	Problématique de la gestion financière du programme FCB-PME (PAR1)
2	Gestion des kits et cantines scolaires	Gestion non satisfaisante des kits et des cantines scolaires (PG2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retard dans la mise en place des kits et des cantines scolaires ;</li> <li>- lourdeur dans le processus de désignation des fournisseurs et prestataires ;</li> <li>- non-respect des dispositions régissant l'acquisition des kits et la gestion des cantines scolaires.</li> </ul>	Problématique de gestion des kits et cantines scolaires (PAR2)
3	Suivi-évaluation des activités du programme	Gestion du suivi-évaluation non efficace des activités du programme FC B-PME (PG3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- non-participation des DPP des ministères bénéficiaires au suivi-évaluation ;</li> <li>- manque de moyens pour assurer le suivi-évaluation des activités ;</li> <li>- manque de fiabilité dans les rapports d'activité des ministères bénéficiaires ;</li> <li>- retard dans la transmission des aide-mémoires.</li> </ul>	Problématique du suivi-évaluation des activités du programme FCB-PME (PAR3)

**Source :** Inventaire des problèmes issus de nos observations de stage

- La résolution du PAR1 de gestion non satisfaisante des kits et cantines scolaires est gage de l'amélioration de la promotion de la scolarisation des filles. Cette résolution permet également l'atteinte de la composante 2 du programme : accès, équité et rétention. Il urge de résoudre ce problème pour permettre l'amélioration de l'éducation primaire. Mais la résolution de ce problème va nécessiter des enquêtes dans les 25 communes d'intervention du programme alors que le temps qui nous est imparti ne nous permettra pas de faire le travail convenablement. Aussi cette résolution n'est qu'une partie des problèmes à résoudre par le programme FCB-PME.
- La résolution du PAR 3 relatif au suivi évaluation du programme FCB-PME, quand bien même, elle est intéressante pour une bonne exécution du programme, nécessite des compétences en gestion des projets. Ce problème pourrait intéresser plus les planificateurs.
- La résolution du PAR 2 gestion financière du programme FCB-PME permettra d'atteindre les objectifs du programme. Il est impérieux de régler ce problème pour rassurer les PTF. La résolution de ce problème constitue une priorité pour nous dans la mesure où aucune disposition n'est prise jusqu'à ce jour pour améliorer l'exécution financière du programme.

Eu égard à l'urgence et la priorité qui se présentent, nous avons choisi de mener nos réflexions sur le PAR 2 lié à **la gestion financière du programme FCB-PME**. Rappelons que le problème à résoudre ainsi retenu comporte un problème général et des problèmes spécifiques. D'où les éléments ci-après :

Problème général (PG) :

Gestion financière non performante du programme FCB-PME par l'UATS (PG).

Problèmes spécifiques :

- (1) Faible taux de consommation des crédits des activités du programme (PSa) ;
- (2) Blocage de plusieurs dossiers devant requérir l'avis de la DNCMP (PSb) ;
- (3) Manque de communication ou de collaboration entre les acteurs du programme (PSc) ;
- (4) Retard dans le regroupement des points de paiement des kits et cantines scolaires (PSd) ;
- (5) Long délai de passation des marchés des activités du programme (PSe) ;
- (6) Sous-évaluation des coûts de construction(PSf) ;
- (7) Défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais(PSg).

## **B- Spécification du PAR choisi**

La spécification du problème à résoudre passe d'abord par la précision des contours du PAR choisi et finit par l'élagage des problèmes spécifiques.

### ***1- Précision des contours du PAR choisi***

Le problème à résoudre choisi nous renseigne sur les contre-performances réalisées par l'UATS dans la gestion financière du programme FCB-PME. La gestion financière du programme nécessite la célérité dans l'exécution des différentes activités dudit programme. La non observance de cette mesure particulière crée des difficultés dans la gestion financière du programme.

Le problème général qui se pose, est celui de la gestion financière non performante du programme FCB-PME par l'UATS. La résolution de ce problème se fera par la recherche des conditions favorables à la meilleure gestion financière du programme.

## ***2- Elagage de problèmes spécifiques et libellé du thème de l'étude***

Dans le cadre de réalisation de notre travail, il ne s'agit pas pour nous de faire une étude exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés au PAR choisi. Nous avons ainsi procédé, à l'élimination des problèmes spécifiques qui ne méritent pas d'être résolus par la présente étude. Ainsi, nous avons retenu, dans le cas de notre étude, les problèmes spécifiques (PS) ci-après :

PS1 : Long délai de passation des marchés des activités du programme ;

PS2 : Sous-évaluation des coûts de construction ;

PS3 : Manque de renforcement du suivi et de la reddition des comptes.

La réflexion sur ces trois problèmes spécifiques, nous a permis d'orienter le choix du thème et de la problématique de l'étude.

Nous Avons libellé le thème de notre étude comme suit : « ***Contribution à la gestion financière du programme Fonds Commun Budgétaire-Partenariat Mondial pour l'Education*** ». Cette étude se donne donc pour préoccupation majeure de mener des recherches, en vue de rendre performante l'exécution financière du programme.

## **Paragraphe 2 : Choix de la perspective théorique de traitement du problème à résoudre**

La perspective théorique de l'étude a été présentée par rapport au problème général identifié, d'une part et en tenant compte des problèmes spécifiques en résolution, d'autre part.

### **I- Choix de la perspective théorique du problème à résoudre**

#### **A- Perspective théorique de traitement du problème général**

Le problème général qui se pose est celui de la gestion financière non performante du programme FCB-PME par l'UATS. Réfléchir sur ce PAR,

revient à orienter nos recherches sur la thématique ou perspective théorique générale de la gestion financière. En considérant l'angle d'observation lié à la performance, cette thématique générale devient : Gestion financière performante.

## **B- Perspective théorique de traitement des problèmes spécifiques**

Nous avons identifié pour chacun des trois problèmes spécifiques, l'approche générique sans nom et sans auteur, c'est-à-dire le cœur scientifique autour duquel, s'est articulée plus tard la revue de littérature.

### ***1- Perspective théorique de traitement du problème spécifique (PS) 1 : long délai de passation des marchés des activités du programme***

Le processus de passation des marchés prend des délais très longs (allant de 6 mois à plus d'un an), en occurrence dans les communes, malgré les nombreuses séances de renforcement de capacités organisées au profit des acteurs et l'appui de l'UGP. La conséquence est que le délai réel d'exécution des marchés est réduit, jouant sur la qualité de la prestation. Les tentatives pour réduire ce délai sont vaines. C'est pourquoi, il est suggéré que ce délai soit intégré dans la programmation comme une donnée pour réussir à le maîtriser.

### ***2- Perspective théorique de traitement du problème spécifique (PS) 2 : Sous-évaluation des coûts de construction***

Les différents sites sur lesquels les travaux doivent être exécutés ne sont pas connus des maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions. La conséquence est que les devis quantitatifs sont constamment modifiés. Des travaux confortatifs sont parfois négociés entre les maîtres d'ouvrage délégués, les bureaux de contrôle et les entreprises **sans l'avis préalable du maître d'ouvrage**. Ces travaux confortatifs consomment

l'ensemble des reliquats dégagés après le recrutement des entreprises et conduisent à des avenants avec incidence financière sur la quasi-totalité des conventions. Par ailleurs, au cas où des reliquats sont dégagés malgré les avenants créés, les agences restent réticentes et même résistent au reversement de ces reliquats.

***3- Perspective théorique de traitement du problème spécifique (PS) 3 :  
défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais***

Le suivi des ressources transférées aux communes pose d'énormes problèmes. Les maires ne se sentent pas dans une obligation de rendre compte des réalisations physiques et financières sur ces ressources. Aussi, la collaboration avec le Trésor public et ses démembrements que sont les Recettes Perceptions n'a-t-elle pas permis de respecter l'obligation de fournir un point financier mensuel. Cette collaboration mérite d'être revue et renforcée. Par ailleurs, il est utile de créer un cadre de collaboration et de concertation avec les mairies qui facilite la production régulière de rapports sur la situation des activités réalisées.

**II- Formulation de la problématique de l'étude**

Formuler la problématique de l'étude revient à rappeler le problème à résoudre (PAR) spécifié et la perspective théorique y relative. La gestion financière du programme paraît aujourd'hui faible, vu les difficultés que l'on y rencontre en matière de l'exécution des activités du programme. Pour améliorer la gestion financière du programme FCB-PME dans ce contexte, il faut réussir à mettre en interaction les options d'optimisation liées aux différents problèmes spécifiques en résolution. Au regard de ces problèmes relatifs :

- Au long délai de passation des marchés des activités du programme ;
- à la sous-évaluation des coûts de construction ;

- au défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais ;
- résoudre ces problèmes consiste à améliorer la gestion financière du programme.

De tout ce qui précède, nous avons libellé la problématique comme suit :  
 « **Contribution à une bonne gestion financière du programme Fonds Commun Budgétaire-Partenarial Mondial pour l'Education** ».

La formulation de la problématique est synthétisée dans le tableau n°2 ci-après pour faciliter à nos lecteurs une meilleure compréhension.

**Tableau n° 6 : Tableau de la problématique choisie**

Niveaux		Elément de problématique		Libellé de la problématique choisie
		Groupe de Problèmes à Résoudre (PAR)	Perspectives Théoriques Retenues(PTR)	
<b>Niveau Général</b>		Gestion financière non performante du programme FCB-PME (PG)	Performance de la gestion financière du programme FCB-PME	Contribution à une bonne gestion financière du programme FCB-PME
Niveaux Spécifiques	1	Long délai de passation des marchés des activités du programme. (PS1)	Performance du délai de passation des marchés des activités du programme (PTSR1)	
	2	Sous-évaluation des coûts de construction(PS2)	Performance de l'évaluation des couts de construction(PTSR2)	
	3	défait d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais(PS3)	Performance d'un suivi rigoureux et de la reddition des comptes dans les délais(PTSR3)	

**Source** : Repères de base de l'étude (revue à mi-parcours)

**CHAPITRE DEUXIEME :**  
**RESULTATS D'ANALYSE DE LA GESTION  
FINANCIERE DU PROGRAMME FCB-  
PME ET APPROCHES DE SOLUTIONS**

## **Section 1 : Analyse des résultats de la gestion financière du programme FCB-PME**

### **Paragraphe 1 : Cadre théorique de base, tableau de bord de l'étude et revue de littérature**

Nous avons successivement abordé dans cette partie, le cadre théorique de base de la recherche, le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature.

#### **I- Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses de recherche**

Rappelons que le problème à résoudre (PAR) de cette étude se libelle à travers le problème général de la gestion financière non performante du programme FCB-PME par l'UATS et les problèmes spécifiques ci-après :

- long délai de passation des marchés des activités du programme;
- sous-évaluation des coûts de construction;
- défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.

#### **A- Les objectifs de l'étude**

La présente étude vise des objectifs qui sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se déclinent en objectifs général et spécifiques. Les objectifs de l'étude rentrent dans une double vision de recherche et de résultats attendus. C'est ainsi qu'il a été déterminé des objectifs de recherche et des résultats attendus.

##### ***1- Objectifs de recherche***

###### **a- Objectif général de recherche (OGR)**

Analyser les conditions d'une gestion financière performante du programme FCB-PME par l'UATS.

b- Objectifs spécifiques de recherche (OSR)

**OSR1** : identifier les causes de réduction du long délai de passation des marchés des activités du programme ;

**OSR2** : déterminer les facteurs d'une bonne évaluation des coûts de construction ;

**OSR3** : énumérer les motifs du défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.

***2- Résultats attendus de l'étude***

Les résultats attendus de l'étude se présentent en termes général et spécifiques.

a- Résultat général attendu (RGA)

Au terme de l'étude, les conditions d'une gestion financière performante du programme FCB-PME seront déterminées.

b- Résultats spécifiques attendus (RSA)

Ces résultats spécifiques se présentent comme suit :

- Par rapport au PS1 : à la fin de l'étude, proposer les moyens permettant la réduction du long délai de passation des marchés des activités du programme (RSA1) ;
- Par rapport au PS2 : à l'issue de l'étude, envisager les conditions d'une bonne évaluation des coûts de construction (RSA2) ;
- Par rapport au PS3 : au terme de l'étude, énumérer les facteurs d'un suivi rigoureux des activités et pallier aux difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais(RSA3).

**B- Les hypothèses de l'étude**

Elles ont été formulées en fonction des problèmes spécifiques ; il s'agit ici des réponses provisoires formulées, à partir des causes supposées qui seront

vérifiées à travers la mobilisation des données. Ces hypothèses peuvent être confirmées ou infirmées, à l'issue de l'enquête.

### ***1- Causes supposées et hypothèse liées au long délai de passation des marchés des activités du programme***

Après avoir analysé le problème spécifique n°1, relatif au long délai de passation des marchés des activités du programme, trois causes possibles ont été identifiées :

- Manque de renforcement des capacités des acteurs ;
- Démission du spécialiste en passation des marchés ;
- Lourdeur de la procédure de passation des marchés par les acteurs.

Par rapport à ces trois causes identifiées, seul le manque de renforcement des capacités des acteurs explique mieux le problème spécifique du long délai de passation des marchés des activités du programme.

Les marchés publics ou des organismes publics obéissent à des règles notamment, le respect des délais des étapes devant conduire à la signature du contrat de marché. Le non-respect des étapes en matière de délai pourrait allonger le délai de passation des marchés.

Nous formulons ainsi notre hypothèse comme suit : **le manque de renforcement des capacités des acteurs est à la base du long délai de passation des marchés des activités du programme.**

### ***2- Causes supposées et hypothèse liées à la sous-évaluation des coûts de construction***

Après analyse du problème spécifique de la sous-évaluation des devis quantitatifs des offres, les causes supposées ci-après peuvent en être à la base :

- méconnaissance des sites par les maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions ;

- manque de collaboration ou de communication entre les acteurs ;
- évaluation des devis de constructions sans visite de site.

La méconnaissance des sites par les maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions ne pourrait pas, à elle seule, expliquer la sous-évaluation des devis quantitatifs des offres. En effet, la bonne évaluation incombe aux entrepreneurs qui, avant de soumissionner à un Dossier d'Appel d'Offres, doivent faire la visite de site. Pour le manque de collaboration ou de communication entre les acteurs, cette cause ne nous semble pas non plus être la plus pertinente, étant donné que la collaboration ou la communication entre les acteurs n'est pas gage d'une bonne évaluation. De plus, les responsables de l'UATS ne sont pas liés au coût de constructions proposé par les entrepreneurs, ce qui dégage leur responsabilité dans cette situation récurrente.

En revanche, l'évaluation des devis quantitatifs de construction sans visite de site explique bien le problème de la sous-évaluation des coûts de construction. L'exigence de la visite de site avant la réception des offres pourrait aider les entrepreneurs à faire une bonne évaluation des prix de marché.

En définitif, nous retenons que **l'évaluation des devis quantitatifs de constructions sans visite de site est à la base de la sous-évaluation des coûts de construction.**

### *3- Causes supposées et hypothèse liées au défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais*

Par rapport à ce problème, nous avons identifié les trois causes suivantes :

- absence d'obligation de compte rendu des réalisations par les maires ;
- manque de collaboration avec le Trésor public et ses démembrements ;

- manque de cadre de collaboration et de concertation avec les maires.

L'absence d'obligation de compte rendu des réalisations par les maires et le manque de cadre de collaboration et de concertation avec les maires pourraient expliquer le problème de manque de renforcement du suivi et de la reddition des comptes. Mais ces causes ne justifient pas pleinement le problème. De plus, les maires exécutent les budgets de leur commune en collaboration avec le comptable de la commune. Un point financier dans le cadre du programme FCB-PME ne saurait se faire sans le comptable de la commune.

Par contre, le manque de cadre de collaboration avec le Trésor public et ses démembrements explique bien le problème, car entre le Trésor et ses démembrements, il y a compte rendu des opérations de manière périodique. Les Receveurs Percepteurs rendent compte de manière décadaire, mensuelle et trimestrielle aux Receveurs des Finances, qui à leur tour, rendent compte à la Direction Générale du Trésor et de Comptabilité Publique. Ce dispositif déjà mis en place par le Trésor public, favorise le renforcement du suivi et de reddition des comptes. Nous pouvons alors formuler notre hypothèse de la manière suivante : *le manque de collaboration avec le Trésor public et ses démembrements est à la base du défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.*

## **II- Tableau de bord de l'étude (TBE)**

Le tableau de bord de l'étude est un outil récapitulatif des principaux repères de la recherche effectuée. Ce récapitulatif est consigné dans le tableau N°3 ci-après :

**Tableau n°7 : Tableau de bord de l'étude**

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
<b>NIVEAU GENERAL</b>		La gestion financière non performante du programme FCB-PME de l'UATS	analyser les conditions d'une gestion financière performante du programme FCB-PME de l'UATS	-	-
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	<b>1</b>	Le long délai de passation des marchés des activités du programme	Proposer les moyens de réduction du long délai de passation des marchés des activités du programme.	Le manque de renforcement de capacités des acteurs	Le manque de renforcement de capacités les acteurs est la base du long délai de passation des marchés des activités du programme.
	<b>2</b>	La sous-évaluation des coûts de construction	déterminer les facteurs d'une bonne évaluation des coûts de construction	L'évaluation des devis de constructions sans visite de site	La sous-évaluation des coûts de construction résulte de l'évaluation des devis de constructions sans visite de site
	<b>3</b>	Le manque de renforcement du suivi et de la reddition des comptes	énumérer les motifs du défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.	Le manque de cadre de collaboration avec le Trésor public et ses démembrements	Le manque de cadre de concertation avec le Trésor Public et ses démembrements est à la base du défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais

Source : Résultat de nos recherches

### **III- Revue de littérature**

Il s'agit ici d'exposer les connaissances et réflexions antérieures, en rapport avec les problèmes en résolution, en termes d'outils de collecte et d'analyse des données. Notons qu'au niveau de l'UATS aucun mémoire n'a abordé quelque domaine d'intervention du programme. Notre étude étant la première du programme, les points des connaissances sur les problèmes spécifiques choisis concernent les mémoires abordés dans d'autres ministères et les documents consultés.

#### **A- Point des connaissances sur le problème du long délai de passation des marchés des activités du programme**

La question des délais de passation ne souffre d'aucun vide juridique. Elle a été plusieurs fois consacrée par plusieurs textes au Bénin. En effet, la **Loi n° 2009-02 du 07 août 2009** portant code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin, a fixé les délais raisonnables de passation qui jalonne le déroulement des procédures.

Au demeurant ; entre la date de lancement de l'avis d'appel d'offre et celle de la réception des offres, il faut observer trente (30) ou quarante (45) jours calendaires, selon que les montants soient inférieurs ou supérieurs au seuil communautaires de publication, (article 60). L'ouverture des plis, l'évaluation des offres et la présentation du rapport d'analyse ne peut dépasser quinze (15) jours ouvrables (article 78, alinéa 2). Quant à l'attribution du marché et la publication du procès-verbal d'attribution, elles doivent avoir lieu dans le délai de validité des offres (article 84 dernier alinéa). La PRMP dispose de sept (7) jours, à compter de la date de la réception du projet adopté par la CPMP et signé par l'attributaire, pour signer le marché (article 90alinéa 5). L'Autorité Contractante est tenue d'observer un délai minimum de quinze (15) jours pour d'éventuels recours des candidats évincés, avant de signer le

projet de marché et de soumettre à l'approbation, après la publication du procès-verbal d'attribution (article 85 alinéa 3). L'approbation du marché doit intervenir dans le délai de validité des offres et en cas de refus, dans les quinze (15) jours calendaires de la transmission du dossier. La CCMP et la DNCMP disposent respectivement d'un délai maximum de cinq (5) et sept (7) jours ouvrables à compter de la date de réception d'un dossier, pour statuer et transmettre leurs décisions à la CPMP (article 34 du décret N° 2010-496 et 29 du décret n°2010-495 portant AOF de la DNCMP). En ce qui concerne la notification du marché à l'attributaire, elle a lieu dans les trois (3) jours calendaires suivant l'approbation (92 alinéa 2 du code). La publication de l'avis d'attribution définitif du marché doit se faire quinze (15) jours après son entrée en vigueur (article 93 alinéa 2).

Au Bénin, une compilation des délais fait quatre (4) mois depuis l'initiation du dossier d'appel d'offre jusqu'à la notification du marché.

Pour monsieur, R **MENSAH (2012)**, dans son mémoire intitulé « **contribution à la réduction des délais de paiement des marchés publics au Ministère de la Santé Publique** », a fait remarquer la lourdeur dans la procédure administrative d'exécution des dépenses publiques. Selon le rapport d'enquête effectué par l'Observatoire de Lutte contre la Corruption (OLC), il s'écoule entre l'élaboration du dossier d'appel d'offre et la réception du chantier quatre cent treize (413) jours. L'extrait du délai de passation des marchés fait 262 jours, soit plus de huit (8) mois.

En Côte d'Ivoire, l'Autorité Nationale de Régulation des Marchés Publics (ANRMP) a sélectionné un échantillon de 50 appels d'offre pour évaluer les délais sur la chaîne de passation des marchés. Cet échantillon comprend quatre (4) ministères, trois (3) projets financés par la Banque Mondiale, deux (2) collectivités locales et deux (2) établissements publics

nationaux. Ces différentes structures ont chacune fourni les données sur cinq (5) dossiers d'appels d'offre conduits jusqu'à terme.

Les résultats de l'étude montrent qu'il s'écoule en moyenne six mois (183 jours), depuis l'initiation d'un dossier d'appel d'offre jusqu'à l'approbation du marché.

Au Burkina-Faso, la réforme de la réduction des délais de passation des marchés publics a évolué. Dans un premier temps, le délai de passation des marchés publics était passé de six (6) mois à soixante-quatre (64) jours pour les marchés de programmes de développement. Le vingt-deux (22) juillet 2016 l'Assemblée Nationale a pris une loi ramenant le délai de soixante-quatre (64) jours à 15 jours sans recours et à 20 jours avec recours pour les marchés financés par les PTF. L'objectif est de remédier à la perte des financements, du fait de la lourdeur administrative du processus de passation des marchés publics.

L'institut canadien IDEA International, par son atelier du 16 au 27 avril 2007 sur les normes, pratiques et procédures de passation des marchés publics a abordé le besoin de former un plus grand nombre de cadres du secteur public impliqués dans la mise en œuvre des programmes publics. Cet atelier a mis l'accent sur les processus de passation des différents types de marchés, soit les marchés de travaux, de fournitures ou de services et la mise à disposition un manuel de procédures, fixant les délais de procédure et d'exécution. En effet, la non maîtrise des procédures dans les opérations de passation des marchés publics constitue un frein à l'atteinte des résultats et le professionnalisme doit être recherché à tout point de vue dans le système de passation des marchés publics afin d'atteindre les critères de performance de tout le système de gestion des marchés. Ainsi, cette approche prendra en compte :

- i. Le renforcement des capacités de formation et de gestion des cadres spécialisés ;
- ii. La professionnalisation des fonctions dans les ministères et institutions de l'Etat ; des sociétés et offices et les organismes publics ;
- iii. La mise en place d'un système moderne d'information (par exemple la création de site web) des entrepreneurs qui doivent s'imprégner régulièrement des procédures et des réglementations en vigueur ;
- iv. L'élaboration d'un manuel de procédures.

### **B- Contribution antérieure sur le problème de la sous-évaluation des coûts de construction**

La maîtrise des coûts de construction doit être effective, par la connaissance du site de construction tant par le maître d'ouvrage que par l'entrepreneur. Les différents sites sur lesquels les travaux doivent être exécutés, doivent être connus par les maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions. La conséquence est que les devis quantitatifs ne seront pas modifiés.

Dans le but de résoudre le problème relatif à la sous-évaluation des coûts de construction, l'approche théorique retenue est celle de **TOMMASI**, (2010, p.127) qui conseille de «rationaliser les contrôles afin d'éviter les négligences et les pertes de temps dans l'exécution des dépenses publiques ». Il ajoute que « le contrôle n'a guère de sens si les conséquences des irrégularités ne sont pas sanctionnées ». Ceci passe par la mise en place d'un système pouvant permettre d'alléger les contrôles tant à la phase administrative que comptable de l'exécution des dépenses publiques. En d'autres termes, il faudrait s'assurer que les contrôles de régularité soient

effectivement concluants depuis la phase administrative afin de faciliter la tâche aux comptables publics assignataires dont la responsabilité personnelle et pécuniaire est en jeu.

### **C- Exposé des contributions antérieures sur le problème du défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais**

La reddition des comptes permet de faire le rapport des intrants employés, du respect de règles et de procédures détaillées ainsi que des mesures prises. Si les choses tournent mal, les gestionnaires peuvent en être tenus responsables. Pourtant, on ne peut maîtriser entièrement les conséquences visées par la plupart des programmes. Celles-ci subissent l'influence de divers facteurs extérieurs, dont les tendances économiques et sociales et les autres programmes nationaux et municipaux. Alors, de quoi les ministres et les gestionnaires de programmes peuvent-ils raisonnablement être tenus de rendre compte ?

Les parties à une relation redditionnelle, doivent établir clairement l'information qui doit être communiquée ainsi que par qui, à qui et à quel moment elle doit l'être. La clarté oblige alors, à préciser la stratégie de mesure à utiliser, à savoir la manière dont l'information requise doit être définie, recueillie, vérifiée et analysée, ainsi que par qui et à quel moment elle doit l'être.

Selon le décret N° 2014-471 du 7 Octobre 2014 portant règlement général sur la comptabilité Publique, les comptables publics procèdent à l'arrêté périodique de leur écriture, dans les conditions fixées par le plan comptable de l'Etat et les règles générales sur la comptabilité de l'Etat qui

exigent que le comptable mandataire rende compte au comptable assignataire, de ses opérations de recettes et de dépenses sur une période donnée.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude**

La démarche méthodologique adoptée ici comporte deux (2) types d'approches : l'approche empirique et l'approche théorique.

### **I. L'approche empirique de l'étude**

Elle permet de mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et leur présentation. Ainsi, nous devons :

- fixer les objectifs de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête et la population mère;
- définir l'échantillon et le centre d'intérêt du questionnaire ;
- retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données.

L'approche théorique de la méthodologie a consisté en une recherche documentaire (A) ainsi qu'à la fixation des seuils de décision (B).

#### **A- L'objectif de l'enquête**

L'objectif de l'enquête est la vérification des hypothèses précédemment formulées. Nous verrons donc si :

- **le manque de renforcement de capacités des acteurs est à la base du long délai de passation des marchés des activités du programme ;**
- **L'évaluation des devis de constructions sans visite de site est à base de la sous-évaluation des coûts de construction.**

- **Le manque de cadre de collaboration avec le Trésor public et ses démembrements est à la base du défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.**

## **B- Cadre de l'enquête et identification de la population mère**

Notre étude porte sur la **gestion financière du programme FCB-PME**. Grâce aux problèmes spécifiques identifiés, nous avons choisi comme populations cibles, les acteurs impliqués dans l'exécution des activités du programme FCB-PME de l'UATS tant aux ministères bénéficiaires, centre du programme et les agences d'exécution des travaux.

## **C- L'échantillonnage et les outils de présentation des données**

### ***1- Echantillonnage***

Selon PIREs (1997) l'échantillon peut être défini comme « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème ». En d'autres termes, l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de transfert des connaissances qui seront produites par la recherche.

La taille de l'échantillon (E) est de vingt et un (21) personnes. La taille de la population (P) mère est constituée des responsables de l'UATS, les représentants des agences d'exécution et les ministères bénéficiaires et comprend quatre -vingt -cinq (85) personnes.

Le ratio  $E/P=21/85=0,2471$  soit  $E/P=24,71\%$ . Ainsi, l'échantillon E est représentatif car le ratio E/P varie entre 15 et 25%.

Nous avons réalisé une enquête par sondage adressée à un échantillon de vingt et un (21) agents représentant la population mère pour mobiliser les

données relatives au questionnaire. Dans le cadre de la mobilisation des données relatives à notre étude, nous avons également eu des entretiens avec les responsables de l'UATS et des agences d'exécution en fonction de leur responsabilité dans l'exécution des activités du programme. Les détails concernant les enquêtes et les entretiens sont consignés en annexe n°5

### ***2- Centre d'intérêt du questionnaire***

Les questions posées lors de notre enquête serviront à recenser des informations pouvant nous permettre de :

- **comprendre les raisons du long délai de passation des activités du programme;**
- **vérifier les facteurs qui expliquent la sous-évaluation des devis quantitatifs des offres ;**
- **connaitre les raisons du défaut de suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à la reddition des comptes dans les délais.**

Ceci permettra d'identifier les causes réelles à la base des problèmes spécifiques identifiés et de formuler des recommandations concrètes et pertinentes pour **la gestion financière du programme FCB-PME.**

### ***3- Technique de dépouillement et présentation des données***

Après la collecte des données, nous procéderons à un dépouillement manuel sur la base d'une feuille de dépouillement, conçue pour chaque question. Le traitement des données s'est fait au moyen des tableaux statistiques. Les résultats de notre enquête seront présentés par la méthode du tri à plat, compte tenu de leurs caractères qualitatifs.

## **II- Approches théoriques de l'étude**

L'approche théorique de la méthodologie a consisté en une recherche documentaire (A) ainsi qu'à la fixation des seuils de décision (B).

## **A- Recherche documentaire**

La recherche documentaire a consisté à consulter des ouvrages qui ont abordé les questions relatives à la gestion financière du programme FCB-PME. Ainsi, un travail de recherche documentaire a été fait à la bibliothèque Patrick A. VIEYRA de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), au secrétariat Administratif de l'UATS du programme FCB-PME à Porto-Novo et au Service de la Trésorerie de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). Des recherches sur internet ont été également menées.

## **B- Seuils de décision**

Les outils utilisés pour l'analyse des données recueillies à partir des questionnaires sont relatifs à la *loi de Khi deux (X<sup>2</sup>) ou Khi carré*. Ainsi, il a été procédé à des tests d'hypothèses à partir des données mobilisées. Chaque hypothèse de recherche établie une relation de cause à effet entre un problème spécifique et une cause supposée jugée celle plus plausible parmi trois (3) causes possibles identifiées. Pour vérifier chaque hypothèse de l'étude, il faut considérer :

- la variable qualitative catégorielle (problème spécifique concernée)
- les modalités de variable (les trois causes possibles).

La démarche de vérification de chaque hypothèse comporte deux étapes fondamentales à savoir l'identification de la cause dominante et le test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés.

### **a- Identification de la cause dominante**

Les variables mises en exergues dans nos hypothèses de recherche sont de type qualitatif. Les causes possibles de chaque problème spécifique

constituent les modalités de la question y relative adressée aux personnes interrogées. Le modèle de tableau de fréquence, relatif à chaque hypothèse de recherche, est le suivant :

**Tableau n° 8** : Modèle du Tri à plat relatif à une hypothèse de recherche

Éléments d'analyse	Effectifs (ni)	Fréquences (en %) (fi)
Causes possibles		
Cause possible n°1 (CP1)	n1	$f1 = (n1/N) * 100$
Cause possible n°2 (CP2)	n2	$f2 = (n2/N) * 100$
Cause possible n°3 (CP3)	n3	$f3 = (n3/N) * 100$
Totaux	N	F=100

Source : Résultat de l'étude, octobre 2016

La cause dominante est donc celle ayant obtenu la fréquence la plus élevée. Il reste à savoir si cette cause est statistiquement significative ou non. Pour ce faire, il est indiqué de procéder au test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés.

#### **b- Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés**

Il permet, à partir des informations obtenues sur l'échantillon, de s'assurer si les avis peuvent être statistiquement considérés comme partagés ou non. Il faut recourir ici, au test de *Khi deux*( $X^2$ ) ou *Khi carré* d'adéquation à une loi à égale répartition.

#### **b1. Conditions d'utilisation du test**

Ces conditions sont au nombre de trois (3) :

- les données doivent être sous forme d'effectifs ;
- le nombre d'observations doit dépasser 20 ;
- les effectifs théoriques des modalités doivent être supérieurs à 5.

### **b2. Hypothèses du test**

$H_0$  : Il y a adéquation au modèle théorique des avis partagés, c'est-à-dire d'une distribution de fréquence uniforme ;

$H_1$  : Il n'y a pas adéquation au modèle théorique des avis partagés.

**Tableau n°9** : Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés

Éléments d'analyse Causes possibles	Effectifs observés (ni)	Effectifs théoriques sous $H_0$	Distance (d2)
Cause possible n°1 (CP1)	n1	N/3	$(1/3-n1/N)^2$
Cause possible n°2 (CP2)	n2	N/3	$(1/3-n2/N)^2$
Cause possible n°3 (CP3)	n3	N/3	$(1/3-n3/N)^2$
Totaux	N	N	$\Sigma (\text{---})^2$

Source : Résultat de l'étude, août 2016

Plus généralement,  $d2 = \Sigma ()^2$  avec  $fi$  et  $pi$  respectivement les fréquences observées ( $ni/N$ ) et théoriques ( $1/k$ ),  $k$  désignant le nombre de modalité.

Par ailleurs, la statistique ci-après suit la loi de khi-deux :

$$X^2_{\text{obs}} = \sum ( )^2 = kNd2$$

Avec  $X^2_{\text{obs}}$  = Khi-deux observé ou calculé.

### **b3- Règle de décision**

La règle de la décision est la suivante :

- si  $X^2_{\text{obs}} \leq X^2_{\&}$  alors, l'hypothèse  $H_0$  des avis partagés est acceptée ;
- si  $X^2_{\text{obs}} > X^2_{\&}$  alors, l'hypothèse  $H_0$  des avis partagés est rejetée et la cause dominante est considérée comme statistiquement significative.

$X^2_{\&}$  étant la valeur critique lue dans la table des lois de Khi-deux (voir annexe n° 2) pour un degré de liberté (ddl) égal à **k-1** et au seuil d'erreur = **10%**.

## **Section 2 : Présentation des résultats et approches de solutions**

### **Paragraphe 1 : Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche-diagnostic et collecte, dépouillement, présentation et analyse des données**

#### **I- Conditions générales de confirmation ou d'infirmerie des hypothèses en recherche-diagnostic, collecte et dépouillement des données**

Nous présenterons d'une part les conditions de confirmation ou d'infirmerie statistiques des hypothèses causales, et d'autre part, les techniques de collecte et de dépouillement des données, qui permettront la vérification de ces hypothèses.

## **A- Conditions générales de confirmation ou d'infirmité des hypothèses en recherche-diagnostic.**

Pour la vérification des hypothèses, l'on observe généralement deux étapes que sont :

- la vérification statistique des hypothèses ;
- la construction du tableau lié aux décisions possibles de vérifications des hypothèses causales.

## **B- Collecte et dépouillement des données**

Nos principales sources d'informations furent : le manuel de procédures de l'UATS, les aides mémoires, les rapports, les agents de l'UATS et des ministères bénéficiaires et les représentants des agences.

### ***1 - Collecte des données***

Conformément aux approches empiriques précédemment retenues, nous avons élaboré un guide d'entretien et un questionnaire, que nous avons soumis à vingt et un (21) personnes, représentant la population mère de notre étude (voir annexe n°1 & 2). L'élaboration de ce guide d'entretien et de ce questionnaire a tenu compte de notre souci de déceler les causes réelles des différents problèmes spécifiques identifiés.

Nous avons par exemple, été confrontés à des réticences de la part de certaines personnes que nous avons approchées. Quant aux limites des données recueillies, elles sont liées à la marge d'erreur pouvant provenir de la négligence ou de la méfiance des enquêtés.

Toutefois, ces difficultés et limites ne sont pas de nature à remettre en cause le caractère scientifique et technique des résultats que nous avons présentés.

## ***2- Dépouillement des données d'enquête***

A la fin de la collecte des données, nous avons procédé à un dépouillement manuel sur la base d'une feuille de dépouillement conçue pour chaque question. Le traitement des données s'est fait au moyen des tableaux statistiques.

### **C- Présentation des données**

#### ***1-Présentation des données et des grandes tendances liées au PS1***

##### ***❖ Présentation graphique des données liées au PS1***

Afin de vérifier l'hypothèse relative au long délai de passation des marchés, la question suivante a été posée : «qu'est-ce qui justifie le long délai de passation des marchés des activités du programme ? ». Les réponses à cette question sont consignées dans le tableau ci-après :

**Tableau N° 10** : Causes explicatives du problème spécifique n°1

<b>CAUSES</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (%)</b>
Manque de renforcement des capacités des acteurs ;	<b>6</b>	<b>28,57</b>
Démission du spécialiste en passation des marchés ;	<b>3</b>	<b>14,29</b>
Lourdeur de la procédure de passation des marchés par les acteurs	<b>12</b>	<b>57,14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos investigations

Le graphique suivant explique bien les résultats d'enquête liés à ce PS n°1.

**Figure N°1** : Causes du long délai de passation des marchés des activités du programme

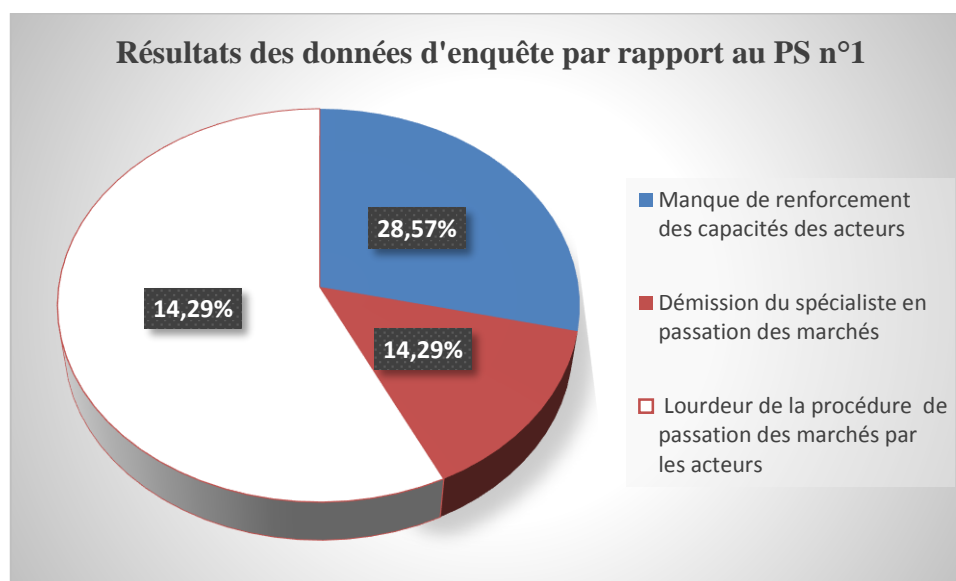


Tableau de présentation des données N°10

### ❖ *Grandes tendances liées au PSI*

Des données issues du tableau n°10, il ressort que :

- 6 personnes, soit 28,57% des enquêtés, estiment que le manque de renforcement des capacités des acteurs est la base du long délai de passation des marchés des activités du programme ;
- 3 Personne, soit 14,29 % pense que la démission du Spécialiste en Passation des Marchés est la cause du long délai de passation des marchés des activités du programme ;
- 12 personnes, soit 57,14% des enquêtés considèrent que la lourdeur du processus de passation des marchés est la base du long délai de passation des marchés des activités du programme.

### *2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PSI*

La démarche méthodologique retenue pour la vérification de chaque hypothèse comporte deux étapes, à savoir : l'identification de la cause dominante et le test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés. En

effet, le degré de validité de chaque hypothèse est apprécié à partir de l'analyse des données d'enquête. Il faut rappeler que les tests d'hypothèses sont faits à partir de la *loi de Khi deux*. Les conditions se présentent ainsi qu'il suit :

$$X^2_{\text{obs}} = \Sigma ( )^2 = kNd^2$$

Avec  $X^2_{\text{obs}}$  = Khi-deux observe ou calculé.

On peut obtenir également  $X^2_{\text{obs}}$  à partir de la distance notée  $d^2$  par la formule :  $X^2_{\text{obs}} = kNd^2$  avec  $d^2 = \Sigma ( )^2$  où ici  $k = 3$  ;  $N = 21$

- Si  $X^2_{\text{obs}} \leq X^2_{\&}$  alors, l'hypothèse  $H_0$  des avis partagé est acceptée ;
- Si  $X^2_{\text{obs}} > X^2_{\&}$  alors, l'hypothèse  $H_0$  des avis partagés est rejetée et la cause dominante est considérée comme étant statistiquement significative.

### **Vérification de l'hypothèse liée au PS n°1**

L'analyse des données collectées auprès des vingt et un personnes enquêtées, a permis d'identifier comme cause dominante du problème spécifique n° 1, la lourdeur du processus de passation des marchés comme cause du long délai de passation des marchés des activités du programme avec une fréquence de 57,14%.

Le tableau suivant présente les résultats du test de significativité de cette cause.

**Tableau n° 11** : Test d'adéquation au modèle théorique relatif au long délai de passation des marchés des activités du programme.

Éléments d'analyse Causes possibles	Effectifs observés (fo)	Effectifs théoriques (fe)	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	Khi-deux calculé (X <sup>2</sup> obs)=(fo-e) <sup>2</sup> /fe	Distance (d2)
Manque de renforcement des capacités des acteurs	6	7	-1	1	0,14	0,002267
Démision du spécialiste en passation des marchés	3	7	-4	16	2,29	0,03628
Lourdeur de la procédure de passation des marchés	12	7	5	25	3,57	0,05668
TOTAUX	21	21	00	42	6	0,0952
X <sup>2</sup> obs = 6			Valeur critique X <sup>2</sup> &= 4,6052			

Source : Résultats des enquêtes, octobre 2016

Avec la formule  $X^2_{obs} = kNd^2$ , on a :  $X^2_{obs} = 3*21*0,0952$  ;  $X^2_{obs} = 6$

À partir des données de ce tableau n°11, le constat est que le Khi-deux calculé ou observé  $X^2_{obs}$  (6) est supérieur à la valeur critique  $X^2_{\&}$  (4,6052). Par conséquent, avec un risque d'erreur de 10% et un degré de liberté  $ddl = 2$ , le modèle théorique des avis partagés ( $H_0$ ) est rejeté. Il s'ensuit que la cause dominante qu'est la lourdeur de la procédure de passation des marchés est statistiquement significative.

Ainsi, *l'hypothèse n° 1* selon laquelle le manque de renforcement des capacités des acteurs est *infirmée*.

A cet effet, nous pouvons conclure que l'hypothèse est infirmée et que l'élément du diagnostic se présente comme suit : **le long délai de passation des marchés des activités du programme s'explique par la lourdeur de la procédure de passation des marchés.**

## **D- Présentation des données**

### ***1- Présentation graphique des données et les grandes tendances liées au PS2***

#### **➤ *Présentation graphique des données liées au PS2***

En vue de déterminer la cause réelle se trouvant à la base de la sous-évaluation des coûts de constructions la question suivante a été posée à nos enquêtés : « qu'est ce qui justifie la non maîtrise du coût des constructions ? ». La réponse est consignée dans le tableau ci-dessous :

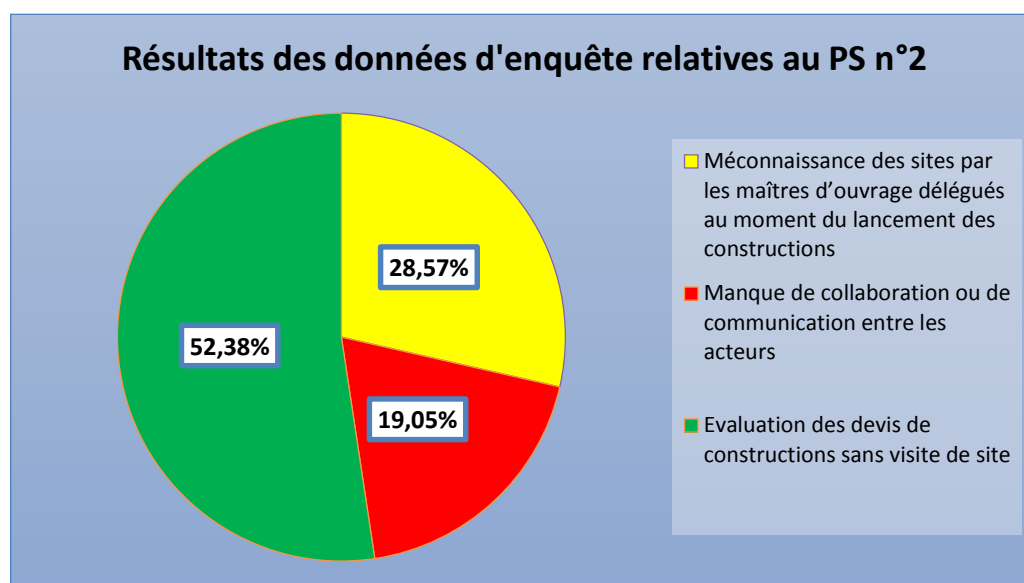
**Tableau N° 12 : Causes explicatives du problème spécifique n°2**

<b>CAUSES</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (%)</b>
méconnaissance des sites par les maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions;	<b>6</b>	<b>28,57</b>
manque de collaboration ou de communication entre les acteurs ;	<b>4</b>	<b>19,05</b>
évaluation des devis de constructions sans visite de site	<b>11</b>	<b>52,38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Source : Résultats de nos investigations**

Le graphe ci-après nous donne un aperçu de ces résultats.

Figure N°2 : Causes de la sous-évaluation des coûts de construction



Source : Tableau de présentation des données N°11

#### ❖ *Grandes tendances liées au PS2*

Les résultats de nos enquêtes consignés dans le tableau n°12 indiquent ce qui suit :

- 6 personnes, soit 28,57% des enquêtés ont mis l'accent sur méconnaissance des sites par les maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions ;
- 4 personnes, soit 19,05% des questionnés estiment que c'est le manque de collaboration ou de communication entre les acteurs
- 11 personnes, soit 52,38% des questionnés pensent que c'est plutôt l'évaluation des devis de construction sans visite de site.

En outre, nos entretiens avec les agents chargés de l'exécution des activités du programme nous ont révélé que l'évaluation des devis de construction sans visite de site est à la base de la sous-évaluation des coûts de construction.

## **2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS2**

### **Vérification de l'hypothèse liée au PS n°2**

L'analyse des données collectées auprès des vingt et un personnes enquêtées, a permis d'identifier comme cause dominante du problème spécifique n° 2, l'évaluation des devis de construction sans visite de site avec une fréquence de 52,38%. Le tableau suivant présente les résultats du test de significativité de cette cause.

**Tableau n° 13** : Test d'adéquation au modèle théorique relatif à la sous-évaluation des coûts de construction.

Éléments d'analyse Causes possibles	Effectifs observés (fo)	Effectifs théoriques (fe)	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	Khi-deux calculé (X <sup>2</sup> obs)=(fo-e) <sup>2</sup> /fe	Distance (d2)
méconnaissance des sites par les maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions	6	7	-1	1	0,1429	0,0023
manque de collaboration ou de communication entre les acteurs	4	7	-3	9	1,2857	0,0204
évaluation des devis de constructions sans visite de site	11	7	4	16	2,2857	0,0363
TOTAUX	21	21	00	26	3,7143	0,059
X <sup>2</sup> obs = 3,7143			Valeur critique X <sup>2</sup> &= 4,6052			

Source : Résultats des enquêtes, octobre 2016

Avec la formule  $X^2_{obs} = kNd^2$ , on a :  $X^2_{obs} = 3*21*0,059$ ;  $X^2_{obs} = 3,717$

À partir des données de ce tableau n°12, le constat est que le Khi-deux calculé ou observé  $X^2_{obs}$  (3,7143) est supérieur à la valeur critique  $X^2_{\&}$  (4,6052). Par conséquent, avec un risque d'erreur de 10% et un degré de liberté  $ddl = 2$ , le modèle théorique des avis partagés (**Ho**) est accepté.

Ainsi, **l'hypothèse n° 2** selon laquelle l'évaluation des devis de construction sans visite de site pour les cas de la sous-évaluation des coûts de construction est **confirmée**.

## E- Présentation des données et des grandes tendances liées au PS3

### 1- Présentation graphique des données et les grandes tendances liées au PS3

#### ➤ Présentation graphique des données liées au PS3

Dans le but de vérifier l'hypothèse liée *au défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais*, la question posée aux enquêtés est la suivante : « Selon vous, qu'est-ce qui justifie le défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais ? ». Les diverses réponses recueillies à cette question sont consignées dans le tableau ci-après.

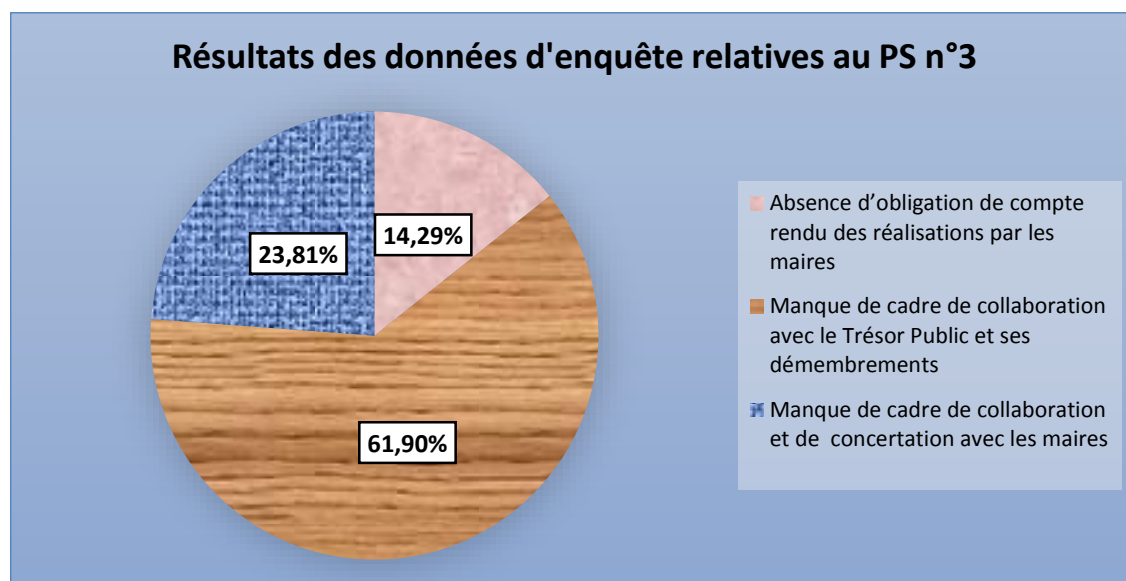
**Tableau N° 14** : Causes explicatives du problème spécifique n°3

CAUSES	Effectifs	Fréquences (%)
absence d'obligation de compte rendu des réalisations par les maires	3	14,29
manque de cadre de collaboration avec le Trésor Public et ses démembrements	13	61,90
manque de cadre de collaboration et de concertation avec les maires	5	23,81
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Source : Résultats de nos investigations**

Ces différentes données nous permettent de construire le graphique ci-après :

**Figure n°3** : Défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.



**Source :** Tableau de présentation des données N°14

## ***2- Grandes tendances liées au PS3***

Les résultats de nos enquêtes résumés dans le tableau n°14 nous indiquent ce qui suit :

- 3 personnes soit 14,29% de nos enquêtés considèrent l'absence d'obligation de rendre compte des réalisations par les maires ;
- 5 personnes soit 23,81% pensent du manque de cadre de collaboration et de concertation avec les maires ;
- 13 personnes soit 61,9% estiment que le manque de cadre de collaboration avec le Trésor Public et ses démembrements explique le défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.

## **Vérification de l'hypothèse liée au PS n°3**

L'analyse des données collectées auprès des vingt et une personnes enquêtées, a permis d'identifier comme cause dominante du problème spécifique n° 3, le manque de cadre de collaboration avec le Trésor Public et ses démembrements pour une fréquence de 61,67

Le tableau suivant présente les résultats du test de significativité de cette cause.

**Tableau n° 15** : Test d'adéquation au modèle théorique relatif au défaut d'un suivi non rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.

Éléments d'analyse Causes possibles	Effectifs observés (fo)	Effectifs théoriques (fe)	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	Khi-deux calculé (X <sup>2</sup> obs)=(fo-e) <sup>2</sup> /fe	Distance (d2)
absence d'obligation de compte rendu des réalisations par les maires	3	7	-4	16	2,2857	0,0363
manque de cadre de collaboration avec le Trésor Public et ses démembrements	13	7	6	36	5,1428	0,0816
manque de cadre de collaboration et de concertation avec les maires	5	7	-2	4	0,5714	0,0091
TOTAUX	21	21	00	56	8	0,1270
X <sup>2</sup> obs = 8			Valeur critique X <sup>2</sup> &= 4,6052			

**Source** : Résultats des enquêtes, Octobre 2016

Avec la formule  $X^2_{obs} = kNd^2$ , on a :  $X^2_{obs} = 3*21*0,1270$  ;  $X^2_{obs} = 8$

À partir des données de ce tableau n°13, le constat est que le Khi-deux calculé ou observé X<sup>2</sup>obs (8) est supérieur à la valeur critique X<sup>2</sup>& (4,6052). Par conséquent, avec un risque d'erreur de 10% et un degré de liberté ddl = 2, le modèle théorique des avis partagés (**H<sub>0</sub>**) est rejeté. Il s'ensuit que la cause dominante qu'est le manque de cadre de collaboration avec le Trésor Public et ses démembrements est statistiquement significative.

Ainsi, *l'hypothèse n° 3* selon laquelle le manque de cadre de collaboration avec le Trésor public et ses démembrements est **confirmée**.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

### **I- Approches de solutions**

Elles concernent les problèmes identifiés à l'issue de l'état des lieux.

#### **A-Approches de solutions relatives au long délai de passation des marchés dans le cadre des activités du programme**

Pour la résolution du problème lié au long délai de passation des marchés dans le cadre des activités du programme et dont la cause est la lourdeur du processus de passation des marchés, il peut être envisagé de :

- procéder à la réduction des délais de passation des marchés publics comme ce fut le cas au Burkina Faso ;
- respecter les délais actuels de passation des marchés en attendant la réduction des délais ;
- entretenir les acteurs du programme ainsi que les ministères bénéficiaires sur les exigences et les performances de son exécution ;
- élaborer des outils de gestion, notamment, le plan d'opérationnalisation et le plan de mandatement au niveau des ministères bénéficiaires du programme ;
- veiller au respect du plan de passation des marchés dans les délais prescrits ;
- passer des marchés de commandes sur deux (2ans) pour la fourniture des kits scolaires aux élèves.

La prise en compte et le respect de ces propositions par les responsables du programme permettront d'éviter les longs délais de passation des marchés.

## **B- Approches de solutions relatives à la sous-évaluation des coûts de construction**

La principale cause se trouvant à la base de ce problème est la sous-évaluation des offres. La mise en place, d'un dispositif qui permettra aux entrepreneurs de bien évaluer les offres s'avère nécessaire. Il s'agit de rendre la visite de site obligatoire pour les entrepreneurs, afin de leur permettre de prendre en compte dans le dossier d'appel d'offre les spécifications techniques. Ainsi, nous ferons les suggestions ci-après :

- rendre obligatoire la visite de site ;
- renforcer l'effectivité du contrôle de la qualité des constructions aussi bien par les agences que par les structures techniques des ministères bénéficiaires.

## **C- Approches de solutions relatives au défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais**

Pour apporter des solutions au problème du défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais, nous suggérons de :

- faire le point périodiquement aux acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses du programme des dépenses effectuées ainsi que le niveau d'exécution des activités du programme ;
- fournir un point d'exécution mensuel des dépenses du programme, tant au niveau des kits qu'au niveau des cantines scolaires dans les communes d'intervention et leur centralisation pour évaluer le taux de consommation des différents crédits;
- Avoir un cadre de concertation régulier entre les services du Trésor public et les responsables de l'UATS.

## **II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées**

Les solutions proposées ne permettront pas de résoudre d'elles-mêmes ces problèmes. Il faut donc qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leurs finalités.

### **A- Suggestions à l'endroit des acteurs intervenant dans la chaîne d'exécution des dépenses du programme**

L'exécution d'une dépense publique passe par différentes étapes et structures ; la contribution active de chaque acteur de la chaîne est indispensable pour la bonne exécution de ces dépenses, ainsi qu'à la résolution des problèmes qui pourraient en résulter. Pour ce faire, les suggestions suivantes ont été faites aux responsables ou autorités du programme :

- Renforcer le Spécialiste en Passation des Marchés par deux assistants au lieu d'un actuellement pour le suivi et le respect du plan de passation ;
- Anticiper sur les dossiers de demande de cotation pour la fourniture des kits scolaires afin de faire livrer les fournisseurs dans la première semaine de la rentrée scolaire ;
- Accélérer le processus de choix des prestataires pour la fourniture des cantines aux élèves de même que le recrutement des Organisations non Gouvernementales pour le suivi rigoureux à temps des cantines scolaires ;
- Faire exiger les études de sol aux entrepreneurs par les agences dans les dossiers d'appel d'offre ;
- Définir une périodicité de rencontre avec le Trésor pour fait le point des paiements des dépenses exécutées sur le programme.

## **B- Suggestions à l'endroit des pouvoirs publics**

Afin que les solutions proposées soient efficaces, le pouvoir exécutif doit :

- revoir les délais de passation des marchés financés par la banque mondiale. A cet effet, il faudra, pour la DNCMP et le représentant résidant de la Banque mondiale, dépêcher une mission sur le Burkina-Faso pour s'inspirer de sa pratique en matière de passation des marchés financés par la banque mondiale. Cette mission permettra pour le gouvernement d'initier un projet de loi portant réduction des délais de passation des marchés financés par la banque mondiale et les autres PTF ;
- mettre en place un système performant de suivi et de contrôle de passation et d'exécution des marchés du programme. A cet effet, il s'agit de mettre en réseau les acteurs intervenants dans la chaîne de passation des marchés du programme pour éviter les pertes de temps. Aussi ; il peut être envisagé l'échange électronique des procès-verbaux d'ouverture et d'évaluation des offres entre les acteurs de la chaîne de passation des marchés du programme pour gagner de temps ;
- mettre en ligne les entreprises et sociétés du Bénin à jour vis-à-vis du fisc ou remplissant les critères d'élimination pour faciliter les avis de la DNCMP ;
- organiser des séances d'information, de sensibilisation, de formation et de recyclage à l'intention des acteurs de la chaîne des dépenses du programme.

# CONCLUSION

Prenant en compte les constats enregistrés au niveau de l'UATS dans l'exécution financière du programme FCB-PME d'une part, et dans le but d'atteindre les objectifs dudit programme d'autre part, il a été identifié des obstacles, à une gestion financière performante du programme. L'identification des causes probables pouvant être à la base de ces problèmes nous a permis de formuler des hypothèses. Dans une démarche purement scientifique accompagnée d'une méthodologie d'enquête statistique et d'entretien, nous avons recueilli de nombreuses informations au niveau des acteurs d'exécution du programme FCB-PME. Le traitement et l'analyse de ces informations ont aidé à l'identification des causes réelles, pouvant se trouver à la base des problèmes spécifiques et donc à la vérification des hypothèses émises. Une fois ces hypothèses vérifiées, nous avons abordé le diagnostic idéal grâce à des indicateurs bien élaborés.

Le diagnostic établi interpelle les acteurs intervenant dans la chaîne d'exécution du programme et des pouvoirs publics.

Il est souhaitable que les solutions et recommandations formulées soient prises en compte au risque de compromettre les Objectifs de Développement Durable en matière d'éducation.

Mais pour y arriver, il importe que les acteurs concernés travaillent en synergie et qu'ils soient animés d'une bonne volonté.

Dans l'espoir que le financement en cours du programme FCB-PME, qui finit en 2017 soit renouvelé, les recommandations faites seront d'une utilité pour améliorer la gestion financière du programme en cours.

Aussi, serait-il important que des études ultérieures se penchent sur la gestion financière d'autres programmes financés par la banque mondiale et les PTF en matière des délais de passation des marchés des activités.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### *I- Ouvrages*

- LAJOYE C. (2008) : « **Droit des marchés publics** » 3<sup>e</sup> édition, Paris.
- LEGOUGE D. (1998) : « le guide de la qualité des achats publics », édition d'organisation, 2<sup>e</sup> édition Paris.
- Berger-levraut (2008) « guide pratique des marchés publics »

### *II- Textes législatifs et réglementaires*

- Loi organique N°2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances
- **Loi N° 2009- 2** du 7 août 2009 Portant code des marchés publics et de délégations de services publics en République du Bénin ;
- DIRECTIVE N°4/ 2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005 relative à la procédure de passation des marchés publics & DIRECTIVE N°5/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de services public dans l'UEMOA
- Décret N°2016 -428 du 20 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEMP
- Décret 2001-39 du 15 février 2001 portant règle générale sur la comptabilité publique ;
- L'arrêté interministériel 2004 N°192/MEMP/MESFTPRIJ/MESRS/MCAAT /MEF/MDAEP/DC/GM/DPP/STP-PDDSE/SP portant création, attributions et fonctionnement de l'Unité d'Appui Technique et de SUIVI du Programme FCB/PME ;

### **III- Mémoires**

- **Dagbeignon KOUCHIKA(2013)** : « problématique de l'amélioration de la performance du système de passation des marchés publics au MAEP »
- Romaric MENSAH. (2012) : « contribution à la réduction des délais de paiement des marchés publics : cas du ministère de la santé » ENAM/GMP, cycle II
- ADADJA P. (2007) : « contribution à la modernisation du système de passation des marchés publics au Bénin » ENAM/AFT, cycle II ;
- GUINIKOUKOU Félicienne « recommandation pour un système de passation des marchés publics plus transparent et plus efficace pour une compétition saine et accru » Atelier national sur le système de passation des marchés publics au Bénin, Cotonou, les 4,5 et 6 novembre 2002.
- Observatoire de Lutte contre la Corruption (2007) « livre blanc sur l'état de la corruption au Bénin » 130 pages

### **IV- Rapports**

- Rapport d'avancement du programme FCB-PME JANVIER 2014 à mars I, 2016 ;
- Rapport d'Avancement du programme FCB-PME du 1/01/2008 au 31 /12/13 ;
- Les aides mémoires du programme FCB-PME.

## **LISTE DES ANNEXES**

- 1- Annexe n° 1 : Guide d'entretien ;**
- 2- Annexe n° 2 : Questionnaire à l'endroit des enquêtés ;**
- 3- Annexe n°3 : Table des lois de khi-deux**

## ANNEXE N°1 : GUIDE D'ENTRETIEN

### **Bonjour Madame /Monsieur**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM dans la filière Administration des Finances et du Trésor, nous avons décidé de réfléchir sur le thème suivant : « **contribution à la gestion financière du programme FCB-PME par l'UATS** ».

A ce titre, nous venons solliciter votre apport pour mieux comprendre certaines notions et interrogations que soulève le thème de notre étude, à savoir :

1. Justification du long délai de passation des marchés des activités du programme FCB-PME.

.....  
.....

2. Modalités et justifications de la sous-évaluation des offres par les entrepreneurs.

.....  
.....

3. Facteurs explicatifs du manque de renforcement de suivi et de reddition des comptes au niveau des activités du programme FCB-PME

.....  
.....

## ANNEXE N°2

### □ Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM dans la filière Administration des Finances et du Trésor, nous avons décidé de réfléchir sur le thème suivant : « **contribution à la gestion financière du programme FCB-PME par l'UATS** »

#### **1- qu'est qui justifie selon vous les raisons du long délai de passation des marchés des activités du programme**

- a) Manque de renforcement des capacités des acteurs ;
- b) Démission du spécialiste en passation des marchés ;
- c) Lourdeur de la procédure de passation des marchés par les acteurs

Autres

.....  
.....

#### **2. qu'est ce qui explique selon vous la sous-évaluation des devis quantitatifs des offres dans le cadre des constructions du programme FCB-PME**

- a) méconnaissance des sites par les maîtres d'ouvrage délégués au moment du lancement des constructions ;
- b) manque de collaboration ou de communication entre les acteurs ;
- c) évaluation des devis quantitatifs de constructions sans visite de site.

Autres : .....

.....

**3- Selon vous, qu'est ce qui est à la base du manque de renforcement  
du suivi et de la reddition des comptes ;**

- a) absence d'obligation de compte rendu des réalisations par les maires ;
- b) manque de collaboration avec le Trésor Public et ses démembrements
- c) manque de cadre de collaboration et de concertation avec les maires.

Autres: .....

.....

***Merci pour votre contribution***

## ANNEXE N°3

**TABLE DES LOIS DE KHI-DEUX**

**Loi de Khi-deux**

Le tableau donne x tel que  $P(K > x) = p$

p	0,999	0,995	0,99	0,98	0,95	0,9	0,8	0,2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,005	0,001
ddl														
1	0,0000	0,0000	0,0002	0,0006	0,0039	0,0158	0,0642	1,6424	2,7055	3,8415	5,4119	6,6349	7,8794	10,8276
2	0,0020	0,0100	0,0201	0,0404	0,1026	0,2107	0,4463	3,2189	4,6052	5,9915	7,8240	9,2103	10,5966	13,8155
3	0,0243	0,0717	0,1148	0,1848	0,3518	0,5844	1,0052	4,6416	6,2514	7,8147	9,8374	11,3449	12,8382	16,2662
4	0,0908	0,2070	0,2971	0,4294	0,7107	1,0636	1,6488	5,9886	7,7794	9,4877	11,6678	13,2767	14,8603	18,4668
5	0,2102	0,4117	0,5543	0,7519	1,1455	1,6103	2,3425	7,2893	9,2364	11,0705	13,3882	15,0863	16,7496	20,5150
6	0,3811	0,6757	0,8721	1,1344	1,6354	2,2041	3,0701	8,5581	10,6446	12,5916	15,0332	16,8119	18,5476	22,4577
7	0,5985	0,9893	1,2390	1,5643	2,1673	2,8331	3,8223	9,8032	12,0170	14,0671	16,6224	18,4753	20,2777	24,3219
8	0,8571	1,3444	1,6465	2,0325	2,7326	3,4895	4,5936	11,0301	13,3616	15,5073	18,1682	20,0902	21,9550	26,1245
9	1,1519	1,7349	2,0879	2,5324	3,3251	4,1682	5,3801	12,2421	14,6837	16,9190	19,6790	21,6660	23,5894	27,8772
10	1,4787	2,1559	2,5582	3,0591	3,9403	4,8652	6,1791	13,4420	15,9872	18,3070	21,1608	23,2093	25,1882	29,5883
11	1,8339	2,6032	3,0535	3,6087	4,5748	5,5778	6,9887	14,6314	17,2750	19,6751	22,6179	24,7250	26,7568	31,2641
12	2,2142	3,0738	3,5706	4,1783	5,2260	6,3038	7,8073	15,8120	18,5493	21,0261	24,0540	26,2170	28,2995	32,9095
13	2,6172	3,5650	4,1069	4,7654	5,8919	7,0415	8,6339	16,9848	19,8119	22,3620	25,4715	27,6882	29,8195	34,5282
14	3,0407	4,0747	4,6604	5,3682	6,5706	7,7895	9,4673	18,1508	21,0641	23,6848	26,8728	29,1412	31,3193	36,1233
15	3,4827	4,6009	5,2293	5,9849	7,2609	8,5468	10,3070	19,3107	22,3071	24,9958	28,2595	30,5779	32,8013	37,6973
16	3,9416	5,1422	5,8122	6,6142	7,9616	9,3122	11,1521	20,4651	23,5418	26,2962	29,6332	31,9999	34,2672	39,2524
17	4,4161	5,6972	6,4078	7,2550	8,6718	10,0852	12,0023	21,6146	24,7690	27,5871	30,9950	33,4087	35,7185	40,7902
18	4,9048	6,2648	7,0149	7,9062	9,3905	10,8649	12,8570	22,7595	25,9894	28,8693	32,3462	34,8053	37,1565	42,3124
19	5,4068	6,8440	7,6327	8,5670	10,1170	11,6509	13,7158	23,9004	27,2036	30,1435	33,6874	36,1909	38,5823	43,8202
20	5,9210	7,4338	8,2604	9,2367	10,8508	12,4426	14,5784	25,0375	28,4120	31,4104	35,0196	37,5662	39,9968	45,3147
21	6,4467	8,0337	8,8972	9,9146	11,5913	13,2396	15,4446	26,1711	29,6151	32,6706	36,3434	38,9322	41,4011	46,7970
22	6,9830	8,6427	9,5425	10,6000	12,3380	14,0415	16,3140	27,3015	30,8133	33,9244	37,6595	40,2894	42,7957	48,2679
23	7,5292	9,2604	10,1957	11,2926	13,0905	14,8480	17,1865	28,4288	32,0069	35,1725	38,9683	41,6384	44,1813	49,7282
24	8,0849	9,8862	10,8564	11,9918	13,8484	15,6587	18,0618	29,5533	33,1962	36,4150	40,2704	42,9798	45,5585	51,1786
25	8,6493	10,5197	11,5240	12,6973	14,6114	16,4734	18,9398	30,6752	34,3816	37,6525	41,5661	44,3141	46,9279	52,6197
26	9,2221	11,1602	12,1981	13,4086	15,3792	17,2919	19,8202	31,7946	35,5632	38,8851	42,8558	45,6417	48,2899	54,0520
27	9,8028	11,8076	12,8785	14,1254	16,1514	18,1139	20,7030	32,9117	36,7412	40,1133	44,1400	46,9629	49,6449	55,4760
28	10,3909	12,4613	13,5647	14,8475	16,9279	18,9392	21,5880	34,0266	37,9159	41,3371	45,4188	48,2782	50,9934	56,8923
29	10,9861	13,1211	14,2565	15,5745	17,7084	19,7677	22,4751	35,1394	39,0875	42,5570	46,6927	49,5879	52,3356	58,3012
30	11,5880	13,7867	14,9535	16,3062	18,4927	20,5992	23,3641	36,2502	40,2560	43,7730	47,9618	50,8922	53,6720	59,7031
40	17,9164	20,7065	22,1643	23,8376	26,5093	29,0505	32,3450	47,2685	51,8051	55,7585	60,4361	63,6907	66,7660	73,4020
50	24,6739	27,9907	29,7067	31,6639	34,7643	37,6886	41,4492	58,1638	63,1671	67,5048	72,6133	76,1539	79,4900	86,6608
60	31,7383	35,5345	37,4849	39,6994	43,1880	46,4589	50,6406	68,9721	74,3970	79,0819	84,5799	88,3794	91,9517	99,6072
70	39,0364	43,2752	45,4417	47,8934	51,7393	55,3289	59,8978	79,7146	85,5270	90,5312	96,3875	100,4252	104,2149	112,3169
80	46,5199	51,1719	53,5401	56,2128	60,3915	64,2778	69,2069	90,4053	96,5782	101,8795	108,0693	112,3288	116,3211	124,8392
90	54,1552	59,1963	61,7541	64,6347	69,1260	73,2911	78,5584	101,0537	107,5650	113,1453	119,6485	124,1163	128,2989	137,2084
100	61,9179	67,3276	70,0649	73,1422	77,9295	82,3581	87,9453	111,6667	118,4980	124,3421	131,1417	135,8067	140,1695	149,4493
120	77,7551	83,8516	86,9233	90,3667	95,7046	100,6236	106,8056	132,8063	140,2326	146,5674	153,9182	158,9502	163,6482	173,6174
140	93,9256	100,6548	104,0344	107,8149	113,6593	119,0293	125,7581	153,8537	161,8270	168,6130	176,4709	181,8403	186,8468	197,4508
160	110,3603	117,6793	121,3456	125,4400	131,7561	137,5457	144,7834	174,8283	183,3106	190,5165	198,8464	204,5301	209,8239	221,0190
180	127,0111	134,8844	138,8204	143,2096	149,9688	156,1526	163,8682	195,7434	204,7037	212,3039	221,0772	227,0561	232,6198	244,3705
200	143,8428	152,2410	156,4320	161,1003	168,2786	174,8353	183,0028	216,6088	226,0210	233,9943	243,1869	249,4451	255,2642	267,5405
250	186,5541	196,1606	200,9386	206,2490	214,3916	221,8059	231,0128	268,5986	279,0504	287,8815	298,0388	304,9396	311,3462	324,8324
300	229,9634	240,6634	245,9725	251,8637	260,8781	269,0679	279,2143	320,3971	331,7885	341,3951	352,4246	359,9064	366,8444	381,4252
400	318,2596	330,9028	337,1553	344,0781	354,6410	364,2074	376,0218	423,5895	436,6490	447,6325	460,2108	468,7245	476,6064	493,1318
500	407,9470	422,3034	429,3875	437,2194	449,1468	459,9261	473,2099	526,4014	540,9303	553,1268	567,0698	576,4928	585,2066	603,4460
600	498,6229	514,5289	522,3651	531,0191	544,1801	556,0560	570,6680	628,9433	644,8004	658,0936	673,2703	683,5156	692,9816	712,7712
700	590,0480	607,3795	615,9075	625,3175	639,6130	652,4973	668,3308	731,2805	748,3591	762,6607	778,9721	789,9735	800,1314	821,3468
800	682,0665	700,7250	709,8969	720,0107	735,3623	749,1852	766,1555	833,4557	851,6712	866,9114	884,2789	895,9843	906,7862	929,3289
900	774,5698	794,4750	804,2517	815,0267	831,3702	846,0746	864,1125	935,4987	954,7819	970,9036	989,2631	1001,6296	1013,0364	1036,8260

## TABLES DES MATIERES

Introduction .....	2
<b>Chapitre premier : Le cadre et la problématique de l'étude .....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage à l'UATS .....	5
Paragraphe 1 : Cadre de l'étude .....	5
I- Cadre institutionnel de l'étude : Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire .....	5
A- Attributions du MEMP .....	5
B- Organisation et Fonctionnement du MEMP .....	7
II- Cadre physique de l'étude : UATS .....	8
A- Attributions de l'UATS.....	9
B- Organisation et Fonctionnement de l'UATS .....	10
C - Missions et activités du programme FCB-PME .....	11
III- Cadre environnemental de l'étude .....	11
A- Le microenvironnement de l'UATS .....	11
1- Les usagers de l'UATS .....	12
2- Les fournisseurs et prestataires de l'UATS .....	12
3- Les partenaires de l'UATS .....	12
B- Le macro-environnement .....	13
1- L'environnement juridique et réglementaire .....	14
2- L'environnement monétaire et financier .....	14
3- L'environnement socio-économique .....	15
Paragraphe 2 : Observations de stage .....	15
I- Les performances et les contre-performances .....	15
A- Les performances .....	15
B- Les contres performances .....	18
II- Bilan des observations de stage.....	25
A- Les performances (atouts et opportunités).....	25
B- Les contres performances .....	26
Section 2 : Choix de la problématique de l'étude .....	27
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et libellé du thème de l'étude .....	27
I- Choix et spécification du Problème à Résoudre .....	27
A- Choix du problème à résoudre .....	27
1- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt.....	28

2- Processus du choix du problème à résoudre (PAR).....	28
B- Spécification du PAR choisi .....	32
1- Précision des contours du PAR choisi .....	32
2- Elagage de problèmes spécifiques et libellé du thème choisi de l'étude.....	33
Paragraphe 2 : Choix de la perspective théorique de traitement du problème à résoudre .....	33
I- Choix de la perspective théorique du problème à résoudre .....	33
A- Perspective théorique de traitement du problème général .....	33
B- Perspective théorique de traitement des problèmes spécifiques .....	34
1- Perspective théorique de traitement du problème spécifique (PS) 1 : long délai de passation des marchés des activités du programme .....	34
2- Perspective théorique de traitement du problème spécifique (PS) 2 : Sous-évaluation des coûts de constructions .....	34
3- Perspective théorique de traitement du problème spécifique (PS) 3 : Défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.....	35
II- Formulation de la problématique de l'étude .....	35

**Chapitre second : Résultats d'analyse de la gestion financière du programme FCB-PME et approches de solutions.....37**

Section 1 : Analyse des résultats de la gestion financière du programme FCB-PME.....	38
Paragraphe 1 : Cadre théorique de base, tableau de bord de l'étude et revue de littérature .....	38
I- Cadre théorique de base de l'étude : objectifs et hypothèses de recherche.....	38
A- Les objectifs de l'étude .....	38
1- Objectifs de recherche .....	38
2- Résultats attendus de l'étude.....	39
B- Les hypothèses de l'étude .....	39
1- Causes supposées et hypothèse liées au long délai de passation des marchés des activités du programme .....	40
2- Causes supposées et hypothèse liées à la sous-évaluation des coûts de construction .....	40
3- Causes supposées et hypothèse liées au défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais .....	41
II- Tableau de bord de l'étude (TBE).....	42
III- Revue de littérature .....	44
A- Point des connaissances sur le problème du long délai de passation des marchés des activités du programme.....	44

B- Contribution antérieure sur le problème de la sous-évaluation des coûts de construction .....	47
C- Exposé des contributions antérieures sur le problème du défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais.....	48
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude .....	49
I- L'approche empirique de l'étude.....	49
II- Objectif de l'enquête .....	49
A- Cadre de l'enquête et identification de la population mère .....	50
B- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données.....	50
1- Echantillonnage .....	50
2- Centre d'intérêt du questionnaire.....	51
3- Technique de dépouillement et présentation des données.....	51
II- Choix des approches théoriques de l'étude.....	51
A- Recherche documentaire .....	52
B- Seuil de décision .....	52
Section 2 : Présentation des résultats et approches de solutions.....	55
Paragraphe 1 : Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche-diagnostic et collecte, dépouillement, présentation et analyse des données .....	55
I- Conditions générales de confirmation ou d'infirmité des hypothèses en recherche-diagnostic, collecte et dépouillement des données.....	55
A- Conditions générales de confirmation ou d'infirmité des hypothèses en recherche-diagnostic. ....	56
B- Collecte et dépouillement des données .....	56
1 - Collecte des données.....	56
2- Dépouillement des données d'enquête .....	57
C- Présentation des données.....	57
1-Présentation des données et des grandes tendances liées au PS1 .....	57
2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS1 .....	58
D- Présentation des données .....	61
1- Présentation graphique des données et les grandes tendances liées au PS2.....	61
2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS2 .....	63
E- Présentation des données et des grandes tendances liées au PS3.....	64
1- Présentation graphique des données et les grandes tendances liées au PS3 .....	64
2- Grandes tendances liées au PS3 .....	65
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre .....	67
I- Approches de solutions.....	67
A- Approches de solutions relatives au du long délai de passation des marchés des activités du programme .....	67

B- Approches de solutions relatives à la sous-évaluation des coûts de construction .....	68
C- Approches de solutions relatives au défaut d'un suivi rigoureux des activités et les difficultés liées à une reddition des comptes dans les délais .....	68
II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées .....	69
A- Suggestions à l'endroit des acteurs intervenant dans la chaîne d'exécution des dépenses du programme .....	69
B- Suggestions à l'endroit des pouvoirs publics .....	70
Conclusion .....	72
Références bibliographiques .....	74
Annexes .....	I
Table des matières .....	V