



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DU
CYCLE II EN ADMINISTRATION DES FINANCES ET DU TRESOR**

OPTION

Administration des Finances

FILIERE

*Administration des Finances
et du Trésor*

ANNEE ACADEMIQUE

2014-2015

THEME

**PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION
EFFICACE DES DEPENSES PUBLIQUES PAR
LA REGIE DES PROGRAMMES
D'INVESTISSEMENT PUBLIC DU MINISTERE
CHARGE DE LA MICROFINANCE**

Réalisé et soutenu par :

Patrick Jean Loïc Gilchrist GAFFAN

Sous la Direction de :

Maître de stage

M. Georges Roméo ANIOU
Chef du Service du Budget
et de la Comptabilité

Directeur de Mémoire

M. P. Emmanuel Just AKPO
Enseignant à l'ENAM

DECEMBRE 2015

IDENTIFICATION DU JURY :

PRESIDENT : Monsieur Edouard AHO

VICE PRESIDENT : Monsieur Viaganou AVOCE

MEMBRE : Monsieur Moussiliou MAMADOU

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

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes chers parents pour toute l'affection qu'ils m'ont témoigné et pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour que je réussisse à construire un avenir serein.

Remerciements

Ce mémoire de fin de formation n'aurait connu un aboutissement sans le concours et la bienveillance de certaines personnes à qui nous exprimons notre profonde gratitude. Ainsi, nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ✚ Le corps professoral de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) pour le dévouement dont il a fait montre au cours de notre formation ;
- ✚ Monsieur P. Emmanuel Just AKPO, notre Directeur de mémoire qui a accepté de suivre ce travail, malgré ses nombreuses occupations ;
- ✚ Monsieur Georges Roméo ANIOU, notre Maître de stage, pour son assistance et sa disponibilité dans le cadre de la réalisation de ce travail ;
- ✚ Monsieur Rayaye ABOUBACAR, pour sa contribution et sa disponibilité, tout au long de notre stage et de la réalisation de ce travail ;
- ✚ tout le personnel de la Direction des Ressources Financières et du Matériel du MCMEEJF ;
- ✚ tout le personnel administratif rencontré au cours de nos recherches, pour sa précieuse contribution à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|----------------|--|
| BGE | : Budget Général de l'Etat |
| DCF | : Délégué du Contrôleur Financier |
| DGB | : Direction Générale du Budget |
| DGTCP | : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique |
| DRFM | : Direction des Ressources Financières et du Matériel |
| MCMEEFJ | : Ministère Chargé de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes |
| IGM | : Inspection Générale du Ministère |
| OP | : Ordre de Paiement |
| RGF | : Recette Générale des Finances |
| RPIP | : Régie des Programmes d'Investissements Publics |
| SIGFiP | : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques |

Liste des tableaux

| TABLEAUX | TITRES | PAGES |
|-----------------|---|--------------|
| Tableau N°1 | Regroupement des problèmes par centre d'intérêt | 16 |
| Tableau N°2 | Tableau de présentation de la problématique choisie | 24 |
| Tableau N°3 | Tableau de Bord de l'Etude | 29 |
| Tableau N°4 | Tableau de Synthèse de l'Etude | 47 |

Liste des graphiques

| | |
|---|----|
| <u>Graphique N°1</u> : Causes du faible taux de consommation des crédits..... | 38 |
| <u>Graphique N°2</u> : Causes du non paiement des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat..... | 39 |
| <u>Graphique N°3</u> : Causes du retard dans la régularisation des ordres de paiement..... | 40 |

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Budget de l'Etat : Acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'Etat ou des autres services que les lois assujettissent aux mêmes règles.

Crédit budgétaire : Autorisation de dépenser prise en exécution d'une décision budgétaire.

Deniers publics : Deniers appartenant ou confiés à l'Etat, à ses établissements publics à caractère administratif, aux collectivités locales et leurs établissements, aux organismes de protection sociale.

Dépenses publiques : Dépenses prévues et autorisées, effectuées par des organismes publics au moyen de deniers publics. Il s'agit plus exactement de décaissements de deniers publics effectués au profit de divers bénéficiaires pour des réalisations d'intérêt public.

Gestionnaire de crédits : Responsables des unités administratives qui ont l'initiative des dépenses sur les crédits budgétaires de leurs unités respectives.

Loi de Finances : Acte par lequel sont prévues et autorisées les dépenses et les recettes de l'Etat pour une année budgétaire qui commence généralement le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de la même année.

Mandat de paiement : Document écrit de l'ordonnateur donnant à un comptable l'ordre de payer la dette de l'Etat ou celle des autres organismes publics.

Ordonnateur délégué : Personne ayant qualité pour engager, liquider et ordonnancer les dépenses réparties d'un ministère ou d'une institution de l'Etat.

Ordre de paiement : Titre de dépenses utilisé dans le cadre de la procédure exceptionnelle d'exécution des dépenses publiques pour régler certaines dépenses sans ordonnancement préalable.

Régie d'avance : Structure financière installée dans les ministères et institutions de l'Etat pour permettre l'exécution d'un certain nombre de dépenses urgentes (les secours urgents et exceptionnels, les frais de missions officiels à l'extérieur...) pour lesquelles il n'est pas possible d'utiliser la procédure normale d'exécution des dépenses publiques et pour lesquelles il faut aller vite en faisant recours aux usages du commerce.

Résumé

L'état des lieux réalisé dans le cadre de cette étude a permis d'identifier les facteurs qui entravent la gestion efficace des dépenses publiques à la Régie des projets du Ministère Chargé de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes. Au nombre des problèmes identifiés, trois ont particulièrement attiré notre attention à savoir :

- le faible taux de consommation des crédits ;
- le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ;
- le retard dans la régularisation des ordres de paiement.

Le diagnostic établi a révélé que :

- le faible taux de consommation des crédits s'explique par l'insuffisance de ressources financières ;
- le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense ;
- le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement.

Face à ce diagnostic, il a été proposé entre autres solutions :

- d'envisager une politique de motivation des agents impliqués dans la mobilisation des ressources financières de l'Etat de manière à doter les services en équipements appropriés et à rendre plus performant le SIGFiP ;
- de mettre en place une stratégie de renforcement des capacités des différents acteurs de la chaîne des dépenses avec un accent particulier sur leur formation périodique ;
- de prendre des dispositions pour sanctionner à l'avenir les agents qui accusent des retards dans le traitement des dossiers de dépense ;
- de promouvoir l'excellence au niveau des différents postes de responsabilité pour une meilleure gestion des finances publiques.

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| INTRODUCTION | 1 |
| <u>CHAPITRE 1</u> : CADRE DE L'ETUDE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION EFFICACE DES DEPENSES PUBLIQUES PAR LA REGIE DES PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT PUBLIC..... | 3 |
| <u>Section 1</u> : Cadre de l'étude et observation de stage au Ministère Chargé de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes..... | 4 |
| <u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique et de la perspective de résolution y relative..... | 22 |
| <u>CHAPITRE 2</u> : CADRE D'ANALYSE DE LA GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES PAR LA REGIE DES PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT PUBLIC..... | 25 |
| <u>Section 1</u> : Cadres théorique et méthodologique de l'étude..... | 26 |
| <u>Section 2</u> : Evaluation de la gestion des dépenses publiques et propositions d'amélioration pour une gestion efficace des dépenses publiques par la RPIP | 36 |
| CONCLUSION GENERALE | 48 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 49 |
| ANNEXES | 51 |
| TABLE DES MATIERES | 59 |

INTRODUCTION

La recherche des conditions nécessaires à une utilisation plus efficace et transparente des ressources publiques, l'amélioration de la gestion financière publique sont des préoccupations majeures de tout Etat moderne.

L'Etat béninois, pour sa part, a mis en place depuis 2001, un dispositif de gestion des deniers publics à travers un ensemble de textes législatifs et réglementaires parmi lesquels figure le décret n°2014-571 du 07 octobre 2014 portant règlement général sur la comptabilité publique qui fixe les règles fondamentales régissant l'exécution des budgets publics, la comptabilité, le contrôle des opérations financières, la gestion des deniers, valeurs et biens appartenant ou confiés à l'Etat et à ses établissements publics à caractère administratif.

Ce dispositif de gestion a pour finalité de permettre l'exécution des dépenses publiques dans les meilleures conditions de qualité, coût et délai, conformément à la stratégie de réforme des procédures d'exécution du Budget Général de l'Etat(BGE) et en fonction des ressources qui sont mises à la disposition des services. Ce processus d'exécution des dépenses publiques s'inscrit dans la chaîne d'exécution des dépenses publiques pour corriger les tares jadis relevées dans la gestion des deniers publics. Aussi, pour la transparence dans la gestion des finances publiques, a-t-il été procédé à l'informatisation du circuit de la dépense à travers la mise en œuvre du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) qui est un applicatif informatique destiné à gérer les prévisions et l'exécution de l'ensemble des recettes et des dépenses du budget général de l'Etat et des comptes spéciaux du Trésor. Toutes les opérations de dépenses sont exécutées à travers le SIGFiP qui prend en compte toutes les phases de l'exécution des dépenses publiques, à savoir les phases administrative et comptable.

L'amélioration de la gestion financière publique, la transparence dans la gestion des finances publiques, la fiabilité des données financières, budgétaires et comptables, l'obtention de statistiques fiables en temps réel, la célérité dans le paiement des dépenses, le suivi permanent du niveau de consommation des crédits, la régulation de la consommation des crédits continuent d'être des préoccupations de l'Etat.

Mais près de quinze (15) ans après, on peut se demander si les réformes engagées répondent aux objectifs initialement définis ?

Quels sont les problèmes qui entravent l'efficacité de l'exécution des dépenses publiques malgré les multiples réformes introduites ?

C'est dans le souci d'apporter des réponses à ces interrogations et d'améliorer l'exécution des dépenses publiques que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : **« Problématique d'une gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public du Ministère chargé de la Microfinance »**. Le développement de ce thème s'articule autour de deux (2) chapitres.

Le premier chapitre présente le cadre de l'étude et la problématique de gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public. Le second chapitre aborde le cadre d'analyse de la gestion des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public assorti des approches de solutions.

CHAPITRE 1 :

CADRE DE L'ETUDE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION EFFICACE DES DEPENSES PUBLIQUES PAR LA REGIE DES PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT PUBLIC

Le Ministère Chargé de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF) est la structure d'accueil de stage pour la réalisation de ce mémoire. Après une présentation générale de ladite structure, les observations de stage sont exposées pour la détermination de la problématique de l'étude.

Section 1: Cadre de l'étude et observations de stage au Ministère Chargé de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes

Il sera présenté ici, le cadre de l'étude à travers le cadre institutionnel et le cadre physique. Les observations faites lors de l'état des lieux seront également présentées.

Paragraphe 1: Cadre de l'étude

Le cadre de l'étude prendra en compte la présentation du cadre institutionnel à savoir le MCMEEJF et du cadre physique qu'est la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM).

I- Présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MCMEEJF

Il s'agira de faire une brève présentation du MCMEEJF à travers son historique, sa mission et ses attributions ainsi que sa structure organisationnelle.

A- Historique, mission et attributions du MCMEEJF

1- Historique et mission du MCMEEJF

En 2006, il a été créé le Ministère Délégué, chargé de la Microfinance et de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises auprès du Ministre du Développement, de l'Economie et des Finances par le décret n°2006-178 du 08 Avril 2006 portant composition du Gouvernement. Sa mission était, la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines de la microfinance, de la promotion des petites et moyennes entreprises. Cette mission sera renforcée par le décret n°2007-368 du 03 Août 2007, portant composition du Gouvernement qui fixe les attributions du Ministère de la Micro Finance, des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes en tant que département ministériel à part entière. Ainsi, le Ministère, héritant du portefeuille de l'emploi, a pour mission de gérer la politique du Gouvernement en matière d'emploi notamment en ce qui concerne les Jeunes et les Femmes. Plus tard, le Ministère

sera rebaptisé Ministère de la Microfinance de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, respectivement par les décrets n°2008-636 du 22 Octobre 2008 et n°2008-637 du 27 Octobre 2008. Aux termes du Conseil des Ministres du 20 août 2014, le Ministère recevra de nouvelles attributions et deviendra ainsi le Ministère Chargé de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes.

2- Attributions du MCMEEJF

Le Ministère chargée de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF) est chargé :

- d'assurer la promotion et de contribuer au développement des secteurs de microfinance, de l'emploi des jeunes et des femmes ;
- de définir et de veiller au respect de la réglementation nationale dans les domaines de la promotion et du développement de l'emploi des jeunes et des femmes ;
- de contribuer à l'amélioration continue de l'environnement réglementaire, institutionnel et économique des institutions de microfinance ;
- d'assurer la représentation et la défense des intérêts de l'Etat au sein des divers organismes nationaux et internationaux ayant pour vocation la promotion et le développement de la microfinance et de l'emploi ;
- de promouvoir l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emplois à travers des activités d'information, d'orientation, d'appui conseil, d'exploitation des potentialités d'emplois en milieux urbain, péri-urbain et rural ;
- d'assurer la formation et la diffusion de l'information ainsi que d'autres formes d'appui aux Institutions de microfinance et aux personnes en quête d'emploi sur le marché de l'emploi et le développement de programmes de réduction du chômage et du sous-emploi ;
- de promouvoir le maintien des emplois existants, le renforcement des capacités et le développement de l'esprit entrepreneurial chez les chercheurs d'emploi ;
- de promouvoir la création d'emplois nouveaux dans l'administration locale, les entreprises publiques, les sociétés privées et les collectivités locales et en favoriser l'accès aux populations notamment les jeunes et les femmes ;
- de promouvoir la mise en œuvre d'initiatives locales d'autonomisation des jeunes et des femmes en vue d'un développement à la base.

B- Structure organisationnelle du MCMEEJF

Pour bien accomplir la mission qui lui est dévolue, le Ministère Chargé de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes dispose :

- d'un Cabinet ;
- de trois (3) services directement rattaché au Ministre à savoir :
 - le Secrétariat Particulier du Ministre ;
 - la Cellule de Communication ;
 - la Cellule de Contrôle des Marchés Publics.
- d'une Inspection Générale du Ministère (IGM);
- d'un Secrétariat Général du Ministère ;
- de quatre (4) Directions Centrales du Ministère à savoir :
 - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
 - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
 - la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
 - la Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage.
- de quatre (4) Directions Techniques à savoir :
 - la Direction de la Promotion de la Micro Finance (DPMF) ;
 - la Direction de la Promotion de l'Emploi (DPE) ;
 - la Direction de la Promotion des Initiatives d'Autonomisation à la Base (DPIAB) ;
 - le Secrétariat Permanent de la Commission Nationale de Recouvrement des Créances des Institutions de Microfinance.
- des Directions Départementales de la Microfinance de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (DDMFEJF);
- de quatre (4) Organismes sous tutelles à savoir :
 - le Fonds National de la Microfinance (FNM) ;
 - l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) ;
 - l'Agence de Financement des Initiatives de Base (AGeFIB) ;
 - le Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ).

II- Présentation du cadre physique de l'étude : la DRFM

La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) est l'une des directions centrales du MCMEEJF investie d'importantes missions. Elle a servi de cadre physique d'étude au cours du stage.

La Direction des Ressources Financières et du Matériel est chargée de la gestion des ressources financières et du matériel du ministère. A ce titre, elle est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan et des politiques d'assainissement et de modernisation de la gestion des ressources financières et matérielles du Ministère ;
- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan d'investissement, d'équipement et de maintenance ;
- de 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 ;
- d'informer et de former le personnel du Ministère sur les procédures de gestion des finances publiques.

Pour remplir correctement ses fonctions, la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service du Budget et de la Comptabilité (SBC) ;
- un Service du Matériel (SM) ;
- une Régie Centrale (RC) et une Régie des Programmes d'Investissement Public (RPIP).

L'exécution des dépenses publiques par voie de régie est assurée par la Régie Centrale et la Régie des Programmes d'Investissement Public. Ces deux Régies sont les caisses d'avances du Ministère et sont dirigées par des Régisseurs.

Paragraphe 2 : Observations de stage sur l'exécution des dépenses publiques à la Régie des projets de la DRFM

I- Observations de stage sur les activités de la RPIP

Le stage s'étant déroulé à la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) du MCMEEJF, l'étude s'est intéressée aux dépenses exécutées par la Régie des Programmes d'Investissement Public (RPIP) de cette Direction. La RPIP assure :

- la mobilisation des fonds par ordre de paiement pour l'achat de carburant au profit des projets ;
- l'exécution des dépenses relatives aux missions, formations, carburant, réceptions et toutes manifestations officielles ;
- le renouvellement des avances en cours d'année par des mandats de paiement jusqu'à la date d'arrêt des écritures ;
- la régularisation après les opérations de vérification des caisses publiques ;
- la tenue du livre journal dûment côté et paraphé par l'ordonnateur délégué du budget du Ministère ;
- la gestion des valeurs inactives ;
- la gestion des caisses de menues dépenses.

Cette partie sera consacrée à la restitution des mécanismes d'organisation des activités, de mobilisation des ressources et de l'exécution des dépenses publiques.

A- Observations de stage sur le fonctionnement de la RPIP

La Régie des Programmes d'Investissement Public ou Régie des Projets constitue l'une des caisses d'avance du MCMEEJF. Elle est chargée de l'exécution des dépenses publiques par ordre de paiement (OP) qui constitue la procédure exceptionnelle d'exécution des dépenses publiques et de l'exécution des dépenses courantes par bon de commande (BC) au profit des projets dont elle s'occupe. Ce service bénéficie d'un **cadre de travail attrayant et équipé de matériels de travail adéquats**.

Toutefois, **il n'existe pas de manuel de procédures à la DRFM** décrivant les modalités d'exécution des activités. Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'arrêté

n°009/MCMEJF/DC/SGM/DRFM/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRFM, le fonctionnement de la régie est assuré par un Régisseur et deux collaborateurs chargés respectivement de la trésorerie et de la logistique. Malgré cette disposition, la régie fonctionne avec un régisseur et un collaborateur pour l'accomplissement des tâches relatives à l'ensemble des six (6) projets gérés par la régie. Cette situation entraîne **la perte de temps dans l'accomplissement des tâches**. Malgré les insuffisances dont souffre ce service, il est caractérisé par **la transparence et l'exactitude dans l'exécution des tâches**. Ainsi, **les livres et journaux comptables sont régulièrement tenus et quotidiennement mis à jour**.

B- Observations de stage sur les mécanismes de mobilisation, d'utilisation et de justification des fonds par ordre de paiement (OP)

L'exécution des dépenses publiques par la procédure des OP est une dérogation à la procédure normale d'exécution des dépenses publiques. Cette procédure utilisée dans le cadre de la Régie d'avance permet une célérité dans le paiement des dépenses publiques. La Régie d'avance est une structure installée au niveau des services publics qui assure la décentralisation de l'exécution de certaines dépenses publiques. Après la création de la Régie et la nomination d'un Régisseur respectivement par un arrêté, il est ouvert un compte pour le fonctionnement de la Régie au Service Epargne de la DGTCP. Le régisseur assure 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 qui reçoivent des fonds pour effectuer des dépenses à justifier dans des délais prescrits par les règlements et lois. La nomination des régisseurs au MCMEJF intervient souvent après le début de l'exercice budgétaire et retarde le fonctionnement des projets. On constate donc **une lenteur dans le renouvellement des actes de nomination des régisseurs**.

✓ Mobilisation des fonds

La procédure de mobilisation des fonds par OP au niveau des régisseurs correspond à la procédure de mise en place de la première avance sur la régie. Cette procédure fait intervenir les acteurs tels que : le gestionnaire de crédits, l'ordonnateur délégué et le délégué du contrôleur financier.

Elle part de l'expression d'un besoin par les gestionnaires de crédits à travers l'envoi d'une lettre d'appel de fonds à l'Ordonnateur Délégué (le DRFM pour ce qui concerne les charges réparties) précisant l'objet de la dépense, l'imputation budgétaire, le bénéficiaire et le compte de dépôt de ce dernier, le tout accompagné d'une demande d'engagement et des arrêtés portant création de la Régie et nomination du Régisseur. L'ordonnateur délégué à son tour prend la décision de mise à disposition de fonds et fait saisir par l'agent DRFM, les données dans SIGFiP et édite le projet de fiche de réservation de crédit qui sera validé par le DRFM lorsque les informations saisies sont conformes aux informations contenues dans la lettre d'appel de fonds et la demande d'engagement. Ce dernier édite également l'ordre de paiement en trois exemplaire et transmet l'ensemble du dossier (lettre d'appel de fonds, demande d'engagement, arrêtés portant création de la régie et nomination du Régisseur, fiche de réservation de crédit, ordre de paiement) au délégué du contrôleur financier pour contrôle et validation. Le délégué du contrôleur financier procède aux contrôles réglementaires puis valide ou rejette selon le cas, l'ordre de paiement et retourne le dossier au DRFM. Le DRFM à la réception du dossier, le valide, le corrige ou l'annule selon les observations du délégué du contrôleur financier. En cas de validation, le DRFM saisit son visa électronique et signe l'original de l'OP papier. Le dossier informatique passe alors dans l'état « validé par l'ordonnateur délégué ». Il édite, sur cette base le bordereau de transmission et envoie le dossier à la DGTCP pour paiement. Le dossier envoyé au Trésor public est soumis au traitement approprié au Service de la Dépense de la Recette Générale des Finances (RGF). Lorsque le dossier est validé, le compte du régisseur d'avance est alors crédité et le régisseur peut procéder aux dépenses comme indiqué dans la lettre d'appel de fonds. L'OP émis en début d'exercice budgétaire peut être renouveler lorsque la première avance sur la régie est épuisée et des besoins de trésorerie sur la régie se font sentir pour l'exécution des dépenses. La mobilisation des fonds ne se fait pas toujours sans difficultés. En effet, il faut signaler que lorsque les ressources disponibles pour l'exécution des dépenses sont épuisées, le SIGFiP est alors fermé pour empêcher tout engagement de dépense sur deniers publics. Dans une telle situation qui se répète d'ailleurs tout au long de l'exercice budgétaire, la procédure de mobilisation des fonds est bloquée et on constate dès lors un retard dans la mise en œuvre des activités. Ainsi, les objectifs budgétaires ne sont pas atteints et les crédits alloués au titre de l'exercice budgétaire ne sont pas consommés dans leur majorité. On constate dès lors, **un faible taux de consommation des crédits.**

✓ Utilisation et justification des fonds mobilisés

Lorsque la procédure de mobilisation de fonds par OP est faite en toute régularité, le compte du régisseur ouvert au Service Epargne de la DGTCP est approvisionné et ce dernier procède à l'exécution des dépenses selon les répartitions indiquées dans la lettre d'appel de fonds. Il s'agit des dépenses relatives aux missions et au carburant. Les dépenses relatives au carburant concernent l'achat de bons d'essence ou tickets-valeurs SONACOP pour les véhicules administratifs. Le régisseur envoie une lettre de demande de prix à la SONACOP qui lui adresse en retour une facture pro forma conformément à la lettre de demande de prix du régisseur. A la réception de la facture pro forma, le régisseur passe la commande des bons d'essence ou tickets valeurs en ayant le soin de procéder à la retenue à la source de la TVA conformément aux dispositions de l'article 230 du code général des impôts. A ce propos, la pénurie récurrente de l'essence au niveau de la SONACOP rends difficile l'utilisation effective des bons d'essence acquis en prévision des missions. Les agents sont alors obligés de pénétrer le marché noir pour échanger les tickets-valeurs contre de l'espèce ou de déboursier de l'espèce pour l'achat de carburant dans les véhicules administratifs. Il en résulte **une difficulté d'achat de carburant avec les bons d'essence de la SONACOP**. Cette situation entraîne parfois le dépassement de la prévision budgétaire annuelle relative aux frais d'achat de carburant. On constate ainsi, **le non respect du plafond fixé pour les dépenses de carburant dans les lettres d'appel de fonds**.

En ce qui concerne les dépenses relatives aux missions, il s'agit du paiement des frais de mission retracé par un état de paiement des participants à la mission. En effet, les frais de mission sont payés à partir des ordres de mission (visés par le commissariat, la brigade ou la mairie du lieu de la mission) présentés par les agents en mission. Ces ordres de mission mis à disposition des agents leur permettent de rentrer en possession des frais relatifs aux missions exécutées. On constate que certains ordres de mission sont mal visés ou carrément perdus alors que ces ordres de mission constituent des pièces justificatives composant les dossiers de régularisation des ordres de paiements. De plus, certaines pièces justificatives ne sont pas transmises à temps par les gestionnaires de crédits bénéficiaires des ordres de paiement au régisseur pour la constitution des dossiers de régularisation des ordres de paiement. Ces insuffisances souvent relevées entraînent le dépassement du délai prévu pour la régularisation des ordres de paiement. On en déduit donc, **un retard dans la régularisation des ordres de paiement**.

C- Restitution des mécanismes d'émission des bons de commande

L'une des missions de la RPIP concerne l'exécution des dépenses courantes pour le compte des projets du MCMEEJF dont elle a la gestion. En effet, l'exécution de ces dépenses part de l'expression d'un besoin qui aboutit à l'émission d'un bon de commande. Il faut signaler qu'il s'agit de dépense dont le montant est inférieur aux seuils de passation des marchés publics.

Le Gestionnaire de Crédit envoie une demande de proposition de prix à trois fournisseurs différents afin d'avoir leur proposition de prix par rapport au besoin (biens ou services) exprimé. Les fournisseurs à leur tour adressent au Gestionnaire de Crédit leurs factures pro forma accompagnées des pièces administratives (registre de commerce, identifiant fiscal unique, attestation de non faillite, relevé d'identité bancaire et l'attestation délivrée par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale). A la réception des factures pro forma, le dossier est affecté à la Régie des Projets pour un contrôle de conformité des prix proposés à ceux figurant au répertoire des prix de référence. Signalons **l'existence d'un répertoire des prix de référence** permettant de confronter les prix des articles avant leur acquisition.

Sur la base des prix proposés et de leur confrontation à ceux figurant au répertoire des prix de référence, le fournisseur le moins disant est choisi. Toutefois, les pièces administratives fournies ne sont souvent pas à jour et le prix des articles commandés ne sont pas aussi en conformité avec le répertoire des prix de référence édité par le Ministère en charge des Finances. Dans cette situation, le fournisseur sélectionné est contacté pour les corrections nécessaires sur la facture. On constate que les fournisseurs mettent souvent du temps à satisfaire les insuffisances qui leur sont notifiées. Ces tracasseries font traîner les dossiers et empêchent l'engagement des dépenses ; ce qui entraîne parfois pour les gestionnaires de crédits, la perte des crédits lorsque la période de l'engagement coïncide avec la fermeture du SIGFiP. Il résulte de cette situation, la lenteur dans l'engagement des dépenses. Ainsi, les objectifs budgétaires prévus au plan de travail annuel ne sont pas atteints, dans la mesure où les nouvelles orientations décrétées sont fondées sur la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (GBAR).

Au cas où le fournisseur sélectionné satisfait les exigences dans un délai raisonnable, le régisseur envoie son dossier au gestionnaire de crédit. Ce dernier met son quitus sur la facture pro forma et le renvoie au régisseur qui procède à l'engagement de la dépense. L'agent DRFM procède à la saisie dans le SIGFiP validé par l'Ordonnateur Délégué qui édite à son tour le bon de commande SIGFiP et la fiche d'engagement suivie d'un bordereau de transmission à l'endroit

du Délégué du Contrôleur Financier. Le dossier adressé au DCF comprend le bordereau de transmission, les trois (3) factures pro forma et leurs pièces administratives, la demande d'engagement, le projet de fiche d'engagement, la fiche d'engagement et le bon de commande. Le DCF à la réception du dossier procède aux contrôles réglementaires avant de le valider lorsque les contrôles sont concluants. Dans le cas contraire, il diffère ou rejette le dossier selon les conclusions du contrôle.

En cas de validation du dossier, le DCF appose sa signature sur le bon de commande et le retourne à l'Ordonnateur Délégué qui procède à l'édition de l'étiquette du dossier et du bon de commande en trois exemplaires répartis comme suit :

- un exemplaire adressé au fournisseur sélectionné ;
- un exemplaire adressé au Gestionnaire de Crédit ;
- un exemplaire destiné à la DRFM.

Le fournisseur à la réception du bon de commande peut procéder à la livraison de la commande conformément aux dispositions prévues en la matière. Lorsque les articles sont conformes à la commande, le fournisseur procède à la livraison de la commande appuyée de la facture. Dans le cas contraire, la livraison est rejetée. Parfois, certains bons de commande édités et régulièrement remis aux fournisseurs ne sont pas livrés. Il s'agit d'une situation qui entraîne la perte du crédit budgétaire lorsque les mesures appropriées ne sont pas prises à temps pour annuler le Bon de commande et faire recours à d'autres prestataires.

En cas de livraison effective de la commande par le fournisseur, l'agent DRFM édite le projet de mandat de paiement au vu de la facture certifiée et liquidée de la commande, du bordereau de livraison, du bordereau d'envoi et du relevé d'identité bancaire. Le DRFM valide le projet de mandat de paiement lorsqu'il n'y a pas d'irrégularité et édite le mandat de paiement. Le dossier (le mandat de paiement, la facture certifiée et liquidée, la demande d'engagement, le relevé d'identité bancaire, le bon de commande étiqueté, le bordereau d'envoi, le bordereau de livraison, la fiche de stock et le bon d'entrée en magasin) est envoyé au Trésor après son ordonnancement par le DRFM.

Au Trésor, le dossier de dépense est réceptionné par la section accueil et renseignement au service de la dépense et est envoyé à la section vérification des titres où il est soumis au contrôle d'usage avant son traitement. Lorsque le contrôle est concluant, le dossier de dépense

est transmis à la section opposition qui doit effectuer les retenues nécessaires et soumettre le dossier au chef de la division du visa pour contrôle et paraphe. Le dossier validé par le chef de la division du visa passe ensuite chez le chef service de la dépense ou son adjoint pour obtenir son visa avant d'être transmis à l'un des fondé de pouvoir du receveur général des finances pour l'obtention du cachet « vu bon à payer ». Le dossier de dépense est ensuite traité par les divisions du virement et des opérations financières et abouti à l'émission d'un avis de crédit permettant au fournisseur d'être payé. Le délai de traitement des dossiers de dépense au niveau de la section de vérification des titres est de soixante-douze (72) heures sauf en cas de différé. Cependant, le traitement des titres dans cette section dure plus de soixante-douze (72) heures et vont parfois jusqu'à quinze (15) jours en raison de la multitude des dossiers de dépense reçus dans cette section. Cette situation entraîne le harcèlement du régisseur par les fournisseurs qui veulent connaître en tout temps le niveau de leur paiement. Dans ce cas de figure, l'agent régisseur est obligé de se rendre constamment au Trésor pour suivre l'évolution des dossiers, afin que les fournisseurs soient payés au plus vite. Il en résulte, **un défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat.**

II- Identification des problématiques possibles

Il s'agira ici d'identifier les différentes problématiques possibles après un inventaire des observations de stage.

A- Inventaire des observations de stage

Les observations de stage font distinguer ici les atouts et les faiblesses. Il s'agira ici de présenter un inventaire des atouts et des problèmes relevés et de regrouper les problèmes par centre d'intérêts.

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

- l'informatisation de la chaîne de dépense ;
- cadre de travail attrayant et équipé de matériels de travail adéquats ;
- la transparence et l'exactitude dans l'exécution des tâches ;
- la mise à jour quotidienne des livres et journaux comptables ;
- l'existence d'un répertoire des prix de référence.

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

- l'inexistence de manuel de procédure à la DRFM ;
- la perte de temps dans l'accomplissement des tâches ;
- la lenteur dans le renouvellement des actes de nomination des régisseurs ;
- le faible taux de consommation des crédits ;
- difficulté d'achat de carburant avec les bons d'essence de la SONACOP ;
- le non respect du plafond fixé pour les dépenses de carburant dans les lettres d'appel de fonds;
- le retard dans la régularisation des ordres de paiement ;
- le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat.

B- Synthèse des problèmes possibles à résoudre

Tous les problèmes spécifiques précités seront regroupés en trois (03) problématiques présentées dans le tableau à la page suivante :

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

| N° d'ordre | Centre d'intérêt | Problèmes spécifiques | Problème général | Problématique |
|------------|--|--|---|---|
| 01 | Conditions de travail à la DRFM | <ul style="list-style-type: none"> - inexistence de manuel de procédure à la DRFM ; - perte de temps dans l'accomplissement des tâches ; - lenteur dans le renouvellement des actes de nomination des régisseurs. | Mauvaises conditions de travail à la DRFM | Problématique d'une amélioration des conditions de travail à la DRFM |
| 02 | Gestion des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public | <ul style="list-style-type: none"> - faible taux de consommation des crédits ; - défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat. - retard dans la régularisation des ordres de paiement ; | Gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public | Problématique d'une gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public |
| 03 | Gestion des valeurs inactives | <ul style="list-style-type: none"> - difficulté d'achat de carburant avec les bons d'essence de la SONACOP ; - le non respect du plafond fixé pour les dépenses de carburant dans les lettres d'appel de fonds. . . | Gestion non efficace des valeurs inactives | Problématique d'une gestion efficace des valeurs inactives |

Source : Inventaire des problèmes issus de nos observations de stage

Section 2 : Ciblage de la problématique et de la perspective de résolution y relative

Dans cette section, il sera procédé au ciblage de la problématique la plus pertinente et de la perspective de résolution y relative.

Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique et du thème de l'étude

I- Choix et spécification du groupe de problème à résoudre

A- Choix du groupe de problème à résoudre

Une analyse des différents groupes de problèmes identifiés permet de constater que les centres d'intérêts ciblés sont sujets des problèmes auxquels la DRFM doit résolument faire face pour une meilleure performance dans la mise en œuvre de ses activités. Il s'agit des groupes de problèmes relatifs :

- aux mauvaises conditions de travail à la DRFM ;
- à la gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public ;
- à la gestion non efficace des valeurs inactives.

Pour le bon déroulement des activités de la DRFM, il est impératif de trouver des solutions idoines pour chaque problème identifié. Mais ne pouvant pas se livrer à une telle vaste étude dans le cadre du présent travail, il importe de procéder au choix du groupe de problème le plus pertinent. La pertinence d'un tel groupe de problèmes est caractérisée par deux éléments : il s'agit de l'aptitude à mieux traiter le sujet et des réelles préoccupations des acteurs impliqués dans l'exécution des dépenses publiques dans une régie.

Nous n'avons pas choisi **la problématique relative aux mauvaises conditions de travail à la DRFM** car elle est axée sur l'organisation de la DRFM, laquelle organisation contribue au rendement des activités menées au sein de cette entité. Les différents acteurs de cette direction formulent des mesures pour corriger ce problème et améliorer l'exécution des activités. Ce groupe de problème peut être donc résolu par la volonté commune et la

détermination des autorités du ministère à travers une amélioration du mode de fonctionnement de la DRFM.

Pour ce qui concerne **la problématique liée à la gestion non efficace des valeurs inactives**, les solutions qui peuvent être apportées aux problèmes spécifiques qui lui sont rattachés relèvent de la responsabilité des régisseurs et gestionnaires de crédit mais aussi de celle de l'Etat. En effet, les régisseurs peuvent éviter le dépassement des plafonds fixés dans les lettres d'appel de fonds, s'ils tiennent compte des risques de pénurie de carburant fréquent à la SONACOP en prenant soin dans leur commande d'inclure d'autres fournisseurs de produits pétroliers qui peuvent répondre efficacement aux besoins à tout instant. Ainsi, les difficultés liées à l'utilisation des bons d'essence de la SONACOP seront moins fréquentes. Sur ce point, cette solution est déjà en train d'être envisagée par les responsables au niveau des projets et des régies. En ce qui concerne l'Etat, il doit veiller au bon fonctionnement des sociétés publiques prestataires pour le bien de ses services publics. Différentes solutions ont été donc proposées pour la résolution de ce groupe de problèmes et leur mise en application aiderait les responsables mieux remplir leur mission. Cette problématique ne nous paraît donc pas assez pertinente pour faire l'objet d'une réflexion dans le cadre de ce travail.

La problématique relative à la gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public soulève plusieurs problèmes qu'il nous paraît urgent de résoudre dans la mesure où la plus grande préoccupation de l'Etat reste le développement qui ne peut se réaliser sans une mise en œuvre efficace des activités et l'atteinte des objectifs fixés aux services publics. En effet, l'exécution des dépenses publiques constitue un domaine très sensible des finances publiques qui conditionne l'atteinte ou non des objectifs budgétaires. La résolution de ce groupe de problèmes permettra d'obtenir un meilleur rendement dans l'exécution des dépenses publiques pour un bon fonctionnement des projets et donc d'atteindre les objectifs budgétaires. C'est pourquoi le choix de l'étude s'est porté sur ce groupe de problèmes à résoudre. L'amélioration de la gestion des dépenses au niveau de la régie passe donc par la recherche de solutions à chacun des problèmes spécifiques ci-après :

- le faible taux de consommation des crédits ;
- le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ;
- le retard dans la régularisation des ordres de paiement.

La prochaine étape est de préciser les contours de la problématique choisie. Il s'agit de la spécification de la problématique.

B- Spécification de la problématique choisie

La spécification de la problématique passe par la précision des contours du groupe de problèmes choisis. Le choix de la problématique relative à l'exécution non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public renseigne sur les difficultés de la mise en œuvre des politiques publiques au niveau sectoriel, notamment en ce qui concerne l'atteinte des objectifs prévus au plan de travail annuel.

Les observations de stage, bien qu'ayant montré les nombreux atouts dont dispose la DRFM, ont également permis de déceler quelques problèmes qui entravent les performances de cette direction. Parmi ces problèmes, il a été retenu les plus pertinents pour la réalisation de cette étude. Au regard des performances actuelles, et surtout à partir des résultats non encore satisfaisants, il est important de se demander si les moyens mis en place pour l'atteinte des objectifs visés ne sont pas insuffisants ?

Même si l'exécution des dépenses publiques paraît satisfaisante en général au regard des multiples réformes introduites, il est aisé de constater que plusieurs problèmes inhibent la performance dans l'exécution des dépenses au niveau des structures.

Il semble dès lors opportun d'identifier les causes liées au groupe de problèmes à résoudre choisi.

II- Choix du thème de l'étude

Il faut rappeler qu'il a été choisi parmi le groupe de problèmes possibles, celui relatif à la gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public. Les problèmes spécifiques qui s'y rattachent ont déterminé le choix de ce groupe de problème car ils permettront de découvrir tous les facteurs qui inhibent la gestion des activités dans ce service. Ainsi, ce groupe de problème se présente comme suit :

- Problème Général

Gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public.

- Problèmes Spécifiques

- ✓ faible taux de consommation des crédits ;
- ✓ non paiement des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ;
- ✓ retard dans la régularisation des ordres de paiement.

La gestion efficace des dépenses publiques constitue une garantie du bon fonctionnement des règles établies en matière de réalisation des activités au niveau des services publiques. Les dépenses publiques étant un domaine très sensible des finances publiques qui conditionne ou non l'atteinte des objectifs budgétaires, il est alors impératif d'analyser les problèmes spécifiques identifiés afin de déterminer les mesures nécessaires à l'amélioration de cette gestion.

Ainsi, le thème du présent mémoire a été libellé comme suit : « **problématique d'une gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public** ».

Paragraphe 2 : perspective de résolution et formulation de la problématique de l'étude

Une fois le thème de l'étude choisi, il importe de préciser d'une part, la perspective de résolution pouvant permettre d'identifier les contours de réflexion sur les problèmes spécifiques retenus, et par ricochet, sur le problème général. Il sera alors précisé la perspective de résolution liée aux problèmes retenus ainsi que la formulation de la problématique de l'étude.

I- Perspective de résolution liée au problème à résoudre

La perspective de résolution est présentée, d'une part, par rapport au problème général et, d'autre part, au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

A- Perspective de résolution du problème général

Le problème général de l'étude est relatif à la question de la gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public.

Pour une gestion transparente, efficace et efficiente des finances publiques, le Bénin a initié un ambitieux programme de réformes induisant la description d'un nouveau circuit de la dépense publique. Cette nouvelle chaîne d'exécution des dépenses publiques vise à corriger les insuffisances inhérentes à l'ancien processus d'exécution des dépenses publiques. Il est à noter qu'une dépense efficace est celle qui permet d'atteindre un objectif précis à travers la mise en œuvre des actions initialement programmées. Il apparaît, dès lors important d'identifier des moyens d'actions qui permettront d'atteindre un niveau de performance appréciable.

Il se dégage donc en termes d'approche générique liée au problème général en résolution, la perspective générale basée sur **l'optimisation de la gestion des dépenses publiques** qui passe par le respect des règles de transparence, des normes d'efficacité d'efficience et des mesures de sécurité et de rigueur dans la gestion des deniers publiques.

B- Perspectives de résolution liées aux problèmes spécifiques

Il s'agira d'identifier pour chaque problème spécifique, l'approche générique sans nom et sans auteur c'est-à-dire le cœur scientifique autour duquel se fera la revue de littérature plus tard.

1- Perspective de résolution liée au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est celui relatif au faible taux de consommation des crédits. En effet le Budget Général de l'Etat voté en équilibre des recettes et des dépenses, en raison du principe classique de l'annualité budgétaire, doit être exécuté pendant une année. Les recettes telles que prévues dans cet instrument de gestion ne sont pas recouvrées en bloc mais de façon progressive au niveau des régies financières de l'Etat. Cette progressivité dans leur recouvrement signifie donc que le processus doit s'étendre sur tout l'exercice budgétaire c'est-à-dire sur les douze(12) mois de l'année. On comprend donc aisément que le Ministère de l'Economie et des Finances via la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique(DGTCP) ne soit pas en mesure d'honorer dans l'immédiat tous les engagements pris par les différents Ministères sectoriels au nom de l'Etat en termes de dépenses publiques. L'Etat, ne devant pas se retrouver dans une situation d'impasse budgétaire a donc décidé depuis quelques années d'exploiter le

SIGFiP comme un instrument de régulation. Aussi, la fonction d'ordonnateur délégué qui était exclusivement l'apanage du Directeur Général du Budget est désormais transféré aux DRFM, DAF, etc... des Ministères sectoriels. Cette mesure, qui a le mérite de contribuer à réduire la dépendance des administrations centrales du DGB, reste entraver par le problème de la sous consommation des crédits. La résolution de ce problème est liée à une approche basée sur **l'accroissement des ressources financières publiques.**

2- Perspective de résolution liée au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat, on relève qu'il est prévu des délais de traitement pour les titres de dépenses au niveau de chaque service concerné, mais force est de constater que ces délais sont souvent dépassés.

A cet égard, l'angle de résolution de ce problème passe par l'approche spécifique basée sur **la nécessité de l'appropriation des manuels de procédure par les acteurs intervenant dans l'exécution des dépenses publiques** à travers la recherche d'un mécanisme visant à permettre aux différents acteurs de la chaîne de dépense de se conformer aux textes pour le traitement des dossiers de dépense.

3- Perspective de résolution liée au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 qu'est le retard dans la régularisation des ordres de paiement se traduit par les difficultés qu'éprouve le régisseur lors de la justification des ordres de paiement émis pour l'exécution des dépenses urgentes. Cette situation ne favorisant pas la crédibilité du service et impactant négativement le démarrage de l'exercice budgétaire suivant, il est nécessaire de trouver les voies et moyens appropriés pour que les régularisations se fassent dans les délais réglementaires afin que le service puisse bénéficier d'autres avances pour son fonctionnement et celui des projets qui y sont gérés. La réflexion sur ce problème peut être menée dans le sens d'une approche fondée sur **l'obligation de compte rendu** dans les délais prescrit par les textes en vigueur.

II- Formulation de la problématique de l'étude

Pour atteindre la performance dans l'exécution des dépenses publiques, il faut mettre en œuvre des mesures d'éradication des différents problèmes spécifiques en résolution. Résoudre

les problèmes spécifiques relatifs au faible taux de consommation des crédits, au défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat, au retard dans la régularisation des ordres de paiement consiste à dynamiser l'exécution des dépenses publiques au niveau de la Régie des Programmes d'Investissement Public du MCMEEJF. Ainsi, il sera question de prendre en compte les perspectives de résolution des problèmes spécifiques à savoir : perspective basée sur l'accroissement des ressources financières publiques, sur la nécessité de l'appropriation des textes par les acteurs intervenant dans l'exécution des dépenses publiques et sur l'obligation de compte rendu. Dans l'optique de la résolution de ces problèmes spécifiques, la problématique de l'étude peut se libeller comme suit : « **Problématique d'une gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public** ».

La formulation de la problématique est synthétisée dans le tableau n°2 à la page suivante pour une meilleure compréhension de la présente partie de la recherche.

Tableau n°2 : Tableau de présentation de la problématique choisie

| Niveaux | Eléments de problématique | | Libellé de la problématique choisie |
|---------------------|--|--|---|
| | Groupe de problèmes à résoudre | Perspectives de résolution retenues | |
| Niveau Général | Gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public | Optimisation de la gestion des dépenses publiques | Problématique d'une gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public |
| Niveaux spécifiques | 1 Faible taux de consommation des crédits | Accroissement des ressources financières publiques | |
| | 2 Défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | Nécessité de l'appropriation des textes par les acteurs intervenant dans l'exécution des dépenses publique | |
| | 3 Retard dans la régularisation des ordres de paiement | Obligation de compte rendu | |

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

La problématique de l'étude ainsi ciblée, la recherche de solution aux problèmes spécifiques répertoriés passe par la conceptualisation d'un cadre théorique et d'un cadre méthodologique de gestion efficace des dépenses publiques par la RPIP et l'analyse de la gestion des dépenses publiques, assortie de suggestions. Ce sera l'objet du second chapitre de la présente étude.

CHAPITRE 2 :

CADRE D'ANALYSE DE LA GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES PAR LA REGIE DES PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT PUBLIC

Il s'agit dans ce chapitre, de faire ressortir dans la première section le cadre théorique et méthodologique de l'étude puis dans la deuxième section, les enquêtes de vérification des hypothèses et les approches de solutions pour la résolution de la problématique.

Section 1 : Cadres théorique et méthodologique de l'étude

Il s'agit de préciser ici d'une part, les objectifs de l'étude et les hypothèses retenues et d'aborder d'autre part la revue de littérature et la méthodologie de travail

Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses de l'étude

I- Objectifs de l'étude

A- Objectif général

Analyser les causes de la gestion non efficace des dépenses publiques par la RPIP.

B- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques s'énumèrent comme suit :

- déterminer les causes du faible taux de consommation des crédits ;
- rechercher les causes du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ;
- identifier les facteurs explicatifs du retard dans la régularisation des ordres de paiement.

II- Causes et hypothèses de l'étude

Il s'agit ici de déterminer les causes pouvant être à la base des problèmes identifiés, puis de retenir la cause qui explique mieux chaque problème afin de formuler les hypothèses de l'étude.

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

A l'issue des réflexions sur le problème spécifique n°1 relatif au faible taux de consommation des crédits, il a été identifié trois causes probables :

- le dysfonctionnement du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) ;
- l'insuffisance de ressources financières ;
- le retard dans la mise en place des crédits budgétaires.

Le faible taux de consommation des crédits peut être dû au dysfonctionnement observé dans la connexion au SIGFiP. En effet, toute exécution budgétaire est subordonnée au vote du budget pour l'exercice considéré. Une fois le budget voté, chaque ministère et institution bénéficie d'un crédit budgétaire pour faire face aux diverses charges de son ressort. La mise à disposition des crédits passe par le SIGFiP, lequel permet de contrôler l'utilisation qui est faite des fonds par les personnes habilitées. Le SIGFiP, lorsqu'il connaît des perturbations liées à son fonctionnement, n'est pas accessible aux acteurs de l'exécution des dépenses publiques. Cependant, la connexion au SIGFiP a connu une amélioration au niveau de la plateforme pour que l'accès au SIGFiP ne soit plus une cause de la perturbation observée dans l'exécution des dépenses publiques. Cette cause n'est donc pas la plus significative pour justifier le faible taux de consommation des crédits.

L'insuffisance des ressources financières peut être à la base du problème spécifique puisque sans ressources, la consommation des crédits ne peut être effective mais cette cause ne semble pas suffisante si déjà dans la mise en place des crédits, on observe un retard.

La dernière cause relative au retard dans la mise en place des crédits budgétaires explique mieux selon nous le problème spécifique n°1. Ainsi, l'hypothèse liée à ce problème peut se formuler comme suit : « **le faible taux de consommation des crédits s'explique par le retard dans la mise en place des crédits budgétaires** ».

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

En ce qui concerne le problème du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat, deux causes possibles ont été identifiées. Il s'agit de :

- l'insuffisance de personnel qualifié pour le traitement des titres de dépenses ;
- les longs délais de traitement des dossiers de dépense.

En effet, le Trésor est chargé de la phase de paiement de la procédure d'exécution des dépenses publiques et reçoit une quantité importante de titre à traiter chaque jour pour un nombre

limité de personnes qualifiées pour l'exécution des tâches. Cette situation peut justifier l'écart observé quant au délai de paiement des fournisseurs mais cette cause ne paraît pas tout à fait pertinente pour justifier le problème à résoudre.

Le non respect des délais de traitement des dossiers de dépense semble être la plus plausible des causes parce que les services concernés par le traitement des titres de dépense disposent des délais pour accomplir leurs tâches mais on constate que ces délais ne sont pas pris en compte par ces services. Ainsi, l'hypothèse peut être formulée de la manière suivante : « **le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense** ».

C- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Concernant le retard dans la régularisation des ordres de paiement, il a été identifié deux causes possibles :

- Le rejet des dossiers de régularisation par le délégué du contrôleur financier ;
- le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement.

Le rejet des dossiers de régularisation par le délégué du contrôle financier peut justifier le problème spécifique n°3 mais on constate que les dossiers de régularisation ne sont pas constitués à temps par les régisseurs et aussi, les pièces justificatives devant constituer les dossiers de régularisation comme les états de paiement et les ordres de mission par exemple sont parfois mal renseignées où ne sont pas transmises à temps par certains responsables concernés. Ainsi, l'hypothèse peut être libellée comme suit : « **le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement.** »

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

| Niveau d'analyse | | Problèmes | Objectifs | Causes supposées | Hypothèses |
|------------------|---|---|---|---|--|
| Général | | <u>Problème général</u> La gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public | <u>Objectif général</u> Analyser les causes de la gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public | - | - |
| Spécifique | 1 | <u>Problème spécifique n°1</u> Le faible taux de consommation des crédits | <u>Objectif spécifique n°1</u> Déterminer les causes du faible taux de consommation des crédits | <u>Cause spécifique n°1</u> Le retard dans la mise en place des crédits budgétaires | <u>Hypothèse spécifique n°1</u> Le faible taux de consommation des crédits s'explique par le retard dans la mise en place des crédits budgétaires |
| | 2 | <u>Problème spécifique n°2</u> Le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | <u>Objectif spécifique n°2</u> Rechercher les causes du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | <u>Cause spécifique n°2</u> Les longs délais de traitement des dossiers de dépense | <u>Hypothèse spécifique n°2</u> Le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense |
| | 3 | <u>Problème spécifique n°3</u> Le retard dans la régularisation des ordres de paiement | <u>Objectif spécifique n°3</u> Identifier les facteurs explicatifs du retard dans la régularisation des ordres de paiement | <u>Cause spécifique n°3</u> Le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement | <u>Hypothèse spécifique n°3</u> Le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement |

Source : Inventaire des éléments de l'état des lieux et de la revue à mi-parcours de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de littérature et choix de la méthodologie

Dans ce paragraphe, il sera abordé dans un premier temps la revue de littérature et dans un second temps, la démarche méthodologique pour la réalisation de l'étude.

I- Revue de littérature

Il est question ici de faire le point de quelques contributions antérieures relatives à la clarification du problème général ainsi que des problèmes spécifiques.

Nos points de connaissance se feront au regard des problèmes spécifiques de l'étude.

A- Contributions antérieures sur le problème du faible taux de consommation des crédits

L'approche générique retenue dans la perspective de résolution est basée sur l'optimisation de la gestion des dépenses publiques. Le crédit est l'autorisation de dépenser prise en exécution d'une décision budgétaire. Son utilisation est facultative, son montant est limitatif et son objet précis. Autrement dit, c'est une allocation jusqu'à concurrence de laquelle les dépenses prévues et autorisées peuvent être effectuées. Le crédit est une autorisation et non un ordre de dépense. En effet, après le vote du Budget Général de l'Etat par l'Assemblée Nationale, le Ministère de l'Economie et des Finances saisit les départements ministériels par une lettre de notification de crédits. Il s'agit d'une démarche juridique visant à informer chaque centre de dépense, des crédits à lui alloués au titre du budget. Il est rare que les allocations proposées à cette étape changent en profondeur après le vote du budget. La notification des crédits est faite aux entités dont les lignes budgétaires sont prévues. Ces entités font partie des programmes, et il n'existe pas encore des gestionnaires de programmes au sens de l'approche programme ou de la nouvelle Loi Organique de la Loi des Finances (LOLF), mais plutôt des gestionnaires de crédits. Toutefois, la consommation des crédits passe par le SIGFiP dont l'accès peut être verrouillé en fonction des ressources disponibles pour éviter tout engagement de dépenses entraînant l'Etat dans une situation d'impasse budgétaire.

Des conclusions d'une étude portant sur la consommation optimale des crédits d'investissement public sur ressources intérieures de 2002 à 2008, il a été proposé les solutions suivantes pour maximiser la consommation des crédits alloués aux dépenses en capital :

- la création de richesse (développer l'éducation, l'agriculture, le tourisme) ;
- la sensibilisation des contribuables et tous les citoyens pour la réussite de la politique de la fiscalité de développement ;
- la mise sur pied d'une bonne politique de recouvrement des recettes au niveau des régions financières. (ALAVO Eustache, 2009).

B- Contributions antérieures sur le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat

Dans la perspective de résolution, l'approche retenue est celle relative à la nécessité de l'appropriation des textes par les acteurs intervenant dans l'exécution des dépenses publique. La notion de délai désigne la durée de temps qui sépare deux instants. En Droit, la notion de temps est importante. Elle intervient aussi bien dans le processus de l'acquisition des droits que dans celui de leur extinction. En procédure, on ne saurait passer sous silence le délai, à l'échéance duquel une partie se trouve privée d'un recours ou qu'elle s'en trouve déchue ou à l'échéance duquel encore, la partie qui a gagné son procès n'est cependant plus recevable à exécuter le jugement dont elle est bénéficiaire.

Dans un rapport du Bureau d'Evaluation de l'Action Publique du Ministère de la Prospective du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique (MPDEAP) sur l'évaluation de la déconcentration budgétaire au Bénin effectuée en 2010, il a été relevé que la contre-performance engendrant des délais de paiement relativement longs incombe aux acteurs de la chaîne de dépense au niveau du Trésor. Par conséquent, il est recommandé une accélération du traitement des dossiers au Trésor Public et la recherche d'un mécanisme d'identification des mandats prioritaires, notamment ceux dont le financement est disponible.

Dans le cadre du non paiement des fournisseurs dans les délais réglementaires, quelques approches de solutions ont été proposées à l'issue d'une réflexion sur « l'exécution optimale des dépenses publiques au moyen du SIGFiP ». Il s'agit de :

- sensibiliser et faire respecter par les services des ordonnateurs délégués le délai de transmission physique des dossiers au Trésor ;
- prévoir des recyclages et formations de tous les acteurs intervenant dans l'exécution des dépenses publiques. (TCHOKONA Mireille ; 2008).

C- Contributions antérieures sur le problème du retard dans la régularisation des ordres de paiement

L'approche de résolution ici est basée sur l'obligation de compte rendu dans les délais réglementaires de justification des dépenses. Le problème de la non régularisation dans les délais réglementaires a été souvent abordé par des auteurs ayant réfléchi sur des questions relatives aux procédures exceptionnelles d'exécution des dépenses publiques au Bénin.

Ainsi, dans une étude sur « les conditions de limitation des procédures exceptionnelles d'exécution des dépenses publiques au Bénin » (ASSOUMA GOUNOU Zakiyath ; 2005), il a été démontré que « la faiblesse des taux de régularisation et le retard observé dans les opérations de régularisation sont dus à l'absence de pièces justificatives ». Les pièces justificatives des dépenses publiques conformément à la nomenclature des 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. Pour cet auteur, la non régularisation dans les délais réglementaires des ordres de paiement est donc imputable à l'incompétence, la mauvaise gestion ou le manque de dynamisme des régisseurs, des gestionnaires de crédits et des ordonnateurs délégués. Aussi, des mesures coercitives ont été préconisées à l'encontre de ces acteurs de la chaîne de dépense.

Toujours en ce qui concerne la régularisation tardive des ordres de paiement, une étude sur la performance des réformes relatives au circuit de la dépense publique au Bénin révèle que la régularisation tardive des ordres de paiement est liée aux délais de traitement des mandats de régularisation au niveau du contrôleur financier et des délégués de contrôleur financier. Il a été donc proposé les solutions suivantes :

- réorganiser les DCF et renforcer les effectifs en quantités et surtout en qualité des agents de vérification du Contrôle Financier et de ses délégations ;
- ne nommer au poste de délégué de contrôleur financier que des cadres ayant le profil et les compétences requis. (AWOLLO Hervé, 2007).

II- Choix de la méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche se présentera sous la forme d'une dimension empirique grâce aux enquêtes de terrain et sous la forme d'outils d'analyse des données d'enquête en vue de la vérification des hypothèses.

A- Approches empiriques de l'étude

Elles permettent de montrer la technique d'enquête à utiliser par rapport aux outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation.

Il s'agira de suivre les étapes ci-après :

- déterminer les objectifs de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête et la population mère ;
- faire le choix des méthodes de dépouillement et de présentation des données.

1- Les repères d'enquête

Ils consistent à déterminer les objectifs de l'enquête, le cadre de l'enquête et l'identification de la population mère.

a) Les objectifs de l'enquête

L'objectif poursuivi ici est de recueillir les informations nécessaires auprès de la population cible retenue, afin de procéder à la vérification des différentes hypothèses précédemment émises. Ainsi ces enquêtes permettront de savoir si :

- Le faible taux de consommation des crédits s'explique par le retard dans la mise en place des crédits budgétaires ;
- Le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense ;
- Le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement.

b) Cadre de l'enquête et identification de la population mère

La réalisation de l'enquête a pour cadre le MCMEEJF et la DGTCP.

La population mère est composée au niveau du MCMEEJF, des gestionnaires de crédits et des régisseurs de la DRFM, des assistants régisseurs et du personnel intervenant dans l'exécution des dépenses publiques au niveau des différents projets.

Au niveau de la DGTCP, la population mère est composée du personnel du Service de la Dépense de la Recette Générale des Finances.

2- Echantillonnage et outils de collecte des données

a) Echantillonnage

L'enquête de terrain ne pouvant pas prendre en compte toute la population mère et pour garantir la fiabilité des données à recueillir, le choix d'un échantillon de vingt (20) personnes a été opéré. L'échantillon est composé au niveau du MCMEEJF de 06 gestionnaires de crédits, 02 régisseurs, 04 assistants-régisseurs, 08 personnes à la DGTCP.

b) Outils de la collecte des données

L'enquête a été réalisée par sondage au moyen d'un questionnaire (annexe 4) adressé aux individus de l'échantillon. Aussi, des entretiens ont été organisés sur la base d'un guide d'entretien élaboré à cet effet.

La présente étude ayant pour but d'analyser les problèmes liés à la gestion non efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public, les questions posées aux enquêtés ont permis de recueillir des informations pour mieux comprendre :

- les causes qui sont à la base du faible taux de consommation des crédits ;
- les raisons du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ;
- les motifs qui justifient le retard dans la régularisation des ordres de paiement.

3- Technique de dépouillement et outils de présentation des données

Les données recueillies à l'issue de l'enquête ont été dépouillées manuellement compte tenu du nombre moins élevé de la population. Le traitement des données est fait au moyen de tableaux qui permettent d'avoir une bonne compréhension de ces dernières.

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

B- Approches théoriques de l'étude et conditions générales de vérification des hypothèses

Il sera présenté les approches théoriques retenues pour la résolution de chaque problème spécifique et établi les modalités de vérification des hypothèses relatives à ces problèmes.

1- Choix de l'outil théorique d'analyse des problèmes spécifiques

L'approche théorique vise à identifier les outils de vérification des hypothèses afin de déterminer les causes réelles se trouvant à la base de chaque problème spécifique.

a) Théorie de résolution du problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est le faible taux de consommation des crédits. L'outil théorique de résolution de ce problème est lié à l'assainissement de la gestion des ressources financières pour une consommation optimale des crédits.

b) Théorie de résolution du problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est celui du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat pour résoudre ce problème, il a été retenu la théorie basée sur le respect des textes par les acteurs intervenant dans l'exécution des dépenses publique (guide d'exécution des dépenses publiques, manuels de procédures).

c) Théorie de résolution du problème spécifique n°3

Pour résoudre le problème spécifique n°3 relatif au retard dans la régularisation des ordres de paiement, il est retenu la théorie de résolution relative à la justification de l'utilisation des ressources publiques.

2- Conditions générales de vérification des hypothèses

Il s'agit des modalités de confirmation ou d'infirmité des hypothèses de recherche. 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.

a) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

L'hypothèse n°1 sera vérifiée si plus de 50% des réponses issues de la collecte des données renchérissement que le retard dans la mise en place des crédits budgétaires est à la base du problème spécifique n°1.

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

Pour la vérification de l'hypothèse n°2, la cause qui sera retenue est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par plus de 60% des enquêtés à l'issu des investigations.

c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3

Au nombre des causes susceptibles d'être à la base de ce problème, toute cause qui réunit plus de 60% des réponses données par les enquêtés sera retenue.

Section 2 : Evaluation de la gestion des dépenses publiques et propositions d'amélioration pour une gestion efficace des dépenses publiques par la RPIP

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 proposition des approches de solutions et des conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Evaluation de la gestion des dépenses publiques exécutées par la RPIP

Cette partie est réservée à la préparation et à l'analyse des résultats de l'enquête avant la vérification des hypothèses préalablement formulées et l'établissement du diagnostic.

I- Collecte des données

La mobilisation des données a été réalisée sur la base d'un questionnaire quia permis de recueillir les opinions et avis des personnes ciblées. Il convient de souligner cependant que certaines difficultés ont été rencontrées limitant la portée de l'enquête.

A- Réalisation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. Dans le cadre du présent travail de recherche, il a été réalisé des enquêtes auprès des personnes concernées. A cet effet, le questionnaire élaboré a été adressé aux responsables et au personnel impliqué dans l'exécution des dépenses publiques susceptible de répondre aux questions. Des entretiens

ont été également menés sur la base d'un guide d'entretien avec les personnes choisies au niveau de la population mère.

B- Difficultés rencontrées et limites des données

Cette enquête n'a pas été faite sans difficultés. Il s'agit entre autres de :

- le retard observé par certains agents enquêtés pour le remplissage des questionnaires à cause de leur emploi de temps chargé ;
- l'indisponibilité de certains agents à enquêter ;
- la réticence de certains agents à enquêter.

En ce qui concerne les limites des informations recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues à cause de l'imprécision des réponses à certaines questions. Toutefois, ces difficultés et limites ne sont pas de nature à remettre en cause le caractère scientifique des résultats qui seront présentés.

II- Présentation et analyse des résultats

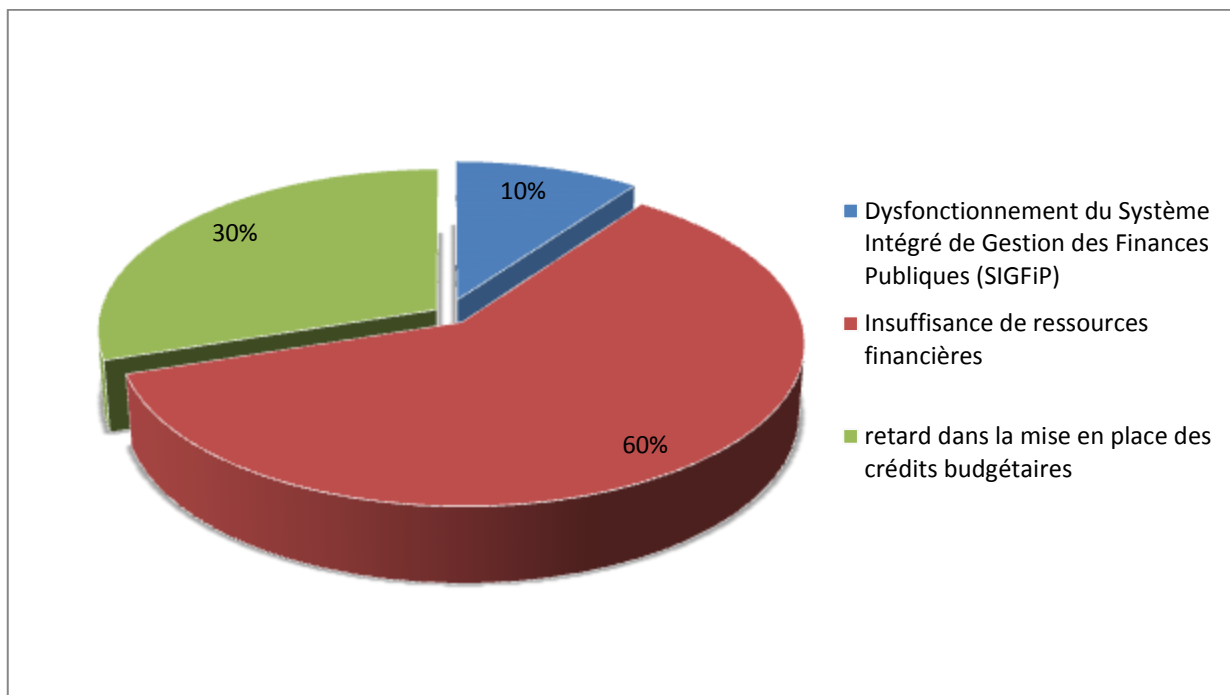
Il sera présenté les résultats de l'enquête et l'analyse des données pour chaque problème spécifique en résolution à travers des graphiques retraçant pour chaque modalité les effectifs et les fréquences.

A- Présentation des résultats

1- Présentation des résultats relatifs au faible taux de consommation des crédits

Les réponses données par les enquêtés par rapport au problème du faible taux de consommation des crédits figurent dans le tableau de présentation des données n°1 (confère annexe 5). La figure à la page suivante illustre bien les résultats d'enquête liés à ce problème spécifique.

Graphique n°01 : Causes du faible taux de consommation des crédits



Source : Notre enquête-terrain (voir tableau n°1 en annexe 5)

Du tableau de présentation des résultats n°1 de l'annexe 5, il ressort que :

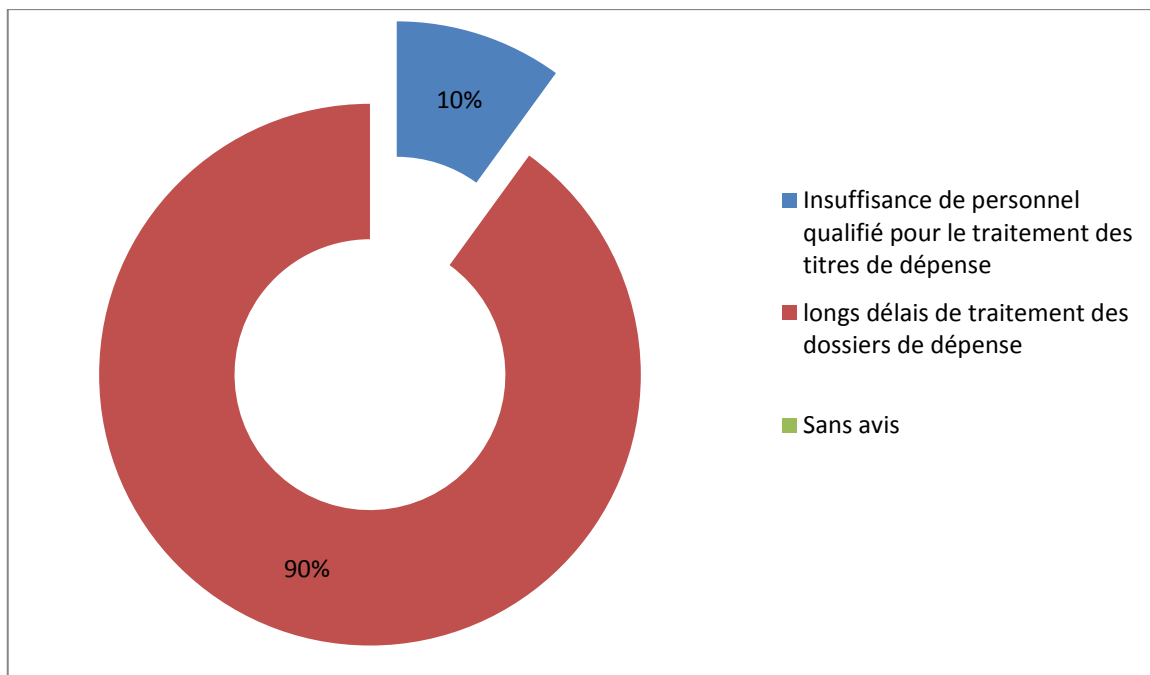
- 02 personnes, soit 10% des enquêtés, estiment que le problème du faible taux de consommation des crédits s'explique par le dysfonctionnement du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) ;
- 12 personnes, soit 60% ont mis l'accent sur l'insuffisance de ressources financières ;
- 06 personnes, soit 30% pensent que c'est le retard dans la mise en place des crédits budgétaires.

2- Présentation des résultats relatifs au défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat

Afin d'identifier les causes réelles du problème relatif au défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat, il a été adressé aux personnes concernées par l'enquête, la question suivante « selon vous, qu'est ce qui explique le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ? ». Le tableau de présentation des données n°2 en annexe 5 a permis de ressortir les données recueillies à l'issue de l'entretien avec les enquêtés.

La figure suivante illustre les différentes réponses issues de l'enquête en relation avec ce problème spécifique.

Graphique n°2 : Cause du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat



Source : notre enquête-terrain (voir également tableau de présentation des données n°2 en annexe 5)

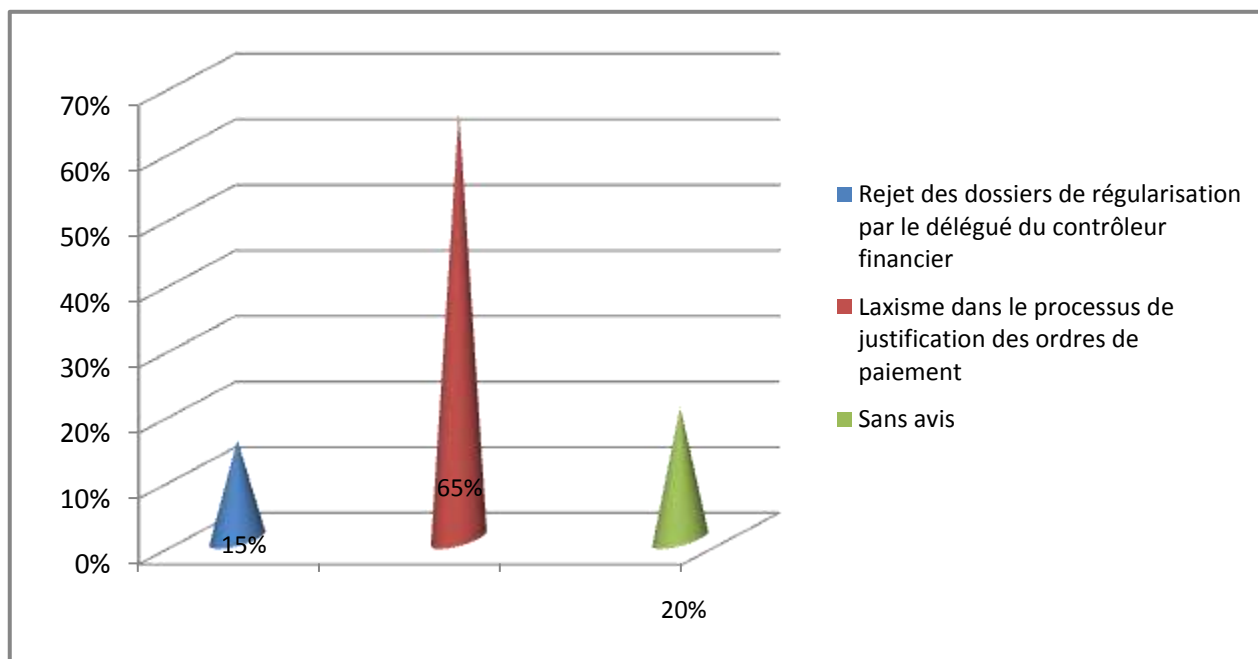
Des données issues du tableau de présentation des données n°2 de l'annexe 5, il ressort que :

- 02 personnes parmi les enquêtés soit 10% estiment que le non paiement des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû à l'insuffisance de personnel qualifié pour le traitement des titres de dépense ;
- 18 personnes soit 90% des enquêtés associent ce problème aux longs délais de traitement des dossiers de dépense.

3- Présentation des résultats relatifs au problème du retard dans la régularisation des ordres de paiement

Les enquêtes menées en ce qui concerne le problème du retard dans la régularisation des ordres de paiement figurent sur le graphique n°3 à la page suivante :

Graphique n°03 : Causes du retard dans la régularisation des ordres de paiement



Source : Notre enquête-terrain (voir également tableau de présentation des données n°3 en annexe 5)

Il ressort des résultats ci-dessus présentés que :

- 03 personnes, soit 15% des personnes enquêtées, pensent que le rejet des dossiers de régularisation par le délégué du contrôleur financier est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement ;
- 13 personnes soit 65% des enquêtés affirme que c'est le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement qui en est la cause ;
- 04 personnes soit 20% des enquêtés sont sans avis sur les causes du problème à résoudre.

B- Analyse des résultats

1- Analyse des résultats liés au faible taux de consommation des crédits

Il faut rappeler que l'hypothèse ici est : « **Le faible taux de consommation des crédits s'explique par le retard dans la mise en place des crédits budgétaires** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée du **retard dans la mise en place des crédits budgétaires**.

Pour la vérification de l'hypothèse, il faut rappeler que la cause qui répondra à une confirmation est celle dont le poids sera statistiquement supérieur à 50%. A partir des données d'enquête, on constate que la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni un poids total de 30%, soit un poids inférieur à 50%. Dès lors, on peut en déduire que **l'hypothèse n°1 selon laquelle le faible taux de consommation des crédits s'explique par le retard dans la mise en place des crédits budgétaires est infirmée**.

Il s'en suit que l'élément de diagnostic est le suivant : **le faible taux de consommation des crédits s'explique par le retard dans la mise en place des crédits budgétaires**.

2- Analyse des résultats liés au défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat

L'hypothèse ici est : « **le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée des **longs délais de traitement des dossiers de dépense**.

Dans le seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2, il est prévu que la cause qui se révélera conforme aux opinions émises par plus de 60% des enquêtés à l'issue des investigations sera retenue.

Au niveau des résultats des enquêtes, la cause utilisée dans l'hypothèse n°2 a réuni à elle seule un poids total de 90% qui est supérieur à 60%. Ainsi, **l'hypothèse n°2 selon laquelle le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense est confirmée**.

Il résulte de la confirmation de l'hypothèse n°2, l'élément de diagnostic suivant : **le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers.**

3- Analyse des résultats liés au retard dans la régularisation des ordres de paiement

L'hypothèse ici est : « **Le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée **du laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement.**

A partir des résultats des enquêtes, on constate que la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni un poids total de 65%. Pour rappel, la cause qui répondra à une confirmation est celle dont le poids sera statistiquement supérieur à 60%. Le poids total de la cause utilisée dans l'hypothèse est supérieur à 60%. Sur ce, on déduit que **l'hypothèse n°3 selon laquelle le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement est confirmée.**

A cet effet, on peut conclure que l'élément de diagnostic se présente comme suit : **le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement.**

Au regard des analyses, le diagnostic de tous les problèmes apparaît clairement et mérite, des solutions qui prennent en compte toutes les causes réelles identifiées.

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

Il sera proposé ici, les moyens d'éradication des causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques et il sera formulé des suggestions à l'endroit des autorités à divers niveaux afin de rendre performant le processus d'exécution des dépenses publiques au niveau de la Régie des projets.

I- Approches de solutions

Les problèmes spécifiques étant les manifestations du problème général, leur résolution aboutira à la résolution du problème général. Ainsi, les approches de solution seront relatives à chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A- Approches de solutions relatives au problème du faible taux de consommation des crédits

La résolution du problème lié au faible taux de consommation des crédits passe par l'éradication de la principale cause se trouvant à la base de celui-ci, à savoir : l'insuffisance de ressources financières. Ainsi, pour la résolution de ce problème, les solutions suivantes sont proposées :

- instruire les régies financières chargées du recouvrement des recettes de l'Etat en vue du respect d'un plan de travail annuel et d'un chronogramme de mise en œuvre de leurs activités élaborés à temps, pour une mobilisation dans les délais réglementaires des ressources financières nécessaires pour l'exécution des dépenses publiques ;
- doter la Régie des Programmes d'Investissement Public de personnel qualifié en nombre conforme à l'arrêté de création de la régie et organiser à leur profit des ateliers de formation;
- doter les régies financières de moyens matériels adéquats pour le recouvrement des ressources financières au profit de l'Etat ;
- envisager une politique de motivation des agents impliqués dans la mobilisation des ressources financières de l'Etat de manière à doter les services en équipements appropriés et à rendre plus performant le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) ;
- mieux contrôler la gestion des ressources de l'Etat et susciter l'augmentation de ses sources de financement par la gestion efficiente des établissements publics et leur contribution aux ressources financières du Budget Général de l'Etat ;
- améliorer le fonctionnement du SIGFiP par l'acquisition et le renforcement d'équipements appropriés visant à stabiliser les réseaux électriques et informatiques.

B- Approches de solutions relatives au problème du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat

Il ressort du diagnostic établi que le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense. Par conséquent, il est suggéré de :

- Prendre les dispositions pour sanctionner à l'avenir les agents qui accusent des retards dans le traitement des dossiers de dépenses ;

- renforcer l'effectif des agents du Trésor chargés du traitement des titres de dépense proportionnellement au nombre des services publics dépensiers afin d'accélérer le traitement des dossiers ;
- identifier les mandats prioritaires, c'est-à-dire ceux qui présentent des avantages plus élevés pour l'Etat et ceux dont le financement est disponible avant leur exécution ;
- mettre en place une stratégie de renforcement des capacités des différents acteurs de la chaîne des dépenses avec un accent particulier sur leur formation périodique intervenant dans l'exécution des dépenses publiques ;
- promouvoir l'excellence au niveau des différents postes de responsabilité pour une meilleure gestion des finances publiques.

C- Approches de solutions relatives au problème du retard dans la régularisation des ordres de paiement

L'étude et l'analyse des résultats découlant des enquêtes qui ont été réalisées relativement à ce problème du retard dans la régularisation des ordres de paiement ont permis de retenir comme cause réelle du problème, le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement. Pour l'éradication de cette cause, les solutions suivantes sont proposées :

- informer et sensibiliser les acteurs de la chaîne de dépense ainsi que les personnes impliquées dans les activités liées aux dépenses exécutées par ordre de paiement par rapport aux procédures en vigueur et par rapport à la nécessité et à la célérité requises pour la production des pièces justificatives de dépenses;
- exiger des différents acteurs de la chaîne de dépense, l'utilisation scrupuleuse de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses publiques ;
- organiser au profit des différents acteurs de la chaîne de dépense, un atelier de formation et de recyclages périodiques ;
- amener les Autorités à œuvrer pour la dépolitisation de l'Administration et la nomination des cadres présentant les profils et ayant les compétences requis pour assurer certaines fonctions techniques.

II- conditions de mise en œuvre des solutions proposées

La résolution de ces problèmes spécifiques évoqués plus haut ne sera effective qu'à condition que certaines dispositions soient prises par les autorités à divers niveaux. Aussi, les suggestions suivantes sont formulées à l'endroit des parties impliquées. Il s'agit en

l'occurrence de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et du Ministère de l'Economie et des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD).

A- Suggestions à l'endroit de la DRFM

Pour une gestion optimale des dépenses exécutées par la Régie des projets, il importe de prime à bord d'œuvrer à l'appropriation du concept de la gestion axée sur les résultats par les acteurs de la chaîne de dépense. L'amélioration de la qualité d'allocation des ressources financières aux Régies constitue également un préalable à une gestion efficace. Ainsi, la DRFM doit veiller à l'exécution des dépenses publiques en temps opportun et au fonctionnement performant des Régies à travers le respect rigoureux du plan de travail annuel élaboré à leur profit et la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des dépenses impliquant l'existence d'un système permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de formation, de contrôle et d'analyse des écarts et d'asseoir les décisions correctives dans la pratique des procédures de mobilisation des ressources financières et de l'exécution des dépenses publiques.

Par ailleurs, il est nécessaire de faire préalablement au démarrage des projets, des études de faisabilité technique et financière pour s'assurer de leur aboutissement et de renforcer le système de suivi-évaluation de la gestion des ressources financières au niveau des régies à travers l'institutionnalisation d'une motivation à la performance. La DRFM doit aussi veiller à la mise en place d'un système de sauvegarde des pièces justificatives basé sur la nomenclature des pièces justificatives après s'être assurée de leur conformité avec les dépenses auxquelles elles se réfèrent.

B- Suggestions à l'endroit du MEFPD

Le MEFPD en sa qualité de garant de la bonne exécution de la loi de finances doit veiller à la formation régulière des acteurs de la chaîne des dépenses pour un meilleur encadrement des dépenses publiques et au recensement périodique des difficultés auxquelles ces derniers sont confrontés en vue d'améliorer le processus d'exécution des dépenses publiques. Le MEFPD doit également prendre des mesures pour que la loi de finance soit mise en exécution et suivi dès le premier mois de l'exercice budgétaire pour permettre une mise à disposition rapide des crédits budgétaire. Les acteurs chargés de la maintenance et du fonctionnement du SIGFiP doivent être dotés de moyens adéquats pour l'accomplissement de leur mission et bénéficier des programmes de renforcement de leur capacité.

Par ailleurs, le MEFPD doit accorder plus d'importance à la justification des ordres de paiement au niveau de toutes les administrations en faisant pression (relances, rappels à l'ordre, séances d'explication, etc.) pour gagner du temps par rapport aux délais de justification. Il doit veiller au contrôle du respect des délais de transmission et de traitement des titres au niveau des différents acteurs de la chaîne de dépense et procéder à l'installation du SIGFiP au Ministère Chargé de la Microfinance de l'Emploi et de l'Entreprenariat des Jeunes et des Femmes (MCMEEJF). Aussi, devra-t-on veiller à la réalisation et à la publication régulière des conclusions des travaux d'inspection afin de susciter un changement de comportement des gestionnaires et des agents intervenant dans la gestion des dépenses publiques. Il faut également rendre systématique le suivi de l'exécution à mi-parcours du budget des Ministères en général et du MCMEEJF en particulier et la mise en œuvre des recommandations subséquentes.

Tableau n°4 : Tableau de synthèse de l'étude

| Niveau d'analyse | Problèmes | Objectifs | Causes supposées | Eléments de diagnostic | Approches de solutions |
|---------------------|---|---|--|---|---|
| Niveau général | Gestion non efficace des dépenses publiques par la RPIP | Analyser les causes de la gestion non efficace des dépenses publiques par la RPIP | - | - | - |
| Niveaux spécifiques | 1 Faible taux de consommation des crédits | Déterminer les causes du faible taux de consommation des crédits | Le retard dans la mise en place des crédits budgétaires | Le faible taux de consommation des crédits s'explique par l'insuffisance de ressources financières | <ul style="list-style-type: none"> - instruire les régies financières chargées du recouvrement des recettes de l'Etat en vue du respect d'un plan de travail annuel et d'un chronogramme de mise en œuvre de leurs activités ; - Doter la Régie PIP de personnel qualifié en nombre conforme à l'arrêté de création de la régie; - Améliorer le fonctionnement du SIGFiP. |
| | 3 Défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | Rechercher les causes du défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | Les longs délais de traitement des dossiers de dépense | Le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense | <ul style="list-style-type: none"> - Prendre les dispositions pour sanctionner à l'avenir, les agents qui accusent des retards dans le traitement des dossiers ; - Renforcer l'effectif des agents du Trésor chargés du traitement des titres de dépense proportionnellement au nombre des services publics dépensiers afin d'accélérer le traitement des dossiers; - Renforcer les capacités des acteurs de la chaîne de dépense. |
| | 2 Retard dans la régularisation des ordres de paiement | Identifier les facteurs explicatifs du retard dans la régularisation des ordres de paiement | Le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement | Le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement | <ul style="list-style-type: none"> - informer et sensibiliser les acteurs de la chaîne de dépense par rapport aux procédures en vigueur; - L'organisation au profit des différents acteurs de la chaîne de dépense d'atelier de formation et de recyclage périodique ; - Amener les Autorités à œuvrer pour la dépolitisation de l'administration et la nomination des cadres présentant les profils et ayant les compétences requis pour les fonctions. |

Source : Résultats de nos recherches

CONCLUSION

Le présent mémoire analyse la gestion des dépenses publiques dans le cas particulier des régies d'avances qui constituent des structures financières créées au niveau des services publics.

C'est le souci de contribuer à l'amélioration de la performance au niveau de la RPIP qui a orienté le choix de la problématique objet de la présente étude. Les entraves à une gestion efficace des dépenses publiques ont pour noms :

- le faible taux de consommation des crédits ;
- le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ;
- le retard dans la régularisation des ordres de paiement.

Le diagnostic établi à cet effet révèle que :

- le faible taux de consommation des crédits s'explique par l'insuffisance de ressources financières ;
- le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat est dû aux longs délais de traitement des dossiers de dépense ;
- le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement est à la base du retard dans la régularisation des ordres de paiement.

Pour corriger les entraves ainsi mises en exergue, il est nécessaire :

- de mobiliser suffisamment de ressources financières pour le fonctionnement des services publics ;
- de sensibiliser et de motiver les différents acteurs intervenant dans la gestion des dépenses publiques pour un traitement efficace des dossiers dans les délais prévus ;
- de discipliner les agents intervenant dans la gestion des dépenses publiques pour la célérité dans la justification des ordres de paiement.

Toutefois, la réussite de la mise en œuvre des recommandations dépend de l'implication de tous les acteurs intervenant à divers niveaux dans le processus d'exécution des dépenses publiques. Une telle implication renforcera les capacités de ces acteurs sur le plan professionnel éthique et moral, ce qui permettra aussi de s'inscrire dans un cycle d'amélioration continue de la gestion des dépenses publiques. Aussi, la mise en œuvre des propositions est-elle conditionnée par la bonne volonté des différents acteurs de la chaîne des dépenses publiques.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. OUVRAGES

- 1- DUVERGER M. (1956), « Finances Publiques », 1^{ère} édition, Paris
- 2- Poli R. (2003) : « Les indicateurs de performance de la dépense publique », Revue Française de Finances Publiques, n°82

II. MEMOIRES

- ADEDEMI F. (2012) « Contribution à l'éradication des facteurs de régularisation tardive des dépenses publiques exécutées par OP SIGFIP » UAC/ENAM/Cycle II/AFT.
- ALAVO E. (2009) « Contribution à la consommation optimale des crédits d'investissements publics sur ressources intérieures de 2002 à 2008 au Bénin » UAC/ENAM/Cycle II/AFT.
- ASSEMIEN, A. (2012) « Problématique de l'efficacité des dépenses exécutées sur crédits délégués au Ministère de la Santé » UAC/ENAM/Cycle II/AFT.
- AWOLLO H. (2007) « Contribution à la performance des réformes relatives au circuit des dépenses publiques au Bénin » UAC/ENAM/Cycle II/AFT.
- da SILVA, A. (2005) « Contribution à l'amélioration de l'exécution des projets de développement au Bénin » UAC/ENAM/Cycle I/AFT.
- TCHOKONA, M. (2008) « Contribution à l'exécution optimale des dépenses publiques au moyen du SIGFiP » UAC/ENAM/Cycle I/AFT.

III. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- 1- Assemblée Nationale, « loi organique 86-021 du 26 septembre 1986 relative aux lois de finances. »
- 2- Présidence de la République, « décret n°2000-601 du 29 novembre 2000 portant réforme des procédures d'exécution du Budget Général de l'Etat. »
- 3- Présidence de la République, « décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique. »

4- Présidence de la République, « décret n°2013-136 du 20 mars 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère chargé de la Microfinance, de l'Emploi des jeunes et des Femmes. »

5- Présidence de la République, « décret n°2014-571 du 07 octobre 2014 portant règlement général sur la comptabilité publique. »

6- Ministère Chargé de la Microfinance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, « arrêté n°009/MCMEJF/DC/SGM/DRFM/SA du 04 février 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM). »

IV. AUTRES DOCUMENTS

1- guide d'exécution des dépenses publiques, MEFPD.

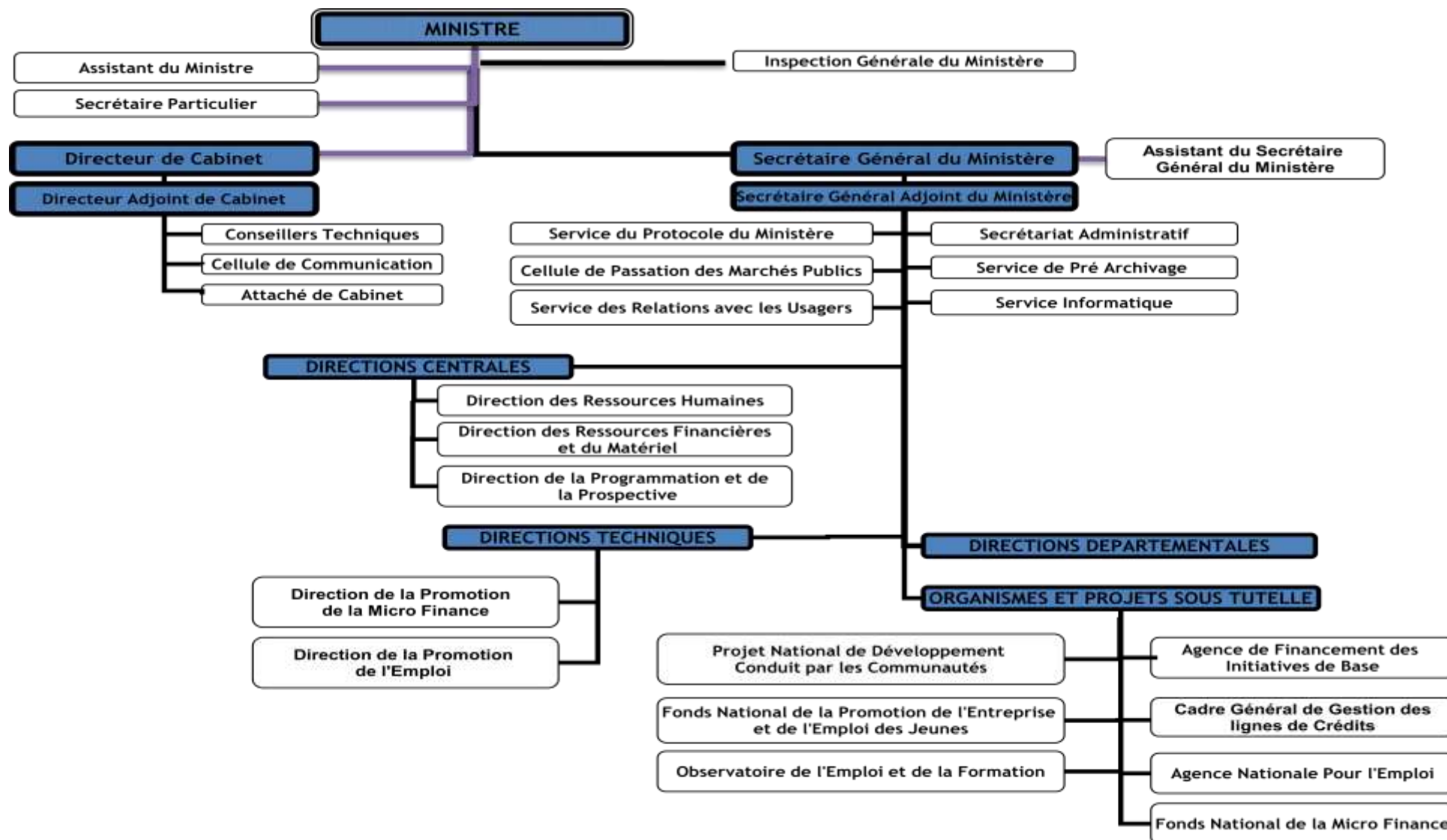
2- instructions et modalités d'exécution du Budget de l'Etat, gestion 2015, MEFPD.

3- nomenclature des pièces justificatives des dépenses publiques, www.google.fr

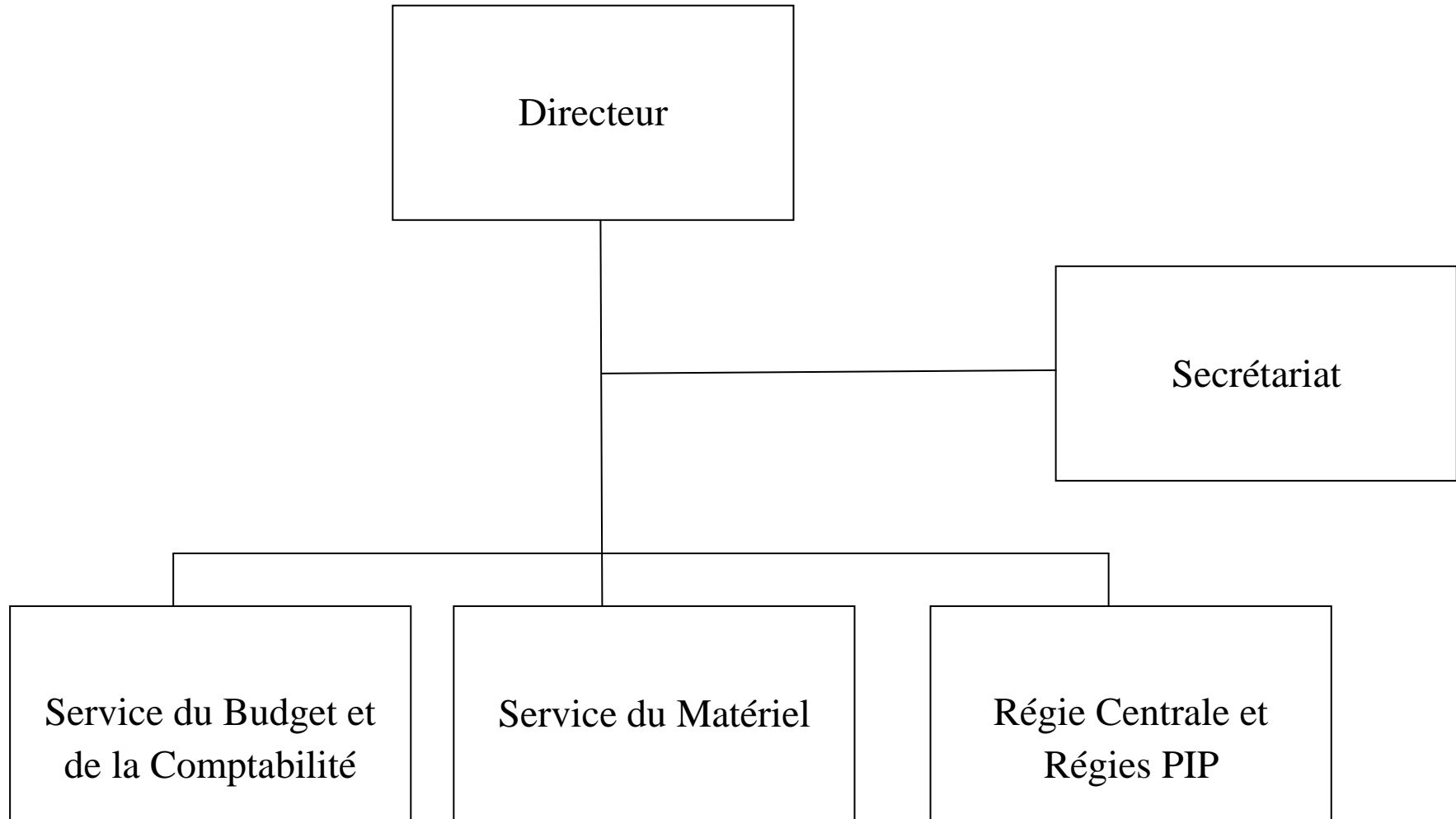
4- MPDEAP/BEAP : rapport d'évaluation de la déconcentration budgétaire au Bénin, www.google.fr

ANNEXES

ANNEXE N°1 : ORGANIGRAMME DU MCMEEJF



ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME HIERRARCHIQUE DE LA DRFM



ANNEXE N°3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Madame / Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du Cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature(ENAM), nous avons choisi de mener notre étude sur le thème « **problématique d'une gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public du Ministère chargé de la microfinance** ». A cet effet, nous avons recours à vous pour nous éclairer sur un certain nombre d'interrogations.

Merci de nous accorder une partie de votre précieux temps pour cet entretien.

- 1) Présenter nous votre structure
- 2) Comment intervenez-vous dans l'exécution des dépenses publiques ?
- 3) Quels sont les problèmes qui bloquent l'exécution des dépenses publiques au niveau de votre structure ?
- 4) Quelles sont selon vous les causes de ces problèmes ?

ANNEXE N°4 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Madame, monsieur, bonjour,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au Cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi de mener notre étude sur le thème « **problématique d'une gestion efficace des dépenses publiques par la Régie des Programmes d'Investissement Public du Ministère chargé de la Microfinance** ».

A cet effet, nous avons recours à vous pour nous aider à répondre à certaines interrogations.

Nous vous remercions pour les réponses que vous voudriez bien apporter à ces différentes questions.

Nous vous prions de ne choisir qu'une modalité par question.

Nom :

Prénoms :

Poste occupé :

Structure :

1) Qu'est ce qui explique selon vous le faible taux de consommation des crédits budgétaires ?

Le dysfonctionnement du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) ;

L'insuffisance de ressources financières ;

Le retard dans la mise en place des crédits budgétaires.

2) Selon vous, qu'est ce qui explique le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ?

L'insuffisance de personnel qualifié pour le traitement des titres de dépenses ;

Les longs délais de traitement des dossiers de dépense ;

Autres (à préciser).

3) Qu'est ce qui est à la base du retard observé dans la régularisation des ordres de paiement ?

Le rejet des dossiers de régularisation des ordres de paiement par le délégué du contrôleur financier ;

Le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement ;

Autres (à préciser).

NB : Cocher une seule case pour chaque question

Nous vous remercions de nous avoir consacré une partie de votre précieux temps.

ANNEXE N°5 : TABLEAUX DE PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUETE

❖ Tableau de présentation n°1 des données relatives au problème spécifique n°1

Question n°1 :

Qu'est ce qui explique selon vous le faible taux de consommation des crédits ?

| Modalités | Effectifs | Fréquences (%) |
|--|------------------|-----------------------|
| Le dysfonctionnement du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) | 02 | 10 |
| L'insuffisance de ressources financières | 12 | 60 |
| Le retard dans la mise en place des crédits budgétaires | 06 | 30 |
| Total | 20 | 100 |

Source : Résultat de nos enquêtes

❖ Tableau de présentation n°2 des données relatives au problème spécifique n°2

Question n°2 :

Selon vous, qu'est ce qui explique le défaut de paiement effectif des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat ?

| Modalités | Effectifs | Fréquences (%) |
|--|------------------|-----------------------|
| L'insuffisance de personnel qualifié pour le traitement des titres de dépenses | 02 | 10 |
| Les longs délais de traitement des dossiers de dépense | 18 | 90 |
| Autres | 00 | 00 |
| Total | 20 | 100 |

Source : Résultat de nos enquêtes

❖ **Tableau de présentation n°3 des données relatives au problème spécifique n°3**

Question n°3 :

Qu'est ce qui justifie le retard dans la régularisation des ordres de paiement ?

| Modalités | Effectifs | Fréquences (%) |
|--|------------------|---------------------------|
| Le rejet des dossiers de régularisation par le délégué du contrôleur financier | 03 | 15 |
| Le laxisme dans le processus de justification des ordres de paiement | 13 | 65 |
| Autres (sans avis) | 04 | 20 |
| Total | 20 | 100 |

Source : Résultat de nos enquêtes

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------|
| IDENTIFICATION DU JURY | i |
| Dédicace | iii |
| Remerciements | iv |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS | v |
| Liste des tableaux | vi |
| Liste des graphiques | vii |
| GLOSSAIRE DE L'ETUDE | viii |
| Résumé | ix |
| SOMMAIRE | x |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 : CADRE DE L'ETUDE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE D'UNE GESTION EFFICACE DES DEPENSES PUBLIQUES PAR LA RPIP | 3 |
| Section 1 : Cadre de l'étude et observation de stage au MCMEEJF | 4 |
| Paragraphe 1 : Cadre de l'étude | 4 |
| I- Présentation du cadre institutionnel de l'étude : le MCMEEJF | 4 |
| A- Historique, mission et attributions du MCMEEJF | 4 |
| 1- Historique et mission du MCMEEJF | 4 |
| 2- Attributions du MCMEEJF | 5 |
| B- Structure organisationnelle du MCMEEJF | 6 |
| II- Présentation de la DRFM | 7 |
| Paragraphe 2 : Observation de stage sur l'exécution des dépenses publiques à la Régie des projets de la DRFM | 8 |
| I- Observations de stage sur les activités de la RPIP | 8 |
| A- Observation de stage sur le fonctionnement de la RPIP | 8 |
| B- Observations de stage sur les mécanismes de mobilisation, d'utilisation et de justification des fonds par ordre de paiement (OP) | 9 |
| C- Restitution des mécanismes d'émission des bons de commande | 14 |
| II- Identification des problématiques possibles | 14 |
| A- Inventaire des observations de stage | 14 |
| 1- Inventaire des atouts | 14 |
| 2- Inventaire des problèmes | 14 |

| | |
|---|----|
| B- Synthèse des problèmes possibles à résoudre | 15 |
| Section 2 : Choix de la problématique et de la perspective de résolution y relative | 17 |
| Paragraphe 1 : Choix de la problématique et du thème de l'étude | 17 |
| I- Choix et spécification du groupe de problème à résoudre | 17 |
| A- Choix du groupe de problème à résoudre | 17 |
| B- Spécification de la problématique choisie | 19 |
| II- Choix du thème de l'étude | 19 |
| Paragraphe 2 : perspective de résolution et formulation de la problématique de l'étude | 20 |
| I- Perspective de résolution liée au problème à résoudre | 20 |
| A- Perspective de résolution du problème général | 21 |
| B- Perspectives de résolution liées aux problèmes spécifiques | 21 |
| 1- Perspective de résolution liée au problème spécifique n°1 | 21 |
| 2- Perspective de résolution liée au problème spécifique n°2 | 22 |
| 3- Perspective de résolution liée au problème spécifique n°3 | 22 |
| II- Formulation de la problématique de l'étude | 22 |
| | |
| CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE DE LA GESTION DES DEPENSES PUBLIQUES PAR LA REGIE DES PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT PUBLIC | 25 |
| Section 1 : Cadres théorique et méthodologique de l'étude | 26 |
| Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses de l'étude | 26 |
| I- Objectifs de l'étude | 26 |
| A- Objectif général | 26 |
| B- Objectifs spécifiques | 26 |
| II- Causes et hypothèses de l'étude | 26 |
| A- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1 | 26 |
| B- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2 | 27 |
| C- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3 | 28 |
| Paragraphe 2 : Revue de littérature et choix de la méthodologie | 30 |
| I- Revue de littérature | 30 |
| A- Contributions antérieures sur le problème du faible taux de consommation des crédits | 30 |
| B- Contributions antérieures sur le problème du non paiement des fournisseurs | |

| | |
|---|----|
| dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | 31 |
| C- Contributions antérieures sur le problème du retard dans la régularisation des ordres de paiement | 32 |
| II- Choix de la méthodologie de recherche | 33 |
| A- Approches empiriques de l'étude | 33 |
| 1- Les repères d'enquête | 33 |
| a) Les objectifs de l'enquête | 33 |
| b) Cadre de l'enquête et identification de la population mère | 33 |
| 2- Echantillonnage et outils de collecte des données | 34 |
| a) Echantillonnage | 34 |
| b) Outils de la collecte des données | 34 |
| 3- Technique de dépouillement et outils de présentation des données | 34 |
| B- Approches théoriques de l'étude et conditions générales de vérification des hypothèses | 35 |
| 1- Choix de l'outil théorique d'analyse des problèmes spécifiques | 35 |
| a) Théorie de résolution du problème spécifique n°1 | 35 |
| b) Théorie de résolution du problème spécifique n°2 | 35 |
| c) Théorie de résolution du problème spécifique n°3 | 35 |
| 2- Conditions générales de vérification des hypothèses | 35 |
| a) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1 | 35 |
| b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2 | 36 |
| c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3 | 36 |
| Section 2 : Evaluation de la gestion des dépenses publiques et propositions d'amélioration pour une gestion efficace des dépenses publiques par la RPIP | 36 |
| Paragraphe 1 : Evaluation de la gestion des dépenses publiques exécutées par la RPIP | 36 |
| I- Collecte des données | 36 |
| A- Réalisation de l'enquête | 36 |
| B- Difficultés rencontrées et limites des données | 37 |
| II- Présentation et analyse des résultats | 37 |
| A- Présentation des résultats | 37 |
| 1- Présentation des résultats relatifs au faible taux de consommation des crédits | 37 |
| 2- Présentation des résultats relatifs au non paiement des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | 38 |

| | |
|--|----|
| 3- Présentation des résultats relatifs au problème du retard dans la régularisation de ordres de paiement | 39 |
| B- Analyse des résultats | 41 |
| 1- Analyse des résultats liés au faible taux de consommation des crédits | 41 |
| 2- Analyse des résultats liés au non paiement des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | 42 |
| 3- Analyse des résultats liés au retard dans la régularisation des ordres de paiement | 42 |
| Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre | 42 |
| I- Approches de solutions | 42 |
| A- Approches de solutions relatives au problème du faible taux de consommation des crédits | 43 |
| B- Approches de solutions relatives problème du non paiement des fournisseurs dans les délais réglementaires au niveau du comptable principal de l'Etat | 43 |
| C- Approches de solutions relatives au problème du retard dans la régularisation des ordres de paiement | 44 |
| II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées | 44 |
| A- Suggestions à l'endroit de la DRFM | 45 |
| B- Suggestions à l'endroit du MEF | 45 |
| CONCLUSION | 48 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 49 |
| ANNEXES | 51 |
| TABLE DES MATIERES | 59 |