



REPUBLIQUE DU BENIN

-----  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

-----  
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

-----  
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

-----  
**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES ET DU TRESOR**

Option :  
Administration des  
Finances

Filière :  
Administration des  
Finances et du Trésor

**THEME :**

**ANALYSE DE LA GESTION DES REGIES  
D'AVANCES DU MINISTERE CHARGE DE  
L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE LA  
FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE**

Réalisé par :

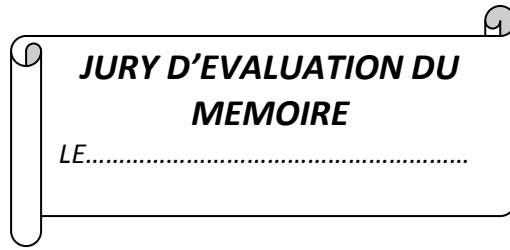
Edmak Dèlidji Carlos AKPLOGAN

Sous la direction de :

Maître de stage :  
Salifou MAMAN  
Directeur des Ressources Financières  
et du Matériel du MESFTPRIJ

Directeur de mémoire :  
Justin DJOSSOU  
Administrateur des Finances  
Chargé de cours à l'ENAM

*Année académique*  
**2014-2015**



**PRESIDENT:** GBINLO Edgard Rock

**VICE-PRESIDENT:** SENOU Barthélémy

**MEMBRE :** DEGBOGBAHOUN Marcien Hubert

**CERTIFICATION**

« Nous soussignés, Maître de stage et Directeur de mémoire, certifions que le présent mémoire a été effectivement réalisé par AKPLOGAN Edmak Dèlidji Carlos. Ledit mémoire est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury ».

Cotonou, le

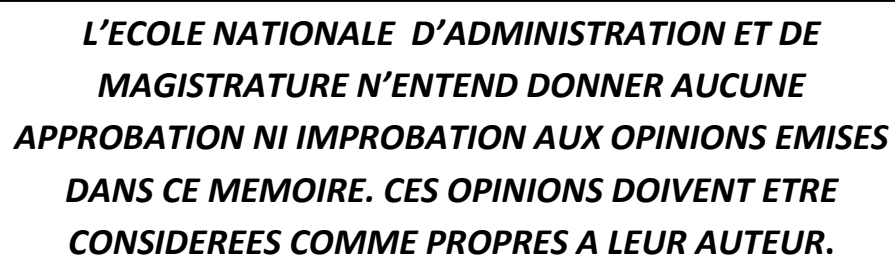
Signatures

Maître de stage,

Directeur de mémoire,

Salifou MAMAN

Justin DJOSSOU



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



***DEDICACE***

Je dédie ce mémoire :

- à mes chers parents ;
- aux familles AKPLOGAN et TOKOUNOUVISSO ;
- à mon épouse Elise ADJISSE, mes enfants Jonas et Elisabeth.

## **REMERCIEMENTS**

Qu'il nous soit permis d'exprimer ici notre profonde gratitude à Monsieur Justin DJOSSOU, notre Directeur de mémoire qui, en dépit de ses multiples occupations, n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition l'expertise nécessaire pour la réalisation de ce travail.

Toute notre gratitude aussi à Monsieur Salifou MAMAN, notre Maître de stage, pour sa disponibilité et ses conseils.

Nos remerciements vont également à l'endroit :

- de son Excellence, le Président du jury et des honorables membres du jury qui ont accepté de porter leurs jugements sur ce travail de recherche ;
- de tous les professeurs de l'ENAM pour la qualité de la formation reçue et les expériences partagées ;
- de mon doyen Monsieur Blaise BABADOUDOU, pour sa disponibilité et son soutien ;
- de tout le personnel de la DRFM/MESFTPRIJ, pour nous avoir permis de réaliser le travail ;
- de Monsieur Innocent AGBOTRO, pour son assistance ;
- de tous fidèles amis do REGO Damien, YEHOUEYOU Anicet, DOSSOU Parfait ;
- de tous nos camarades de promotion de l'ENAM, particulièrement ceux de la filière Administration des Finances et du Trésor ;
- de toutes les personnes qui nous ont aidé, depuis le début de notre formation jusqu'à l'accomplissement de ce travail.

**LISTE DES SIGLES ET  
ABREVIATIONS**

<b>AR :</b>	Assistant-régisseur
<b>CFPACF :</b>	Centre de Formation Professionnelle de l'Administration Centrale des Finances
<b>CFA :</b>	Communauté Française de l'Afrique
<b>DDC :</b>	Direction des Dépenses en Capital
<b>DEB :</b>	Direction de l'Exécution du Budget
<b>DGB :</b>	Direction Générale du Budget
<b>DGTCP :</b>	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
<b>DIEM :</b>	Direction des Infrastructures de l'Équipement et du Matériel
<b>DPB :</b>	Direction de la Préparation du Budget
<b>DPRV :</b>	Direction des Pensions et Rentes Viagères
<b>DRFM :</b>	Direction des Ressources Financières et du Matériel
<b>ESG :</b>	Enseignement Secondaire Général
<b>ESTFP :</b>	Enseignement Secondaire Technique et Formation Professionnelle
<b>ETFP :</b>	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
<b>FTP :</b>	Formation Technique Professionnelle
<b>GBAR :</b>	Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats
<b>HS:</b>	Hypothèse spécifique
<b>IGM :</b>	Inspection Générale du Ministère
<b>MEF:</b>	Ministère de l'Économie et des Finances
<b>MEFPD:</b>	Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation
<b>MP:</b>	Mandat de Paiement
<b>MESFTPRIJ:</b>	Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique Professionnelle de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
<b>OP:</b>	Ordre de Paiement
<b>PS:</b>	Problème Spécifique
<b>PTA:</b>	Plan de Travail Annuel
<b>RIJ:</b>	Reconversion et Insertion des Jeunes
<b>SB :</b>	Service du Budget
<b>SCC:</b>	Service de la Comptabilité et du Contrôle
<b>SIGFiP:</b>	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
<b>UEMOA:</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>N°</b>	<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
01	Tableau de regroupement des problèmes par centre d'intérêt	20
02	MP 2014 non justifiés de 06 directions du MESFTPRIJ au 30.06.2015	27
03	Tableau de la problématique choisie	29
04	Tableau de bord de l'étude	33
05	Tableau des causes explicatives du PS1 (Annexe 07)	79
06	Tableau des causes explicatives du PS2 (Annexe 07)	79
07	Tableau des causes explicatives du PS3 (Annexe 07)	79
08	Tableau de synthèse de l'étude (Annexe 10)	85

**LISTE DES FIGURES,  
SCHEMAS ET GRAPHIQUES**

<b>N°</b>	<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
Figure n°01	Causes explicatives du PS1	47
Figure n°02	Causes explicatives du PS2	49
Figure n°03	Causes explicatives du PS3	51

## RESUME

Le stage pratique de fin de formation effectué, à la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) nous a permis d'identifier trois problématiques, à savoir :

- la gestion non performante de la trésorerie des structures du MESFTPRIJ ;
- la gestion peu efficace des bourses scolaires ;
- la gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ.

Au nombre des trois problématiques dégagées, nous avons choisi de mener une réflexion sur la troisième qu'est : « **La gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ** ». Ceci s'est traduit par l'analyse des problèmes de gestion optimale desdites régies. Ainsi, le thème de notre étude a été formulé comme suit :

**«Analyse de la gestion des régies d'avances du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et professionnelle».**

Pour résoudre la problématique retenue, nous avons mis en œuvre une méthodologie d'analyse-diagnostique basée sur enquête menée aux moyens de questionnaires et d'entretiens.

Les résultats de nos enquêtes ont révélé que trois causes principales sont à la base de la problématique identifiée. Il s'agit :

- ✓ des difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives des dépenses ;
- ✓ de la méconnaissance des textes définissant les attributions des Assistants-régisseurs ;
- ✓ des difficultés liées au respect du principe de l'encaisse maximale, en cas de besoin de financement d'activités de grandes envergures.

Après l'identification des causes, des approches de solutions ont été faites et des recommandations formulées à l'endroit des acteurs impliqués dans la gestion des régies d'avances du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle.



## SOMMAIRE

### **INTRODUCTION**

### **CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DES REGIES D'AVANCES DU MINISTERE CHARGE DE L'ESFTP**

#### **SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL DU MINISTERE CHARGE DE L'ESFTP**

#### **SECTION 2 : CHOIX DES PROBLEMES SPECIFIQUES A RESOURDRE ET PERSPECTIVES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

### **CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES DE GESTION DES REGIES D'AVANCES DU MESFTPRI**

#### **SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DES REGIES D'AVANCES DU MESFTPRIJ**

#### **SECTION 2 : ENQUETE, ANALYSE DES DONNEES ET APPROCHES DE SOLUTIONS**

### **CONCLUSION**

### **BIBLIOGRAPHIE**

### **ANNEXES**

### **TABLE DES MATIERES**



L'un des grands changements induits par le nouveau circuit de la dépense publique est la déconcentration de la fonction de l'ordonnateur. Conformément au support de cours, élaboré par le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD), sur la formation des agents DRFM aux nouvelles procédures d'exécution des dépenses, « Cette innovation aura pour conséquence de responsabiliser chaque Ministre et par surcroît d'optimiser le niveau de réalisation des objectifs gouvernementaux assignés à chaque département ministériel. En retour, les Ministres devront produire au Ministre en charge des Finances, en cours d'année, des points d'exécution périodique et en fin de gestion, un compte administratif.» Ainsi, le contexte des nouvelles orientations qui gouvernent la gestion des dépenses publiques, à savoir celui de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (GBAR) interpelle les acteurs ayant à charge la gestion des ressources de plus en plus limitées du pays. Dans cette perspective, la mise en œuvre des nouvelles procédures d'exécution des dépenses vise à corriger des insuffisances, jadis relevées dans la gestion des deniers publics, à savoir : le déficit d'informations actualisées sur la situation d'exécution budgétaire de l'Etat, la lenteur dans l'exécution des tâches, le manque de fiabilité dans le suivi de l'exécution des opérations budgétaires, le déficit d'informations constaté sur les dépenses effectuées en dehors du circuit financier. C'est donc dans la logique d'offrir un meilleur encadrement des dépenses que le MEFPD a autorisé la nomination des assistants régisseurs (AR) et des billeteurs pour suppléer aux tâches du régisseur central (RC), au niveau de leurs structures respectives. Cependant, les mêmes insuffisances subsistent et se généralisent dans la quasi-totalité des structures du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, au mépris des principes liés au système moderne de gestion des Finances Publiques adopté par le Bénin, en vertu du décret N°2000-601 du 29 novembre 2000 portant nouvelles procédures d'exécution des dépenses publiques. En effet, les opérations de dépenses ne sont exécutées, ni dans les délais prévus, ni avec la célérité requise, et nous assistons souvent à des situations d'errements et d'improvisations, généralement préjudiciables à l'Etat et à ses fournisseurs. Ce sont là, les constats que nous avons faits au cours de notre stage pratique à la DRFM du MESFTPRIJ. Ainsi, au nombre des problèmes de gestion non optimale des régies d'avances dudit Ministère, il y a notamment :

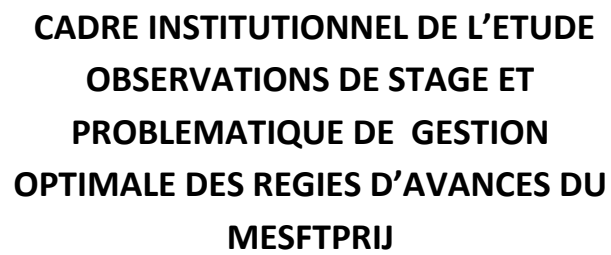
- la justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement (MP) émis à leur profit ;
- le retard accusé par les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ;

- le non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.

Dans le contexte actuel de crise économique et financière généralisée, il est plus que jamais nécessaire de rechercher des solutions appropriées aux différents problèmes identifiés, en vue d'atteindre les objectifs de performance fixés par l'Etat. C'est pour y contribuer que nous avons axé notre réflexion sur le thème intitulé : «**Analyse de la gestion des régies d'avances du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle.**» Il sera développé en deux chapitres.

Le premier chapitre présentera le cadre institutionnel de l'étude et les observations de stage. Le deuxième abordera le cadre méthodologique de l'étude et les approches de solutions aux problèmes de gestion des régies du MESFTPRIJ.

**CHAPITRE I**



**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE  
OBSERVATIONS DE STAGE ET  
PROBLEMATIQUE DE GESTION  
OPTIMALE DES REGIES D'AVANCES DU  
MESFTPRIJ**

**SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA  
DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL DU  
MINISTERE CHARGE DE L'ESFTP**

**PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU MESFTPRIJ ET DE LA DIRECTION DES  
RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL**

**I- Cadre institutionnel de l'étude : le Ministère de l'Enseignement  
Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la  
Reconversion et de l'insertion des Jeunes**

Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ), créé par décret N° **2012 - 431 du 06 novembre 2012**, est né de la fusion des trois composantes que sont :

- l'Enseignement Secondaire Général (ESG) ;
- la Formation Technique et Professionnelle (FTP) ;
- la Reconversion et l'Insertion des Jeunes (RIJ).

**A- Mission et attributions**

**1- Mission**

Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) vise deux objectifs généraux dans l'accomplissement de sa mission. Il s'agit de :

- concevoir et impulser les politiques en matière de l'éducation ainsi que les réformes et stratégies aux niveaux central, sectoriel et local pour la construction d'un Bénin émergent ;
- améliorer la performance du système éducatif et créer de la valeur par la formation de cadres compétents au service du développement.

## **2- Attributions**

Dans le cadre de sa mission, le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) est chargé de :

- déterminer les objectifs d'éducation, de formation, de reconversion et d'insertion des jeunes en concertation avec les partenaires institutionnels ;
- planifier l'offre éducative et de formation dans le sous secteur en arrimage avec les orientations nationales de développement et les besoins de l'économie ;
- concevoir, élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes d'enseignement, de formation et de reconversion en fonction des besoins de l'économie ;
- concevoir, élaborer et mettre en œuvre et suivre les politiques et stratégies nationales de développement de la culture entrepreneuriale et de l'insertion des jeunes ;
- développer les moyens, les ressources et les relations nécessaires à l'accueil, l'information, l'orientation et l'accompagnement dans le cadre de la reconversion et de l'insertion des jeunes ;
- déterminer les modalités d'évaluations des apprentissages et d'orientation scolaire, des acquis et des compétences des apprenants en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement et de formation ;
- déterminer les conditions de progression dans les études et les formations ainsi que de leur certification ;
- développer la recherche pédagogique et les méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'animation visant à améliorer la qualité de l'enseignement ;
- établir et mettre en œuvre la carte scolaire en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales et déterminer les conditions

d'ouverture et de fermeture des établissements publics et privés d'enseignement secondaire, de formation technique et professionnelle ;

- promouvoir la scolarisation notamment celle des filles et des personnes défavorisées et à besoins spécifiques en vue d'un accès équitable à l'éducation et à la formation ;
- agréer, normaliser et promouvoir les matériels didactiques, les manuels scolaires et autres équipements et fournitures utilisés dans les établissements d'enseignement secondaires, de formation technique et professionnelle ;
- déterminer en liaison avec les départements ministériels et partenaires sociaux concernés, les statuts particuliers du corps de contrôle et d'encadrement, des enseignants et des personnels administratif et technique du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes ;
- déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants et formateurs du sous-secteur ainsi que les conditions de leur habilitation à exercer la profession ;
- déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation, de promotion des personnels administratif et technique dans les domaines de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, de la reconversion et de l'insertion des jeunes ;
- gérer les carrières du corps de contrôle et d'encadrement des personnels enseignant, administratif et technique du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- réaliser et assurer la maintenance des infrastructures et équipements du Ministère conformément à la législation en vigueur et aux normes établies ;
- promouvoir le secteur privé ;
- assurer la protection sociale et sanitaire des personnels enseignants, administratifs et technique ainsi que celle des apprenants ;
- améliorer les conditions de vie et de travail du corps de contrôle et d'encadrement, du personnel enseignant, administratif et de soutien ainsi que celles des apprenants ;

- développer l'éducation physique et sportive, les activités culturelles, civiques et de protection de l'environnement dans les établissements d'enseignement secondaire et de formation technique et professionnelle.

### **B- Organisation du MESFTPRIJ**

Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes comprend :

- le Ministre ;
- les services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- le cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- l'Inspection Générale Pédagogique du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions centrales ;
- les Directions Techniques et les Directions Départementales ;
- les Organismes sous tutelle ;
- les organes consultatifs et/ou délibératifs

(Cf. organigramme du Ministère en annexe N° 1)

## **II- La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) : missions, attributions et organisation**

### **A- Missions et attributions**

#### **1- Missions**

Créée par arrêté n° 333/MESFTPRIJ/DC/SGM/DRFM/SA du 23 juillet 2013, la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) a pour missions de :

- élaborer le projet de budget du Ministère en collaboration avec la Direction de la Programmation et de la Prospective et avec les responsables de toutes les structures concernées ;
- assurer et coordonner la gestion financière de l'ensemble des crédits mis à la disposition du Ministère ;
- concevoir et mettre en œuvre une politique d'équipement des services et de maintenance des équipements en collaboration avec la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance (DIEM).

#### **2- Attributions**

La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) est chargée de :

- élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan de politiques d'assainissement et de modernisation de la gestion des ressources financières et du matériel du Ministère ;
- élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan d'investissement, d'équipement et de maintenance ;
- mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une gestion efficace et efficiente des ressources financières et matérielles, notamment pour des achats et approvisionnements groupés ;
- informer et former le personnel du Ministère sur les procédures de gestion des finances publiques ;
- mettre en œuvre la politique d'attribution des bourses.

### **B- Organisation de la DRFM**

La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) comprend :

- ✓ un Secrétariat (S) ;
- ✓ un Service du Budget (SB) ;
- ✓ un Service de la Comptabilité et du Contrôle (SCC) ;

- ✓ un Service du Matériel (SM) ;
  - ✓ un Service des Bourses Scolaires (SBS) ;
  - ✓ une Régie Centrale (RC).
- (Cf. l'organigramme de la DRFM en annexe N°2)

## **PARAGRAPHE 2 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL**

### **I- Etat des lieux sur les activités de quelques Services de la DRFM**

La DRFM est une Direction Centrale du Ministère dont l'importance se justifie au regard des différentes activités menées par chacun des services qui la composent. Notre stage nous a permis de nous intéresser principalement aux activités de trois services, à savoir :

- le Service de la Comptabilité et du Contrôle (SCC) ;
- le Service des Bourses Scolaires (SBS) ;
- la Régie Centrale (RC).

Les observations faites dans le cadre du fonctionnement de ses services seront restituées dans le présent paragraphe.

### **A- Observations de stage sur les activités du Service de la Comptabilité et du Contrôle**

Le Service de la Comptabilité et du Contrôle comprend trois Divisions qui fonctionnent en parfaite harmonie. Il s'agit de :

- ✓ la Division Engagement et Contrôle des dépenses ;
- ✓ la Division Ordonnancement ;
- ✓ la Division SIGFiP.

Sous les ordres du DRFM, le fonctionnement du service est assuré par un Chef - Service appuyé par trois Chefs – Division et des collaborateurs

Le Service de la Comptabilité et du Contrôle (SCC) a pour rôle d'assurer :

- les engagements juridiques de toutes les dépenses du Ministère ;
- la coordination des engagements et le contrôle des dépenses du Ministère ;
- la liquidation, le mandatement et l'ordonnancement des dépenses ;
- la certification des factures ;

- l'apurement des ordres de paiement émis au profit du Ministère ;
- la tenue des livres et registres comptables ;
- le suivi des comptes des Directions Centrales, Techniques et Départementales ;
- l'élaboration des comptes administratifs et de gestion du Ministère en liaison avec la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Notre séjour dans ce service nous a permis de constater qu'il existe toujours un écart entre les prescriptions légales et les applications qu'on observe sur le terrain. En effet, nous avons rencontré des difficultés dans l'accomplissement de la quasi-totalité des tâches, en particulier celles relatives aux opérations d'engagements juridiques des dépenses du Ministère, leur liquidation, mandatement et ordonnancement.

### **1- Mécanisme d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement des dépenses publiques**

D'entrée de jeu, notons que le Service de la Comptabilité et du Contrôle, à l'instar des autres services de la DRFM, dispose d'agents de qualité, compétents et très dévoués à la tâche. Les travaux se déroulent dans une atmosphère décontractée, de convivialité et de solidarité ; ce qui n'est pas toujours évident dans d'autres directions. Contrairement à ces éléments que nous pouvons qualifier d'atouts et d'opportunités pour la bonne marche des activités du service, plusieurs difficultés entravent quotidiennement la bonne marche desdites activités malgré la détermination affichée de son personnel. Il s'agit des difficultés liées au traitement des dossiers, et que nous avons regroupées en trois catégories, à savoir :

- difficultés liées au traitement des dossiers mal constitués ;
- difficultés liées à l'ignorance de la procédure d'exécution des dépenses publiques ;
- difficultés liées au traitement des factures de consommation d'électricité, d'eau et du téléphone

#### **a- Difficultés liées au traitement des dossiers mal constitués**

Les dossiers de Bon de Commande ne sont pas toujours bien montés par les Intendants et Comptables des établissements d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle.

En effet, les pièces administratives fournies ne sont souvent pas à jour et le prix des articles ne sont guère en conformité avec le répertoire des prix de référence édité par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

Nous avons souvent constaté que, pour certains dossiers d'engagement de dépenses à problème, même si l'on arrive à joindre le fournisseur en vue des corrections à faire sur son dossier, il répond une fois à votre appel et disparaît pour un long moment, avant de produire les pièces administratives demandées en remplacement. Ces situations font traîner les dossiers et empêchent l'engagement des dépenses ; ce qui amène les gestionnaires de crédits à perdre parfois les crédits lorsque la période coïncide avec la fermeture du SIGFiP. Ainsi, les objectifs budgétaires ne sont pas atteints, dans la mesure où les nouvelles orientations décrétées par le MEFPD sont fondées sur la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (GBAR).

#### **b- Difficultés liées à la non maîtrise de la procédure d'exécution des dépenses publiques**

- **Par rapport au dossier de mandatement**

Pour ce qui concerne la constitution des dossiers de mandatement, il arrive que certains Intendants et Comptables gardent par ignorance, par devers eux, les factures après la livraison des articles ; ce qui ralentit et retarde la préparation des factures à la signature du DRFM. De ce fait, le mandatement et l'ordonnancement ne sont pas faits au moment opportun, alors qu'un dossier de Bon de Commande non mandaté et ordonnancé après livraison des articles traduit la non consommation du crédit et entraîne une dette imputable au prochain exercice budgétaire pour la structure concernée. Cette situation atteste, à notre avis, de la non appropriation du manuel de procédures de la DRFM par les usagers en général et les Intendants et Comptables des structures du MESFTPRIJ en particulier.

Il arrive aussi fréquemment que l'objet des dépenses soit mal libellé sur les fiches d'engagement. Dans ce cas, ce sont les agents du SCC qui procèdent à la rectification avant l'acheminement du dossier vers le MEFPD.

- **Par rapport à l'utilisation des différents cachets**

Nous avons aussi été confronté au problème de défaut de certification des factures relatives aux livraisons de produits ou à des prestations de service. Pour chaque groupe d'articles donnés, il existe des cachets appropriés, prévus par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Ces cachets apposés au verso des factures sont accompagnés de la signature des Gestionnaires de crédits. Malgré les formations

organisées à l'intention des Intendants, Comptables et Assistants régisseurs des structures du MESFTPRIJ, le problème de non maîtrise des différents cachets continue de se poser. Ces défauts retardent sensiblement les délais de mandatement et réduisent en conséquence les taux de consommation des crédits déjà insuffisants pour permettre l'atteinte des objectifs budgétaires. Pour ce faire, les agents du SCC sont obligés de procéder à des corrections dans la mesure du possible avant de transmettre le dossier physique de paiement à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

- **Par rapport à la procédure de passation des marchés publics**

En la matière, les Coordonnateurs de Projet établissent souvent mal les décomptes des travaux : le taux d'exécution physique des travaux n'est pas toujours conforme aux chiffres indiqués sur les attachements. Ce constat a trait au problème de manque de suivi systématique des travaux engagés dans le cadre des contrats de marchés publics. Par ailleurs, les copies de contrats de marchés ne sont pas produites en nombre suffisant permettant de prélever celle destinée aux archives du SCC. Les agents du SCC sont souvent obligés de faire eux-mêmes la copie de ces documents très volumineux avant d'acheminer le dossier à la DGTCP pour paiement. Cette situation découle de la non maîtrise de la procédure des marchés publics, de la part des coordonnateurs de projet ou de leurs collaborateurs.

- **Par rapport à la qualité des fournisseurs ou prestataires**

Parfois, certains Bons de Commande sont édités et régulièrement remis aux fournisseurs mais faute de disponibilité financière de leur part, ils n'arrivent pas à livrer les articles commandés. Ceci entraîne la perte du crédit budgétaire, si les mesures idoines ne sont pas prises à temps pour annuler rapidement le Bon de Commande et faire recours à d'autres prestataires. Nous nous sommes naturellement posé la question de savoir les bases sur lesquelles ont été sélectionnés les fournisseurs.

- c- L'accumulation d'arriérés des frais d'électricité et d'eau du Ministère et l'insuffisance de crédits ouverts pour les éponger**

Le traitement des différentes factures d'eau, d'électricité et de téléphone des structures du Ministère nous a permis de constater qu'il manque encore de rigueur dans la gestion de ces biens publics. En effet, au niveau de la consommation en eau, électricité et téléphone par les structures du MESFTPRIJ, il convient de signaler que

les dotations budgétaires sont insuffisantes et ne peuvent couvrir toutes les dettes liées à cette rubrique. On assiste alors, chaque année, à une accumulation d'arriérés de dettes. Il se pose, à notre avis, un problème de manque de sensibilisation des différentes structures du MESFTPRIJ sur l'obligation de rationaliser leur consommation en eau, électricité et téléphone, afin de minimiser les charges y afférentes, face à des crédits budgétaires qui s'amenuisent d'année en année.

### **B- Observations de stage sur les activités du Service des Bourses scolaires (SBS)**

Conformément au manuel de procédures de la DRFM, «la bourse est une pension allouée à un élève par l'Etat pour contribuer aux frais de sa formation par l'intermédiaire de son établissement de formation.»

Le Service des Bourses Scolaires (SBS) est chargé d'assurer la mise en œuvre de la politique d'attribution des bourses et secours scolaires aux élèves de l'Enseignement Technique et Professionnel.

Il comprend :

- la Division de la Règlementation et de l'Attribution des Bourses et Secours (DRABS) ;
- la Division du Suivi des Bourses et de l'Apurement des Bourses et Secours (DSBABS).

A ce titre, il prend part aux travaux de la Commission Nationale d'Attribution des Bourses d'Etudes et de Stages. Il assure :

- l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la réglementation relative aux bourses et secours attribués aux élèves de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle ;
- la confection des états d'effectifs des élèves boursiers et de ceux bénéficiaires de secours en collaboration avec les établissements ;
- la préparation du projet de budget du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes pour ce qui concerne les bourses et secours ;
- la mise à disposition des bourses et secours aux Etablissements de l'Enseignement Technique et Professionnel.

Au Service des Bourses Scolaires, nous avons eu l'opportunité d'effectuer des missions de contrôle dans certains établissements en vue d'apprécier l'utilisation des bourses allouées aux élèves.

## **1- Mécanisme de traitement des dossiers de bourses scolaires**

Le Service des Bourses Scolaires ne souffre d'aucun manque de compétence pour la réalisation sans faille des tâches qui relèvent de ses attributions. En effet, avec un personnel composé d'un Chef Service, de deux Chefs Division et de deux collaborateurs, les différentes activités sont soigneusement menées dans les délais requis et selon les règles de l'art, sous les ordres du DRFM. Ici, le facteur temps revêt une importance particulière dans la mesure où le moindre retard dans l'allocation des bourses risque de perturber le bon fonctionnement des établissements en général et des établissements à régime d'internat en particulier. Nous avons néanmoins relevé quelques insuffisances dans le cadre des trois principales activités qui caractérisent ce service, à savoir :

- ✓ confection de la liste alphabétique des boursiers ;
- ✓ préparation du dossier de mandatement des bourses ;
- ✓ suivi de l'utilisation des bourses dans les établissements.

### **a- Insuffisances relevées, au cours de la confection de la liste alphabétique des boursiers**

La confection de la liste alphabétique des boursiers est faite à la fin de chaque année scolaire par le SBS en collaboration avec la Direction des Examens et Concours (DEC), la Direction de l'Enseignement Technique (DET) et les Etablissements d'ETFP, à partir des résultats des concours et des résultats de fin d'année des Etablissements d'ETFP. Le principe est que le nombre de boursiers est fixé en fonction de la dotation budgétaire annuelle accordée par l'Etat. La conséquence immédiate est que tous les élèves méritants ne sont pas systématiquement pris en compte. Ceci constitue, à priori une insuffisance relevant de la responsabilité de l'Etat, mais l'on ne saurait s'attendre à la situation inverse, c'est-à-dire évaluer et obtenir la dotation budgétaire à partir des listes établies par les Chefs d'Etablissement. Cependant, une insuffisance particulière a retenu notre attention ; il s'agit de la non prise en compte des nouveaux centres de formation dans le cadre de l'attribution des bourses scolaires. Il se pose alors un problème de caducité des textes portant attribution des bourses scolaires.

### **b- Insuffisances relevées, lors de la préparation du dossier de mandatement des bourses**

Dans le cadre des travaux de préparation du dossier de mandatement des bourses, nous avons remarqué une disparité entre les frais de restauration accordés aux élèves du niveau 1 et ceux alloués aux élèves du niveau 2 de l'ESFTP.

Cette situation a déjà fait l'objet d'une analyse, dans le cadre d'un atelier entre les responsables d'Etablissements sous le thème intitulé : « **Revue de la politique d'attribution des bourses scolaires au Bénin** ». A notre avis, une nécessité d'harmonisation des textes s'impose pour prévenir toute éventualité de grève, de siting et autres actions susceptibles de freiner les activités scolaires.

**c- Insuffisances relevées, dans le cadre du suivi de l'utilisation des bourses**

Les missions que nous avons effectuées au Service des Bourses Scolaires, dans le cadre du suivi de l'utilisation des bourses, nous ont permis de relever deux insuffisances qui, à notre avis pourraient à moyen terme perturber le bon déroulement des activités pédagogiques des Etablissements publics d'ETFP. La première a trait à la restauration et à l'hébergement, tandis que la deuxième concerne la méthode de gestion des bourses.

✓ **Services de restauration et conditions d'hébergement offertes aux élèves boursiers dans les internats**

Les rations alimentaires servies aux élèves boursiers internes laissent souvent à désirer, au regard de la quantité et de la qualité. Aussi suffit-il de visiter les dortoirs des internats pour se rendre compte de la vétusté des matériels de couchage. En effet, une première réaction pourrait nous amener à accuser les chefs d'Etablissement ou les Intendants de détournement de fonds alloués auxdits élèves ; mais à y voir de plus près, en rapport avec le coût élevé de la vie dû à l'inflation galopante, et de façon empirique, nous réalisons que les frais alloués par l'Etat ne permettent pas d'améliorer la qualité des repas servis. Il revient à l'Etat d'actualiser les différents taux d'allocation de bourse, dans le but de satisfaire tout au moins au principe de l'équilibre alimentaire et d'offrir des commodités de travail aux élèves.

✓ **Méthode de gestion des bourses scolaires**

Les missions effectuées, dans ce cadre nous ont permis de constater que la méthode de gestion des bourses scolaires change d'un Etablissement à un autre. En effet, certains Etablissements s'arrangent pour payer un peu d'argent en espèces aux boursiers, après toutes autres charges tandis que, dans les mêmes conditions, d'autres Etablissements ne versent aucun sous à leurs élèves boursiers, oubliant que les élèves se communiquent et font des rapprochements de situation, voire de gestion. Dans ces conditions, les chefs d'Etablissements doivent s'accorder sur la méthode à suivre, dans tous les Etablissements d'ETFP, pour éviter de faire « deux

poids, deux mesures » dans la gestion des bourses des élèves, et couper ainsi cours à toute suspicion, souvent entretenue par les élèves en leur sein.

### **C- Observations de stage sur les activités du Service de la Régie Centrale**

Le Service de la Régie Centrale est chargé de coordonner toutes les activités de la trésorerie, des Directions Centrales et Techniques, des organismes sous tutelle et du Cabinet du Ministère. Il comprend :

- la Division de la Caisse Centrale (DCC) ;
- la Division Engagement et Suivi des Dépenses (DESD) ;
- la Division chargée de la Gestion des Valeurs Inactives (DCGVI) ;
- la Division chargée du Traitement des OM et autres tâches confiées par le Régisseur (DCTOMAT).

A ce titre, il assure :

- la préparation et le suivi de l'engagement juridique des dépenses relatives à la procédure exceptionnelle (OP et MP) exprimées par les Directions, les organismes sous tutelle et le Cabinet du Ministre ;
- le suivi et la saisie de toutes les demandes d'engagement et de mandatement relatives à la procédure exceptionnelle du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes ;
- la gestion des régies spéciales d'avance, du budget de fonctionnement, du budget d'investissement et des comptes hors budget du Ministère ;
- les appels de fonds et les reconstitutions des avances consommées au profit des régies spéciales d'avances du Ministère ;
- la gestion des valeurs inactives (Tickets-valeurs, timbre-poste, etc.) ;
- la tutelle en matière de la gestion de la trésorerie des établissements scolaires et organismes sous tutelle du Ministère.

Le fonctionnement du Service de la Régie Centrale est assuré par un Chef de service, quatre Chefs de Division et trois collaborateurs dont les compétences ne souffrent d'aucune faille. Les tâches relevant de l'attribution de ce service sont convenablement exécutées sous la supervision du DRFM et dans une ambiance d'entraide et de complémentarité. Nous avons passé plus de temps de stage dans ce service ; ce qui nous a permis d'accomplir beaucoup de tâches et de vivre la réalité des conditions de travail de ce service. Nous avons très tôt réalisé qu'il s'agissait d'un service, non seulement très stratégique mais aussi névralgique. Ce service est caractérisé par la transparence, la clarté, la précision et l'exactitude dans l'exécution

des tâches du personnel de la régie Centrale. L'assiduité au travail et la concentration dans l'exécution des tâches sont conditionnées par le risque permanent de recevoir la visite de l'Inspection Générale des Finances (IGF), l'Inspection Générale d'Etat (IGE) et l'Inspection Générale du Ministère (IGM). Les livres et journaux comptables sont régulièrement tenus et quotidiennement mis à jour. Dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique d'assainissement et de modernisation de la gestion financière et matérielle, le Service de la Régie Centrale dispose désormais d'un système informatisé de traitement des différentes primes.

Notre stage dans ce service nous a également donné l'occasion d'identifier un certain nombre d'insuffisances ayant trait au mécanisme de réalisation de deux principales activités de la Régie Centrale. Il s'agit de :

- la gestion des appels de fonds, de reconstitution des avances consommées et des mandatements au profit des régies spéciales d'avance du Ministère ;
- la tutelle en matière de gestion de la trésorerie des structures du MESFTPRIJ (Etablissements scolaires, comptes hors budget, organismes sous tutelle).

### **1- Mécanisme de gestion des appels de fonds, de reconstitution des avances consommées et des mandatements au profit des régies d'avances du Ministère**

La gestion des deniers publics fait intervenir des acteurs appelés régisseurs, assistants régisseurs et billeteurs nommés au niveau des départements ministériels et institutions de l'Etat placés sous l'autorité des ordonnateurs. Ils assurent certaines fonctions relevant de la compétence des comptables publics comme la garde en sécurité des deniers publics, la manipulation des fonds et valeurs, l'enregistrement comptable des opérations effectuées, la conservation des pièces comptables. Les régisseurs sont des Agents assermentés. Ils reçoivent des fonds pour effectuer des dépenses à justifier dans des délais prescrits par les règlements et lois. Ils agissent pour le compte du Receveur Général des Finances, Comptable principal de l'Etat.

Dans les dispositions diverses énoncées dans le manuel de procédures de la DRFM pour les opérations de la régie, il a clairement été spécifié que : « les assistants régisseurs sont personnellement et pécuniairement responsables des fonds mis à leur disposition ou mandatés à leur profit » ; néanmoins, une fois les fonds obtenus, ils ne se soucient guère de leur justification jusqu'à expiration des délais légaux. De ce fait, tout porte à croire qu'ils ne sont tenus d'aucune obligation vis-à-vis de la loi et que c'est le Régisseur Central qui devra en répondre personnellement et pécuniairement. Nous devons nous rappeler qu'en cas de malversation commise par les Assistants-

Régisseurs (AR), c'est les Régisseurs Centraux qui sont les tous premiers à être accusés de complaisance, ou de légèreté dans leur gestion.

Nous notons également une absence de bureau approprié pour les AR, et les dossiers de pièces justificatives se retrouvent en vrac et à même le sol : ce qui pose du coup le problème d'archivage à leur niveau. Par ailleurs, des cambriolages s'opèrent dans des bureaux d'AR, du fait de leur qualité peu sécurisée.

En dehors de la production tardive des pièces justificatives des fonds publics qui se généralise dans la presque totalité des ministères, il se pose également le problème de retard qu'accusent certains Assistants-régisseurs dans l'accomplissement des tâches relevant pourtant de leurs fonctions. En effet, il est fréquent de constater que, certains assistants se mettent à courir, souvent aux derniers moments dans tous les sens, à la recherche d'informations, dans le cadre de la mise en œuvre des activités de leurs structures. Ainsi nous assistons régulièrement à des situations de tâtonnement qui frisent une navigation à vue, et par conséquent défavorables à l'atteinte des objectifs de performance. Il y a eu la lettre ministérielle n°1377-C/MEF/CAB/SGM/DGB/DEB/SOCA du 27 mai 2005 qui prévoit la nomination des Assistants- régisseurs et billeteurs pour accompagner les Régisseurs dans leurs missions. Mais aucun acte ne définit les attributions de l'Assistant-régisseur, ses responsabilités et ses relations fonctionnelles avec les autres structures et la DRFM.

Dans le cadre de notre séjour à la Régie Centrale, nous avons eu connaissance de certaines situations alarmantes ayant retenu notre attention. Il s'agit des malversations commises par certains AR, et des vols de deniers publics au cours de cambriolages opérés dans des bureaux d'AR, du fait du non respect du principe de l'encaisse maximale.

En effet, c'est depuis 2004 que cette encaisse maximale a été fixée à deux millions (2 000 000) de francs Cfa. Mais les AR ont de plus en plus de difficultés à respecter ce montant, pour une raison ou une autre.

Une autre situation demeure et concerne les difficultés rencontrées par les AR lors du ravitaillement en carburant, au moyen de Tickets-Valeurs SONACOP pour les véhicules du Ministère, dans le cadre des diverses missions. En effet, face à la pénurie d'essence récurrente au niveau des stations SONACOP, les AR sont souvent obligés de déboursier des espèces pour l'achat de carburant, malgré l'existence de stock disponible de Tickets-valeurs préalablement acquis en prévision des dites missions. L'Assistant-régisseur se trouve alors en présence de deux solutions alternatives : soit, il accepte de déboursier à nouveau de l'espèce pour en acheter dans une station privée, soit il remet les TV au Conducteur de Véhicule Administratif qui est obligé de pénétrer le circuit du marché noir pour négocier les TV afin d'obtenir de l'espèce pour l'achat du carburant nécessaire à l'accomplissement de la mission. Dans l'une ou

l'autre des deux alternatives, l'Assistant-régisseur court un risque de dépassement de la prévision annuelle budgétaire, en ce qui concerne les frais d'achat de carburant et lubrifiant.

Tous ces constats sont la preuve que, la gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ se trouve handicapée par des problèmes spécifiques dont les plus courants sont :

- la justification tardive des fonds reçus par les AR et relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit ;
- la perte de temps par les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ;
- le non respect du principe de l'encaisse maximale ;
- la non sécurisation des locaux abritant les Assistants Régisseurs (AR) ;
- l'absence de bureaux appropriés pour les AR ;
- les difficultés d'achat de carburant avec les TV – SONACOP.

Dans l'optique d'une meilleure gouvernance financière, ces différents problèmes méritent au plus tôt des solutions fiables et durables.

## **2- Mécanisme de tutelle en matière de gestion de la trésorerie des structures du MESFTPRIJ (Etablissements scolaires, comptes hors budget et organismes sous tutelle)**

L'article 13 de l'arrêté n°333/MESFTPRIJ/DC/SGM/DRFM/SA du 23 juillet 2013 portant AOF de la DRFM stipule que le Service de la Régie Centrale assure : « La tutelle en matière de la gestion de la trésorerie des Etablissements scolaires et organismes sous tutelle du Ministère ».

La mise en œuvre de cette activité se traduit par l'accomplissement des tâches ci-après :

- collecte et centralisation des informations de base ;
- saisie des données de base chiffrées ;
- suivi du traitement des dossiers financiers des établissements de l'ESFTPRIJ ;
- contrôle des dépenses des établissements de l'ESFTPRIJ ;
- vérification de la tenue à jour des livres comptables et des livres de la trésorerie ;
- formation et recyclage des gestionnaires de crédits, des intendants, des C/SAF, des gestionnaires comptables par rapport aux délais de régularisation des ordres de paiements et de justification des mandats de paiement, au

regard des dispositions de la loi de Finances de l'année en cours et de nouvelles mesures prises par le Ministère de l'Economie et des Finances.

L'exécution de certaines tâches a effectivement démarré en 2011 mais suspendue en 2013 en raison de manque de synergie d'action avec l'Inspection Générale du Ministère (IGM) qui revendique certaines tâches relevant de sa compétence telles que :

- ✓ la vérification de la régularité des opérations d'encaissement de recettes budgétaires non fiscales ;
- ✓ le contrôle de la bonne tenue des divers registres et livres prévus par la réglementation.

La Direction des Ressources Financières et du Matériel, structure chargée de la mise à disposition des ressources aux structures du Ministère, il importe qu'elle opère le suivi de la bonne utilisation des ressources déployées sur le terrain. En ce sens , le Service de la Régie peut jouer le rôle d'appui conseil et servir d'antichambre à l'IGM qui conservera ses attributions de contrôle et de répression de la fraude et des malversations.

C'est dans ce contexte que cette activité a été retirée du Plan de Travail Annuel (PTA) du Service de la Régie Centrale. Cependant nos recherches nous ont permis de relever des insuffisances liées à la mise en œuvre de cette activité. Les constats que nous avons faits dans ce cadre sont les suivants :

- manque d'information sur la nature des recettes collectées ;
- absence de données sur l'exhaustivité des recettes ;
- collecte des recettes faite sur la base des supports peu sécurisés ;
- risque de détournement de fonds ou de mauvaise gestion ;
- absence d'un manuel de procédures de recouvrement et de gestion des recettes.

## **II- Inventaire de l'état des lieux**

Nous allons procéder au recensement des atouts et faiblesses tirés des observations de stage.

### **A- Recensement des atouts**

Il s'agit des forces et opportunités identifiées et qui, à notre avis, sont de nature à favoriser l'atteinte des objectifs assignés à la DRFM. Ces atouts peuvent être rangés sous deux (2) principaux volets, à savoir :

- atouts au bon fonctionnement de la DRFM ;
- atouts liés au respect des prescriptions comptables et fiscales.

### **1- Atouts au bon fonctionnement de la DRFM :**

- existence d'un manuel de procédures à la DRFM ;
- disponibilité d'un personnel qualifié compétent et motivé ;
- cadre de travail attrayant et équipé de mobilier et de matériel de travail adéquats ;
- présence, ponctualité et assiduité des agents de la DRFM au travail ;
- célérité dans le traitement des dossiers ;
- ambiance de travail caractérisé par un climat, de convivialité et de solidarité.
- système informatisé de traitement de la prime de rendement et de la prime spécifique payées au personnel administratif du Ministère ;
- informatisation en cours du système de traitement des primes de rentrée des enseignants.

### **2- Atouts liés au respect des prescriptions comptables et fiscales :**

- tenue et mise à jour régulières du livre journal banque et caisse ;
- tenue et mise à jour régulières des livres comptables ;
- justification régulière des dépenses effectuées par Ordre de Paiement (OP).

## **B- Recensement des problèmes**

Les principales faiblesses et menaces relevées sont les suivantes :

- **non appropriation du manuel de procédures de la DRFM par certains Assistants-régisseurs ;**
- **consommation irrationnelle de l'eau, de l'électricité et du téléphone par les structures du MESFTPRIJ ;**
- **manque d'information sur la nature des recettes collectées par les établissements scolaires, les comptes hors budget et les organismes sous tutelle ;**
- **absence de données sur l'exhaustivité des recettes des structures du MESFTPRIJ ;**
- **collecte de recettes effectuée à base de supports peu sécurisés par les structures du MESFTPRIJ ;**
- **existence de risque de mauvaise gestion et de détournement de fonds ;**
- **absence d'un manuel de procédures de recouvrement et de gestion des recettes hors budget ;**

- non prise en compte systématique de tout méritant dans la politique d'attribution des bourses scolaires ;
- non prise en compte des nouveaux centres de formation d'ETFP dans l'attribution des bourses ;
- différence de taux de restauration entre boursiers du niveau 1 et du niveau 2 des établissements de l'ETFP ;
- mauvaise qualité de restauration et mauvaise condition d'hébergement pour les élèves boursiers dans les internats publics d'ETFP ;
- variation de la gestion des bourses d'un établissement à un autre ;
- difficultés d'achat de carburant avec les Tickets-Valeurs SONACOP ;
- production tardive des pièces justificatives des fonds reçus par les Assistants-régisseurs et relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit ;
- non respect du principe de l'encaisse maximale par les Assistants Régisseurs ;
- perte de temps par les Assistants Régisseurs dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ;
- non sécurisation des locaux abritant les Assistants Régisseurs ;
- absence de bureau approprié pour les Assistants Régisseurs.

#### **C- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

Il fait l'objet du tableau n° 01 ci-après présenté à la page 24, où les centres d'intérêt sont assimilés à des activités principales des services de la DRFM et les différents problèmes spécifiques liés à chaque centre lui sont rattachés. Dans ce tableau, à chaque centre d'intérêt est associé un **problème à résoudre**.

**Tableau n°01** : Tableau de regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problèmes à résoudre
01	Gestion de la trésorerie des structures du MESFTPRIJ (établissements scolaires, comptes hors budget, organisme sous tutelle)	-Manque d'information sur la nature des recettes collectées ; -absence de données sur l'exhaustivité des recettes ; - collecte des recettes faite sur la base des supports peu sécurisés ; -risque de détournement ou de mauvaise gestion ; -absence d'un manuel de procédure de recouvrement et de gestion des recettes	Gestion non performante de la trésorerie des structures du MESFTPRIJ	<b>Problème de gestion non performante de la trésorerie des structures du MESFTPRIJ</b>
02	Gestion des bourses scolaires	- non prise en compte systématique de tous les méritants dans l'attribution des bourses scolaires ; -non prise en compte des nouveaux centres de formation dans l'attribution des bourses scolaires ; -différence de taux de restauration entre boursiers du niveau 1 et du niveau 2 ; -mauvaise qualité de restauration et d'hébergement aux boursiers de l'ETFP ; -variation de gestion des bourses d'un établissement à un autre.	Gestion peu efficace des bourses scolaires	<b>Problème de gestion peu efficace des bourses scolaires</b>
03	La gestion des régies d'avances	-justification tardive par les AR, des fonds reçus et relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit ; -perte de temps par les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ; -non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR ; -non sécurisation des locaux abritant les Assistants Régisseurs (AR) ; -absence de bureaux appropriés pour les AR ; - difficultés d'achat de carburant avec les TV – SONACOP ;	Gestion non optimale des régies d'avances	<b>Problème de gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ.</b>

**Source** : résultat de l'état des lieux

## **SECTION 2 : CHOIX DES PROBLEMES SPECIFIQUES A RESOUDRE ET PERSPECTIVES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Cette section, traitera dans un premier temps, du choix du groupe de problèmes le plus pertinent à notre entendement ; ensuite de la perspective de résolution liée à ce choix.

### **PARAGRAPHE 1 : SELECTION DU PROBLEME A RESOUDRE ET DU THEME DE L'ETUDE**

#### **I- Choix et spécification des problèmes à résoudre**

##### **A- Choix des problèmes à résoudre**

La résolution des insuffisances identifiées vise l'optimisation de la réalisation des activités de la Direction des Ressources Financières et du Matériel.

Ces insuffisances sont liées aux problèmes généraux suivants :

- gestion non performante de la trésorerie des structures du MESFTPRIJ ;
- gestion peu efficace des bourses scolaires ;
- gestion non optimale des régies d'avances.

La recherche de la performance générale de la DRFM exige de nous, de trouver des approches de solutions pour chaque problème général identifié. Mais il ne nous est pas possible de mener à la fois une réflexion sur tous les problèmes à résoudre dans le cadre de la présente étude.

Nous n'avons pas choisi « **la gestion non performante de la trésorerie des structures du Ministère** » comme problème central de la présente étude car l'Etat s'en préoccupe déjà à travers la prise de certains textes en la matière, notamment :

- le décret n°2014-572 du 07 octobre 2014 portant modalités de perception et de reversement des produits relatifs aux services de recettes des ministères et institutions de l'Etat ;
- l'arrêté de création des régies de recettes par le MEFPD ;
- l'arrêté de nomination des régisseurs de recettes par le MRFPD ;
- le manuel de procédures de recouvrement, de répartition, de rétrocession et de suivi des recettes générées par les services intermédiaires de recettes élaboré par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP).

Pour ce qui concerne le deuxième problème général, à savoir : « **Gestion peu efficace des bourses scolaires** », les solutions à apporter aux différents problèmes spécifiques qui lui sont rattachés relèvent de la responsabilité de l'Etat. En effet, la prise en compte systématique de tous les élèves méritants dans l'attribution des bourses scolaires dépend du crédit budgétaire alloué chaque année par l'Etat à cette rubrique. Il en est de même pour la prise en compte des nouveaux centres de formation et du règlement du problème de différence de taux de restauration entre les boursiers du niveau 1 et du niveau 2. Dans cette perspective, le deuxième problème général aussi ne saurait constituer le thème central du présent travail.

En ce qui concerne : « **la gestion non optimale des régies d'avances** », nous sommes assez convaincu de sa pertinence car, au regard des orientations stratégiques de développement du Bénin, tous les ministères sectoriels et toutes les institutions de l'Etat doivent être pilotés sur les bases de gestion transparente et rigoureuse. Les régies d'avances ont particulièrement trait à l'exécution des dépenses publiques, un domaine très sensible des finances publiques qui conditionne l'atteinte ou non des objectifs budgétaires au niveau sectoriel.

L'optimisation de la gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ est conditionnée par la recherche de solution à chacun des problèmes spécifiques suivants :

- ✓ justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit ;
- ✓ perte de temps par les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ;
- ✓ non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR ;
- ✓ non sécurisation des locaux abritant les Assistants-régisseurs ;
- ✓ absence de bureaux appropriés pour les AR ;
- ✓ difficultés d'achats de carburant avec les Tickets-Valeurs SONACOP.

## **B- Spécification du problème général choisi**

Le problème spécifique qui a déterminé le choix du problème général à résoudre est « **la justification tardive, par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit** ». En effet, c'est le problème commun à toutes les régies d'avances du MESFTPRIJ. Pour caractériser cette situation, nous avons fait, dans le tableau N°02 ci-après, le point des **mandats de paiement de l'exercice 2014** non encore justifiés à la date du **30 juin 2015** pour six structures du MESFTPRIJ que nous avons choisies au hasard.

○ **Point des mandats de paiement 2014 émis au profit de six Directions du MESFTPRIJ et non justifiés à la date du 30.06.2015**

**Tableau n° 02** : Mandats de paiement 2014 non justifiés de 6 Directions du MESFTPRIJ à la date du 30 06 2015

N° d'ord.	Bénéficiaires	Réf. Des mandats	Réf. Des chèques	Montants
1	DPS	11496414100369	686166	1 727 000
2	DGES	11496414100632	692377	2 730 000
3	DPP	11496414100431	706113	12 428 500
4	IGM	11496414100623	695776	665 500
	IGM	11496414100624	695777	665 500
	IGM	11496414100625	695778	665 500
5	DIEM	11496414100302	680 437	1 823 000
	DIEM	11496414100300	680438	3 505 000
	DIEM	11496414100301	680440	2 310 000
	DIEM	11496414100303	680439	2 986 000
6	DEC	11496414100177	674636	500 000 000
	DEC	11496414100201	674637	500 000 000
	DEC	11496414100202	674638	500 000 000
	DEC	11496414100238	674668	500 000 000
	DEC	11496414100242	674669	500 000 000
	DEC	11496414100237	674670	58 000 000
	DEC	11496414100306	680436	429 834 000
	DEC	11496414100360	684208	179 033 000
<b>TOTAL</b>				<b>3 196373 000</b>

**Source** : résultats de l'état des lieux

**Commentaire** : L'observation des données statistiques de ce tableau nous permet de nous rendre compte que le problème relatif au retard de justification des mandats de paiement se pose effectivement au MESFTPRIJ. Si nous observons de près la situation de la **Direction des Examens et Concours (DEC)**, nous remarquons que plus de **trois milliards (3 000 000 000) de francs CFA** de mandat de paiement émis pour l'organisation des **examens de 2014** demeurent non justifiés jusqu'au **30 juin 2015** tandis qu'à cette date, presque tous les examens de l'année 2015 ont été déjà organisés. Au regard de cette situation, nous nous interrogeons sur les motifs d'un tel retard et ses conséquences sur la suite des opérations.

## II- Choix du thème de l'étude

La gestion optimale des régies d'avances participe de la recherche de fiabilité dans l'exécution des opérations budgétaires, notamment celles des dépenses. En effet, l'exécution des dépenses publiques suit une procédure et un circuit bien définis dont

la méconnaissance et la violation peuvent être source d'inefficacité ou de manque à gagner pour l'Etat. Ainsi, dans une vision d'optimisation de la gestion, nous allons procéder à l'analyse des problèmes spécifiques identifiés, afin d'en déterminer les causes. Ainsi, le thème de notre étude pourra être formulé comme suit : « **Analyse de la gestion des régies d'avances du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle** ».

## **PARAGRAPHE 2 : PERSPECTIVES DE REFLEXION SUR LE PROBLEME A RESOUDRE ET FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Nous allons préciser ici la perspective liée aux problèmes spécifiques retenus et formuler la problématique de l'étude.

### **I- Perspectives de réflexion sur le problème à résoudre**

Elle sera présentée d'abord par rapport au problème général, ensuite au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

#### **A- Perspectives de réflexion liées au problème général**

La résolution du problème général relève d'une approche théorique basée sur le principe de **l'optimisation de la gestion des finances publiques**. Ce principe obéit aux règles de transparence, aux normes d'efficacité, d'efficience et aux mesures de sécurité et de rigueur dans la gestion des deniers publics.

#### **B- Perspectives de réflexion liées aux problèmes spécifiques**

Il s'agira d'identifier, pour chaque problème spécifique, l'approche générique qui orientera notre revue de littérature plus tard. La résolution du PS1 fait appel à la notion de **l'obligation de compte rendu des dépenses publiques** tandis que celle du PS2 est liée à une approche théorique basée sur **l'obligation de s'approprier les textes relatifs à l'exercice de la fonction de l'AR** et les dispositions du manuel de procédures de la DRFM en la matière. Quant au PS3, la perspective de sa résolution est relative à **l'obligation de la mise en œuvre des outils de planification de gestion des finances publiques**.

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

Dans l'optique de recherche de solutions optimales aux différents problèmes identifiés, la problématique de l'étude peut être formulée comme suit : « **Problématique de gestion optimale des régies d'avances du Ministère chargé de l'ESFTP** ».

Le tableau ci-après présente la synthèse des différentes approches de résolution retenues :

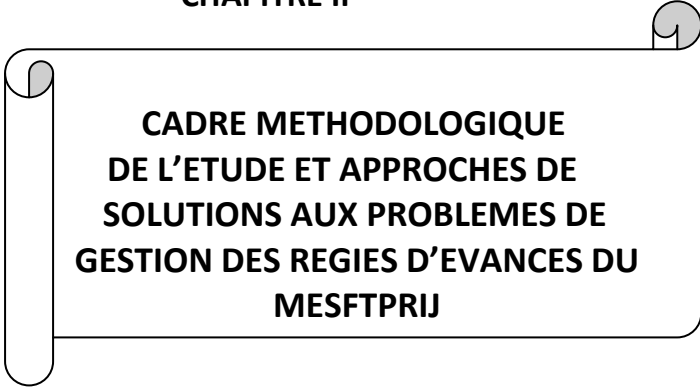
❖ **Présentation du tableau de la problématique choisi**

**Tableau n°03** : Tableau de la problématique choisie

Niveaux	Éléments de problématique		Libellé de la problématique choisie	
	Problèmes à résoudre	Perspectives théoriques retenues		
Niveau général	<b>Problème de gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ</b>	<b>Optimisation de la gestion des finances publiques</b>	<b>Problématique de gestion optimale des régies d'avances du Ministère chargé de l'ESFTP</b>	
Niveaux spécifiques	<b>1</b>	justification tardive, par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit <b>(PS1)</b>		l'obligation de compte rendu sur la base des outils et des délais légaux de justification des dépenses
	<b>2</b>	Perte de temps par les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions <b>(PS2)</b>		l'obligation de s'approprier les textes relatifs à l'exercice de la fonction de l'AR et les dispositions du manuel de procédures de la DRFM.
	<b>3</b>	Non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR <b>(PS3)</b>		l'obligation de la mise en œuvre des outils de planification de gestion

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

**CHAPITRE II**



**CADRE METHODOLOGIQUE  
DE L'ETUDE ET APPROCHES DE  
SOLUTIONS AUX PROBLEMES DE  
GESTION DES REGIES D'EVANCES DU  
MESFTPRIJ**

Deux sections traiteront de l'objet du présent chapitre : la première abordera le cadre conceptuel et la méthodologie de résolution de la problématique de gestion optimale des régies d'avances ; tandis que la deuxième présentera les enquêtes, l'analyse des données et les approches de solutions.

## **SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DES REGIES D'AVANCES DU MINISTERE CHARGE DE L'ESFTP**

### **PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES ET REVUE DE LITTERATURE**

Dans ce premier paragraphe, Il sera question du cadre conceptuel de la recherche c'est-à-dire la définition des objectifs et des hypothèses, la présentation du Tableau de Bord de l'étude et de la revue de littérature.

#### **I- Cadre conceptuel de l'étude et tableau de bord**

##### **A- Cadre conceptuel de base de l'étude : objectifs et hypothèses.**

###### **1- Objectifs de l'étude**

La présente étude vise des objectifs définis en rapport avec le problème général et les problèmes spécifiques identifiés.

- **Objectif général : Déterminer** les conditions optimales de gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ.
- **Objectifs spécifiques**
  - **définir** les conditions optimales de justification des mandats de paiements ;
  - **proposer** des mesures pour éviter les retards qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ;
  - **prendre** des dispositions pour faire respecter le principe de l'encaisse maximale.

###### **2- Hypothèses de l'étude**

Pour chaque problème spécifique, les hypothèses se présentent comme suit :

###### **a- Causes et hypothèses liées au premier problème spécifique (HS1)**

**Le manque de pression de la part du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)** est à la base de la justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit.

**b- Causes et hypothèses liées au deuxième problème spécifique (HS2)**

**La méconnaissance des textes définissant les attributions des AR**, justifie le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant desdites attributions.

**c- Causes et hypothèses liées au troisième problème spécifique (HS3)**

**Le besoin de financement des activités de grandes envergures** est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.

Les détails de la formulation des hypothèses se retrouvent en **annexe 03**.

Dans une démarche de poursuite méthodique de l'étude, les informations importantes ont été centralisées dans un tableau appelé Tableau de Bord de l'étude que nous présentons à la suite.

**B- Tableau de bord de l'étude**

Le Tableau de Bord est un outil récapitulatif des principaux repères de notre recherche. Il comporte la problématique choisie, les objectifs poursuivis, les causes supposées et les hypothèses formulées. Il se présente comme ci-après :

**Tableau n°04 : tableau de bord de l'étude « Analyse de la gestion des régies d'avances du Ministère chargé de l'ESFTP »**

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées
<b>Niveau général</b>		<b>Problème général :</b> Problème de gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ.	<b>Objectif général :</b> <b>Déterminer</b> les conditions optimales de gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ.	----
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	<b>1</b>	<b>Problème spécifique 1 :</b> Justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit.	<b>Objectif spécifique 1 :</b> <b>Définir</b> les conditions optimales de justification par les AR, des mandats de paiements émis à leur profit.	<b>Cause spécifique 1 :</b> Le manque de pression part du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)
	<b>2</b>	<b>Problème spécifique : 2</b> Perte de temps par les AR, dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.	<b>Objectif spécifique 2 :</b> <b>Proposer</b> des mesures pour éviter les retards qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.	<b>Cause spécifique 2 :</b> La méconnaissance des attributions définissant les attributions des Assistants-régisseurs
	<b>3</b>	<b>Problème spécifique : 3</b> Non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.	<b>Objectif spécifique 3 :</b> <b>Prendre</b> des dispositions pour faire respecter le principe de l'encaisse maximale par les AR.	<b>Cause spécifique 3 :</b> Le besoin de financement des activités de grande envergure

**Source :** Synthèse des éléments de l'état des lieux et repères à mi-parcours

## **II- Revue de littérature**

Il s'agira ici, de procéder à un passage en revue des apports des auteurs, des études antérieures en rapport avec le problème général à résoudre et les problèmes spécifiques.

### **A- Revue de littérature liée à la problématique de gestion optimale des régies d'avances du Ministère chargé de l'ESFTP**

La revue de littérature constitue un élément déterminant de la portée scientifique de toute étude. C'est un exercice de lecture de la documentation mobilisée en vue de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes identifiés.

#### **1- Revue de littérature liée au problème général de gestion non optimale des régies d'avances**

Toute organisation qui vise l'atteinte de la performance doit être pilotée, dans le respect des normes de gestion optimale, à travers la recherche d'efficacité, d'efficience et de transparence dans l'accomplissement des tâches qui lui incombent. Pour satisfaire à ces critères d'optimalité, cette vision requiert la mise en œuvre d'outils et de procédures de gestion appropriés, quels que soient la nature et le cadre de cette organisation.

D'entrée, il est bien nécessaire de jeter un regard rétrospectif sur la genèse du concept « **régie d'avances** ». En effet, avant 1996, les Agents de l'Etat chargés de la garde et du maniement des deniers publics au niveau des départements ministériels et des institutions de l'Etat étaient appelés « Comptables ». Mais ils n'avaient pas la qualité de Comptable public, et n'assumaient que certaines fonctions relevant de la compétence de ces derniers. Conformément au manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques à l'usage des gestionnaires de crédits et des régisseurs des institutions de l'Etat et des ministères, les opérations (avances de fonds par le Comptable de l'Etat pour effectuer des dépenses à justifier) effectuées par ces Agents placés sous l'autorité de leur ministre, gestionnaire de crédits, relèvent du fonctionnement d'une **régie d'avances**. Ces avances de fonds étaient faites selon la procédure exceptionnelle par émission d'Ordre de Paiement (OP) sur lequel toutes les catégories de dépenses étaient effectuées. Les vérifications effectuées dans certains départements ministériels ont mis en exergue de nombreuses lacunes dans la gestion des deniers publics. En juin 1996, le manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques à l'usage des gestionnaires de crédits et des régisseurs des institutions de l'Etat et des ministères a été élaboré. Il est entré en vigueur conformément à l'arrêté n°1264/MF/DC/CTF du 30 décembre 1997 portant mise en

application du manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques et de la nomenclature des pièces justificatives. En ce qui concerne la procédure de paiement des dépenses de l'Etat par régie d'avances, le manuel a prévu la nomination des régisseurs d'avances. Mais c'est à partir de 2005 que nous assistons à la création des postes d'assistants-régisseurs et de billeteurs ; les régisseurs ne pouvant plus seuls accomplir toutes les tâches relatives à leur fonction. C'est également à partir de 2005 que les avances de fonds ont commencé par être faites suivant la procédure de mandatement-paiement pour une certaine catégorie de dépenses. La Lettre n°1377C/MEF/CAB/SGM/DGB/DEB/SOCA du 27 mai 2005, portant nouvelles modalités d'exécution du Budget Général de l'Etat 2005 apporte les précisions suivantes :

- « les dépenses diverses de fonctionnement seront exécutées par la procédure normale. Toutefois, les dépenses relatives aux missions, formation, carburant, réceptions et manifestations officielles imputées sur cette rubrique peuvent être exécutées par OP ;
- les subventions d'exploitation destinées aux Etablissements publics dotés d'autonomie financière ainsi que les contributions et participations aux organismes nationaux et internationaux seront exécutées par émission de mandats appuyés d'une décision de mandatement signée du Ministre de tutelle ou de l'Ordonnateur Délégué pour ordre.

Les autres transferts courants seront exécutés par la procédure normale. A cet égard, les achats de biens et services seront exécutés par bon de commande SIGFIP. Les dépenses de personnel (primes, indemnités et salaires) seront exécutées par décision de mandatement appuyée d'un état de paiement non émargé mais signé de l'autorité compétente.

Toutefois, les dépenses relatives aux missions, formations, carburant, réceptions et manifestations officielles imputables sur la rubrique «autres transferts courants » peuvent être exécutées par OP ».

Par ailleurs, il convient de rappeler qu'avant 2005, la gestion des régies d'avances était assurée par plusieurs régisseurs au sein d'un ministère. Mais la lettre n°225/MEF/CAB/SGM/DGB/DEB du 14 février 2005 est venue mettre fin à cette pratique et a autorisé par ministère et institution de l'Etat, une (1) régie d'avances pour la gestion des crédits de fonctionnement et une (1) régie d'avances par tranche de dix (10) projets pour les dépenses de projets et programmes. Ainsi, les Assistants-régisseurs (AR) obtiennent les fonds par chèque auprès du régisseur contre décharge. Ils sont tenus de lui produire les pièces justificatives des dépenses effectuées dans les délais prescrits. Le rôle et la responsabilité de l'AR se sont davantage confirmés par

les dispositions de l'arrêté n°972/MEF/DC/SGM/CF/DEB/SOCA/BCE du 03 octobre 2011, portant fixation des critères de nomination des régisseurs, assistants-régisseurs et billeteurs. En effet, l'article 06 dudit arrêté stipule que : « les régisseurs, assistants-régisseurs et billeteurs sont personnellement et pécuniairement responsables des fonds mis à leur disposition ou mandatés à leur profit ». Pour le cas spécifique du MESFTPRIJ, la nomination des AR était devenue nécessaire, suite à l'adoption du décret n°2012-431 du 06 novembre 2012 portant AOF du MESFTPRIJ mettant fin aux fonctions des CSAF qui assumaient ces fonctions sans avoir un titre légal.

## **2- Revue de littérature liée à la justification tardive des mandats de paiement par les Assistants Régisseurs (AR)**

Pour définir les **conditions optimales de justification des fonds reçus par les AR et les mandats émis à leur profit**, notre thématique s'inscrit en termes **d'obligation de compte rendu sur la base des outils et les délais légaux de justification des dépenses** et, fait appel au concept de : «**reddition des comptes et système de gestion des deniers publics**».

Le Professeur Maxime B. AKAKPO, dans son cours de Finances Publiques en 2<sup>e</sup> année de l'ENAM-2015 sur «**la technique de reddition des comptes administratifs et de gestion de l'Etat** » a abordé la notion de reddition des comptes et montré son importance, sous trois (3) aspects, à savoir :

- reddition des comptes et système démocratique ;
- reddition des comptes et système de gestion des deniers publics ;
- reddition des comptes et information du citoyen.

En effet, selon Maxime B. AKAKPO, « la reddition des comptes s'entend de l'obligation de répondre d'une responsabilité qui a été conférée (Transparency International). Elle suppose l'existence de deux (2) parties : une qui confie une mission et une autre qui, en l'acceptant, s'engage à faire rapport sur la façon dont elle les a exercées ».

Après avoir défini la notion de reddition des comptes, le Professeur a expliqué chacun des concepts ci-dessus cités. Mais, compte tenu du domaine d'expertise de la présente étude, notre analyse portera sur les deux (2) premiers aspects de ce concept, c'est-à-dire :

- reddition des comptes et système démocratique, et
- reddition des comptes et système de gestion des deniers publics ;

### a- Reddition des comptes et système démocratique

A ce titre, le professeur cite MONTESQUIEU qui disait : « Le peuple doit faire par lui-même tout ce qu'il peut faire et, ce qu'il ne peut pas bien faire, il faut qu'il le fasse faire par ses représentants ou ses ministres ». Il poursuit, en ces termes : « la reddition des comptes est l'essence même de la démocratie qui est le régime politique dans lequel le peuple exerce sa souveraineté lui-même, sans l'intermédiaire d'un organe représentatif (démocratie directe) ou par représentants interposés (démocratie représentative) (article 4 de la constitution du 11 décembre). On parle de gouvernement du peuple par le peuple et pour le peuple... Au total, tous les gestionnaires publics ont l'obligation de la reddition des comptes qui porte sur tous les aspects de la vie politique, économique, financière, socio-culturel. C'est ce que résume l'article 15 de la Déclaration des Droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 : « **La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration.** »

Mais le domaine où la reddition des comptes est une exigence particulière, c'est bien celui de la gestion des finances publiques car toutes les activités publiques nécessitent pour leur réalisation des fonds qui sont la propriété des citoyens.

### b- Reddition des comptes et système de gestion des deniers publics

Selon l'auteur, le système de gestion des deniers publics est bâti autour de trois postulats :

- Aucune recette ou dépense publique ne peut être exécutée sans l'autorisation du parlement ;
- Aucune recette ou dépense publique ne doit s'exécuter en dehors des procédures établies ;
- Aucune recette ou dépense publique ne doit être soustraite du contrôle du juge des comptes.

Ces trois postulats montrent, à notre sens, l'importance du Budget de l'Etat dans la gestion des finances publiques.

L'« **obligation de compte rendu sur la base des outils et les délais légaux de justification des dépenses** » fait appel à la notion d'exécution du budget en général et à celle de l'exécution des dépenses publiques en particulier.

En effet, le Budget de l'Etat voté et promulgué doit être exécuté suivant les règles de saine gestion appelées **principes budgétaires**. Leurs modalités d'application sont fixées dans la loi organique relative aux Lois des Finances et dans la Directive n°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009, portant Lois des Finances au sein de l'UEMOA. Au nombre des principes budgétaires modernes, il y a le principe de la

transparence. Ce principe n'apparaît pas dans les dispositions de la Directive précitée de l'UEMOA ni dans la LOLF du Bénin sur la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (GBAR). Mais le principe de transparence financière a fait l'objet d'un Code intitulé CODE DE TRANSPARENCE dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA et s'énonce : « **Le Budget Général établi et exécuté doit faire l'objet d'une reddition des comptes et de publication** ».

Le décret n°2005-789 du 29 décembre 2005 a adopté le Cadre de la Réforme Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR).

Conformément audit décret, « La GBAR vise essentiellement à :

- inciter les ministères et institutions de l'Etat à utiliser les moyens financiers mis à leur disposition avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience ;
- élaborer les programmes ministériels qui traduisent, au plan sectoriel, des politiques publiques mises en cohérence avec les missions d'Etat et qui tendent à assurer, à terme, la performance de la gestion publique ;
- évaluer les activités des ministères et institutions de l'Etat, à mi-parcours et en fin de gestion pour apprécier leurs performances, en mesurant les résultats, en rendant compte des coûts par résultat et en faisant assumer aux gestionnaires leur responsabilité face aux résultats obtenus ;
- tirer des enseignements utiles de l'exécution budgétaire d'une année et prendre en compte les effets de la conjoncture et de l'environnement économiques de cette année pour réviser les projections budgétaires des années suivantes ».

Ainsi, la production à bonne date des pièces justificatives des dépenses publiques, par les Assistants-régisseurs, participe du principe de la transparence et donne la preuve de la sincérité et la loyauté dans la gestion des Finances Publiques.

Rappelons que le problème spécifique que nous analysons ici est lié à la justification des fonds relatifs aux Mandats de Paiement émis au nom des régisseurs. En effet, au niveau des ministères, on distingue deux types de mandats de paiement :

- les mandats émis au nom des prestataires. Ils constituent le remboursement des dépenses préfinancées par ces derniers et sont accompagnés de factures justificatives définitives ;
- les mandats de paiement émis au nom des régisseurs. Ils sont accompagnés des pièces justificatives provisoires (états d'émargement à blanc signés par l'autorité). Ces mandats feront l'objet de justification au plus tard le 31 décembre de l'année d'émission, conformément à la décision de mandatement.

Le problème spécifique considéré concerne les mandats émis au nom du régisseur ; c'est pourquoi, nous allons nous intéresser à la nomenclature des pièces justificatives et aux délais de justification prescrits par la loi pour ce type de mandats.

#### ❖ **Nomenclature des pièces justificatives des dépenses**

Conformément à la **Nomenclature des pièces justificatives des dépenses publiques, (2008)** : « Les pièces justificatives des dépenses publiques sont l'ensemble des documents nécessaires pour permettre au Contrôleur Financier, aux Comptables publics et aux utilisateurs d'effectuer, chacun dans son domaine de compétences, les contrôles qui leur sont assignés. Les pièces justificatives des dépenses sont obligatoirement gardées par le Régisseur dans un classeur.

Il s'agit des outils légaux de justification des dépenses publiques. En effet, le manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques à l'usage des gestionnaires de crédits et des régisseurs des institutions de l'Etat et des ministères dispose que :

« Les pièces justificatives des dépenses sont obligatoirement gardées par le régisseur dans un classeur. Les pièces justificatives usuelles et obligatoires sont :

- 01 copie du titre de paiement, c'est-à-dire le mandat de paiement (MP) ;
- 01 copie de la décision de mandatement (DM)
- 01 copie des termes de référence (TDR) ;
- 01 copie de la fiche de financement (FF) ;
- 01 copie de l'arrêté portant organisation de l'activité ;
- Les états d'émargement dûment signés et certifiés ;
- La quittance de reversement du montant perçu et non utilisé.»

#### ❖ **Délais de justification des dépenses**

Le délai de justification des avances de fonds reçues par procédure de **mandatement-paiement (MP)** coïncide avec la fin de l'exercice budgétaire, donc le **31 décembre** de l'année. Ce délai prescrit est mentionné sur le mandat (Cf. copie MP en annexe 04). Il n'est pas superflu de rappeler ici qu'en ce qui concerne les ordres de paiement (OP), on parle de **régularisation**, et le guide du régisseur stipule clairement que «le délai de régularisation des OP est de deux (2) mois, à compter de la date de réception des avances et le défaut de régularisation après cette échéance entraînera le verrouillage systématique de la rubrique concernée ».

Contrairement à l'OP, le guide du régisseur ne mentionne aucune sanction en cas de défaut de justification des MP.

Le problème de justification a été abordé par Hospice R. HOUNGNON dans le cadre de son mémoire de fin de cycle 2 de l'ENAM de mars 2012, intitulé : « **Contribution à une meilleure élaboration du compte administratif de l'Etat** ». Mais ses apports ne sauraient être pris en compte dans le contexte de notre étude, car il s'agit là de la régularisation des OP SIGFiP et des OP Trésor émis sur instruction du MEFPD. En effet, à travers son analyse, il dénonce la pratique qui consiste à régulariser les OP SIGFiP relatifs aux évacuations sanitaires à l'étranger, au vu d'une décision de mandatement et fait des propositions d'amélioration.

### **3- Revue de littérature relative au retard accusé par les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions**

Un Agent nommé, a une responsabilité qu'il convient de définir et de clarifier pour une meilleure appropriation du périmètre de ses actions, afin d'éviter la navigation à vue, source de perte de temps et d'inefficacité. En effet, comme nous l'avons déjà signifié ci-dessus, la création des postes d'Assistants-régisseurs est intervenue dans le but de soulager les régisseurs, face à l'ampleur des tâches qu'ils doivent accomplir (Cf. lettre n° 1377 du 27 mai 2005 du MEF). La même lettre stipule en son point 2 du paragraphe B que : « Les Agents de l'Etat autorisés à gérer les fonds publics mis à leur disposition sont appelés Assistants-régisseurs. Ils obtiennent des fonds par chèques auprès du Régisseur contre décharge. Ils sont tenus de lui produire des pièces justificatives des dépenses effectuées dans les délais prescrits. Ils sont astreints à la tenue des livres comptables (livre journal des opérations, carnets de demandes d'engagement ou de réservation, carnet de bon de commandes classiques) et chargés de toutes les tâches liées à l'exécution des dépenses (apposition des cachets de certification et de liquidation au verso des factures, décomptes ou états de paiement...etc.). Ils sont personnellement et pécuniairement responsables des fonds mis à leur disposition. »

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

sauvegarder les deniers publics, les règles qui gouvernent la gestion des finances publiques doivent être rigoureusement observées. Nul n'est certes sensé ignorer la loi, mais il s'avère nécessaire de mettre à la disposition des acteurs de la chaîne de gestion des outils qui leur offrent une meilleure appropriation des périmètres de leurs actions.» Ces passages du guide soulignent, la nécessité de donner aux AR, une formation en adéquation avec la spécificité de leurs rôles et responsabilités et de leur fournir tous les outils indispensables à l'exercice de leur fonction.

En ce qui concerne le MESFTPRIJ, il est nécessaire de redéfinir les attributions des AR, afin de :

- ✓ se conformer à l'arrêté portant AOF de la DRFM, qui dispose en son article 16 que : « Les Assistants-régisseurs sont nommés par arrêté du Ministre, sur proposition du DRFM ; ledit arrêté précisera les différentes tâches à accomplir ainsi que les relations fonctionnelles que les AR entretiendront avec les responsables des différentes structures et le DRFM. » ;
- ✓ tenir compte du décret n° 2012-431 du 06 novembre 2012 ayant mis fin aux fonctions de CSAF.

#### **4- Revue de littérature liée au non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR**

Le manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques à l'usage des gestionnaires de crédits et des régisseurs des institutions de l'Etat et des ministères de juin 1996 a fixé l'encaisse maximale à la somme de un million (1 000 000) de francs CFA. Cette mesure vise à assurer la protection des deniers publics. Le même montant est également prévu dans le guide du régisseur élaboré par l'Inspection Générale des Finances, en février 2004, qui dispose que : «Le fait de posséder une encaisse impose au régisseur d'en contrôler le montant qui ne doit pas dépasser un million (1 000 000) de francs CFA et de tenir un livre de caisse. Toute opération en numéraires effectuée au cours d'une journée est retracée en comptabilité et entraîne l'obligation d'un arrêté de caisse le soir consistant à rapprocher le contenu de l'encaisse des écritures comptables. Le Régisseur doit, par conséquent, surveiller les déficits et les excédents de caisse ... ». Il faut noter que ce montant d'encaisse fixé n'est qu'une recommandation car les actes qui l'énoncent ne sont revêtus d'aucune signature autorisée. Nous avons constaté que, dans la pratique, cette mesure n'est plus applicable dans tous les secteurs de l'Etat. En effet, les besoins pressants en matière de liquidité dans certaines structures sont largement supérieurs à un million (1 000 000) de francs CFA. Nous pouvons citer en exemples : la Direction des Examens et Concours (DEC), par rapport à l'organisation des examens ; la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) par rapport au paiement des primes de

rentrée aux enseignants, la Direction de l'Enseignement Secondaire (DES) et la Direction de l'Enseignement Technique (DET), pour ce qui est du paiement des frais de formation aux enseignants du MESFTPRIJ. Toutefois, l'on ne saurait confondre l'encaisse maximale recommandée aux régisseurs d'avances avec celle imposée à la régie de recettes. En effet, l'arrêté n°1867/MEFPD/MESFTPRIJ/DC/SGM/DGTCP /SP du 30 avril 2015, portant création de régies de recettes au MESFTPRIJ dispose, en son article 5, que : « Le régisseur de recettes ne peut détenir dans sa caisse une somme dont le montant est supérieur à un million (1 000 000) de francs CFA. » Ainsi, il n'existe aucune difficulté liée au respect du principe de l'encaisse maximale appliqué à la régie des recettes ; car il s'agira de reverser systématiquement au Trésor public tous les fonds encaissés dans ce cadre. Il faut même avouer que l'encaisse maximale fixée à un million (1 000 000) de francs CFA pour les régies de recettes nous paraît relativement élevée dans la mesure où la réglementation financière impose le reversement par décade de toute entrée de fonds, sans attendre de totaliser un million (1 000 000) de francs CFA. Le non respect de l'encaisse maximale par les régisseurs d'avances étant justifié par le besoin de financement d'opérations pressantes, dans le cadre de la réalisation de certaines activités, l'utilisation d'outils de gestion appropriés s'avère indispensable pour une bonne maîtrise des besoins de financement des activités des structures. Il s'agit, entre autres, du Plan de Travail Annuel (PTA), du chronogramme des activités et du plan de trésorerie. Ceci permettra aux différentes structures du ministère de faire leurs prévisions en besoins de trésorerie par rapport à la réalisation des activités inscrites au PTA. Ainsi, l'IGM pourra préalablement valider le montant approximatif des encaisses nécessaires selon la spécificité de chaque structure, c'est-à-dire en fonction de ses activités.

## **PARAGRAPHE 2 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE ET MODALITES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES**

Dans la présente section, nous allons aborder la dimension empirique de l'étude grâce aux enquêtes de terrain et les outils d'analyse des données d'enquête en vue de vérification des hypothèses.

### **I- Approche empirique de l'étude**

La dimension empirique a pour but de spécifier la méthode d'enquête à utiliser par rapport aux outils de mobilisation, de dépouillement et de présentation des données. Le cheminement se présente comme suit :

- fixation de l'objectif de l'enquête ;
- identification du cadre de l'enquête et de la population mère ;

- définition de l'échantillon et présentation des outils de collecte ;
- sélection des méthodes de dépouillement et de présentation des données.

## **A- De la fixation de l'objectif à l'identification de la population mère**

### **1- Objectif de l'enquête**

L'objectif de l'enquête est de recueillir des informations auprès d'une population ciblée afin de vérifier les hypothèses précédemment formulées. L'enquête nous permettra donc de vérifier si :

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

La réalisation de l'enquête a pour cadre le MESFTPRIJ et le MEFPD.

La population mère compte **107 personnes** réparties comme suit :

- pour le MESFTPRIJ : **63 personnes** composées de :
  - gestionnaires de crédits de la DRFM ;
  - Chefs de Services ;
  - Assistants-régisseurs ;
- pour le MEFPD : **44 personnes** constituées du personnel de la DGB ;

## **B- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données**

### **1- Echantillonnage et outils de collecte**

#### **a- Echantillonnage**

Ne pouvant pas interroger toute la population mère et, pour garantir la fiabilité des données à recueillir, l'échantillon est constitué de **vingt six (26) personnes** sur les **cent sept (107)** qui composent la population mère, soit un taux de **24,30 %** de cette dernière. Le détail de l'échantillon se présente comme suit :

- MESFTPRIJ :
  - 10 Gestionnaires de Crédits
  - 05 Assistants-régisseurs
- MEFPD (DGB) : 11 personnes

#### **b- Outils de collecte et leur utilité**

Il s'agit d'une enquête par sondage effectué par questionnaire adressé aux individus de l'échantillon. Aussi, en raison de la spécificité du thème de l'étude, des entretiens sont organisés sur la base de guide d'entretien élaboré à cette fin.

La présente étude a pour but d'analyser les problèmes liés à la gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ et s'inscrit dans une démarche d'analyse diagnostique. Par conséquent, les questions posées lors des enquêtes nous ont permis de recueillir des informations pour mieux comprendre les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques identifiés

## **2- Technique de dépouillement et outils de présentation des données**

A la fin de la collecte des données, nous avons procédé au dépouillement manuel des données au moyen de feuilles de dépouillement conçues pour chaque question. Le traitement des données est fait à l'aide de tableaux de tri à plat.

Les résultats de notre enquête ont été communiqués à l'aide de tableaux statistiques accompagnés de figures présentant le poids des causes liées à chaque problème spécifique.

## **II- APPROCHES THEORIQUES DE L'ETUDE ET MODALITES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES**

### **A- Choix de l'outil théorique d'analyse des problèmes spécifiques**

L'approche théorique vise à identifier les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques. Ainsi, pour chaque PS il sera précisé la théorie de résolution choisie.

#### **1- Théorie de résolution du PS1**

L'outil théorique adéquat à la résolution du PS1 est celui lié au concept de « **reddition des comptes et système de gestion des deniers publics** ». Ce concept est fondé sur l'obligation de compte rendu sur la base des outils et délais légaux de justification des dépenses publiques.

#### **2- Théorie de résolution du PS2**

Pour résoudre le problème de retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions, nous avons retenu la théorie basée sur la portée des actes administratifs (Décret portant AOF, Arrêté portant attributions de l'AR, Guide d'exécution des dépenses publiques, Manuel de procédures).

#### **3- Théorie de résolution du PS3**

Pour pallier au PS3 nous avons retenu la théorie de résolution relative à la mise en œuvre d'outils de planification que sont le PTA, le chronogramme des activités et le plan annuel de trésorerie.

## **B- Modalités de vérification des hypothèses**

L'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques s'effectue par rapport aux seuils de décision préalablement définis en vue de la vérification des hypothèses de recherche. Dans le cadre de la présente étude, une cause supposée est confirmée si son poids est supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les causes supposées. Dans le cas contraire, elle est infirmée.

## **SECTION 2 : ENQUETE, ANALYSE DES DONNEES ET APPROCHES DE SOLUTIONS**

Cette section sera consacrée d'une part, à la réalisation de l'enquête ainsi qu'à l'analyse des résultats obtenus et, d'autre part, à la formulation des approches de solutions et des modalités de leur mise en œuvre.

### **PARAGRAPHE 1 : COLLECTE DEPOUILLEMENT PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES**

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

##### **A- Préparation de l'enquête**

Cette phase qui précède celle de l'enquête nous a permis de prendre les dispositions nécessaires pour un bon déroulement de la collecte des données. Nous avons élaboré le questionnaire et le guide d'entretien (Cf. copies en annexes 05 et 06) que nous avons essayé de tester auprès de cinq (5) personnes choisies dans la population mère, afin de garantir l'utilité et la fiabilité des données à recueillir. A l'issue du test, nous avons procédé au réajustement de certaines questions, avant d'effectuer l'enquête proprement dite.

##### **B- Réalisation de l'enquête**

Notre enquête s'est déroulée du 03 au 10 août 2015. Comme prévu, le questionnaire a été adressé aux Gestionnaires de crédits, Assistants-régisseurs du MESFTPRIJ et au personnel de la DEB du MEFPD. Des entretiens ont eu lieu, sur la base d'un guide d'entretien avec des personnes choisies au niveau des deux Ministères.

Nous avons rencontré des difficultés au cours de l'enquête. En effet, certaines personnes ciblées n'étaient pas disposées à nous retourner le questionnaire au moment opportun. Nous avons également assisté à des rétentions d'informations de la part d'autres personnes, dans le cadre des entretiens.

## **II- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES**

Les données étant recueillies, nous allons dépouiller les résultats, présenter et analyser les données par rapport à chaque problème spécifique.

### **A- Présentation et analyse des données relatives au PS1**

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

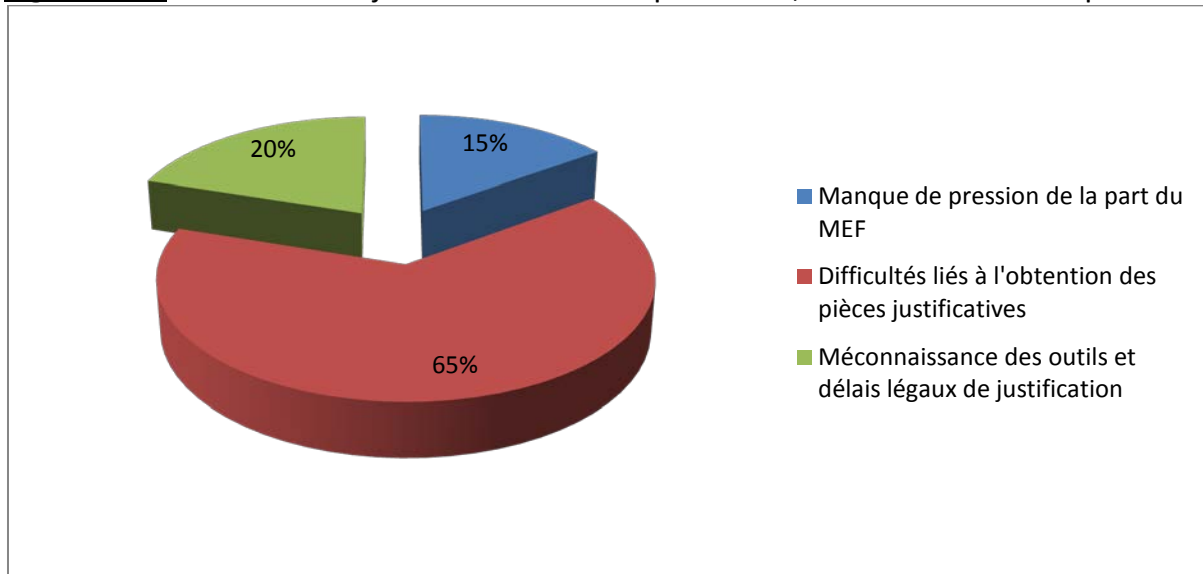
##### **a- Présentation graphique des données**

Pour vérifier l'hypothèse relative à la justification tardive, par les Assistants-régisseurs, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit (PS1), la question a été posée comme suit :

**« Qu'est ce qui est à la base de la justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit ? »**

Les données numériques recueillies sont présentées dans **le tableau n°05 (Cf. Annexe 07)**, dont le graphique ci-après illustre les résultats d'enquête :

**Figure n°01** : Causes de la justification tardive par les AR, des MP émis à leur profit



**Source** : Tableau n°05 en annexe 07

### **b- Grandes tendances liées au PS1**

Le tableau n°06 de l'annexe 07 révèle que :

- 4 personnes soit **15%** des enquêtés estiment que c'est le manque de pression de la part du MEFPD qui est à la base de la justification tardive, par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit ;
- 17 personnes soit **65%** pensent plutôt que les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives entraînent la justification tardive, par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit ;
- 5 personnes soit **20%** soutiennent que la justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit est dû à la méconnaissance des outils et délais légaux de justification.

### **2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS1**

L'hypothèse formulée par rapport au PS1 est : « **Le manque de pression de la part du MEFPD est à la base de la justification tardive, par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit** ».

A partir des données d'enquête, la vérification statistique nous a permis de constater que la moyenne des poids des causes supposées est de **33,33%**. Ainsi, nous pouvons énoncer que : « En moyenne, le poids des avis de **33,33%** des enquêtés justifie le PS1 ». A ce niveau, la cause retenue dans l'hypothèse, à savoir : « **le manque de pression de la part du MEFPD est à la base de la justification tardive par les AR, des MP émis à leur profit** », n'a réuni qu'un poids total de **15%** soit un poids inférieur à la moyenne des causes supposées tandis que **65%** des enquêtés pensent que les

difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives sont à l'origine de ces retards. Cela nous amène à déduire, à partir de notre tableau de décisions, que l'hypothèse n° 1 est statistiquement infirmée. et que l'élément de diagnostic est le suivant : **Les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives sont à la base de la justification tardive, par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit.**

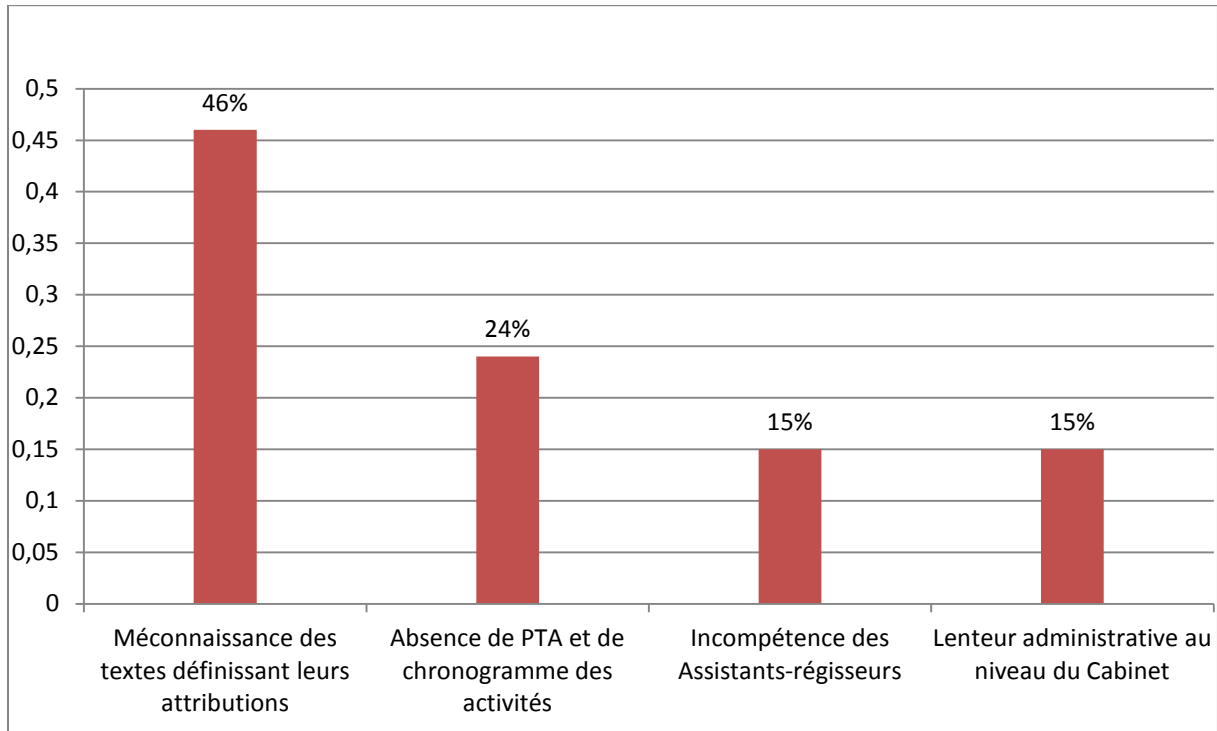
**B- Présentation et analyse des données relatives au PS2**

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

**a- Présentation graphique des données**

En ce qui concerne le retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions, la question suivante a été posée aux enquêtés : «Qu'est ce qui justifie le retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ? ». **Le tableau n°6 de l'annexe 07** présente les données relatives au questionnaire. Sur cette base, la représentation graphique est la suivante :

**Figure 02** : Causes du retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions



**Source** : Tableau n°06 en annexe 07

### **b- Grandes tendances liées au problème spécifique n°2**

Des résultats de nos enquêtes récapitulés dans **le tableau n°06 de l'annexe 07**, il ressort que :

- **12** personnes soit **46%** des enquêtés ont pointé la méconnaissance des textes définissant les attributions des AR comme étant à la base du retard qu'ils accusent dans l'exécution des tâches relevant de leurs attributions ;
- **6** personnes soit **24%** ont prétendu que c'est l'absence de PTA et de chronogramme des activités qui justifient ce retard ;
- **4** personnes soit **15%** pensent que le retard qu'accusent les AR dans l'exécution des tâches relevant de leurs attributions est du à leur incompétence ;
- **4** personnes soit **15%** pensent que le retard accusé par les AR découle plutôt de la lenteur administrative au niveau du Cabinet du Ministre.

Par ailleurs, les entretiens que nous avons eus avec les chefs de service de la DEB ont aussi révélé que, la méconnaissance des textes définissant les attributions des AR est à la base du retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.

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

Rappelons que l'hypothèse de recherche est : « **La méconnaissance des textes définissant les attributions des AR justifie le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant desdites attributions.** »

Du point de vue statistique, la cause préconisée dans l'hypothèse a réuni un poids total de **46%** contre celui de **24%** attribué à l'absence de PTA et de chronogramme des activités, de **15%** accordé à l'incompétence des AR et de **15%** relatif à la lenteur administrative au niveau du Cabinet ministériel.

Au regard de ces différentes mesures, et conformément au seuil de décisions ci-dessus énoncé, nous déduisons que notre hypothèse n°2 est statistiquement confirmée et l'élément de diagnostic se présente comme suit : La méconnaissance des textes définissant les attributions des AR justifie le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant desdites attributions.

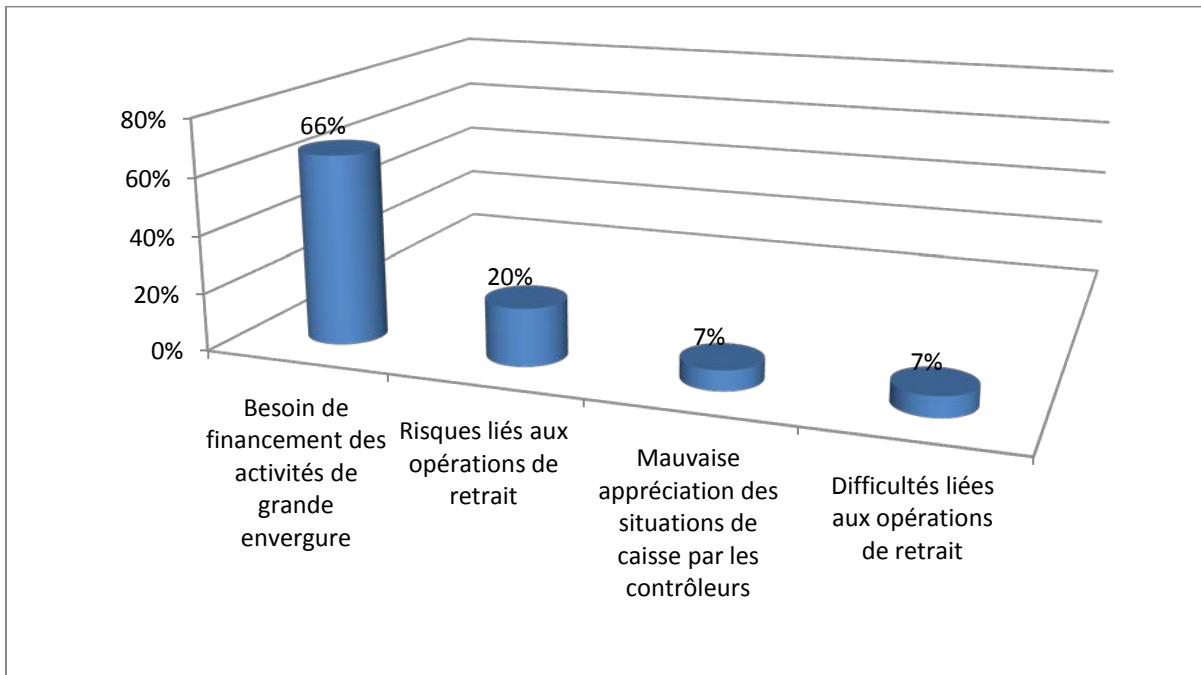
## **C- Présentation et analyse des données relatives au PS3**

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

#### **a- Présentation graphique des données**

Pour déterminer les causes réelles se trouvant à la base du non respect du Principe de l'encaisse maximale par les AR, la question posée aux enquêtés est : « Quelles sont les causes qui sont à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR ? ». Les données recueillies sont résumées dans le **tableau n°07** de l'**annexe 07**. La figure suivante en donne la représentation graphique.

**Figure 03** : Causes du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR



**Source** : Tableau n°08 en annexe 07

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

Les données d'enquête recueillies sur le PS3 et consignées dans le **tableau n°07** (Cf. **annexe 07**) montrent que :

- **17** personnes soit **66%** des enquêtés considèrent que le besoin de financement des activités de grande envergure justifie le non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR ;
- **5** personnes soit **20%** estiment que le non respect du principe de l'encaisse maximale est du aux risques liés aux opérations de retrait ;
- **2** personnes soit **7%** pense que c'est la mauvaise appréciation des situations de caisse par les contrôleurs qui justifie le non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR ;
- **2** personnes soit **7%** considère que le non respect du principe de l'encaisse maximale est du aux difficultés liées aux opérations de retrait.

En outre, nos entretiens avec le personnel du MEFPD nous ont révélé que le non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR s'explique par le besoin de financement des activités de grande envergure.

## 2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS3

Au niveau du PS3, l'hypothèse de recherche stipule que : « **Le besoin de financement des activités de grande envergure est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR** ».

A partir des résultats des enquêtes, nous constatons que la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de **66%** et supérieur à la moyenne des poids des causes supposées soit **31%**. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle **le besoin de financement des activités de grande envergure<sup>1</sup> est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR** est statistiquement confirmée.

La confirmation de l'hypothèse spécifique n°3 (HS3) nous permet d'établir comme diagnostic : «**le besoin de financement des activités de grande envergure est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.**»

L'analyse de données d'enquête et la vérification des hypothèses nous ont permis d'identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques retenus et d'établir les diagnostics dont le récapitulatif se présente ainsi qu'il suit :

### **Élément de diagnostic du PS1**

Les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives sont à la base de la justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit.

### **Élément de diagnostic du PS2**

La méconnaissance par les AR, des textes définissant leurs attributions justifie le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant desdites attributions.

### **Élément de diagnostic du PS3**

Le besoin de financement des activités de grande envergure est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.

Le diagnostic ayant été établi, il convient de proposer des approches de solutions ainsi que les modalités de leur mise en œuvre, pour l'atteinte des objectifs de performance visés dans la gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ

---

<sup>1</sup> Organisation des examens et concours ; formation des enseignants.

## **PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE**

### **I- APPROCHES DE SOLUTIONS**

Il s'agit de proposer des conditions d'éradication des causes se trouvant à la base des problèmes spécifiés, en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

#### **A- Approches de solutions au problème général**

Rappelons que le problème général à résoudre est : « **Problème de gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ.** » et que la présente étude a pour objectif général de **déterminer les conditions de gestion optimale desdites régies d'avances.**

Les problèmes spécifiques étant les manifestations du problème général à résoudre, il nous paraît logique de nous préoccuper de la résolution des problèmes spécifiques pour aboutir à la résolution du problème général.

#### **B- Approches de solutions aux problèmes spécifiques**

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

Il convient de rappeler que le PS1 est la justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit, et la cause réelle se trouvant à la base de celui-ci est l'existence des difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives.

Avant de proposer des solutions au PS1, il est nécessaire de faire une mise au point qui tient également lieu de préalable. En effet, lorsqu'on retient comme cause réelle, les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives, il est alors indéniable que les fonds obtenus par les AR doivent être dépensés, pour le moins dans la limite de leur délai légal de justification ; autrement ils devraient être reversés en cas de non utilisation, même avant la clôture de la gestion si tant est-il qu'il y a des difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives. Ceci étant, il s'agira de faire face aux paramètres qui rendent difficile l'obtention des pièces justificatives.

Les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives peuvent être analysées sous deux volets, à savoir :

- les causes endogènes ;
- les causes exogènes.

### **a- Les causes endogènes**

Nous désignons par causes endogènes, les causes qui dépendent de l'Administration elle-même. A ce niveau, nous pouvons distinguer trois situations :

#### **– Le non respect du chronogramme des activités**

Il est fréquent de constater au niveau de certaines structures du MESFTPRIJ que toutes les activités sont concentrées en fin d'exercice, pour cause de non respect du chronogramme ou pour raisons de mauvaise programmation desdites activités. Ce qui amène les AR à garder par devers-eux les fonds reçus pour financer la même activité au titre de l'exercice suivant.<sup>2</sup> Pour corriger ces insuffisances, il est indispensable pour toute structure d'élaborer à-temps son PTA et un chronogramme de mise en œuvre des activités. Ces outils de gestion devront être validés par l'autorité, en rapport avec les normes de pertinence requises (opportunité, coût et délai), de sorte que toute activité non organisée soit purement et simplement annulée et les fonds destinés à sa mise en œuvre reversés.

#### **– Activités préfinancées et dont le dossier de mobilisation de financement n'a pas abouti**

Il arrive que les AR préfinancent la mise en œuvre d'une activité au moyen de fonds mobilisés pour le compte d'une autre activité, et ne parviennent plus à faire la compensation du fait du non aboutissement des dossiers financiers de celle déjà menée.

Il s'agit de situations souvent difficiles à décanter car, d'une part l'AR ne parvient pas à organiser l'activité dont les fonds ont été utilisés pour une autre ; d'autre part celle organisée sur préfinancement ne peut être justifiée. Au total, nous sommes en présence d'une activité organisée sur deux prévues et de deux avances de fonds non justifiées par l'AR.

Pour y remédier, l'AR doit renoncer à la mise en œuvre de toute activité dont le financement n'est pas obtenu.

#### **– Difficultés d'obtention des pièces justificatives dues à la mauvaise foi de l'AR**

Les difficultés d'obtention des pièces justificatives sont parfois liées à la mauvaise foi des AR. En effet, lorsque l'AR a utilisé les fonds à d'autres fins (malversation ou détournement) que celles prévues, la production des justificatifs tarde et devient impossible jusqu'à la découverte de la réalité du forfait (fuite ou arrestation des AR). Ces situations soulèvent la problématique liée aux critères de nomination des AR

---

<sup>2</sup> Cf. copie lettre en annexe 08

(Compétence et moralité). Les Gestionnaires de crédits sont ainsi interpellés par rapport aux personnes proposées à la nomination au poste d'AR.<sup>3</sup>

### **b- Les causes exogènes**

Ce sont celles qui dépendent des personnes extérieures à la structure qui organise une activité. En effet, l'obtention des pièces justificatives devient parfois quasi impossible lorsque l'AR a d'énormes difficultés pour joindre un bénéficiaire dont le nom figure par exemple sur un état d'émargement. Ces cas sont légions au sein de nos administrations. Il s'agit souvent des responsables à qui l'AR doit payer des sommes, à la limite insignifiantes pour leurs bénéficiaires. Ces derniers s'en préoccupent très peu ; ce qui bloque la justification à-temps de tout une activité et porte ainsi préjudice à la structure organisatrice. Il en est de même lorsqu'un bénéficiaire de fonds se trouve en voyage au moment des paiements. Face à ces situations, l'AR doit viser la défense de l'intérêt général en essayant de tout faire pour respecter les délais légaux de justification des avances obtenues. Dans ce cas, deux alternatives s'offrent à l'AR : soit il paie le représentant du bénéficiaire au vu d'une procuration, soit il reverse les fonds. Mais pour ce faire, toute personne impliquée dans une activité et bénéficiaire de fonds public doit être sensibilisée par rapport à la célérité requise pour la production des pièces justificatives.

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

Le PS2 est relatif au retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions. Il a pour cause la méconnaissance des textes définissant lesdites attributions. En effet, l'état des lieux a révélé l'existence d'un certain nombre de documents utiles mais non suffisants pour l'exercice de la fonction d'AR, à savoir : guide<sup>4</sup>, lettre<sup>5</sup> et manuel<sup>6</sup>. Dans l'optique de proposer une solution au problème de retard, nous avons élaboré un projet de « guide de l'AR » (Cf. annexe 09) dont les éléments constitutifs sont susceptibles de servir de base pour l'élaboration de texte portant attributions de l'AR par la DRFM. Ledit projet comporte cinq (5) principales rubriques, à savoir :

- formalités administratives ;
- mesures de sécurité ;
- obligations relatives aux disponibles et aux valeurs ;

---

<sup>3</sup> Les enquêtes de moralité doivent prédominer et précéder la nomination des AR.

<sup>4</sup> Guide d'exécution des dépenses publiques. MEFPD, novembre 2014

<sup>5</sup> Lettre N°1377-C/MEF/CAB/SGM/DGB/DEB/SOCA du 27 mai 2005

<sup>6</sup> Manuels de procédures de la DRFM/MESFTPRIJ, 2013.

- obligations comptables ;
- relations entre AR et services de la DRFM.

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

Le troisième problème spécifique est relatif au non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR. Les données d'enquête ont montré que c'est le besoin de financement des activités de grandes envergures qui est à la base de ce problème spécifique. La mesure palliative envisageable dépend de deux dispositions conjointes. La première incombe à la structure dans laquelle l'AR exerce ses fonctions et la seconde relève de la responsabilité de l'IGM.

#### **a- Première disposition**

Toute structure du MESFTP doit élaborer et faire valider les outils de gestion que sont le PTA, le chronogramme des activités et le plan de trésorerie. Ces principaux outils doivent être validés, non seulement par le Cabinet du Ministre mais aussi par l'IGM qui doit surtout approuver le plan de trésorerie, lequel plan a été élaboré en fonction du chronogramme des activités. Ainsi, en cas de contrôle, l'AR pourra se justifier par rapport au montant de son encaisse. Mais en tout état de cause, les structures devront assurer l'existence de bureau approprié pour les AR et la sécurisation des valeurs qu'ils détiennent.

#### **b- Deuxième disposition**

Cette disposition incombe à l'IGM. En effet, l'IGM détient à son niveau, la copie de tous les PTA, les chronogrammes d'activités et les plans de trésorerie de toutes les structures du Ministère, après en avoir validé leur contenu. Ainsi, elle serait en mesure d'apprécier le montant des encaisses en fonction des besoins de financement préalablement définis par chaque structure.

## **II- MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **A- Modalités de mise en œuvre des solutions**

Il s'agira de repérer les préalables qui nous permettront d'obtenir les résultats attendus de notre travail c'est-à-dire des solutions envisagées. Ces préalables constituent des recommandations que nous allons formuler à l'endroit des acteurs impliqués dans la gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ, à savoir : le MEFPD, le cabinet du MESFTPRIJ, l'IGM, la DRFM, les Gestionnaires de crédits, le Régisseur central et l'Assistant- régisseur.

### **B- Recommandations**

#### **1- A l'endroit du MEFPD**

##### **a- Par rapport à la justification tardive des MP par les AR**

Il est souhaitable que le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation accorde plus d'importance à la justification des MP. En effet, il s'agira de mettre beaucoup de pressions (relances, rappels à l'ordre, séances d'explications, etc.) sur les Régisseurs centraux et Régisseurs d'avances, comme cela s'observe en ce qui concerne la régularisation des OP.

##### **b- Par rapport au retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions**

Dans une perspective d'assainissement de la gestion des dépenses publiques, il serait profitable pour le MEFPD de ne plus accepter la nomination des AR qui ne sont pas des Financiers de formation. En d'autres termes, il faut nommer des cadres techniques et non des cadres politiques. Il convient également d'organiser fréquemment au profit des acteurs de la chaîne des dépenses, des séances de formation, de recyclage et de vulgarisation des textes qui existent dans ce domaine.

##### **c- Par rapport au non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR**

Les données d'enquête ont révélé que les AR rencontrent assez de difficultés dans les opérations de retrait de fonds au Service Epargne de la DGTCP. Du fait que ces difficultés sont principalement liées au délai de traitement des chèques, les AR

essaient d'encaisser d'avance, des chèques relatifs au financement d'activités ultérieures. En conséquence, il y a dans leur coffre plus d'argent qu'il n'en faut. C'est pourquoi, nous suggérons que des efforts supplémentaires soient faits par le MEFPD pour réduire davantage le délai de traitement des chèques<sup>7</sup> afin de permettre la mise en œuvre à bonne date, des activités prévues par les Institutions de l'Etat. Par ailleurs, il est souhaitable d'envisager l'actualisation du montant de l'encaisse maximale, en conformité avec le coût de la vie<sup>8</sup>.

## **2- A l'endroit du Cabinet du MESFTPRIJ**

Pour améliorer la gestion des régies d'avances du Ministère, il est souhaitable que les mesures ci-après soient prises par le cabinet du Ministre :

- nommer désormais, des Assistants-régisseurs qualifiés, financiers de formation ;
- renforcer les capacités des Assistants-régisseurs déjà nommés, à travers des séances de formations et de recyclages périodiques, organisées à leur profit ;
- accélérer le traitement des documents de base de mobilisation des fonds (Termes de références, Fiches de financement, Arrêtés...);
- faire attribuer des bureaux appropriés aux Assistants-régisseurs.

## **3- A l'endroit de l'IGM**

Il est souhaitable que l'IGM se saisisse de tous les outils de planification (PTA, chronogramme des activités, Plan de trésorerie, etc.) élaborés par les structures du Ministère, afin de s'en servir comme éléments de référence ou de repère de l'état des lieux, dans le cadre des contrôles et vérifications. Elle devra augmenter la fréquence des contrôles et vérifications de routine et se préoccuper de la résolution des trois principaux problèmes spécifiques identifiés comme suit :

- faire pression (sensibilisations, relances, rappels à l'ordre, sommations) sur les Gestionnaires de crédits et les AR pour la justification correcte et à temps des MP émis au profit de leur structure ;
- exiger la disponibilité des textes en vigueur relatifs à l'exercice de la fonction d'AR ;
- apprécier le montant des encaisses, en rapport avec les besoins de financement des activités menées par les structures du MESFTPRIJ.

---

<sup>7</sup> Une (1) journée pour montant ≤ 10 000 000 Frs CFA et 72 heures pour montant > 10 000 000 francs CFA.

<sup>8</sup> Passer d'un (1) à cinq (5) millions de francs CFA.

#### **4- A l'endroit de la DRFM**

Par rapport au PS1 :

- responsabiliser les Assistants-régisseurs. A défaut qu'ils prêtent serment, qu'on leur fasse signer un engagement écrit signé par le DRFM ou le SGM d'accomplir loyalement leurs fonctions ;
- renforcer le pouvoir hiérarchique du RC sur les AR ;
- bannir l'impunité ;
- assurer la formation et le recyclage en début d'année aux AR dès la notification du budget ;
- créer une section « Formation et suivi » rattachée à la DRFM.

#### **5- A l'endroit des Gestionnaires de crédits**

##### **a- Par rapport à la justification tardive, par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit**

Tout Gestionnaire de crédits, en sa qualité d'initiateur de la dépense a l'obligation de s'assurer, d'une part, de la légitimité des dépenses effectuées et d'autre part, de la recevabilité des pièces justificatives et de leur production correcte dans les délais réglementaires, à la DRFM. A ce titre, il doit constamment relancer son AR pour ne pas transgresser les textes en vigueur.

##### **b- Par rapport au retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions**

Pour éviter ces retards, les Gestionnaires doivent, avant tout, proposer à l'autorité supérieure, la nomination d'agents qualifiés aux postes d'AR. Ensuite, ils ont la charge de mettre ces derniers dans les conditions optimales de travail, à savoir :

- un bureau approprié ;
- les textes définissant ses attributions et ses relations fonctionnelles avec la DRFM et les autres structures du Ministère ;
- le manuel de procédures ;
- le guide d'exécution des dépenses publiques ;
- le budget annuel de la structure ;
- le PTA et le chronogramme des activités à mettre en œuvre.

Il est bénéfique pour Le Gestionnaire de crédits de faire participer son AR à des formations de renforcement des capacités et de recyclages périodiques.

### **c- Par rapport au non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR**

En cas de malversation commise par l'AR ou de vol de deniers opéré dans son bureau, la responsabilité morale du Gestionnaire de crédits est totalement engagée. Ainsi, pour prévenir d'éventuelles déviations, le gestionnaire de crédits doit demander à son AR, la situation journalière de la caisse et exiger, au besoin, des versements de fonds en cas de dépassement de la norme autorisée.

### **6- A l'endroit du Régisseur central**

Pour contribuer à la gestion optimale des régies d'avances, le Régisseur central a l'obligation de suivre la gestion des fonds affectés aux AR, depuis l'étape de retrait des fonds jusqu'à la production des pièces justificatives, grâce à une collaboration franche et permanente. A cet effet, Il doit prendre les mesures ci-après :

- mettre à temps les fonds à la disposition des AR ;
- éviter de mettre à la disposition de l'AR, des fonds destinés au financement d'activités lointaines ;
- limiter au strict minimum le préfinancement d'activité ;
- exiger des AR, le versement des fonds affectés au financement d'activités non organisées.
- normaliser la méthode d'archivage des dossiers de justification envoyés au Service de la Régie Centrale par les AR ;
- sensibiliser, relancer, rappeler à l'ordre les AR par rapport aux conditions et délais réglementaires de justification des MP émis à leur profit et au respect du principe de l'encaisse maximale.

### **7- A l'endroit des Assistants-régisseurs**

L'AR représente à la fois la pierre angulaire et la cible de la présente étude qui vise à corriger les imperfections relevées dans l'exercice de ses fonctions, par rapport aux différents problèmes soulevés par ce travail. En effet, l'AR doit montrer la preuve de sa capacité à contribuer à la gestion optimale des fonds à lui avancés par le Régisseur central. A ce titre, il doit veiller à :

- s'approprier les informations relatives aux attributions de l'AR et les textes qui réglementent la fonction d'AR ;
- mettre en œuvre le PTA de sa structure, conformément au chronogramme établi ;

- accomplir efficacement les tâches relevant de ses attributions<sup>9</sup>, notamment la justification des MP émis à son profit, dans les conditions et délais légaux ;
- respecter le principe de l'encaisse maximale ;
- collaborer franchement et permanemment avec les services de la DRFM, particulièrement celui de la Régie centrale.

Nous ne saurions terminer notre travail de recherche sans faire le point des principaux éléments constituant son ossature, dont le tableau ci-joint présente la synthèse : (Cf. **Tableau n°08 en annexe 10**).

---

<sup>9</sup> Se conformer au guide de l'Assistant-régisseur, MESFTPRIJ



**CONCLUSION**

Nous avons effectué notre stage pratique de fin de formation à la DRFM du MESFTPRIJ et nous sommes passé dans presque tous les services et avons pris connaissance des atouts et problèmes de cette Direction. Les atouts repérés sont relatifs à la qualité du personnel et aux conditions de travail. Entre autres problèmes généraux identifiés, nous avons choisi de mener une réflexion sur la gestion non optimale des régies d'avances, avec pour perspective de résolution basée sur la théorie liée à l'assainissement des finances publiques. La justification tardive, par les AR, des MP émis à leur profit ; le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions et le non respect du principe de l'encaisse maximale, par ces derniers, constituent les trois problèmes spécifiques qui découlent du problème général à résoudre. Nous avons formulé des hypothèses de recherche et mené des enquêtes. Ce qui nous a permis de déterminer les réelles causes qui sont à la base des problèmes spécifiques identifiés. Ainsi, les données d'enquêtes nous ont conduit à établir les diagnostics suivants :

- ✓ les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives sont à la base de la justification tardive, par les AR, des MP émis à leur profit ;
- ✓ la méconnaissance, par les AR des textes définissant leurs attributions justifie le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant desdites attributions ;
- ✓ Le besoin de financement des activités de grandes envergures est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.

A l'issue des diagnostics, nous avons suggéré des approches de solutions suivies de recommandations à l'endroit des acteurs impliqués dans la gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ.

Les solutions envisagées se libellent comme suit :

- Par rapport au PS1, en dehors des diligences attendues de la part des autres acteurs, l'AR devra :
  - respecter les PTA et chronogrammes des activités ;
  - éviter de préfinancer des activités à financement incertain ;
  - sensibiliser tous les bénéficiaires de fonds sur l'obligation, pour l'AR, de produire les pièces justificatives dans les conditions et délais légaux.

- Par rapport au PS2, nous avons proposé un projet de guide de l'AR (Cf. **annexe 09**), dont l'autorité peut s'inspirer pour élaborer le texte portant attributions de l'AR. Ledit projet prend en compte les éléments ci-après :
  - formalités administratives ;
  - mesures de sécurité ;
  - obligations relatives aux disponibles et aux valeurs ;
  - obligations comptables ;
  - relations entre AR et services de la DRFM.
  
- Par rapport au PS3, il revient à chaque structure du ministère de déterminer le montant de son encaisse maximale en fonction des besoins de financement des activités prévues et de faire valider, par l'IGM, les outils de gestion (PTA, chronogramme des activités, plan de trésorerie, etc.) qui en donnent la preuve.

Nous avons recommandé au MEFPD et au Ministère chargé de l'ESFTP la nomination des financiers de formation aux postes d'AR et d'organiser des séances de renforcement des capacités et de recyclage périodiques à leur profit.

La mise en œuvre des approches de solutions envisagées par la présente étude contribuera certainement à l'éradication des problèmes spécifiques identifiés, et par voie de conséquence, la résolution du problème général de gestion non optimale des régies d'avances du Ministère chargé de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle mais nous n'en demeurons pas moins convaincu qu'un manque de prise de conscience de la part de tout gestionnaire de fonds public constituerait un frein à l'atteinte des objectifs visés par la présente étude.

## BIBLIOGRAPHIE

### TEXTES LEGISLATIFS, MEMOIRES ET AUTRES DOCUMENTS

- Directive n°06/2009/UEMOA du 26 juin 2009, portant **Loi des Finances au sein de l'UEMOA**.
- Décret n°2005-789 du 29 décembre 2005, portant **application du cadre de Réforme la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (Car-GBAR)**.
- Décret n°2012-431 du 6 novembre 2012 portant **AOF du MESFTPRIJ**.
- Arrêté n°333/MESFTPRIJ/DC/SGM/DDRFM/SA du 23 juillet 2013, portant AOF de la DRFM du MESFTPRIJ.
- Arrêté Interministériel n°1867/MEFPD/MESFTPRIJ/DC/SGM/DGTCP/SP du 30 avril 2015, portant **création de régies de resettes au MESFTPRIJ**.
- Lettre ministérielle n°1377-C/MEF/CAB/SGM/DGB/DEB/SOCA du 27 mai 2005, relative aux **nouvelles modalités d'exécution du BGE gestion 2005**.
- Arrêté n°972/MEF/DC/SGM/DGB/SOCA//BCE du 3 octobre 2011 portant **fixation des critères de nomination des régisseurs, assistants-régisseurs et billeteurs**.
- Arrêté n°1264/MF/DC/CTF du 30 décembre 1997, portant **mise en application du manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques et de la nomenclature des pièces justificatives**.
- Extrait du relevé n°35 des Décisions prises par le Conseil des Ministres en sa séance du mercredi 22 septembre 2010 au sujet de la Communication n°1221/10, relative au **compte rendu d'étape des travaux de la commission ad hoc chargée de superviser la régularisation des dépenses exécutées par OP**.
- HOUNGNON R. Hospice, (2012) : « **Contribution à une meilleure élaboration du compte administratif de l'Etat** ». ENAM, AFT, Cycle II.
- Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation, (novembre 2014) « **Guide d'exécution des dépenses publiques** ».
- Ministère de l'Economie et des Finances, (février 2009) « **Formation sur les nouvelles procédures des dépenses publiques** ».
- AKAKPO B. Maxime, (2015) : « **Technique de reddition des comptes administratifs et de gestion de l'Etat** », monographie, ENAM.
- Direction des Ressources Financières et du Matériel, (2013) « **Manuel de procédures de la DRFM** ».



**ANNEXES**

**LISTE DES  
ANNEXES**

<b>ANNEXES</b>	<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
Annexe 01	Organigramme du MESFTPRIJ	68
Annexe 02	Organigramme de la DRFM	70
Annexe 03	Détails de la formulation des hypothèses	71
Annexe 04	Exemplaire de Mandat de Paiement	76
Annexe 05	Questionnaire d'enquête	77
Annexe 06	Guide d'entretien	78
Annexe 07	Tableaux des causes explicatives des PS1, PS2 et PS3	79
Annexe 08	Lettre a/s prorogation d'activité	80
Annexe 09	Projet de guide de l'Assistant-régisseur	81
Annexe 10	Tableau de synthèse de l'étude	85

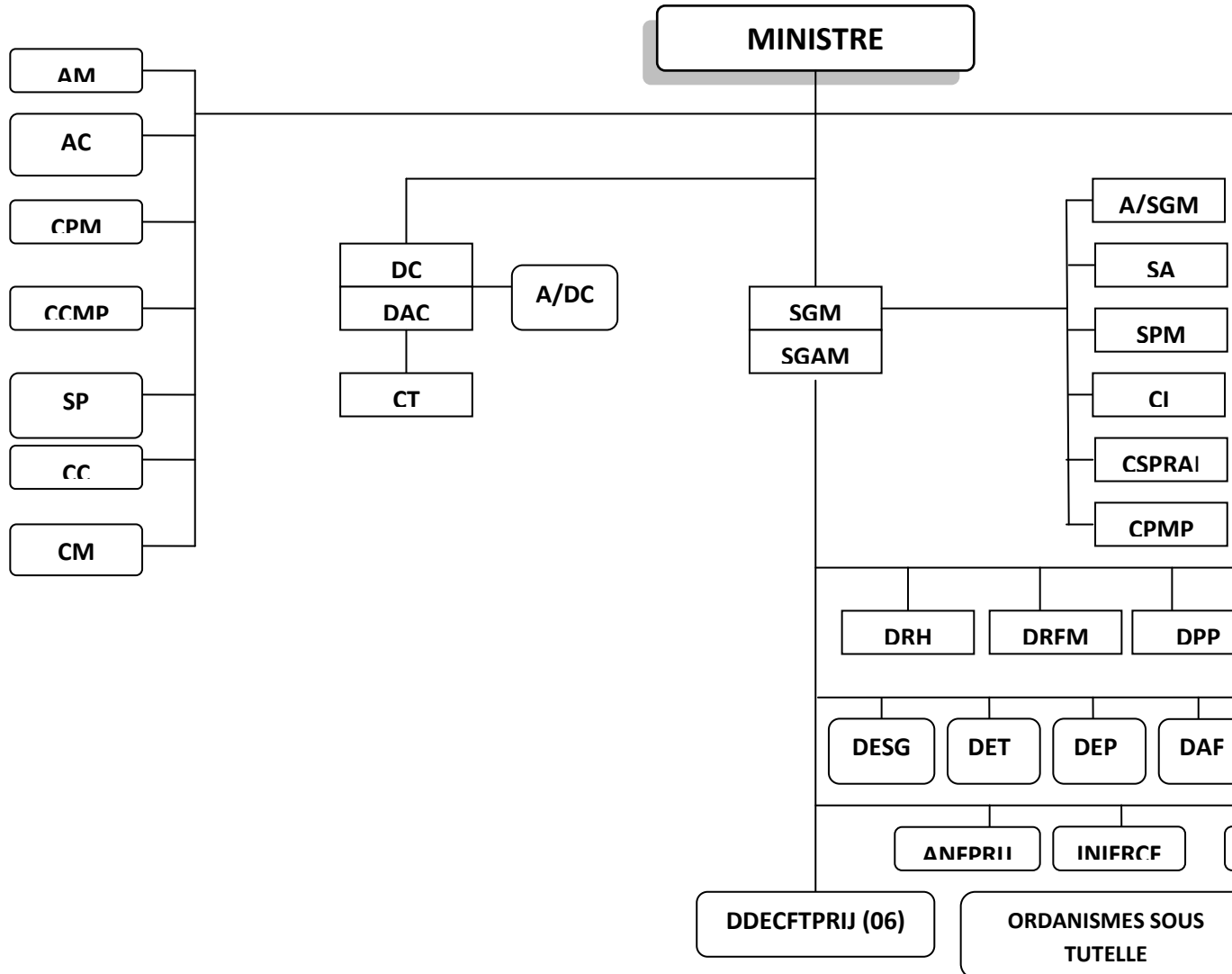
**Annexe 01**

TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE LA FORMATION

DE LA RECONVERSION ET DE L'INSERTION DES JEUNES

ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE



## **LEGENDE /ORGANIGRAMME DU MINISTERE**

**A/DC** : Assistant du Directeur de Cabinet

**A/SGM** : Assistant du Secrétaire Général du Ministère

**AC** : Attaché de Cabinet

**AM** : Assistant du Ministre

**ANFPRIJ** : Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes

**CC** : Cellule de Communication

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

**CFPEEN** : Centre de Formation des Personnels d'encadrement de l'Education Nationale

**CJ** : Cellule Juridique

**CM** : Chargé de Mission

**CPM** : Chargé de Protocole du Ministre

**CPMP** : Commission de Passation des Marchés Publics

**CT** : Conseiller Technique

**DAC** : Directeur Adjoint de Cabinet

**DAFoP** : Direction de l'Apprentissage et de la Formation Professionnelle

**DC** : Directeur de Cabinet

**DDESFTPRIJ** : Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes

**DEC** : Direction des Examens et Concours

**DEP** : Direction des Etablissements Privés

**DESG** : Direction de l'Enseignement Secondaire Général

**DET** : Direction de l'Enseignement Technique

**DIEM** : Direction des Infrastructures de l'Equipeement et des la Maintenance

**DIP** : Direction de l'Informatique et du Pré-archivage

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

**DPS** : Direction de la Promotion et de la Scolarisation

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

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**DRIJ** : Direction de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes.

**DT** : Direction Technique

**IGM** : Inspection Générale du Ministère

**IGPM** : Inspection Générale Pédagogique du Ministère

**INIFRCF** : Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs

**PRMP** : Personne Responsable des Marchés Publics

**SGAM** : Secrétaire Général Adjoint du Ministère

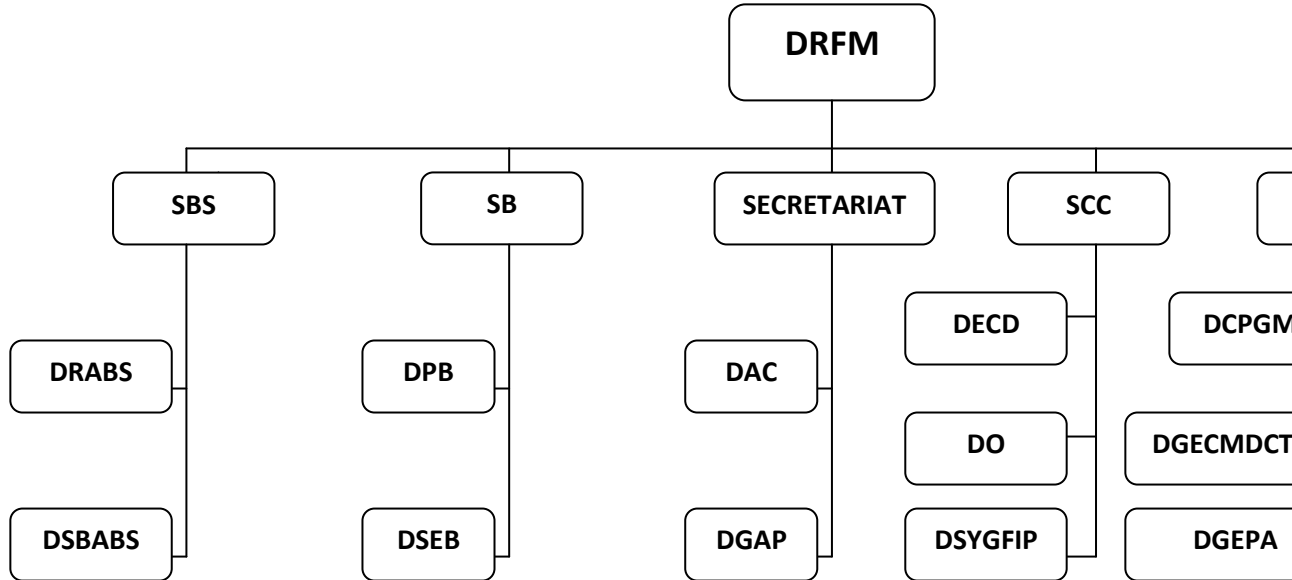
**SGM** : Secrétaire Général du Ministère

**Annexe 02**

REPUBLIQUE DU BENIN

-----  
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE LA FORMATION TECHNIQUE ET  
 PROFESSIONNELLE DE LA RECONVERSION ET DE L'INSERTION DES JEUNES  
 -----

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL**



**LEGENDE :**

Administrative et du Personnel

**DAC** : Division Accueil et Courrier

Gest. et de l'Entret. Courant du Mat.

**DESD** : Division Engagement et Suivi des Dépenses

Centrales et Techniques du Ministère

**DCC** : Division de la Caisse Centrale

Gestion et d'Entretien du Parc Automobile

**DCGVI** : Division Chargée de la Gestion des Valeurs Inactives

Ordonnancement - **DPB** : Division de la Préparation du Budget

**DCPGM** : Division de la Centralisation, de la Programmation

Règlementation et de l'Attribution des Bourses et Secours

et de la Gestion des Magasins

l'Exécution du Budget - **DSYGFIP** : Division SIGFiP

**DCTOMAT** : Division Chargée du Traitement des OM et Autres Tâches

Service du Budget - **SBS** : Service des Bourses Scolaires

**DECD** : Division Engagement et Contrôle des Dépenses

Comptabilité et du Contrôle - **SM** : Service du Matériel

**DGAP** : Division Gestion

**DGRCMDCTM** : Div. de la

des Directions

**DGEPA** : Division de la

**DO** : Division

**DRABS** : Division de la

**DSEB** : Division de Suivi de

**RC** : Régie Centrale - **SB** :

**SCC** : Service de la

### **Annexe 03 : Détail de formulation des hypothèses**

#### **d- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1 (HS1)**

Après analyse du problème spécifique n°1 relatif à la justification tardive par les Assistants-régisseurs, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit, nous avons identifié trois causes possibles dans un ordre croissant d'importance :

- la méconnaissance des outils et des délais légaux de justification des dépenses publiques ;
- les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives ;
- un manque de pression de la part du MEFPD.

La méconnaissance des outils et des délais légaux de justification des dépenses publiques pourrait être à la base de la justification tardive des mandats de paiement émis au profit des AR. Mais ce n'est, à notre avis, pas la principale cause car, nous reconnaissons que les AR ont été nommés sur la base d'un certain nombre de critères qui ne laissent aucun doute à propos de leur niveau intellectuel et de leur compétence. Aussi, ces AR ont-ils, à la tête de leurs structures, des gestionnaires de crédits assez compétents et convaincus de l'importance et de la nécessité de justifier dans des conditions et délais prescrits par les textes en vigueur, les mandats de paiement émis au profit desdites structures. D'ailleurs, il y a une métaphore qui dit que : « Celui qui a la garde des fonds d'autrui est comparable à une personne qui est entrain de griller les céréales pour le compte d'un aveugle. Il doit être entrain de parler jusqu'à terme de la cuisson ; sinon, dès que sa bouche cesse de parler, cet aveugle le soupçonne de manger ses céréales». Cette métaphore traduit clairement que l'on doit rendre régulièrement compte de la gestion des fonds d'autrui dont on a la garde ; ne pas le faire constitue une faute. En ce qui concerne les MP, il n'est point de doute que les crédits constitués ont été dépensés sur la base de pièces comptables dont la recevabilité est supposée assurée, et que le délai de justification, toujours fixé au 31 décembre de l'année d'émission est mentionné sur les Décisions de mandatement. L'AR n'a qu'à acheminer ces pièces comptables à la DRFM, si tant est qu'il méconnaît les outils et les délais réglementaires de justification.

La deuxième cause identifiée est relative aux difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives. En effet, il arrive fréquemment des situations où, par exemple, les états de paiement élaborés par l'AR dans le cadre des activités ne soient pas élargés à temps par tous les bénéficiaires. Et, l'AR ne peut aussi guère se précipiter pour reverser les sommes non payées. Ces cas sont légion dans les services financiers de l'administration publique. Une seule erreur décelée sur une pièce comptable rend irrecevable un dossier entier de justification. Parfois, une simple altération subie par un état d'élargement fait courir le risque d'annulation de la dépense effectuée et de reversement de la somme décaissée. Mais nous constatons que ces difficultés existent également pour les OP, et pourtant les régularisations sont généralement

faites dans les délais réglementaires ; ce qui nous amène à conclure que ces difficultés ne constituent pas la principale cause de la justification tardive des MP par les AR.

La troisième cause retenue est celle liée au manque de pression de la part du MEFPD. En effet, les AR reçoivent également des crédits constitués par OP. Mais la plupart de ces crédits ont toujours été justifiés dans les délais prescrits. Nous avons observé que le MEFPD prend très au sérieux la régularisation des OP et met souvent une forte pression sur les Régisseurs qui, à leur tour, répercutent ces pressions sur les AR. Les régisseurs sont régulièrement convoqués au MEFPD pour répondre des questions ayant trait à la régularisation d'OP. Ce dernier ne cesse de faire périodiquement la situation des OP et d'interpeler les Régisseurs concernés. En cas d'expiration des délais, les noms de régisseurs sont publiés ainsi que le point de la régularisation concernant leur structure respective. Tout ceci montre la grande importance accordée par le MEFPD au traitement des OP. Il est même arrivé des situations où les Régisseurs Centraux et leur DRFM ont été convoqués à la Présidence de la République pour des motifs ayant trait à la non régularisation d'OP émis au profit de leur ministère. Quant à la situation des MP, le Ministère en charge des Finances s'en préoccupe rarement ou presque pas. Cet état de chose laisse croire que la justification des MP est facultative. En somme, nous avons constaté que la pression faite par le MEFPD au sujet de la régularisation des OP oblige les responsables (Gestionnaires de crédits, DRFM, Régisseurs et Assistants régisseurs) à prendre des dispositions pour :

- ✓ pallier aux difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives ;
- ✓ respecter les délais de programmation des activités inscrites au PTA ;
- ✓ éviter le paiement tardif des bénéficiaires ;
- ✓ apprêter les pièces justificatives des dépenses et les convoquer à temps à la DRFM.

Dans ces conditions, on peut se demander : pour quoi le Ministère en charge des Finances ne se préoccupe t-il pas pour autant de la justification des MP ?

C'est ce qui nous amène à privilégier la troisième cause possible et à formuler l'hypothèse spécifique n° 1 comme suit :

**« Le manque de pression de la part du MEFPD est à la base de la justification tardive par les AR des fonds relatifs aux MP émis à leur profit. »**

#### **e- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2 (HS2)**

L'analyse de la situation concernant le retard qu'accusent les Assistants-régisseurs dans l'exécution des tâches relevant de leurs attributions nous amène à soupçonner les trois (3) causes ci-après mentionnées :

- l'incompétence des Assistants-régisseurs ;
- l'absence de Plan de Travail Annuel (PTA) et de chronogramme pour la réalisation des activités de leur structure ;
- la méconnaissance des textes définissant les attributions des Assistants-régisseurs.

Des trois (3) causes, ci-dessus évoquées, c'est la troisième qui, à notre avis pourrait justifier le problème spécifique n° 2 ; c'est-à-dire que les AR accusent du retard dans l'exécution des tâches relevant de leurs attributions parce qu'ils méconnaissent les textes définissant lesdites attributions. En effet, comme nous l'avons exprimé, au niveau du mécanisme de gestion des appels de fonds, de reconstitution des crédits et des mandatements au profit des régies d'avances du Ministère, il y a eu la lettre n°1377 du 27 mai 2005 du MEF qui prévoit la nomination des AR et billeteurs pour accompagner les régisseurs dans leurs missions. Mais il n'y a eu aucun acte qui ait défini les attributions de l'AR, ses responsabilités et ses relations fonctionnelles avec les services de la DRFM. Dans ces conditions, l'AR ne peut être efficace dans l'accomplissement de ses tâches. C'est pourquoi nous ne pouvons pas, à priori, prétendre que le retard dans l'exécution des tâches est dû à l'incompétence des AR, dans la mesure où aucun outil n'a été mis à leur disposition pour leur permettre une meilleure appropriation des périmètres de leurs actions. De ce fait, même la deuxième cause supposée qu'est : l'absence de PTA et de chronogramme des activités, ne peut justifier ces retards. Le guide d'exécution des dépenses publiques élaboré par le MEFPD en novembre 2014 stipule que : «L'efficacité dans l'action publique réside dans la capacité des acteurs intervenant à chaque niveau de la chaîne de gestion et de décisions, à s'approprier les exigences liées à leurs rôles et responsabilités ainsi que les réflexes à acquérir pour l'objectivité et la célérité dans la mise en œuvre de cette action.» Ainsi, nous réalisons qu'en l'absence de textes définissant les attributions de l'AR, le non respect des délais et des procédures ne peut être opposable à ce dernier. Ce qui nous amène à libeller l'hypothèse spécifique n° 2 (HS 2) comme suit :

**« La méconnaissance par les AR, des textes définissant leurs attributions justifie le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant desdites attributions. »**

**f- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3 (HS3)**

A l'issue de nos analyses au sujet du problème spécifique n°3 lié au non respect du principe de l'encaisse maximale par les Assistants-régisseurs, les trois (3) causes probables identifiées sont :

- la mauvaise appréciation des situations de caisse de la part des contrôleurs (IGM, IGF et IGE) ;
- les risques liés aux opérations de retrait ;
- le besoin de financement des activités de grande envergure.

Le principe de l'encaisse maximale vise à protéger les deniers publics. Les actes officiels (manuel de procédures et guide) ont fixé l'encaisse maximale à la somme de un million (1 000 000) de francs CFA. Mais, cette mesure n'est pas applicable à toutes les structures ; car les besoins pressants en liquidité dans certaines structures sont largement supérieurs à l'encaisse maximale exigée par la réglementation. Ainsi, le besoin de financement de certaines activités de grande envergure oblige souvent les AR à détenir des sommes dont le montant dépasse l'encaisse réglementaire. Pour ce qui concerne le MESFTPRIJ, nous pouvons citer l'exemple de la Direction des Examens et Concours (DEC), dans le cadre de l'organisation des divers examens ; la Direction de l'Enseignement Technique (DET), pour le paiement des frais de formations aux enseignants.

La mauvaise appréciation des situations de caisse, de la part des organes de contrôle, ne peut exclusivement justifier le non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR, dans la mesure où les contrôleurs ne font aucun reproche à ce sujet lorsqu'ils ne constatent pas de manquant de caisse. Ils ne soulèvent la problématique de l'encaisse maximale que dans les cas de malversation ou de vol de deniers à l'issue de cambriolage opéré dans les ministères. Ce qui fait croire aux responsables financiers que l'on peut se passer de ce principe ; alors qu'il suffit qu'un incident survienne pour que le Gestionnaire de crédits et son AR soient accusés de complaisance et de légèreté dans leur gestion. Néanmoins, même au cas où les contrôleurs se préoccuperaient du respect du principe de l'encaisse maximale, dans le cadre des contrôles de routine, cela ne saurait pallier aux difficultés qu'éprouvent les AR, face aux besoins de financement des activités d'envergure.

La seconde cause possible, est celle relative aux risques liés aux opérations de retrait. Elle constitue une cause non négligeable mais non suffisante pour entraîner le non respect du principe de l'encaisse maximale. En effet, l'organisation de certaines activités nécessite d'importantes liquidités à payer journalièrement sur une période relativement longue. Si l'AR doit respecter ce principe, il serait alors contraint d'effectuer au moins un retrait chaque jour. Ce faisant, il s'expose à des risques d'accidents et de braquages, compte tenu de l'environnement socio-économique actuel ; dans la mesure où, à force de se rendre tous les jours au même endroit pour la même opération, l'on finit par être repéré et ciblé. Même si l'AR est prêt à prendre tous ces risques, il est confronté au problème de distance. C'est-à-dire que, si l'activité est menée par exemple à Parakou, l'AR serait tenu de descendre tous les jours à Cotonou pour retirer des liquidités. Ce qui, à notre avis, n'est pas faisable. Donc, les risques liés aux opérations de retraits ne sont pas à l'origine du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR mais plutôt, comme nous l'avons

signifié ci-dessus, c'est le besoin de financement des activités de grande envergure qui constitue la cause la plus plausible du problème spécifique n°3. La formulation de l'hypothèse se présente alors comme suit :

« Le ***besoin de financement des activités de grande envergure est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.***»

**Annexe 04** : Exemple de Mandat de Paiement

**Annexe 05** : Questionnaire

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du second cycle, en Administration des Finances et du Trésor de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi de mener une réflexion sur le thème intitulé : « **Analyse des problèmes liés à la gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ** ».

Le présent questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude et d'y proposer des approches de solutions. Nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons.

**I- Les mandats de paiements (MP) émis au profit du MESFTPRIJ ne sont pas souvent justifiés par les Assistants-régisseurs dans les délais fixés par le MEFPD.**

**Q1** : Selon vous, quelles sont les causes qui sont à la base de ces retards ?

- Le manque de pression de la part du MEF.
- Les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives.
- La méconnaissance des outils et délais légaux de justification.
- Autres (à préciser).....

**II- Les Assistants-régisseurs accusent du retard dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.**

**Q2** : selon vous, quelles sont les causes qui justifient ces retards ?

- La méconnaissance des textes définissant leurs attributions.
- L'absence de PTA et de chronogramme des activités.
- L'incompétence de l'Assistant-régisseur.
- Autres (à préciser).....

**III- Les Assistants-régisseurs ne respectent pas le principe de l'encaisse maximale.**

**Q3** : Quelles sont les raisons qui motivent le non respect du principe de l'encaisse maximale par les Assistants-régisseurs ?

- Les risques liés aux opérations de retrait.
- Le besoin de financement des activités de grandes envergures.
- La mauvaise appréciation des situations de caisse par les contrôleurs.
- Autres (à préciser).....

Merci pour votre apport.

**Annexe 06 : Guide d'entretien**

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de notre étude portant sur «**L'analyse de la gestion des régies d'avances du Ministère chargé de l'ESFTP**», nous aimerions nous entretenir avec vous sur les causes qui sont à la base de ces différents problèmes.

Nous vous remercions infiniment pour votre coopération.

1- Selon vous, quelles sont les causes qui sont à la base de la justification tardive par les Assistants-régisseurs, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit ?

.....  
.....

2- A votre avis, qu'est ce qui justifie le retard qu'accusent les Assistants-régisseurs dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ?

.....  
.....

3- Selon vous, quelles sont les causes qui sont à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les Assistants-régisseurs ?

.....  
.....

4- Quelles suggestions feriez-vous pour la gestion optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ ?

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

**Annexe 07** : Causes explicatives des problèmes spécifiques

**Tableau n°05** : Causes explicatives du problème spécifique n°1

<b>Causes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Taux</b>
Manque de pression de la part du MEFPD	4	0,15	15%
Difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives	17	0,65	65%
Méconnaissance des outils et délais légaux de justification	5	0,20	20%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Sources** : Question n°1 : Selon vous, quelles sont les causes qui sont à la base de la justification tardive, par les AR, des fonds relatifs au MP émis à leur profit ?

**Tableau n°06** : Causes explicatives du problème spécifique n°2

<b>Causes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Taux</b>
Méconnaissance des textes définissant leurs attributions	12	0,46	46%
Absence de PTA et de chronogramme des activités	6	0,24	24%
Incompétence des Assistants-régisseurs	4	0,15	15%
Autres : (lenteur administrative au niveau du Cabinet)	4	0,15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Source** : Question n°2 : A votre avis, qu'est ce qui justifie le retard qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions ?

**Tableau n°07** : Causes explicatives du problème spécifique n°3

<b>Causes</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Taux</b>
Besoin de financement des activités de grande envergure	17	0,65	65%
Risques liés aux opérations de retrait	5	0,20	20%
Mauvaise appréciation des situations de caisse par les contrôleurs	2	0,07	7%
Autres (Difficultés liées aux opérations de retrait)	2	0,07	7%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Source** : Question n°3 : Selon vous, quelles sont les causes qui sont à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR ?

**Annexe 08** : Lettre de prorogation d'activité

**Annexe 09 :**

**GUIDE DE L'ASSISTANT REGISSEUR**

\*\*\*\*\*

**I- FORMALITES ADMINISTRATIVES**

**I-1 Nomination de l'assistant régisseur**

Avant de prendre ses fonctions, l'Assistant-régisseur doit avoir été nommé par arrêté du Ministre de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes. Il ne peut exercer ses fonctions avant cette nomination, au risque d'être qualifié de comptable de fait.

**I-2 Installation de l'Assistant régisseur**

L'Assistant-régisseur est installé en présence du Directeur des Ressources Financiers et du Matériel (DRFM) et du Régisseur Central. Un Procès-verbal d'installation est établi, signé par le Régisseur, le DRFM et l'Assistant régisseur.

Si le poste d'Assistant-régisseur existe déjà dans la structure, le changement de titulaire se fait au moyen d'un Procès-verbal de passation de service signé de l'entrant, du sortant, du Régisseur central et du DRFM.

**II- MESURES DE SECURITE**

**II-1 Sécurité des locaux**

L'Assistant-régisseur s'assure que les mesures de sécurité sont bonnes : conditions d'accès, sécurité aux fenêtres.... Dans le cas contraire, il en informe par écrit le DRFM.

**II-2 Le coffre**

L'Assistant-régisseur s'assure de la présence d'un coffre en état de fonctionnement, suffisamment important pour contenir l'encaisse, les valeurs, le stock de carnets de chèques, le livre de caisse (pour des raisons de sécurité, il est recommandé de mettre le journal de caisse dans le coffre le soir car, s'il est tenu à jour, il contient des informations relatives au montant de l'encaisse détenue).

Dans la mesure du possible, changer la combinaison numérique d'ouverture du coffre.

### **III- LES OBLIGATIONS RELATIVES AUX DISPONIBLES ET AUTRES VALEURS**

#### **III-1 Le numéraire (La caisse)**

Le fait de posséder une encaisse impose à l'Assistant régisseur d'en contrôler le montant qui ne doit pas dépasser cinq (5) millions de FCFA et de tenir un livre de caisse. Le dépassement de l'encaisse doit être reversé au Régisseur central contre décharge.

Toute opération en numéraire effectuée au cours d'une journée est retracée en comptabilité et entraîne l'obligation d'un arrêté de caisse le soir consistant à rapprocher le contenu de l'encaisse des écritures comptables. L'Assistant-régisseur doit par conséquent surveiller les déficits et les excédents de caisse.

Afin de faciliter ces contrôles, il est conseillé d'isoler dans le coffre une réserve qui, tant qu'elle n'est pas modifiée, n'a pas à être recomptée chaque soir : seul le fonds de caisse est compté dans ce cas.

#### **III-2 Les valeurs**

Il s'agit en règle générale de tickets d'essence, mais d'autres peuvent être détenues. Les valeurs doivent être détenues dans le coffre. Le suivi est effectué sur un « registre des valeurs » appelé encore « compte d'emploi » ouvert à cet effet, retraçant les entrées, les sorties et faisant apparaître à tout moment le solde théorique qui doit être rapproché régulièrement du stock détenu.

#### **III-3 La comptabilité- matières**

Un registre est tenu en vue de retracer les entrées et les sorties de matériel, conformément aux prescriptions du manuel de procédures d'exécution des dépenses publiques.

### **IV- LES OBLIGATIONS COMPTABLES**

#### **IV-1 Périodicité des écritures**

Toutes les opérations effectuées à la régie, au cours d'une journée, sont enregistrées en comptabilité. L'arrêté des livres comptables s'effectue aussi quotidiennement. Il n'y a aucune dérogation à ces principes fondamentaux de régularité comptable.

#### **IV-2 Tenue des registres**

Les registres ouverts doivent être tenus avec rigueur, les rectifications devant être clairement identifiées afin de pouvoir être expliquées. L'utilisation du corrector est prohibée.

Ils sont cotés et paraphés, en cas de tenue manuelle de la comptabilité. En cas d'informatisation, des aménagements peuvent être prévus.

#### **IV-3 Nature des opérations**

L'Assistant-régisseur s'assure que les opérations effectuées relèvent bien de l'objet de la régie et contribuent réellement à la réalisation du programme s'il s'agit d'une régie PIP.

Le seuil de 200 000 FCFA pour les paiements en numéraire ne doit pas être dépassé. Au delà, un chèque est obligatoirement établi.

L'Assistant-régisseur doit veiller aux prélèvements obligatoires et à leur reversement. Il s'agit en l'occurrence des prélèvements au titre de la TVA, de l'IPTS sur les salaires des agents contractuels, des cotisations sociales et des 10% sur prestations de service.

Les pièces justificatives doivent être contrôlées avec rigueur au risque de voir la dépense rejetée ultérieurement, pour cause d'irrecevabilité desdites pièces.

#### **IV-4 Conservation des pièces justificatives des opérations de la régie**

Les pièces justificatives de la régie doivent être conservées en doubles ou au moins en copies au niveau de la régie, les originaux étant obligatoirement transmis à la Direction du Budget ou à la Direction du Trésor pour les besoins de la cause.

### **V- RELATION ENTRE L'ASSISTANT-REGISSEUR ET LES SERVICES DE LA DRFM**

#### **▪ Le Service de la Régie Centrale**

L'AR obtient des fonds par chèque auprès du régisseur contre décharge. Il est tenu de lui produire dans les délais prescrits, les pièces justificatives des dépenses effectuées. Il est astreint à la tenue des livres comptables (livre-journal des opérations, carnets de bon de commandes classiques) et chargé de toutes les tâches liées à l'exécution des dépenses (apposition des cachets de certification et de liquidation au verso des factures, décomptes ou états de paiement...etc.).

L'AR est personnellement et pécuniairement responsable des fonds mis à sa disposition.

▪ **Le Service de la Comptabilité et du Contrôle**

En matière de Comptabilité, le rôle de l'AR se situe aux trois étapes ci-après :

✓ **Etape de l'engagement**

L'AR monte les dossiers de commande qu'il transmet au Service de la Comptabilité et du Contrôle pour étude et engagement sur le SIGFiP. Il est ensuite informé de la notification du bon de commande au fournisseur et organise la livraison en accord avec ce dernier, le DCF et le Chef du Service Matériel.

✓ **Etape de mandatement**

Après la livraison, l'AR rassemble les pièces justificatives (trois factures certifiées par le Gestionnaire de crédits, le bordereau d'envoi, l'ordre d'entrée et la facture pro forma) qu'il transmet au SCC pour traitement (liquidation des factures, mandatement des dossiers de paiement à la DGTCP).

✓ **Etape de régularisation**

Il s'agit de la régularisation des OP, de la justification des MP et du renouvellement des dossiers liés à l'achat de carburant. L'AR est aidé, dans ces tâches, par les agents du SCC, dans le regroupement des pièces justificatives.

▪ **Le Service du Budget**

L'AR travaille avec le SB, à plusieurs niveaux :

- ✓ lors de l'élaboration du budget, les besoins des structures sont collectés par le SB par l'intermédiaire de l'AR.
- ✓ L'AR, pour tout engagement de dépense sur les lignes budgétaires de sa structure, doit faire passer ses dossiers au SB pour une validation, compte tenu des disponibilités budgétaires avant l'engagement de ladite dépense par le SCC ;
- ✓ au cours de l'exécution du budget, les Gestionnaires de crédits, à travers leur AR, font connaître au SB les difficultés liées à la gestion budgétaire de leur structure ( réallocation de crédit) ;
- ✓ l'AR est chargé de communiquer au SB les perspectives budgétaires de sa structure, en ce qui concerne les projections sur les années à venir.

**Annexe 10 : Tableau n°08 : Analyse de la gestion des régies d'avances du MESFTP »**

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes réelles	Diagnostic
Niveau général		<b>Problème général :</b> Problème de gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ.	<b>Objectif général :</b> Déterminer les conditions optimales de gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ.	----	
N I V E A U X  S P E C I F I Q U E S	1	<b>Problème spécifique 1 :</b> Justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit.	<b>Objectif spécifique 1 :</b> Définir les conditions optimales de justification par les AR, des mandats de paiements émis à leur profit.	<b>Cause réelle n° 1 :</b> Difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives	<b>Diagnostic :</b> Les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives de la justification par les AR, leur
	2	<b>Problème spécifique : 2</b> Perte de temps par les AR, dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.	<b>Objectif spécifique 2 :</b> Proposer des mesures pour éviter les retards qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.	<b>Cause réelle n°2 :</b> Méconnaissance des textes définissant les attributions de l'AR	<b>Diagnostic :</b> La méconnaissance des textes définissant les attributions de l'AR, le retard qui résulte de l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.
	3	<b>Problème spécifique : 3</b> Non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.	<b>Objectif spécifique 3 :</b> Prendre des dispositions pour faire respecter le principe de l'encaisse maximale par les AR.	<b>Cause réelle n°3 :</b> Besoins de financement des activités de grande envergure	<b>Diagnostic :</b> Le besoin de financement des activités de grande envergure et le non respect du principe de l'encaisse maximale.

**Source :** Synthèse issue du diagnostic et des approches de solutions

**TABLE DES MATIERES**

<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
<b>Jury d'évaluation du mémoire</b>	I
<b>Certifications du maître de stage et du directeur de mémoire</b>	II
<b>Déclaration d'engagement des chercheurs</b>	III
<b>Dédicace</b>	IV
<b>Remerciements</b>	V
<b>Liste des sigles et abréviations</b>	VI
<b>Liste des tableaux</b>	VII
<b>Liste des figures, schémas et graphiques</b>	VIII
<b>Résumé</b>	IX
<b>Sommaire</b>	X
<b>Introduction</b>	1
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DES REGIES D'AVANCES DU MINISTERE CHARGE DE L'ESFTP</b>	4
<b>SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA DRFM DU MESFTPRIJ</b>	5
<b>PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU MESFTPRIJ ET DE LA DRFM</b>	5
<b>I – Cadre institutionnel de l'étude : le MESFTPRIJ</b>	5
A- Mission et attributions	5
1- Mission	5
2- Attributions	6
B- Organisation du MESFTPRIJ	8
<b>II – La Direction des Ressources Financières et du Matériel : mission, attributions et organisation</b>	9
A- Missions et attributions	9
1- Missions	9
2- Attributions	9
B- Organisation de la DRFM	9
<b>PARAGRAPHE 2 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA DRFM</b>	10
<b>I – Etat des lieux sur les activités de quelques services de la DRFM</b>	10
A- Observations de stage sur les activités du Service de la Comptabilité et du Contrôle (SCC)	10
1- Mécanisme d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement des dépenses publiques	11
B- Observations de stage sur les activités du Service des Bourses Scolaires (SBS)	14
1- Mécanisme de traitement des dossiers de bourses scolaires	15
C- Observations de stage sur les activités du Service de la Régie Centrale (SRC)	17

1- Mécanisme de gestion des appels de fonds, de reconstitution des avances consommées et des mandatements au profit des régies d'avances du Ministère	18
2- Mécanisme de tutelle en matière de gestion de la trésorerie des structures du MESFTPRIJ (établissements scolaires, comptes hors budget et organismes sous tutelle)	20
<b>II – Inventaire de l'état des lieux</b>	<b>21</b>
A- Recensement des atouts	21
1- Atouts au bon fonctionnement de la DRFM	22
2- Atouts liés au respect des prescriptions comptables et fiscales	22
B- Recensement des problèmes	22
C- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	23
<b>SECTION 2 : CHOIX DES PROBLEMES SPECIFIQUES A RESOUDRE ET PERSPECTIVES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE</b>	<b>25</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : SELECTION DU PROBLEME A RESOUDRE ET DU THEME DE L'ETUDE</b>	<b>25</b>
<b>I - Choix et spécification des problèmes à résoudre</b>	<b>25</b>
A- Choix des problèmes à résoudre	25
B- Spécification du problème général choisi	26
<b>II- Choix du thème de l'étude</b>	<b>27</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : PERSPECTIVES DE REFLEXION SUR LE PROBLEME A RESOUDRE ET FORMULATION DE LA PROBLEMETIQUE DE L'ETUDE</b>	<b>28</b>
<b>I – Perspectives de réflexion sur le problème à résoudre</b>	<b>28</b>
A- Perspectives de réflexion liées au problème général	28
B- Perspectives de réflexion liées aux problèmes spécifiques	28
<b>II – Formulation de la problématique de l'étude</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET APPRCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES DE GESTION DES REGIES D'AVANCES DU MESFTPRIJ</b>	<b>30</b>
<b>SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION OPTIMALE DES REGIES D'AVANCES DU MESFTPRIJ</b>	<b>31</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES ET REVUE DE LITTERATURE</b>	<b>31</b>
<b>I- Cadre conceptuel de base et tableau de bord de l'étude</b>	<b>31</b>
A- Cadre conceptuel de base de l'étude : objectifs et hypothèses	31
1- Objectifs de l'étude	31
2- Hypothèses de l'étude	31
B - Tableau de bord de l'étude	32
<b>II- Revue de littérature</b>	<b>34</b>
A- Revue de littérature liée à la problématique de gestion optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ	34

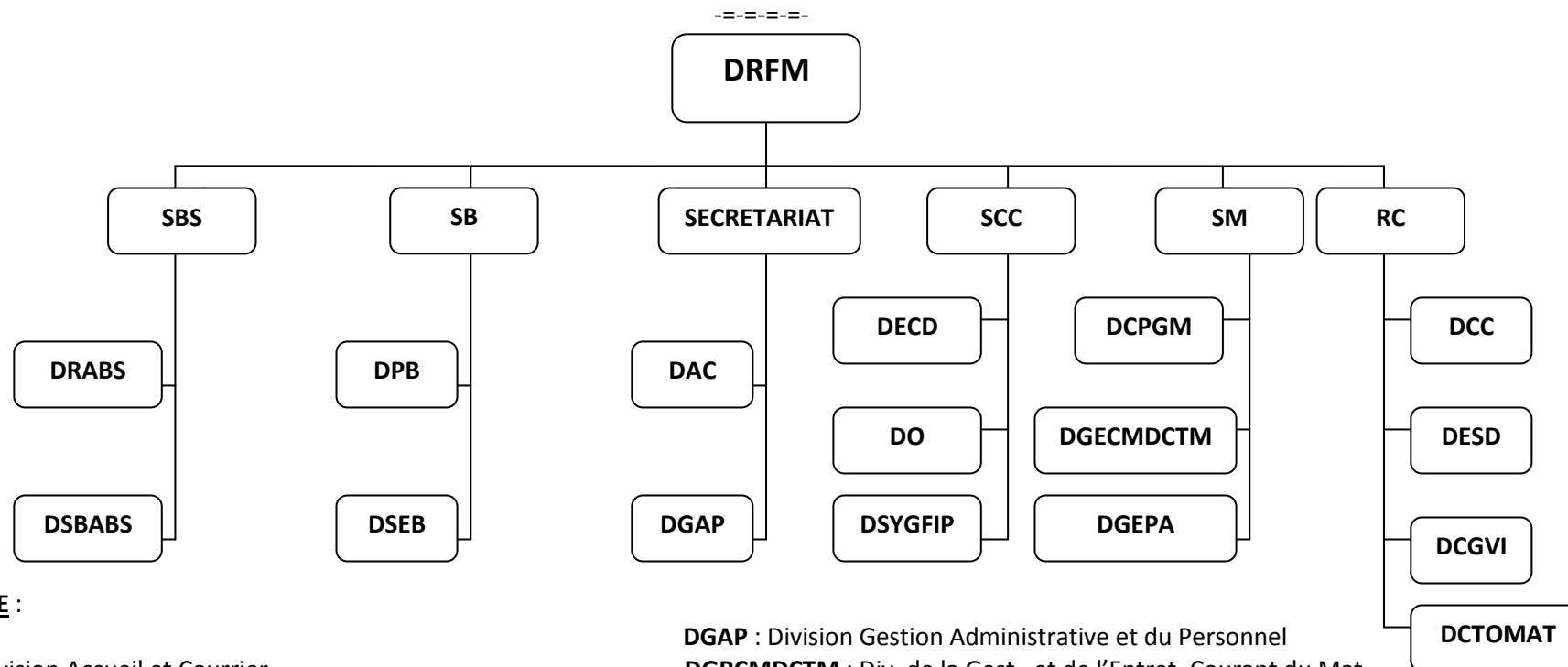
1- Revue de littérature liée au problème général de gestion optimale des régies d'avances	34
2- Revue de littérature liée à la justification tardive des mandats de paiement par les assistants-régisseurs (AR)	36
3- Revue de littérature relative au retard accusé par les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions	40
4- Revue de littérature liée au non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR	41
<b>PARAGRAPHE 2 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE ET MODALITES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES</b>	42
<b>I- Approche empirique de l'étude</b>	42
A- De la fixation de l'objectif de l'enquête à l'identification de la population mère	43
1- Objectif de l'enquête	43
2- Cadre de l'enquête et identification de la population mère	43
B- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données	43
1- Echantillonnage et outils de collecte	43
2- Technique de dépouillement et outils de présentation des données	44
<b>II- Approches théoriques de l'étude et modalités de vérification des hypothèses</b>	44
A- Choix de l'outil théorique d'analyse des problèmes spécifiques	44
1- Théorie de résolution du PS1	44
2- Théorie de résolution du PS2	44
3- Théorie de résolution du PS3	44
B- Modalités de vérification des hypothèses	45
<b>SECTION 2 : ENQUETE, ANALYSE DES DONNEES ET APPROCHES DE SOLUTIONS</b>	45
<b>PARAGRAPHE 1 : COLLECTE, DEPOUILLEMENT, PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES</b>	45
<b>I- Collecte et dépouillement des données</b>	45
A- Préparation de l'enquête	45
B- Réalisation de l'enquête	45
<b>II - Présentation et analyse des données</b>	46
A- Présentation et analyse des données relatives au PS1	46
1- Présentation des données et des grandes tendances liées au PS1	46
2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS1	47
B- Présentation et analyse des données relatives au PS2	48
1- Présentation des données et des grandes tendances liées au PS2	48
2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS2	50
C- Présentation et analyse des données relatives au PS3	50
1- Présentation des données et des grandes tendances liées au PS3	50
2- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS3	52

<b>PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET MODALITES DE MISE EN OEUVRE</b>	53
<b>I- Approches de solutions</b>	53
A- Approches de solutions au problème général	53
B- Approches de solutions aux problèmes spécifiques	53
1- Approches de solutions au PS1	53
2- Approches de solutions au PS2	55
3- Approches de solutions au PS3	56
<b>II- Modalités de mise en œuvre des solutions et recommandations</b>	57
A- Modalités de mise en œuvre des solutions aux problèmes spécifiques	57
B- Recommandations	57
1- Recommandations à l'endroit du MEFPD	57
2- A l'endroit du cabinet du MESFTPRIJ	58
3- A l'endroit de l'IGM	58
4- A l'endroit de la DRFM	59
5- A l'endroit des Gestionnaires de Crédit	59
6- A l'endroit du Régisseur central	60
7- A l'endroit de l'Assistant-régisseur	60
<b>CONCLUSION</b>	62
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	65
<b>ANNEXES</b>	66
<b>TABLE DES MATIERES</b>	86

**Annexe 02**

REPUBLIQUE DU BENIN  
 -----  
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE LA FORMATION TECHNIQUE ET  
 PROFESSIONNELLE DE LA RECONVERSION ET DE L'INSERTION DES JEUNES  
 -----

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL**



**LEGENDE :**

**DAC** : Division Accueil et Courrier  
**DESD** : Division Engagement et Suivi des Dépenses  
**DCC** : Division de la Caisse Centrale  
**DCGVI** : Division Chargée de la Gestion des Valeurs Inactives  
**DCPGM** : Division de la Centralisation, de la Programmation et de la Gestion des Magasins  
**DCTOMAT** : Division Chargée du Traitement des OM et Autres Tâches  
**DECD** : Division Engagement et Contrôle des Dépenses

**DGAP** : Division Gestion Administrative et du Personnel  
**DGRCDCTM** : Div. de la Gest. et de l'Entret. Courant du Mat. des Directions Centrales et Techniques du Ministère  
**DGEPA** : Division de la Gestion et d'Entretien du Parc Automobile  
**DO** : Division Ordonnancement - **DPB** : Division de la Préparation du Budget  
**DRABS** : Division de la Règlementation et de l'Attribution des Bourses et Secours  
**DSEB** : Division de Suivi de l'Exécution du Budget - **DSYGFIP** : Division SIGFiP  
**RC** : Régie Centrale – **SB** : Service du Budget – **SBS** : Service des Bourses Scolaires  
**SCC** : Service de la Comptabilité et du Contrôle – **SM** : Service du Matériel

**Annexe 10**

**Tableau n°09 : Synthèse de l'étude « Analyse de la gestion des régies d'avances du Ministère chargé de l'ESFTP »**

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes réelles	Diagnostic de l'étude	Approche de solutions
Niveau général		<b>Problème général :</b> Problème de gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ.	<b>Objectif général :</b> <b>Déterminer</b> les conditions optimales de gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ.	---	----	---
N I V E A U X  S P E C I F I Q U E S	1	<b>Problème spécifique 1 :</b> Justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit.	<b>Objectif spécifique 1 :</b> <b>Définir</b> les conditions optimales de justification par les AR, des mandats de paiements émis à leur profit.	<b>Cause réelle n° 1 :</b> Difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives	<b>Diagnostic n°1</b> Les difficultés liées à l'obtention des pièces justificatives sont à la base de la justification tardive par les AR, des MP émis à leur profit.	<b>Par rapport au PS1</b> -Pression du MEFPD-IGM -plus de préfinancement -sensibiliser bénéficiaires -collaboration AR-DRFM -reverser fonds non conso
	2	<b>Problème spécifique 2 :</b> Perte de temps par les AR, dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.	<b>Objectif spécifique 2 :</b> <b>Proposer</b> des mesures pour éviter les retards qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.	<b>Cause réelle n°2 :</b> Méconnaissance des textes définissant les attributions de l'AR	<b>Diagnostic n°2</b> La méconnaissance des textes définissant les attributions des AR justifie le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant des dites attributions.	<b>Par apport au PS2</b> -Elaborer textes attribut° AR -nommer AR financiers -former et recycler les AR -respecter PTA –chrono act -vite libérer TDR-FF-Arrêtés -mise à dispo. Rapide fonds.
	3	<b>Problème spécifique 3 :</b> Non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.	<b>Objectif spécifique 3 :</b> <b>Prendre</b> des dispositions pour faire respecter le principe de l'encaisse maximale par les AR.	<b>Cause réelle n°3 :</b> Besoins de financement des activités de grande envergure	<b>Diagnostic n°3</b> Le <b>besoin</b> de financement des activités de grande envergure est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR	<b>Par rapport au PS3</b> -définir et faire valider montant encaisse en fonction activités des structures -actualiser encaisse maximale en fonction du coût de la vie. -plus d'achat TV-sonacop

**Source :** Synthèse issue du diagnostic et des approches de solutions

**Tableau n°04 : tableau de bord de l'étude « Analyse de la gestion des régies d'avances du Ministère chargé de l'ESFTP »**

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
<b>Niveau général</b>		<b>Problème général :</b> Problème de gestion non optimale des régies d'avances du MESFTPRIJ.	<b>Objectif général :</b> <b>Déterminer</b> les conditions optimales de gestion des régies d'avances du MESFTPRIJ.	----	----
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	<b>1</b>	<b>Problème spécifique 1 :</b> Justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux mandats de paiement émis à leur profit.	<b>Objectif spécifique 1 :</b> <b>Définir</b> les conditions optimales de justification par les AR, des mandats de paiements émis à leur profit.	<b>Cause spécifique 1 :</b> Le manque de pression de la part du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)	<b>Hypothèse spécifique 1 :</b> Le manque de pression de la part du MEFPD est à la base de la justification tardive par les AR, des fonds relatifs aux MP émis à leur profit.
	<b>2</b>	<b>Problème spécifique : 2</b> Perte de temps par les AR, dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.	<b>Objectif spécifique 2 :</b> <b>Proposer</b> des mesures pour éviter les retards qu'accusent les AR dans l'accomplissement des tâches relevant de leurs attributions.	<b>Cause spécifique 2 :</b> La méconnaissance des textes définissant les attributions des Assistants-régisseurs.	<b>Hypothèse spécifique 2 :</b> La méconnaissance des textes définissant les attributions des AR justifie le retard qu'ils accusent dans l'accomplissement des tâches relevant desdites attributions.
	<b>3</b>	<b>Problème spécifique : 3</b> Non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.	<b>Objectif spécifique 3 :</b> <b>Prendre</b> des dispositions pour faire respecter le principe de l'encaisse maximale par les AR.	<b>Cause spécifique 3 :</b> Le besoin de financement des activités de grande envergure.	<b>Hypothèse spécifique 3 :</b> Le besoin de financement des activités de grandes envergures est à la base du non respect du principe de l'encaisse maximale par les AR.

**Source :** Synthèse des éléments de l'état des lieux et repères à mi-parcours

**Annexe 01**

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE DE LA FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE  
DE LA RECONVERSION ET DE L'INSERTION DES JEUNES

ORGANIGRAMME DU MINISTERE

