



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES**

OPTION :

ADMINISTRATION DES FINANCES (AF)

FILIÈRE :

ADMINISTRATION DES FINANCES ET
DU TRÉSOR (AFT)

Année académique

2014-2015

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
CAPACITE FINANCIERE DE L'UNIVERSITE
D'AGRICULTURE DE KETOU**

Réalisé et soutenu par:

Yaovi Arnaud A. HOUNDJI

Sous la supervision de :

Maître de stage :

Prof Jean T. Claude CODJIA

Recteur de l'Université
d'Agriculture de Kétou

Directeur de mémoire : **Martin**

A. A. OGOUSSAN Administrateur
des Services Financiers, Economiste,
Planificateur
Chargé de cours à l'ENAM

Décembre 2015

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : IGUE B. CHARLEMAGNE

VICE-PRÉSIDENT : KODONON RIGOBERT

MEMBRE : SOGBOSSI COSSI GILLES

L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND
DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS ÉMISES
DANS CE MÉMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME
PROPRES A LEUR AUTEUR.

DÉDICACE

- ☞ A vous mes chers parents, pour les sacrifices consentis et tous les soutiens à mon égard.

- ☞ A toi ma tendre épouse Florentine A. SEGBENOU, pour l'endurance et l'esprit de sacrifice dont tu as fait preuve durant ma formation.

- ☞ A vous mes enfants adorés, Immaculée et Ange-Marie, je vous témoigne mes profondes affections à travers cette œuvre.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont :

- ✎ à Monsieur Martin A. A. OGOUSSAN, notre directeur de mémoire qui, malgré ses nombreuses occupations, a conduit ces travaux avec dextérité;
- ✎ au Professeur CODJIA Jean T. Claude, notre maître de stage, qui n'a ménagé aucun effort pour nous soutenir et nous orienter durant notre stage;
- ✎ à Monsieur ADJAHY D. Maurice, Ancien Receveur Général des Finances, pour ses nombreux conseils et orientations dans l'achèvement de cette œuvre ;
- ✎ à Monsieur HESSOU D. Hyacinthe, Cadre du MESRS, pour son assistance constante dans la rédaction de ce mémoire ;
- ✎ à toute l'équipe dirigeante, le corps professoral et l'ensemble du personnel administratif de l'ENAM ;
- ✎ à toutes les autorités, le personnel administratif et enseignant de l'UAK.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

Sigles	Significations
AC	Agent Comptable
CDSMT	Cadre de Dépense Sectoriel à Moyen Terme
CLCAM	Caisse Locale de Crédits Agricoles Mutuel
CREP	Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DPP	Direction/Directeur de la Programmation et de la Prospective
DRFM	Direction/Directeur des Ressources Financières et du Matériel
LMD	Licence Master Doctorat
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
OD	Objectif de Développement
OGD	Objectif Général de Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OR	Objectif de Recherche
PADME	Projet d'Appui au Développement des Micro Entreprises
PAPME	Programme d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
PAR	Problème à Résoudre
PS	Problème Spécifique
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
RA	Résultat Attendu
SIGFiP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
TBE	Tableau de Bord de l'Etude TSE
	Tableau de Synthèse de l'Etude
UAK	Université d'Agriculture de Kétou
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

<u>TABLEAU I</u> : ÉVOLUTION DES PREVISIONS DE RESSOURCES BUDGETAIRES DE L'UAK EN FCFA.....	17
<u>TABLEAU II</u> : POINT DES RECOUVREMENTS DE RECETTES DE 2013 ET 2014 EN FCFA	21
<u>TABLEAU III</u> : DEPENSES BUDGETISEES PAR SECTION DE 2014-2015 EN FRANCS CFA	22
<u>TABLEAU IV</u> : TABLEAU D'IDENTIFICATION DES PROBLEMES A RESOUDRE POSSIBLES.....	24
<u>TABLEAU V</u> : TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE (TBE).....	38
<u>TABLEAU VI</u> : ÉCHANTILLON DE L'ETUDE	43
<u>TABLEAU VII</u> : TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ÉTUDE (TSE)	54
<u>TABLEAU VIII</u> : ACTEURS INTERVENANT DANS LA CHAINE DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	61
<u>TABLEAU IX</u> : RESULTAT DE L'ENQUETE RELATIVE AU PS 1.....	62
<u>TABLEAU X</u> : RESULTAT DE L'ENQUETE RELATIVE AU PS 2	62
<u>TABLEAU XI</u> : RESULTAT DE L'ENQUETE RELATIVE AU PS 3.....	62

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1: RESULTATS DES ENQUETES RELATIVES AU PS 1.....	47
GRAPHIQUE 2: RESULTATS DES ENQUETES LIEES AU PS 2.....	48
GRAPHIQUE 3: RESULTATS DES ENQUETES LIEES AU PS 3.....	50

GLOSSAIRE

Budget Sectoriel : Budget de l'UAK comprenant celui du rectorat et ceux des écoles de formation.

Budget unifié : Budget du Ministère en Charge de l'Enseignement Supérieur contenant ceux de ses démembrements et établissements sous tutelle y compris l'UAK.

Capacité d'autofinancement : Concept voisin de celui de l'épargne brute qui est l'excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement.

Capacité financière : Elle désigne la marge financière dégagée par l'UAK pour le financement de l'accroissement ou de la consistance de son patrimoine.

Crédits budgétaires : L'ensemble des dépenses prévues au budget et votées par le Conseil d'Université pour le compte d'un exercice budgétaire.

Dépenses d'investissement : Dépenses en capital comprenant essentiellement des opérations qui se traduisent par une modification de la consistance du patrimoine de l'Université d'Agriculture de Kétou.

Dépenses de fonctionnement : Dépenses nécessaires à l'existence et à la continuité des services de l'UAK. Elles comprennent les dépenses de personnel, les dépenses en fournitures et les autres dépenses de fonctionnement.

Loi de finances : Texte juridique voté par l'Assemblée Nationale et qui retrace et autorise chaque année, le prélèvement des ressources d'un Etat et la réalisation des charges pour l'année suivante.

Ordonnateur : Toute personne ayant qualité au nom de l'Etat de prescrire l'exécution des recettes et/ou des dépenses inscrites au budget.

PTF : Les Partenaires Techniques et Financiers sont les bailleurs de fonds de l'Université. Ils assistent les entités aussi bien par des ressources financières que par un accompagnement dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets de développement.

Subvention : Contribution financière accordée par l'Etat et/ou les partenaires à l'UAK et/ou à ses écoles de formation.

RÉSUMÉ

L'Université d'Agriculture de Kétou a servi de cadre à notre stage de fin de formation du cycle II de l'ENAM.

Au cours dudit stage, nous nous sommes intéressés à la capacité financière de cette structure. Il ressort de nos observations, le **problème général** de la faible capacité financière de l'UAK. De ce problème général, résultent trois **problèmes spécifiques** que sont :

- ☞ *la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'État (PS n°1) ;*
- ☞ *la prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement (PS n°2) ;*
- ☞ *la sous exploitation des potentialités de l'UAK (PS n°3).*

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes, nous nous sommes fixé un certain nombre d'objectifs.

L'**objectif général** est de contribuer à l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou et les **objectifs spécifiques** qui en découlent sont :

- ✎ *envisager des mesures susceptibles d'aider à l'autonomie financière de l'UAK ;*
- ✎ *suggérer des conditions d'accroissement des investissements productifs à l'UAK ;*
- ✎ *proposer des mesures d'exploitations et d'utilisation des immenses potentialités économiques de l'UAK.*

Dans le but d'atteindre efficacement ces objectifs, nous avons réalisé une enquête à partir de trois questionnaires que nous avons adressés au personnel administratif et enseignant de cette université. Mais avant, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses de recherche que nous avons cherché à vérifier.

Le **diagnostic** établi révèle que :

- *la faible capacité d'accueil des entités de formation est à la base de la forte dépendance de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat;*
- *La prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement est due à l'inexistence de partenariats technique et financier propres à l'UAK;*
- *l'inexistence des unités de production justifie la sous exploitation des potentialités de l'UAK.*

Nous avons alors proposé des mesures d'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes et abouti aux conditions de leur mise en œuvre. Ces **solutions** ont pour grands axes, le renforcement des infrastructures d'accueil des étudiants, le développement des partenariats entre l'UAK et les Partenaires techniques et financiers et enfin, la mise en place des unités de production liés à la spécialité de chaque école de l'UAK.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: CADRE CONTEXTUEL DE L'ÉTUDE (UAK), OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ D'AGRICULTURE DE KÉTOU	4
Section I : Présentation du cadre contextuel de l'étude	5
Section II : État des lieux et choix de la problématique de l'étude.....	16
CHAPITRE II: CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	30
Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	31
Section II : Présentation des résultats d'enquêtes, vérification des hypothèses et approches de solution.....	45
CONCLUSION.....	55
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	57
ANNEXES.....	58
TABLE DES MATIÈRES	63



INTRODUCTION

Le développement économique est le défi majeur de tous les pays du monde en général et de ceux de l'Afrique en particulier. Pour en arriver, il s'avère nécessaire de s'appuyer sur ses différents compartiments que l'on regroupe souvent en trois secteurs que sont le secteur primaire, le secteur secondaire et le secteur tertiaire. Aussi, n'est-il point à démontrer que l'agriculture reste le facteur pivot du secteur primaire dans notre pays le Bénin. Le secteur agricole demeure doté d'importants atouts pour l'émergence d'entreprises plus performantes et d'énormes potentialités pour la relance de l'économie du pays. Il représente 32% du PIB en 2012 et sa contribution à la croissance économique est estimée, en moyenne à 0,9% entre 2007 et 2009.

Toutefois, ce secteur est caractérisé par la prédominance de petites exploitations agricoles et sa vulnérabilité à la variabilité climatique et aux phénomènes climatiques extrêmes. Les revenus et la productivité sont faibles et la force de travail n'est que partiellement valorisée ; ce qui rend très peu compétitifs les produits agricoles. Même si le climat et la diversité des types de sols sont favorables à la diversification de la production agricole et permettent à la production locale de couvrir les besoins alimentaires de base, le constat est que le Bénin continue d'importer une bonne partie de sa consommation en produits maraîchers des pays voisins tels que le Burkina Faso et le Nigeria, des volailles congelées, des œufs, du lait et des poissons pour couvrir les besoins en protéines animales.

Pour relever ce défi économique, le Bénin, dans sa Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté 2011-2015, a pris deux options fondamentales à savoir (i) la diversification de son économie, déclinée en stratégies sectorielles, organisée à partir de quatre pôles prioritaires de développement dont deux portent sur le secteur agricole, que sont le coton-textile et l'agroalimentaire et (ii) le renforcement du capital humain dont le fondement est la promotion d'une éducation de développement. C'est donc dans cette perspective que l'Université d'Agriculture de Kétou qui constitue l'un des piliers essentiels de la promotion agricole et partant, de l'émergence économique du Bénin a vu le jour par le décret n°2013-140 du 20 mars 2013 portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'Université d'Agriculture de Kétou.

En effet, pour atteindre ses objectifs, cette jeune université thématique a besoin d'asseoir une politique financière performante visant à accroître son patrimoine et de surcroît, son efficacité d'action. C'est dans cette optique que s'inscrit la réalisation de la

présente étude qui a pour thème : « **Contribution à l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou** ».

Cette recherche se veut un cadre de réflexion sur la capacité de l'UAK à réaliser ses propres investissements qui sont indéniables dans le processus de développement de toute entité. La démarche méthodologique pour son traitement nous a conduit à structurer le travail en deux chapitres. Le premier chapitre aborde le cadre contextuel de l'étude, les observations de stage pour le choix de la problématique de l'amélioration de la capacité financière de l'UAK. Quant au deuxième, il est consacré au cadre théorique et méthodologique pour la proposition de quelques approches de solution.

**CHAPITRE I: CADRE CONTEXTUEL DE L'ÉTUDE
(UAK), OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE
LA PROBLÉMATIQUE DE L'AMÉLIORATION DE
LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ
D'AGRICULTURE DE KÉTOU**

Le présent chapitre qui servira de base à notre travail, est subdivisé en deux sections. La première est consacrée à l'examen du cadre contextuel de l'étude (UAK). Quant à la deuxième section, elle a pour mérite de faire l'état des lieux et de spécifier la problématique de l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou, pour enfin choisir la perspective théorique devant fonder sa résolution.

Section I : Présentation du cadre contextuel de l'étude

Cette section sera consacrée à la présentation de l'Université d'Agriculture de Kétou comme cadre institutionnel de stage et débouchera ensuite, sur le système financier et comptable à travers l'Agence comptable, qui représente ici, le cadre physique de stage.

Paragraphe I : Présentation du cadre institutionnel de stage : l'UAK

Cette présentation se fera après un bref aperçu de la Commune de Kétou, pour déboucher sur celle de l'Université d'Agriculture de Kétou (UAK).

I. Présentation de la Commune de Kétou

A. Historique de la Commune de Kétou

Le royaume de Kétou a été fondé par sa majesté le Roi CHOKPACHAN. Les premiers occupants du territoire de Kétou étaient alors les Nagos originaires d'Ilé-ifè du Nigéria. Ce n'est qu'au XVIII^e siècle que le royaume de Kétou a été conquis par le Roi Guézo. Après sa victoire, Guézo rattache l'administration du territoire de Kétou au poste d'Agonlin. Par acte du 21 juin 1895, le Roi Agoli-Agbo, a renoncé toute autorité sur la région d'Agonlin. L'arrêté du 03 septembre 1895 place la région Agonlin sous l'autorité de M. Patterson, administrateur français résident à Sagon. La région est alors devenue une Province du Préfectorat Français de Ouémé-Kétou. Le découpage territorial de 1896 va diviser la région d'Agonlin en deux Cercles : Cercle de Zagnanado et Cercle de Kétou. Les changements intervenus en 1932 transformèrent Kétou en Subdivision dépendant du Cercle de Ouémé. De 1932 à 1959, Kétou était une Subdivision du Cercle de Ouémé. Les réformes intervenues en 1960 érigent Kétou en Sous-préfecture. Le découpage territorial de 1974 le transforme en District. Kétou reste un District jusqu'en 1990 où les réformes administratives intervenues à partir de cette année vont l'ériger une seconde fois en Sous-préfecture. La concrétisation du processus laborieux de décentralisation marquée par le vote et la promulgation des cinq lois sur la décentralisation et surtout

L'organisation des premières élections locales ont transformé la Sous-préfecture de Kétou en Commune de Kétou. Elle est composée des six arrondissements que sont :

- l'Arrondissement de Kétou ;
- l'Arrondissement d'Idigny ;
- l'Arrondissement de Kpankoun ;
- l'Arrondissement d'Adakplamè ;
- l'Arrondissement d'Okpomèta ;
- l'Arrondissement d'Odomèta.

B. Potentialités agricoles de la Commune de Kétou

La commune de Kétou est située dans la zone agro-écologique 5 dénommée zone cotonnière du Centre Bénin. Une diversité de cultures y est pratiquée. Ce sont : le manioc, l'igname, le coton, le niébé, le sésame, l'arachide, la tomate, le piment etc. Le manioc et l'igname constituent les principales spéculations en terme de superficie emblavée et de production.

L'économie de la Commune de Kétou est dominée par l'agriculture, l'élevage et l'exploitation forestière qui emploie 60% de la population active suivi du commerce (26%) et des autres activités (artisanat, transformation des produits agricoles, ...etc.) avec 14% de la population active. Les modes d'accès à la terre dans la commune sont : l'héritage, l'achat et la location (contrat sur 3 ans). L'agriculture est pluviale, extensive avec des pratiques ancestrales et des outils rudimentaires fortement dépendant de la main d'œuvre familiale. Le renouvellement de la fertilité des sols est assuré par la jachère. Les zones de forte productivité de la Commune sont : Adakplamè, Kpankou, Idigny pour le maïs, le manioc et l'igname ; Odomèta et Okpomèta pour le piment et le sésame.

L'agriculture dans la commune de Kétou dispose des atouts pour son développement dont :

- la disponibilité de terres cultivables, des bas fon exploitables en contre saison ;
- la disponibilité de la main d'œuvre ;
- la proximité avec le Nigéria lui offre des opportunités d'approvisionnement en intrants agricoles de vente de ses produits ;
- la présence du centre SONGHAÏ et d'autres structures d'appui technique et financier dont le CeCPA, les ONG, le CLCAM, le CREP, le PADME, le PAPME, les tontines locales ;

- la présence de l'Université d'Agriculture, avec une diversité d'Ecoles de formation dans tous les secteurs de l'agriculture.

II. Présentation de l'Université d'Agriculture de Kétou

A. Historique et Mission de l'UAK

1. Historique de l'UAK

Il a été créé en 2009, dans un but de désengorger la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA) au sein de l'Université d'Abomey-Calavi, l'École Nationale Supérieure des Sciences et Techniques Agronomiques de Kétou (ENSTA) et l'École des Sciences et Techniques de Conservation et de Transformation des Produits Agricoles (ESTCTPA) de Sakété. C'est au vu des potentialités agricoles qu'offre la vallée de l'Ouémé-Plateau que la Commune de Kétou a été choisie pour abriter cette délocalisation. A partir de 2013, le Gouvernement béninois a concrétisé son ambition de diversifier les universités nationales, par la création de plusieurs universités. C'est ainsi que l'Université d'Agriculture de Kétou a vu le jour par le décret n° 2013-140 du 20 mars 2013 portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'Université d'Agriculture de Kétou.

2. Mission de l'UAK

L'UAK est une jeune université thématique d'agriculture qui s'est forgée une politique et une vision de formation axée sur les opportunités aux plans national, régional et international avec une projection futuriste de croissance économique et de la réduction de la pauvreté. Sa mission est d'assurer dans le secteur de l'agriculture, la formation de cadres professionnels, de contribuer à la recherche scientifique, aux innovations technologiques et au développement de l'économie nationale.

Dans ce cadre, elle est chargée de :

- former des ressources humaines pour les besoins du développement économique, social, intellectuel et culturel du Bénin, de l'Afrique et du monde ;
- contribuer à la définition des politiques et stratégies agricoles au plan national ;
- jouer un rôle d'appui conseil auprès des ministères sectoriels et des structures du monde agricole ;

- assurer le développement des infrastructures d'enseignement et de recherche ;
- contribuer au développement scientifique, technique et technologique de la nation par la coopération active entre les Unités de Formation et de Recherche (UFR) et les entreprises, tant à l'échelle nationale qu'internationale ;
- favoriser l'appropriation par les travailleurs et la vulgarisation scientifique des savoirs endogènes en s'appuyant sur les langues nationales en tant que véhicule du savoir.

B. Structure organisationnelle de l'UAK

L'Université d'Agriculture de Kétou (UAK) est un établissement public d'enseignement supérieur doté de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. Elle est placée sous la tutelle du Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, et regroupe des Unités de Formation et de Recherche (UFR), des écoles, des centres de recherche et de perfectionnement, des pépinières industrielles, des laboratoires, des bibliothèques et des unités de service et de production. Ces structures sont regroupées dans des Centres universitaires. En dehors du rectorat, l'UAK comporte huit (8) UFR que sont :

- ✎ l'UFR des Sciences et Techniques de Production Végétale (STPV) :
 - l'École d'Horticulture et d'Aménagement des Espaces Verts (EHAEV) ;
 - l'École de Gestion et de Production Végétale et Semencière (EGPVS).
- ✎ l'UFR des sciences et Techniques de Production Animale (STPA) :
 - l'École de Gestion et d'Exploitation des Systèmes d'Élevage (EGESE) ;
 - l'École d'Alimentation, de Nutrition et de Santé Animale (EANSA).
- ✎ l'UFR de Génie Rural et Machinisme Agricole (GRMA) :
 - l'École de Machinisme Agricole et de Construction Mécanique (EMACoM) ;
 - l'École des Ouvrages et Infrastructures Rurales (EcoIR).
- ✎ l'UFR d'Economie et de Gestion des Entreprises Agricoles (EGEA) :
 - l'École d'Agrobusiness (EAgrob) ;
 - l'École de Vulgarisation Agricole et de Communication (EVAC).
- ✎ l'UFR de Maîtrise, de Gestion de l'Eau et Énergétique (MGEE) :
 - l'École d'Hydrologie, d'Irrigation et d'Assainissement (EHIA) ;

- l'École des Énergies Renouvelables (EER).
- ✎ l'UFR de Foresterie et de Gestion de la Faune (FGF) :
 - l'École de Sylviculture, d'Aménagement et de Gestion des Forêts et Ingénierie du Bois (ESAGFIB) ;
 - l'École d'Aménagement des Aires Protégées, de Valorisation et de Conservation de la Faune (EAAPVCF).
- ✎ l'UFR des Sciences et Technologies Agroalimentaires et Nutrition Humaine (STANH) :
 - l'École des Sciences et Techniques de Conservation et de Transformation des Produits Agricoles (ESTCTPA) ;
 - l'École d'Alimentation et de Nutrition Humaine (EANH).
- ✎ l'UFR de Pêche et d'Aquaculture (PAq) :
 - l'École de Pêche (EP);
 - l'École d'Aquaculture (EAq).

Parmi ces différentes écoles prévues pour faire partir de l'organigramme de l'UAK, il est à noter que cinq (05) sont actuellement fonctionnelles avec l'École Nationale Supérieure des Sciences et Techniques Agronomiques de Kétou (ENSTA) qui est appelée à fermer ses portes à la fin de l'année académique 2014-2015. Il s'agit de l'EHAEV, de l'EGPVS, de l'EAq, de l'EMACoM et de l'ESTCTPA.

L'UAK est dotée, pour sa gestion, de trois organes que sont l'organe exécutif qui est le Conseil rectoral, les organes délibérants et les organes consultatifs.

1. Le Conseil rectoral

L'UAK est dirigée par un Recteur assisté de deux Vice-recteurs, d'un Secrétaire général et d'un Agent comptable, l'ensemble formant le Conseil rectoral. C'est ce conseil qui assure la gestion quotidienne de l'Université et donne son avis sur toutes les questions à lui soumises par la tutelle.

2. Les organes délibérants

Il s'agit de trois (03) organes que sont :

- le Conseil d'université (CU) ;
- le Conseil scientifique de l'université (CSU) ;
- le Conseil pédagogique de l'université (CPEU).

3. Les organes consultatifs

Les organes consultatifs sont au nombre de deux :

- le Comité de Direction (CODIR) ;
- le Conseil des Doyens d'UFR (CD/UFR).

Paragraphe II : Présentation du cadre physique et environnemental de l'étude

Afin de mieux jauger la capacité financière de l'UAK, nous avons effectué notre stage au sein des différentes structures financières qui constituent le réseau financier et comptable de l'UAK. Il s'agit notamment des services financiers de l'ordonnateur et des services centraux et déconcentrés de l'Agence comptable. Ce réseau financier est influencé par un cadre environnemental qu'il convient ici de présenter.

I. Cadre physique de l'étude

A. Les Services financiers de l'ordonnateur

Le Recteur est l'ordonnateur principal du budget de l'Université. Il gère en particulier, le budget du Rectorat et délègue ses prérogatives à chaque directeur d'école qui devient ordonnateur délégué du budget de son entité. Ainsi, au nom du principe de la séparation des rôles de l'ordonnateur de ceux du comptable public, et par respect aux procédures d'exécution des dépenses publiques, chaque ordonnateur dispose d'un service financier qui assurent la phase administrative des opérations de recettes et de dépenses.

1. Services financiers directement rattachés au Recteur

Il s'agit notamment du Service des Affaires Financières (SAF) et du Service du Matériel et de la Maintenance (SMM).

a. le Service des Affaires Financières (SAF)

Le Service des Affaires Financières (SAF), assuré par un cadre nommé par arrêté du Recteur, est le service financier de l'ordonnateur du budget du Rectorat. A ce titre, le chef de ce service enclenche et assure sous le contrôle du Recteur, la phase administrative des recettes et des dépenses. Il a les attributions ci-après :

- élaborer le projet de budget du Rectorat ;
- élaborer les outils de gestion du budget du Rectorat ;
- organiser les activités inscrites au plan de travail annuel du Rectorat ;
- préparer les documents relatifs à l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses de fonctionnement du Rectorat ;

- préparer le compte administratif de l'Université.

Par ailleurs, il faut noter que pour ce qui concerne les différentes écoles et entités, les attributions de ce service sont assurées non pas par un SAF, mais plutôt par le service de la comptabilité de l'école.

b. Le Service du Matériel et de la Maintenance (SMM)

Ce service dont le principal rôle est centré sur la gestion matérielle, n'est pas totalement exclu de l'arsenal financier de l'ordonnateur. En effet, le Service du Matériel et de la Maintenance tient une comptabilité dite des matières qui rend compte de la gestion du patrimoine, un volet essentiel de la gestion financière. C'est donc à ce titre que sa classification dans l'arsenal financier s'avère nécessaire. Il est dirigé par un chef de service nommé par Arrêté du Recteur. Il a entre autres attributions de :

- proposer une politique d'acquisition et de maintenance des équipements pour l'Université ;
- gérer le matériel acquis ;
- concevoir, exécuter, suivre et évaluer les travaux de génies civils et d'entretien des infrastructures ;
- participer à la gestion et au suivi des passations des marchés relatifs aux infrastructures, aux équipements et à la maintenance conjointement avec la cellule de passation des marchés publics ;
- concevoir, suivre et évaluer la mise en œuvre du programme de construction ou de réhabilitation des infrastructures ;
- assurer la tenue de la comptabilité matière.

En effet, bien que les attributions du chef du Service du Matériel et de la Maintenance couvrent l'ensemble de l'université, il faut remarquer que le service de la comptabilité de chaque entité assure les mêmes attributions au niveau déconcentré.

2. Autres structures financières de l'ordonnateur

r

Dans le processus d'exécution des dépenses publiques, l'ordonnateur, en dehors des services financiers directement rattachés à lui, dispose également des organes de passation des marchés publics pour l'exécution des dépenses d'un montant relativement élevées selon des seuils donnés. Ainsi, on distingue comme structures de passation des marchés publics, les organes dont les attributions sont regroupées dans le tableau n°8 en annexe.

B. L'Agence Comptable de l'UAK

L'Université d'Agriculture de Kétou est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. A ce titre, elle dispose d'un comptable public appelé "Agent comptable", nommé parmi les cadres supérieurs de l'administration des finances, par arrêté conjoint du Ministre chargé des Finances et du Ministre chargé de l'Enseignement supérieur. L'Agent comptable de l'Université d'Agriculture de Kétou est chargé de l'élaboration et de la gestion du budget de l'Université, sous l'autorité du Recteur dont il est le conseiller en matière financière et comptable. L'Agent comptable est le chef du poste comptable principal appelé Agence Comptable, composé des services centraux et déconcentrés.

1. Les Services Centraux de l'Agence comptable

La phase comptable de la procédure de recouvrement des recettes et celle de l'exécution des dépenses est assurée par l'Agence comptable à travers les services centraux ci-après:

- le secrétariat administratif (SA);
- le service du budget (SB);
- le service de la comptabilité et du contrôle (SCC) ;
- le Service de la Trésorerie (ST).

a. Le Secrétariat Administratif (SA)

Le Secrétariat administratif de l'Agence Comptable est chargé de la réception, de l'enregistrement, de l'expédition des courriers ainsi que de la saisie et de la reprographie de tous les documents relatifs aux activités de l'agence.

b. Le Service du Budget (SB)

Le service du budget est chargé de :

- centraliser les avant-projets de budget du Rectorat, des entités et des unités de production de l'Université d'Agriculture de Kétou ;
- élaborer le projet de budget consolidé de l'Université ;
- élaborer les outils de gestion financière de l'Université ;
- faire le suivi de l'exécution du budget du Rectorat, des entités et de tous les projets de développement inscrits au portefeuille de l'Université;
- produire les rapports trimestriel, semestriel et annuel d'exécution du budget de l'Université.

c. Le Service de la Comptabilité et du Contrôle (SCC)

Le service de la comptabilité est chargé de:

- contrôler la régularité et la légalité des dépenses engagées ;
- traiter et enregistrer les informations financières ;
- veiller à la conservation des pièces justificatives des opérations et des documents comptables.

d. Le service de la Trésorerie (ST)

Le service de la trésorerie est chargé de :

- mobiliser les subventions de l'Etat, recouvrer les recettes issues des prestations et autres ressources qui alimentent le budget de l'UAK ;
- manier des fonds et faire des mouvements de comptes de disponibilité,
- procéder au règlement des dépenses ;
- garder et conserver les valeurs inactives.

L'ensemble de ces services, dans une synergie d'actions, procède aux contrôles et à la vérification des titres de recette ou à la régularité de la dépense que l'ordonnateur demande de payer bien évidemment sans juger de l'opportunité de celle-ci. En outre, il procède à la prise en charge des mandats de paiement ou des titres de recettes dans la comptabilité. Pour finir, le recouvrement effectif des recettes et le paiement réel des dépenses sont réalisés sous le contrôle du comptable public, seul responsable de toutes ces opérations.

Les opérations d'exécution du budget de l'Université d'Agriculture de Kétou sont effectuées par le Recteur et l'Agent Comptable suivant les règles de la comptabilité publique en vigueur en République du Bénin.

2. Les Services d'éconoc entrés de l'Agent comptable

Il s'agit ici, des Services de la comptabilité qui existent au sein de chaque entité de l'UAK. En effet, le réseau comptable qui a à sa tête l'Agent comptable, suivi de ses services centraux, est constitué également des comptables de ces entités.

L'une des particularités du système financier et comptable des Universités en général, est la double fonction dévolue au service de la comptabilité des entités. En effet, ce service dans ses attributions, assiste aussi bien le responsable de l'entité (ordonnateur délégué du budget) que le comptable public (Agent comptable). De façon concrète, le Service de la Comptabilité assure les opérations de la phase administrative et celles de la phase comptable des recettes et des dépenses.

II. Cadre environnemental de l'étude

Il est composé de l'ensemble des éléments susceptibles d'influencer les activités des services financiers de l'UAK. Ces éléments peuvent être regroupés en deux sous-ensembles à savoir le microenvironnement et le macro environnement.

A. Le microenvironnement

1. Les structures étatiques

Elles sont composées du ministère de tutelle qu'est le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, le ministère en charge des finances et le ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche. Ces structures entretiennent des relations administratives ou professionnelles avec l'UAK.

2. Les enseignants

Il s'agit des enseignants recrutés ou envoyés pour servir l'UAK. Ils constituent un pilier très important dans l'existence de l'Université. Ils perçoivent aux services financiers, divers frais liés au service qu'ils rendent à l'université.

3. Les étudiants

Ce sont les bénéficiaires de formation de l'UAK. Ils sont composés des étudiants ayant nouvellement le BAC ou tout autre diplôme équivalent et venant de tout horizon. Ces étudiants sont constitués des boursiers et les titres payants envoyés par l'Etat et les sponsorisés recrutés par l'UAK. Ils versent aux services financiers, directement et/ou dans les comptes bancaires de l'Université, les frais de formations et divers frais liés à leur formation.

4. Les autres usagers des services financiers de l'UAK

Les autres usagers des services financiers de l'UAK sont les fournisseurs de fournitures de bureau et autres produits, les prestataires de service, les entrepreneurs et les partenaires techniques et financiers pour ne citer que ceux-là.

B. Le macro environnement

1. L'environnement politico-administratif

En tant qu'une structure sous tutelle, l'UAK est fortement influencée par les décisions prises en Conseil des Ministères et au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique notamment en matière financière (budgétaire).

2. L' environnement juridique et réglementaire

L'UAK est soumise aux textes législatifs en vigueur au Bénin en général et en particulier, les actes juridiques internationaux engageant notre pays dans le domaine qui est le sien.

3. L' environnement socio-économique

L'état des lieux au niveau de l'enseignement secondaire révèle les statistiques selon lesquelles, la Commune de Kétou dispose de douze (12) collèges d'enseignement général (Kétou 1 et 2, Kpankou, Aguidi, Ader, Ewè, Idigny, Illikimou, Effèoutè, Illara, Okpométa, Odométa). La Commune de Kétou dispose d'un potentiel touristique et culturel impressionnant au nombre desquels on peut citer, entre autres :

- le Musée AKABA IDENA ;
- le tas d'immondices Aïtan-N'la (prémonitoire) ;
- la rivière sacrée EKA à Idigny ;
- la rivière sacrée Efou à Idigny ;
- la voie souterraine à Igbalè-Ayé (Akpotokou)
- la rivière sacrée Ala-N'wa à Illikimou ;
- la pierre sacrée qui projette dans le village Agonlin-Kpahou (Adakplamè).

Sa proximité avec le Nigéria reste l'atout économique majeur pour sa croissance.

4. L' environnement technologique

Pour son fonctionnement, l'environnement technologique de l'UAK reste à meubler. Néanmoins, le logiciel de gestion comptable PERFECTO est utilisé par les différents services financiers pour les opérations comptables.

Section II : État des lieux et choix de la problématique de l'étude

Il s'agit ici pour nous, de faire une restitution des observations de stages (paragraphe I) en vue du ciblage de la problématique liée à l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou (paragraphe II).

Paragraphe I : Observations de stage

Elles sont faites par rapport aux activités financières (élaboration, vote, exécution, suivi-évaluation du budget et reddition du compte de gestion) de l'UAK ; puis les constats significatifs regroupés en des problèmes à résoudre (PAR).

I. État des lieux sur les activités financières de l'UAK

A. État des lieux par rapport à l'élaboration du budget de l'UAK

1. Les prévisions de recettes

Les ressources dont dispose l'UAK sont constituées des subventions de l'État, des droits d'inscriptions et de formation, des dons, legs et revenus divers des activités des unités de production et des pépinières d'entreprises, des subventions liées à la coopération, des frais d'expertise et des frais liés aux contrats de recherche. La méthode de prévision diffère selon qu'il s'agisse de subvention de l'Etat ou des autres natures de ressources.

Pour les subventions de l'Etat, l'information sur le montant à allouer à l'UAK est fournie par le Ministère en charge de l'Enseignement supérieur conformément au cadre de dépenses sectoriel à moyen terme (CDSMT) et ensuite, l'allocation dudit montant à chaque entité est faite conformément à une clé de répartition fixée par Arrêté du Recteur. Il ressort donc, une **transparence dans l'allocation des subventions aux entités de l'UAK** (force).

S'agissant des ressources propres, la prévision de recettes tient compte des informations réelles fournies par chaque entité de l'université en termes d'effectif d'étudiants à recevoir et des autres recettes attendues suite aux prestations à rendre. Il faut souligner que l'UAK est une université d'agriculture dont le rôle est de promouvoir le secteur agricole. Ainsi, les atouts liés à la situation géographique et à l'expertise agricole lui sont favorables à cet effet ; mais force est de constater que les ressources des unités de production et des pépinières d'entreprises qui sont censées constituer la majeure partie des ressources propres de l'UAK n'existent pas et donc, ne figurent pas au budget. Nous notons ainsi, une **sous exploitation des potentialités de l'UAK** (Faiblesse).

Nous retenons ainsi que le budget de l'UAK a deux compartiments : les ressources propres et les subventions de l'État. Le tableau n°1 ci-après, présente l'évolution de ces deux catégories de ressources.

Tableau I: Évolution des prévisions de ressources budgétaires de l'UAK en FCFA

	Ressources propres		Subventions		Total	
	Montant	Taux	Montant	Taux	Montant	Taux
2013	87 678 450	55,96%	69 000 000	44,04%	156 678 450	100%
2014	171 670 783	26,47%	477 000 000	73,53%	648 670 783	100 %
2015	219 216 708	27,43%	580 000 000	72,57%	799 216 708	100%

Source : Réalisé par nous même à partir des budgets 2013, 2014 et 2015 de l'UAK

De la lecture de ce tableau, il ressort que le taux des subventions de l'État est de 44,04% en 2013, 73,53% en 2014 et 72,57% en 2015. A côté de ses subventions, les ressources propres représentent 55,96% du budget en 2013, 26,47% du budget en 2014 et 27,43% du budget de 2015. Hormis l'année 2013, les subventions de l'État font environ le quadruple des ressources propres pour les deux années (2014 et 2015) en observation. Nous notons ainsi, **une forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'État** (Faiblesse).

2. Les prévisions de dépenses

Au niveau de l'UAK, le budget s'élabore en deux phases : primo, l'on procède à un recensement des différents besoins des établissements que l'on adresse au MESRS pour la préparation du budget du Ministère. Secundo, l'on passe à l'établissement du budget sectoriel de l'UAK.

Recensement des informations pour le budget du ministère:

Dès le mois de juin, le Directeur des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) du MESRS adresse une correspondance au Recteur de l'Université afin de recenser les besoins financiers des différents établissements de formation et de services de l'UAK pour l'année à venir. Le Recteur, à son tour, instruit tous les chefs d'établissement qui, après avoir collecté les besoins des départements, programmes et services, les font parvenir à l'Agence Comptable (AC) de l'UAK. Ces différents besoins sont traités par le Service du Matériel et de la Maintenance du Rectorat en ce qui concerne les investissements (Equipements et matériels de laboratoire, etc...) et le Service des Affaires Financières pour la section de fonctionnement, le tout centralisé

par le service du Budget. Il faut donc souligner une **parfaite coordination et une synergie d'action des différents services financiers du Rectorat de l'UAK** (force).

Il est à remarquer que pour l'expression des besoins en investissements, l'UAK s'est dotée en mars 2015, d'un document de stratégie qui la projette dans une vision prospective à moyen terme. Nous notons ainsi, **l'existence d'un plan de développement à l'UAK** (Force). Ce traitement des informations financières se fait de façon manuelle à l'UAK. Il n'existe pas un programme informatique permettant le traitement rapide et efficace de ces informations. Nous constatons ainsi, **l'absence de programme informatique adapté à la gestion financière à l'UAK** (Faiblesse).

Toutes ces informations sont centralisées et acheminées par l'Agence comptable vers la DRFM du MESRS au plus tard fin Juillet de l'année en cours. Par ailleurs, les informations ainsi collectées peuvent être transmises par courrier électronique au ministère vu la situation géographique de l'UAK en vue d'optimiser les dépenses de transport de l'Université. Cependant, l'Université ne dispose pas d'une connexion internet devant permettre ces échanges rapides d'information. Il faut donc souligner, **l'absence de réseau internet fonctionnel à l'UAK** (Faiblesse).

Une commission budgétaire mise sur pied par le Ministre, étudie les différents besoins des directions composant ce Ministère. Au sein de cette commission, l'UAK est représentée par l'Agent comptable qui est chargé de défendre les intérêts de l'UAK.

Après ces débats budgétaires, les ressources accordées à l'UAK sont intégrées dans le projet de budget du MESRS, pour être défendu par le Ministre de tutelle au niveau national.

Elaboration des budgets sectoriels

En se basant sur les chiffres arrêtés pour l'UAK après les débats budgétaires (budget unifié), l'Agent comptable initie un projet de lettre soumis à la signature du Recteur pour demander aux chefs d'établissements de faire parvenir dans un délai de deux semaines à l'Agence comptable, leurs avant-projets de budget pour l'année à venir. Cette lettre, souvent envoyée courant Septembre, précise les niveaux de ressources auxquelles doivent se conformer les différents établissements compte tenu des ressources à dégager par l'État et celui des recettes à mobiliser à l'interne.

Ces avant-projets de budget s'élaborent selon les étapes ci-après :

1^{ère} étape : Tous les départements ou les services de chaque entité doivent élaborer leurs avant-projets de budget.

2^{ème} étape : Les Directeurs d'entités élaborent à leur tour, l'avant-projet de la direction en tenant compte des avant-projets de budgets des départements, programmes et services.

3^{ème} étape : Le comité de direction de l'entité étudie et approuve les avant-projets dont la synthèse préparée par le comptable de l'établissement devient l'avant-projet de budget de l'entité.

4^{ème} étape : La synthèse de tous les avant-projets est faite par l'Agence comptable en y ajoutant celui du Rectorat. Avant cette synthèse, l'Agence comptable vérifie si le niveau des recettes internes et des ressources de l'État arrêté au cours de la période préparatoire a été respecté. Cette centralisation se fait par échange de correspondance entre l'agence comptable et les postes comptables des différentes entités ; ce qui engendre souvent une lourdeur administrative et un grand retard dans la centralisation des informations budgétaires par l'Agence comptable. Tout ceci est causé par **l'inexistence de liaisons informatiques entre l'Agence comptable et les postes comptables de l'UAK** (Faiblesse).

Après la correction, les avant-projets compilés par l'Agence comptable donnent naissance au projet de budget sectoriel de l'Université qui sera soumis au vote devant les organes délibérants.

Par ailleurs, il s'avère important de noter que cette méthode d'élaborer le budget est réformée par la loi organique n°2013-14 du 27 septembre 2013, relative aux lois de finances. Ainsi, conformément à cette norme, le budget est élaboré suivant une prospection pluriannuelle. Le budget est donc constitué de programmes qui sont des actions à mener, mesurables et évaluatives. La mise en œuvre de ces réformes qui tendent à renforcer l'efficacité des actions publiques nécessite la réorganisation de la structure de l'UAK en vue de la doter des organes devant accompagner la réforme. Cependant, cette réorganisation de l'UAK reste une perspective. Nous notons ainsi, **l'inexistence de structure ou d'organes dédiés à la mise en œuvre de la réforme budgétaire à l'UAK** (Faiblesse).

De même, cette réforme nécessite des outils d'accompagnement tels que le manuel de procédure administrative et de gestion, le plan de travail annuel, le plan de passation des marchés publics, le plan de trésorerie, le plan de consommation des crédits, pour ne citer que ceux-là. Mais force est de constater que l'UAK ne dispose pas totalement de ces outils liés à la réforme. Il faut donc souligner l'**inexistence d'outils d'accompagnement à la mise en œuvre de la réforme budgétaire à l'UAK** (Faiblesse).

B. État des lieux par rapport au vote du budget de l'UAK.

Le processus de vote du budget de l'UAK se déroule de la manière suivante : le Recteur de l'UAK invite les chefs d'établissement, les représentants du personnel enseignant et du personnel administratif, ainsi que les responsables des étudiants, les représentants des syndicats, et les représentants des directions techniques (DPP et DRFM) du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique à prendre part à la session budgétaire qui a lieu dans le mois de décembre. Le jour de la session budgétaire, les travaux de vote se déroulent de la manière suivante :

- Présentation par l'Agent Comptable du rapport financier relatif à l'exécution du budget de l'année en cours. Ce rapport financier présente le point de l'exécution du budget, les problèmes rencontrés et les performances réalisées ;
- Présentation du projet de budget de chaque établissement par son chef, de même que celui du Rectorat par le Recteur.

Après discussions et amendements, le budget est soumis au vote sous réserve des corrections, à l'ensemble des participants présents. Ceux-ci n'ont pas le statut de membres du Conseil d'Université qui est l'organe habilité à délibérer. Nous notons ainsi, **la non fonctionnalité du Conseil d'Université (organe délibérant)** (faiblesse).

C - État des lieux par rapport à l'exécution du budget de l'UAK

1. La mobilisation des ressources

Les ressources qui alimentent le budget de l'UAK se mobilisent par deux méthodes, selon qu'il s'agit des subventions de l'Etat ou des ressources propres.

Pour les subventions de l'Etat, la mobilisation se fait en quatre tranches trimestrielles. Le Recteur enclenche la procédure par une lettre d'appel de fonds en direction du DRFM qui à son tour, procède à l'engagement, puis à l'ordonnancement du

dossier dans le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP). Ensuite, le mandat est édité et transféré à la DGTCP pour traitement comptable et approvisionnement du compte de l'UAK.

En ce qui concerne les autres natures de ressources propres à l'UAK, la mobilisation se fait par les services de la comptabilité de l'Agence comptable. Il s'agit par exemple, des droits de formation versés par les étudiants concernés sur le compte de l'UAK au niveau des banques, des redevances issues de la délivrance des attestations ou autres prestations dont les montants sont directement encaissés au niveau des guichets des services de la comptabilité.

Le point des ressources mobilisées pour l'UAK au cours des deux dernières années est présenté dans le tableau ci-après.

Tableau II: Point des recouvrements de recettes de 2013 et 2014 en FCFA

	Prévisions	Recouvrements	Taux
2013	156 678 450	150 896 200	96,30%
2014	648.670.783	620.620.783	95,67%

Source : Réalisé par nous-même à partir des points d'exécution de 2013 et de 2014 produits par l'agence comptable de l'UAK

De la lecture de ce tableau, il ressort que le taux de mobilisation des recettes de l'UAK est de 96,30% pour l'année 2013, avec les deux premiers centres universitaires (ENSTA et ESTCTPA). Ce taux est resté au-delà de 95% en 2014. Nous notons ainsi, un **fort taux de mobilisation des recettes de l'UAK** (Force).

2. Les opérations de dépenses

En matière de dépenses, seuls les ordonnateurs ont l'initiative de créer une dette à l'encontre de l'UAK. Et avant d'être payées par le Comptable, les dépenses sont engagées, liquidées et ordonnancées par le Recteur. Cette attribution est déléguée aux chefs d'établissement en ce qui concerne leur budget respectif.

A l'issue de cette phase administrative d'exécution des dépenses, les titres de paiements sont envoyés à l'Agence comptable pour paiement. Ce dernier s'occupe du règlement de la dette créée à l'encontre de l'UAK à l'issue des divers contrôles d'usage dits de régularité. Les rôles d'ordonnateur et de comptable sont ainsi séparés. Nous

constatons alors, le **respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable** (Force).

Un aperçu des dépenses budgétisées de l'UAK mérite notre attention. Cet aperçu est présenté dans un tableau par section budgétaire comme ci-après :

Tableau III: Dépenses budgétisées par section de 2014-2015 en francs CFA

	Section de fonctionnement		Section d'investissement		Budget global	
	Montant	Poids (%)	Montant	Poids (%)	Montant	Poids (%)
2014	528 344 888	81,45	120 325 894	18,55	648 670 782	100
2015	665 659 733	83,29	133 556 975	16,71	799 216 708	100

Source : Réalisé par nous-même à partir des budgets 2014 et 2015 de l'UAK

De la lecture de ce tableau, il ressort qu'en 2014, les dépenses de fonctionnement représentent 81,45% du budget de l'UAK contre 18,55% pour le compte des dépenses d'investissement. La même tendance est observée en 2015 où les dépenses de fonctionnement remontent à 83,29% pendant que les dépenses d'investissement s'élèvent à 16,71% du budget. Les dépenses de fonctionnement font la quasi-totalité des dépenses budgétaires de l'UAK. Ce qui rend précaires les investissements qui sont moteurs de développement. Nous observons ainsi, une **prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement** (faiblesse).

Il faut noter que pour les budgets des établissements, l'UAK a doté chaque établissement d'un comptable, parfois secondé d'un assistant comptable, tous sous la coordination de l'Agent comptable de l'université. Nous notons ainsi, une **mise à disposition suffisante de personnels financiers** (Force).

II. Bilan des observations de stage : Atouts et problèmes

A. Inventaire des atouts et des problèmes

1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

A l'issue de nos observations de stage, il se dégage six atouts à l'actif de notre organisme de stage. Il s'agit :

- ☞ de l'existence d'un plan de développement à l'UAK ;
- ☞ du fort taux de mobilisation des recettes de l'UAK ;
- ☞ de la transparence dans l'allocation des subventions aux entités de l'UAK ;

- ☞ du respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable ;
- ☞ de la parfaite coordination et de la synergie d'action des différents services financiers du Rectorat de l'UAK ;
- ☞ de la mise à disposition suffisante de personnels financiers.

2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Les problèmes ressortis par nos observations de stage se présentent comme ci-après :

- ✓ sous exploitation des potentialités de l'UAK ;
- ✓ forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'État ;
- ✓ absence de programme informatique adapté à la gestion financière à l'UAK ;
- ✓ absence de réseau internet fonctionnel à l'UAK ;
- ✓ inexistence de liaisons informatiques entre l'agence comptable et les postes comptables de l'UAK ;
- ✓ inexistence de structure ou d'organes dédiés à la mise en œuvre de la réforme budgétaire à l'UAK ;
- ✓ inexistence d'outils d'accompagnement à la mise en œuvre de la réforme budgétaire à l'UAK ;
- ✓ prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement ;
- ✓ non fonctionnalité du conseil d'université, organe chargé du vote du budget.

Ces problèmes spécifiques seront regroupés en vue d'identifier les problèmes à résoudre possibles de notre étude.

B. Regroupement des problèmes spécifiques en des PAR

Ce regroupement est fait par centres d'intérêt en vue d'identifier les problèmes à résoudre par notre étude et présenté dans le tableau n°IV.

Tableau IV: Tableau d'identification des problèmes à résoudre possibles

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes à résoudre (PAR)		Libellés des PAR
		Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	
1	Informatisation de la gestion financière à l'UAK	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de programme informatique adapté à la gestion financière à l'UAK ; - Absence de réseau internet à l'UAK ; - Inexistence de liaison informatique entre les différents services de l'agence comptable 	Non informatisation de la gestion financière à l'UAK	Problème de la non informatisation de la gestion financière à l'UAK (PAR1)
2	Internalisation de la réforme budgétaire à l'UAK	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de structures ou d'organes dédiés à la mise en œuvre de la réforme budgétaire à l'UAK ; - Inexistence d'outils d'accompagnement à la mise en œuvre de la réforme. - Non fonctionnalité du Conseil d'Université, organe chargé du vote du budget 	Non internalisation de la réforme budgétaire à l'UAK	Problème de la non internalisation de la réforme budgétaire à l'UAK (PAR2)
3	Capacité financière de l'UAK	<ul style="list-style-type: none"> - Forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'État ; - Prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement ; - Sous exploitation des potentialités de l'UAK. 	Faible capacité financière de l'UAK	Problème de la Faible capacité financière de l'UAK (PAR3)

Source : Réalisé par nous-même à partir des observations de stage

Paragraphe II : Choix du Problème à résoudre, de la perspective théorique et formulation de la problématique

Il est fait ici, le choix du problème à résoudre le plus pertinent et de la perspective théorique de sa résolution.

I. Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude

A. Choix du problème à résoudre

Du bilan des observations de stages, il ressort trois (3) problèmes à résoudre (PAR), tous importants, en vue de redynamiser l'Université d'Agriculture de Kétou (UAK). Il s'agit :

- ✎ du problème de la non informatisation de la gestion financière de l'UAK (PAR n°1) ;
- ✎ du problème du non internalisation de la réforme budgétaire à l'UAK (PAR n°2) ;
- ✎ du problème de la faible capacité financière de l'UAK (PAR n°3).

La résolution de ces différents problèmes s'avère nécessaire pour une efficacité de la gestion de l'Université d'Agriculture de Kétou. Cependant, les contraintes d'unicité de sujet liées à une recherche nous conduisent à une politique sélective du problème à résoudre. Cette sélection se fera au vu des règles de choix du sujet d'une étude. Il s'agit de la référence au domaine d'expertise, de l'unicité de résolution d'un problème, de la non-connaissance de la cause du problème ou de l'inexistence d'une solution déjà proposée.

En effet, le problème à résoudre n°1 lié à la non informatisation de la gestion financière de l'UAK nous paraît pertinent. Cependant, la résolution de ce problème nécessite des aptitudes informatiques qui ne relèvent pas de notre domaine d'expertise. Ainsi, laissons-nous ce problème à résoudre aux techniciens de l'informatique qui voudront bien aider l'UAK dans la résolution de ce PAR n°1.

S'agissant du problème à résoudre n°2 lié à la non internalisation de la réforme budgétaire à l'UAK, il constitue une préoccupation au cœur de l'actualité et mérite bien notre réflexion. Cependant, ayant connu un début de mise en œuvre par quelques actions accompagnatrices, nous ne pouvons que demander à l'équipe dirigeante de l'UAK, notamment le conseil rectoral de continuer dans la même lancée afin que la réforme budgétaire, gage d'une gestion saine, transparente et efficace connaisse un aboutissement meilleur à l'UAK.

Enfin, le problème à résoudre n°3 lié à la faible capacité financière de l'UAK est d'une nécessité indiscutable pour faire de cette dernière, un pilier du développement du secteur agricole aussi bien au niveau national que dans la sous-région. C'est ainsi que nous avons choisi le PAR 3 pour faire objet de la présente étude.

B. Choix du thème de l'étude

Rappelons que le problème à résoudre choisi est celui de la faible capacité financière de l'UAK. Ce problème à résoudre se présente comme suit :

- Problème général : *faible capacité financière de l'UAK.*
- Problèmes spécifiques :
 - ☞ *Forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'État (PS n°1) ;*
 - ☞ *Prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement (PS n°2) ;*
 - ☞ *Sous exploitation des potentialités de l'UAK (PS n°3).*

Soucieuse de son développement, l'Université d'Agriculture de Kétou a fait de la question de sa capacité financière une préoccupation majeure. Les universités qui sont des moteurs de développement, sont indéniables dans le processus de développement car il n'y a de richesse que d'homme dit BODIN J. (1576). Les universités doivent donc s'investir dans le développement à travers une éducation de qualité offrant des opportunités et des ouvertures prometteuses aux jeunes formés. Cette vision ne peut se concrétiser que dans un contexte de ressources financières suffisantes. Il est donc d'une notoriété que la capacité financière des universités doit être suffisamment renforcée afin d'assumer la grande responsabilité qui leur est assignée dans le processus de développement d'où la nécessité d'apporter la contribution nécessaire à l'éradication des causes se trouvant à la base de la faible capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou.

Notre thème se libère ainsi qu'il suit : « **Contribution à l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou** ».

Une fois le thème libellé, il s'avère important, pour son traitement, de choisir la perspective théorique à adopter pour la formulation de la problématique.

II. Choix de la perspective théorique et formulation de la problématique

A. Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre

Cet exercice comporte deux volets. Il a abordé dans un premier temps, la perspective théorique de réflexion sur le problème général et dans un second temps, celles sur les problèmes spécifiques.

1. Perspective théorique de réflexion sur le problème général

Le problème général à résoudre par la présente étude est la faible capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou. Cette capacité dépend de l'aptitude dont dispose l'UAK d'avoir des ressources financières suffisantes pour le financement des programmes de formation et diversifier ses actions.

Ainsi, le caractère thématique de l'UAK fait d'elle, une université dont les défis sont innombrables. Elle doit donc mettre à contribution ses potentialités agricoles qui ne sont point à démontrer dans une vallée de l'Ouémé. Plus qu'entité de formation, la mission de contribuer au développement du secteur agricole en vue de booster le développement économique fait de l'UAK une université d'une envergure financière importante. Mais l'inexploitation ou même les contraintes liées au manque d'infrastructures font qu'elle manque de ressources financières.

Pour rehausser la capacité financière de l'UAK, nous nous sommes inspiré de l'approche théorique **d'optimisation des ressources de l'UAK**.

2. Perspectives théoriques de réflexion sur les problèmes spécifiques

Elles sont liées à chaque problème spécifique.

a. Perspective théorique liée au problème spécifique n°1

Par rapport au problème de forte dépendance financière de l'UAK, il faut souligner que le budget de l'université est faible et manque de financement. Les ressources mises à la disposition de l'université par l'État représentent la grande partie du budget. Dès lors que les subventions qui dépendent du budget national essentiellement fiscal chutent, les conséquences sont fâcheuses pour l'UAK. C'est pour cette raison que bien qu'en étant sous la tutelle de l'État et devant bénéficier des subventions, l'UAK doit se forger sa propre indépendance financière pour plus de vigilance dans sa gestion.

Afin de mener la réflexion sur ce problème, nous nous sommes référés à **l'approche de redynamisation de la gestion budgétaire de l'UAK.**

b. Perspective théorique liée au problème spécifique n°2

Au sujet du problème de prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement, rappelons que le système d'affectation des ressources par section constitue un accompagnateur. En effet, dans une logique d'assurer l'autonomie administrative et financière, la satisfaction des besoins liés à l'existence prend le dessus malgré l'essor que procure l'investissement.

Sur ce point, l'approche de réflexion s'est bornée sur la perspective spécifique de **réallocation des recettes budgétaires.**

c. Perspective théorique liée au problème spécifique n°3

Face à la sous exploitation des potentialités de l'UAK, la démarche de mobilisation utilisée jusque-là est fondée sur les services vendus par l'université. Il est donc important, au vu du secteur d'activité pour lequel forme l'université, de diversifier ses sources de financement. Cette diversification se fera conformément à la stratégie financière appropriée pour une meilleure optimisation de ses potentialités.

Notre approche de réflexion sur ce problème est basée sur la **diversification des sources de financement de l'UAK.**

B. Formulation de la problématique de l'étude

Formuler la problématique de l'étude revient à rappeler le PAR choisi et la perspective théorique de réflexion associée. La capacité financière de l'UAK est faible au regard de la forte dépendance financière des subventions de l'État, de la prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement et des difficultés d'exploitation des potentialités dont elle dispose.

Pour rehausser la capacité financière de l'UAK, il est important de pouvoir mettre en exergue, les différentes approches de réflexion liées à chaque problème spécifique. Au regard de ces différents problèmes spécifiques, éradiquer les différentes causes se trouvant à la base de la faible capacité financière de l'UAK revient à optimiser les ressources financières dans une double logique : Redynamiser et réallouer les ressources budgétaires.

Cette double approche de résolution permet de libeller la problématique comme suit : « **Problématique de l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou** ».

Après avoir présenté les cadres institutionnel et physique de l'étude, les observations de stage restituées, la problématique de l'étude ciblée, nous abordons à présent le cadre théorique et méthodologique de résolution pour proposer quelques approches de solutions à la problématique de l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou.

**CHAPITRE II: CADRE THÉORIQUE ET
MÉTHODOLOGIQUE, APPROCHES DE
SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN
ŒUVRE DES SOLUTIONS**

Nous aborderons dans ce chapitre, d'une part le cadre théorique et méthodologique de la problématique de l'amélioration de la capacité financière de l'UAK et d'autre part, la pose du diagnostic de l'étude afin de proposer quelques approches de solutions suivi des conditions de leur mise en œuvre.

Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Nous présentons ici le cadre théorique et le cadre méthodologique qui circonscrivent ce travail de recherche.

Paragraphe I : Cadre théorique de l'étude

I. Objectifs et hypothèses de l'étude

A. Objectifs de l'étude

La présente étude vise des objectifs qui sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se déclinent en objectifs de développement et en objectifs de recherche. Ils sont suivis des résultats attendus de la présente étude et formulés par rapport au problème général et aux problèmes spécifiques.

Avant d'arriver à ces objectifs, rappelons que le problème général de l'étude est la faible capacité financière de l'UAK et que les problèmes spécifiques associés sont :

- ❖ *forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'État (PS n°1) ;*
- ❖ *prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement (PS n°2) ;*
- ❖ *sous exploitation des potentialités de l'UAK (PS n°3).*

1. Objectifs liés au problème général

L'objectif général poursuivi par la présente étude se présente en terme d'objectif de développement, d'objectif de recherche et de résultat attendu,

a. Objectif général de Développement

Il s'agit de la déclaration de notre intention de résolution du problème général. Cet objectif est de contribuer à l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou (OGD).

b. Objectif général de recherche

L'objectif de recherche est une déclaration d'intention de réalisation d'une étude par rapport à un problème. Notre objectif général de recherche est donc, de déterminer les mesures de renforcement de la capacité financière de l'UAK (OGR).

c. Résultat général attendu

Comme résultat général, les conditions de renforcement de la capacité financière de l'UAK sont, à l'issue de cette étude, déterminées et proposées (RGA).

2. Objectifs liés aux problèmes spécifiques

Tout comme le problème général, les objectifs liés aux problèmes spécifiques sont d'ordre de développement, de recherche et de résultat attendu. Ils sont définis par rapport à chaque problème spécifique.

a. Objectifs liés au problème spécifique n°1

➤ Objectif spécifique de développement n°1

Notre objectif de développement lié au problème spécifique de forte dépendance financière des subventions de l'Etat est d'envisager des mesures susceptibles d'aider à l'autonomie financière de l'UAK (OD1).

➤ Objectif spécifique de recherche n°1

L'objectif de recherche lié problème spécifique n°1 est de définir les mesures susceptibles d'aider à l'autonomie financière de l'UAK (OR1).

➤ Résultat spécifique attendu n°1

Par rapport au problème de la forte dépendance financière des subventions de l'Etat, les mesures susceptibles d'aider à l'autonomie financière de l'UAK sont définies et envisagées à l'issue de la présente étude (RA1).

b. Objectifs liés au problème spécifique n°2

➤ Objectif spécifique de développement n°2

Par rapport au problème de la prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement, notre objectif de développement est de suggérer des conditions d'accroissement des investissements productifs et rentables de l'UAK (OD2).

➤ Objectif spécifique de recherche n°2

L'objectif de recherche associé à la prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement est de rechercher des conditions d'accroissement des investissements productifs et rentables de l'UAK (OR2).

➤ Résultat spécifique attendu n°2

A l'issue de ce travail, les conditions d'accroissement des investissements productifs et rentables de l'UAK sont recherchées et suggérées.

c. Objectifs liés au problème spécifique n°3

➤ Objectif spécifique de développement n°3

L'objectif de développement que vise la résolution du problème spécifique n°3 est de proposer des mesures d'exploitations et d'utilisation des immenses potentialités économiques de l'UAK (OD3).

➤ Objectif spécifique de recherche n°3

L'objectif de recherche visé est d'identifier des mesures d'exploitation et d'utilisation des immenses potentialités économiques de l'UAK (OR3).

➤ Résultat spécifique attendu n°3

A la fin de cette étude, les mesures d'exploitation des immenses potentialités économiques de l'UAK sont identifiées et proposées (RA3).

B. Hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude

1. Hypothèses de l'étude

Une hypothèse est une réponse provisoire à une interrogation formulée par rapport à un élément de la problématique. Cette interrogation se pose de la manière suivante : selon vous, qu'est ce qui peut justifier ou expliquer un problème "Pi". De manière précise, nous allons identifier à partir des problèmes, les causes éventuelles et formuler les hypothèses. A cet effet, nous allons identifier la cause la plus plausible parmi les causes éventuelles et qui est retenue pour la formulation de l'hypothèse c'est-à-dire celle qui semble mieux expliquer le problème à résoudre. Ces hypothèses peuvent être confirmées ou infirmées à l'issue des données de l'enquête.

a. Causes et hypothèse liées au problème spécifiques n°1

De l'analyse du problème spécifique n°1 relatif à la forte dépendance financière de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat, trois (03) causes possibles ont été identifiées dans un ordre croissant d'importance à savoir :

- *sous-estimation des ressources propres ;*
- *faible effectif des étudiants inscrits à titre sponsoring ;*
- *faible capacité d'accueil des Entités de formation.*

A première vue, l'on a estimé que la sous-estimation des ressources propres justifie le faible niveau de ces ressources et est à la base de la forte dépendance de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat. Ainsi, compte tenue de la non utilisation des outils et mécanismes modernes d'évaluation et de prévision des recettes dans le cadre de l'élaboration du budget, les prévisions budgétaires de l'UAK souffrent de sincérité. Les ressources dont dispose l'UAK sont faiblement estimées et les montants des ressources propres de l'UAK deviennent faibles au regard des charges à couvrir par cette dernière. Mais lorsque l'on se réfère aux taux de réalisation de ces recettes qui avoisinent presque toujours la prévision, on peut donc affirmer que les estimations sont plus ou moins bien réalisées. Par conséquent, la sous-estimation des ressources propres n'est pas la vraie cause qui pourrait justifier le problème spécifique n°1.

Ensuite, un regard porté sur le faible effectif des étudiants inscrits à titre sponsoring pourrait nous amener à croire que, ceci serait la vraie cause se trouvant à la base du niveau très bas des ressources propres de l'UAK et donc, de sa forte dépendance des subventions de l'Etat. En effet, après les résultats du baccalauréat, l'Etat à travers le ministère en charge de l'enseignement supérieur envoie de nouveaux étudiants en qualité de boursiers et de titres payants. Cet état de chose fait que l'Université même n'arrive plus à recruter un effectif important susceptible d'accroître ses ressources propres. Cependant, le nombre de boursiers et de titres payants que recrute l'Etat chaque année pour le compte de l'UAK est souvent faible par rapport aux autres universités. Cette cause souffre donc de plausibilité pour être la vraie cause du problème.

Enfin, les entités de formations de l'UAK ont une faible capacité d'accueil. En effet, les salles de cours qu'utilisent actuellement ces entités de formation ne contiennent qu'en moyenne trente (30) étudiants. Cette capacité d'accueil ne permet pas à l'université, en plus des boursiers et titres payants, de recruter un effectif suffisant d'étudiants à titre de

sponsoring afin de se procurer des ressources propres. Cette cause nous paraît donc la plus plausible qui justifie le problème en étude.

Ainsi donc, notre **hypothèse n°1** se présente comme suit : **la faible capacité d'accueil des Entités de formation est à la base de la forte dépendance de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat.**

b. Causes et hypothèse liées au problème spécifiques n°2

Après avoir analysé le problème spécifique n°2, qui a trait à la **prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport à celles d'investissement**, nous avons relevé trois causes probables que sont :

- *affectation des subventions du budget national au fonctionnement de l'UAK ;*
- *inexistence de partenariats techniques et financiers propres à l'UAK ;*
- *nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration.*

En nous référant à l'affectation des subventions du budget national au fonctionnement de l'UAK telle que indiqué dans le budget classique du MESRS (appui au fonctionnement de l'UAK), et considérant la grande proportion de ces subventions dans le budget de l'Université, on est tenté de croire, à tort, que cette cause justifierait la prédominance des dépenses de fonctionnement sur celles d'investissement. Or, aucun principe n'oblige l'affectation de l'intégralité des subventions au fonctionnement. Mieux, au nom du principe de la fongibilité asymétrique des crédits, les crédits de fonctionnement peuvent valablement être orientés vers l'investissement. De ce fait, cette première cause n'est pas la plus plausible.

En fait, la faible propension des dépenses d'investissement est plutôt due à l'inexistence de partenariats techniques et financiers entre l'UAK et les bailleurs de fonds qui injectent d'énormes ressources dans l'investissement. En effet, la prévision d'une dépense d'investissement nécessite une recette d'investissement correspondante alors que la majeure partie de ces recettes provient des partenaires techniques et financiers. Mais cette cause nous paraît moins plausible pour être la vraie cause se trouvant à la base de ce problème.

Enfin, face à la nécessité de la mise en place du fonctionnement de l'administration des différentes structures compte tenu de la récente création de l'Université, l'UAK est davantage amenée à orienter la majeure partie de ses crédits budgétaires vers le fonctionnement. Cet état de chose ramifie les investissements compte tenu du contexte de rareté de ressources dans lequel s'inscrit l'université. Ainsi, cette cause de nécessité de mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'UAK nous semble la cause la plus plausible. Par conséquent, l'hypothèse n°2 se formule comme suit : **la prédominance des dépenses de fonctionnement sur celles d'investissement est due à la nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration.**

c. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

La réflexion sur le problème spécifique de la sous exploitation des potentialités de l'UAK nous a conduit à identifier trois causes possibles dans un ordre croissant de plausibilité et se présente comme suit :

- *méconnaissances des atouts de la vallée de l'Ouémé ;*
- *manque d'infrastructures de viabilisation de la vallée de l'Ouémé ;*
- *inexistence des unités de production.*

La méconnaissance des atouts de la vallée de l'Ouémé limite l'exploitation du potentiel agricole que présente cette vallée. En effet, en tant qu'une université d'agriculture, l'UAK dispose des expertises nécessaires à l'exploitation de la vallée de l'Ouémé. Cette vallée regorge de nombreuses potentialités en agriculture, en élevage et en pêche qui peuvent profiter à l'université compte tenu de son expertise dans le domaine agricole et des ressources humaines dont elle dispose. Ce réflexe d'exploitation de ces potentialités pour l'accroissement des ressources propres de l'UAK échappe à l'inspiration des autorités. Cependant, le conseil rectoral ne cesse de parler des potentialités agricoles qui s'offrent à l'UAK. Ainsi, cette cause nous paraît moins plausible pour justifier le problème en résolution.

Par rapport au manque d'infrastructures de viabilisation de la vallée de l'Ouémé, il faut souligner que l'exploitation de la vallée nécessite l'existence des infrastructures routières et énergétiques de la part des pouvoirs publics. Or, la vallée est sous viabilisée pour être favorable à son exploitation. La mise en place des sites d'exploitation ne peut se faire sans la disponibilité d'un cadre environnemental approprié. Mais cette cause nous

semble moins plausible dans la mesure où des moyens d'utilisation de l'énergie solaire existent et que l'UAK peut tracer des pistes exploitables pouvant servir de route.

Enfin, l'inexistence des unités de production de l'UAK justifie la sous exploitation des potentialités de l'UAK. En effet, pour profiter de ces potentialités, il faut la mise en place des unités de production pouvant utiliser ces potentialités à leur fin. Ce sont donc des ateliers de production installés par l'UAK qui pourront exploiter ces potentialités aux fins de procurer des ressources propres à l'UAK. Cette cause nous paraît plus plausible pour être à la base du problème en résolution.

Ainsi, notre hypothèse n°3 se formule comme suit : **l'inexistence des unités de production justifie la sous exploitation des potentialités de l'UAK.**

d. Hypothèse liée au problème général

L'hypothèse générale est une réponse provisoire à l'interrogation que suscite le problème général. Elle est formulée à partir d'une cause supposée qui est une formulation générique unifiée des causes spécifiques. N'ayant pas pu formuler une cause générique unifiée qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées, nous n'avons pas pu formuler une hypothèse générale liée à la faible capacité financière de l'UAK. Néanmoins, la résolution des différents problèmes spécifiques contribue à l'éradication du problème général.

2. Construction du tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord (TBE) est un outil récapitulatif des principaux repères de la recherche effectuée. Il est constitué des éléments suivant : la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des objectifs, des causes supposées et des hypothèses de l'étude. Ainsi, sert-il de repère à l'évolution future de l'étude en termes de la méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic, puis de la solution à proposer. Il se présente comme suit :

Tableau V: Tableau de Bord de l'Étude (TBE)

Niveaux		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		Faible capacité financière de l'UAK	déterminer les mesures de renforcement de la capacité financière de l'UAK	-	-
Niveaux Spécifiques	1	Forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat	Définir les mesures susceptibles d'aider à l'autonomie financière de l'UAK	Faible capacité d'accueil des Entités de formation	La faible capacité d'accueil des Entités de formation est à la base de la forte dépendance de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat.
	2	Prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement	Rechercher des conditions d'accroissement des investissements productifs et rentables de l'UAK	Nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration	La prédominance des dépenses de fonctionnement sur celles d'investissement est due à la nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration.
	3	Sous exploitation des potentialités de l'UAK	Identifier des mesures d'exploitation et d'utilisation des immenses potentialités économiques de l'UAK	Inexistence des unités de production	L'inexistence des unités de production justifie la sous exploitation des potentialités de l'UAK.

Source : Réalisé par nous même à partir des travaux de l'étude

II. Revue de littérature

Il est question dans cette partie de faire le point des connaissances antérieures sur le problème à résoudre. C'est un exercice fondamental qui permet de s'assurer de l'état des contributions antérieures en termes de normes établies par rapport à la problématique et de situer l'orientation du travail. Elle se fait suivant une démarche méthodique décomposée en cinq étapes que sont le rappel du problème, le rappel de l'objectif de recherche lié au problème, le rappel de l'hypothèse relative au problème, l'identification de la thématique générale liée au problème et la détermination des approches spécifiques. Elle sera présentée par rapport au problème général (A) et aux problèmes spécifiques (B).

A. Revue de littérature par rapport au problème général

En guise de rappel, le problème général de la présente étude reste la faible capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou. La capacité de financement d'une entité est une donnée très importante de l'équilibre financier. C'est un indicateur de la santé financière qui dépend de la capacité à mobiliser les ressources.

Tout compte fait, les dépenses en capital surpassent toujours la capacité de mobilisation des ressources (CHAKO A., 2005). Cela entraîne un besoin de financement né de l'insuffisance de la capacité d'investissement pour couvrir les dépenses en capital.

B. Revue de littérature par rapport aux problèmes spécifiques

1. Revue de littérature sur la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat

L'autofinancement est un défi majeur que doit relever tout agent économique. En effet, les entités publiques, pour leur fonctionnement, disposent des ressources propres, lesquelles sont complétées par l'apport de l'Etat communément appelé "subvention". Les subventions sont donc de nature à aider les structures et établissements sous tutelle ayant pour mission, le service publique. Mais il est à souligner que les ressources propres constituent les financements de base sur lesquels doivent se baser les entités publiques. Leur optimisation pour une meilleure capacité financière doit être un souci permanent.

2. Revue de littérature sur la prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement

« Les investissements contribuent largement à la croissance économique et au processus de développement » (GUINIKOUKOU F., Lexique budgétaire, septembre

2001). C'est au regard de cette affirmation que la résolution de ce problème nous paraît cruciale. Les dépenses d'investissement sont des dépenses en capital. «...elles comprennent essentiellement des opérations qui se traduisent par une modification de la consistance ou de la valeur du patrimoine de la collectivité territoriale : achat de matériels durables, construction ou aménagement de bâtiments, travaux d'infrastructure, et acquisition de participation ou autres titres immobilisés. Elles comprennent également le montant du remboursement en capital des emprunts et diverses dépenses ayant pour effet de réduire les fonds propres » (Guide budgétaire communal, départemental et régional 2008).

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

En Afrique en général et au Bénin en particulier, plus les recettes évoluent, plus les dépenses de fonctionnement grossissent plutôt que de penser à des dépenses durables conduisant au développement. Pour NUBUKPO K.K. (dépenses publiques et croissance des économies de l'UEMA, 2003) « la question relative à la qualité des dépenses publiques mérite d'être posée dans un contexte de raréfaction des ressources de financement des dépenses ». Pour une maîtrise de ces dépenses, il convient donc d'insister sur les indicateurs de performance des dépenses.

3. Revue de littérature sur la sous exploitation des potentialités de l'UAK

Les potentialités sont des atouts économiques dont dispose l'UAK pour son évolution. La recherche de développement pour l'UAK suppose donc une exploitation de ces potentialités. En tant que structure publique, il est important de développer les concepts nouveaux de croissance économique qui ont pour nom la performance. Selon Gil DESMOULIN dans "Finances Publiques de l'Etat" (page 167 et suivants), la performance doit être au cœur de toute action publique. A notre avis, cette performance en matière financière se lit dans la recherche de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie.

Pour accéder au développement, l'innovation demeure un facteur déterminant. La recherche-développement ou innovation, activité à rendement croissant avec un coût

d'appropriation minimal : le progrès technique est réintégré au cœur de la croissance, ce n'est plus un « résidu » par rapport à l'apport des facteurs de production traditionnels considérés endogènes (ressources naturelles, capital, travail). C'est le modèle fondateur de Paul R. qui rend endogène l'innovation car il l'a fait dépendre du comportement, des initiatives et du développement des compétences des agents économiques. L'innovation est alors une activité à rendement croissant qui augmente le stock de connaissances, et le « débordement » de ces connaissances finit par être bénéfique à tous, au lieu de se limiter à la firme innovante. Les firmes sont alors interdépendantes, la « course à l'innovation » de chaque firme bénéficie à l'ensemble des firmes et tire l'économie vers la croissance.

Il faut donc innover en tenant compte de son environnement. C'est ce qui conduit à une exploitation judicieuse des potentialités dont on dispose.

A l'issue de ce travail de restitution des connaissances antérieures sur les différents problèmes en étude, il urge de choisir la méthodologie devant conduire leur résolution.

Paragraphe II : Choix de la méthodologie de l'étude

Dans cette section, nous présentons la dimension empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain et l'outil théorique pour identifier les outils d'analyse des données.

I. Choix de l'approche empirique de l'étude

La dimension empirique vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi, nous allons :

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

A. Objectifs, cadre et population mère de l'enquête

1. Objectif de l'enquête

L'objectif que vise notre enquête est de recueillir des informations auprès de la population cible retenue en vue de la vérification des hypothèses formulées.

Ainsi, de manière spécifique, ces enquêtes permettront de vérifier si :

- ❖ la faible capacité d'accueil des Entités de formation est à la base de la forte dépendance de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat ;
- ❖ la prédominance des dépenses de fonctionnement sur celles d'investissement est due à la nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration ;
- ❖ l'inexistence des unités de production justifie la sous exploitation des potentialités de l'UAK.

2. Cadre de l'enquête et identification de la population mère

Le cadre de réalisation de notre enquête est l'Université d'Agriculture de Kétou (UAK). Elle est composée actuellement d'un rectorat et de six écoles de formation.

S'agissant de la population mère, elle est d'environ une soixantaine, composée des enseignants et des cadres (personnel administratif).

B. Identification de la nature, de la taille de l'échantillon et présentation de la technique de dépouillement et des outils de présentation des données

1. Nature et taille de l'échantillon

Dans le cadre de cette enquête, nous avons procédé à un échantillonnage pour l'enquête directe et choisi l'approche quantitative à items qualitatifs. Nous avons utilisé à cet effet un questionnaire adressé aux enseignants ainsi qu'aux autres cadres de l'université d'Agriculture de Kétou (voir annexe n°2).

La taille de l'échantillon est de trente (30) personnes à raison de six (06) cadres du rectorat, deux (02) enseignants et deux (02) cadres au niveau de chaque école de formation. Ces individus ont été sélectionnés sur la base d'un échantillonnage non probabiliste par la méthode de convenance.

Le tableau suivant présente le détail de notre échantillon.

Tableau VI : Échantillon de l'étude

Structure	Enseignants	Cadres administratifs	Total
Rectorat	-	6	6
ENSTA	2	2	4
EMACoM	2	2	4
ESTCTPA	2	2	4
EAg	2	2	4
EHAEV	2	2	4
EGPVS	2	2	4
TOTAL	12	18	30

Source : Réalisé par nous-même

Les données recueillies sont celles visant à mieux cerner :

- ✓ les raisons de la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat ;
- ✓ les causes de la prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement ;
- ✓ les facteurs expliquant la sous exploitation des potentialités de l'UAK.

2. Présentation de la technique de dépouillement et outils de présentation des données

Les données recueillies seront dépouillées manuellement compte tenu de la taille peu élevée de notre échantillon. Dans la perspective de faire un traitement efficace de ces données, nous avons utilisé les graphiques qui illustrent les résultats obtenus et présentés par la méthode du tri à plat après le dépouillement des questionnaires.

II. **Choix des approches théoriques de l'étude et conditions de vérification des hypothèses**

Il s'agit de préciser les approches théoriques retenues pour la résolution de chacun des problèmes spécifiques identifiés et d'établir les conditions de vérification des hypothèses relatives à ces problèmes.

A. Choix de l'outil théorique d'analyse de chaque problème spécifique

1. Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS1

Pour résoudre ce problème, en l'absence d'une théorie d'auteur, nous avons retenu l'approche générique selon laquelle, une université ne peut pas espérer un développement durable en comptant sur des appuis de l'Etat. Seules les ressources propres assurent durablement le développement.

2. Choix de la théorie liée pour à PS2

Pour résoudre le problème de la prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement, nous prenons comme repère, la théorie de BENSOUDA N., pour qui, « la dépense publique et plus particulièrement l'investissement public, constitue un domaine à forts enjeux politiques, économiques, financiers et sociaux. Il suscite de plus en plus l'intérêt de l'opinion publique et de la société civile, qui s'interroge en toute légitimité, sur la destination de l'argent public ».

3. Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS3

La résolution de ce problème trouve comme boussole, la théorie de Paul R., qui rend endogène l'innovation car il l'a fait dépendre du comportement, des initiatives et du développement des compétences des agents économiques. Il faut donc innover au regard des potentialités économiques dont on dispose pour accéder à la croissance et au développement.

B. Conditions de vérification des hypothèses

Afin de vérifier les hypothèses émises par la présente étude, nous avons fixé des seuils de décision qui ont pris en compte les données du questionnaire adressé aux individus de la population cible.

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

La cause de la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat est celle qui va recueillir la plus forte fréquence relative après dépouillement des réponses aux questionnaires. Ici, le problème n'ayant que trois causes supposées, ce seuil est la fréquence supérieure à 33,33%.

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

La prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement n'ayant que trois causes supposées, la cause se trouvant à la base de ce problème est celle qui va recueillir un pourcentage supérieur à 33,33%.

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

Pour identifier la cause de la sous exploitation des potentialités de l'UAK, une question à trois items spécifiés a été posée aux enquêtés. Le poids total des items spécifiés étant de 100%, le poids moyen sera de 33,33%.

Notre choix portera ainsi sur l'item qui aura obtenu un poids supérieur à 33,33%.

Le cadre théorique de l'étude ainsi présenté et la démarche méthodologique de vérification des hypothèses précisée, il nous faut passer à la présentation des résultats de l'enquête. Cette étape précédera l'établissement du diagnostic et les propositions de solutions.

Section II : Présentation des résultats d'enquêtes, vérification des hypothèses et approches de solution

Il s'agit de vérifier les hypothèses à travers la réalisation de l'enquête et de présenter les résultats qui en découlent. Des approches de solutions seront émises à notre structure d'accueil de stage de même que les conditions de leurs mises en œuvre.

Paragraphe 1 : Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données

Ce paragraphe est consacré à l'organisation des enquêtes, à l'analyse des résultats, à la vérification des hypothèses antérieurement émises afin de formuler quelques approches de solutions pour une amélioration de la capacité financière de l'université d'Agriculture de Kétou.

I. Organisation des enquêtes

L'obtention des données complètes lors d'une recherche exige l'utilisation d'outils fiables pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est donc pour cela que notre enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire et d'un guide d'entretien.

A. Préparation des enquêtes

La préparation de l'enquête est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. Pour réussir cette activité, il faut une bonne préparation tant matérielle que financière. C'est pour bien organiser cette enquête, que nous avons élaboré un questionnaire et un guide d'entretien. L'enquête a été ainsi réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à l'échantillon constitué (30 personnes choisies). Le questionnaire est conçu de manière à saisir la compréhension des enquêtés et des personnes ressources sur la capacité financière de l'UAK et à recueillir leurs opinions sur les causes des différents problèmes spécifiques.

B. Réalisation des enquêtes

L'enquête est réalisée auprès des personnes choisies, au cours du mois de juin 2015. A cet effet, la collecte des données de l'enquête a été faite à l'aide du guide d'entretien et du questionnaire conçus à cet effet comportant des questions orientées selon les différentes préoccupations de notre étude.

II. Présentation et analyse des données

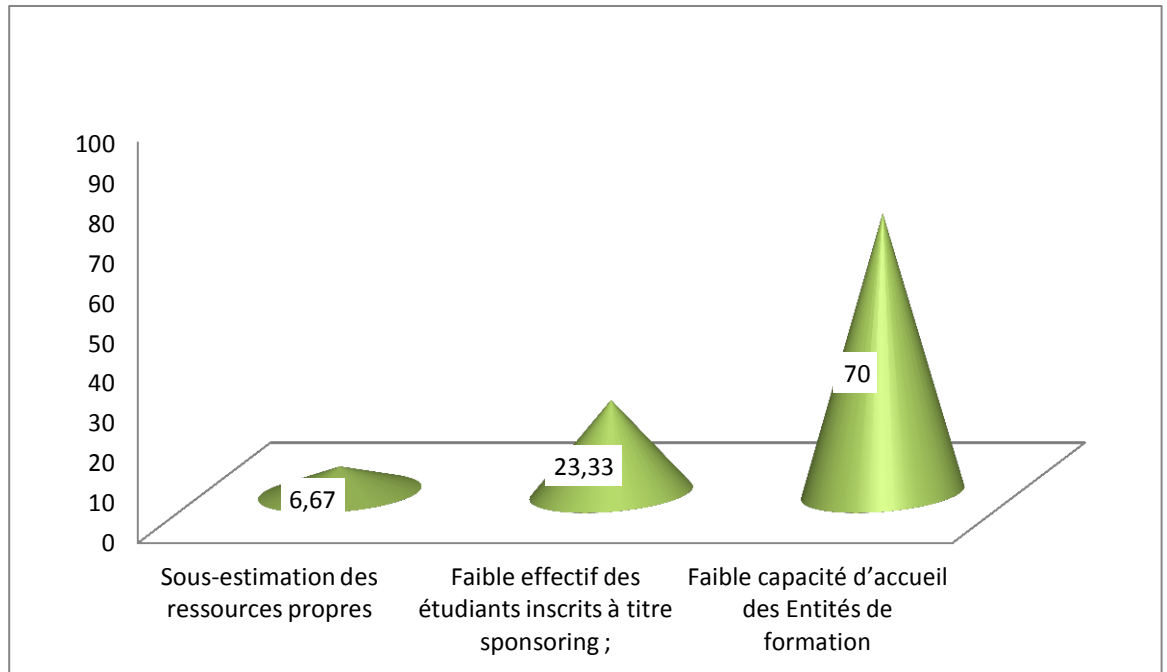
Après avoir recueilli les données, il s'avère nécessaire de procéder à leur dépouillement. Les données étant traitées de façon manuelle, les résultats de nos enquêtes sont présentés au regard des questions fondamentales aboutissant à l'identification des réelles causes se situant à la base de chacun des problèmes spécifiques.

A. Présentation et analyse des données liées au PS1

1. Présentation des données et des grandes tendances au PS1

a. Présentation graphique des données

Des enquêtes liées à la vérification de l'hypothèse relative à la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat, les données mobilisées sont présentées dans le tableau n°VII en annexe. Ce tableau nous a permis de réaliser le graphique suivant :

Graphique 1: Résultats des enquêtes relatives au PS 1

Source : Résultats de l'enquête

b. Grandes tendances liées au PS 1

Des données issues du tableau n°7 en annexe, il ressort que :

- deux (02) personnes, soit 6,67% des enquêtés estiment que la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat est liée à la sous-estimation des ressources propres de l'UAK ;
- pour sept (07) personnes, soit 23,33% des enquêtés, ce problème est dû au faible effectif des étudiants inscrits à titre sponsoring ;
- vingt et une (21) personnes, soit 70% des enquêtés pensent que c'est plutôt la faible capacité d'accueil des entités de formation qui justifie la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat.

2. Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liée au PS1

Notre hypothèse n°1 se présente comme suit : « la faible capacité d'accueil des Entités de formation est à la base de la forte dépendance de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat ». Cette hypothèse considère comme cause plausible, la faible capacité d'accueil des entités de formation de l'UAK. Le seuil de décision retenu pour l'analyse de cette hypothèse est de 33,33%. A l'issue des travaux d'enquête, les résultats nous dégagent comme cause ayant atteint le seuil de décision, la faible capacité d'accueil

des entités de formation avec une fréquence relative de 70%. Ainsi, notre hypothèse est **confirmée**.

Le diagnostic lié au problème spécifique n°1 se présente alors ainsi qu'il suit : **la forte dépendance financière de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat est liée à la faible capacité d'accueil des entités de formation.**

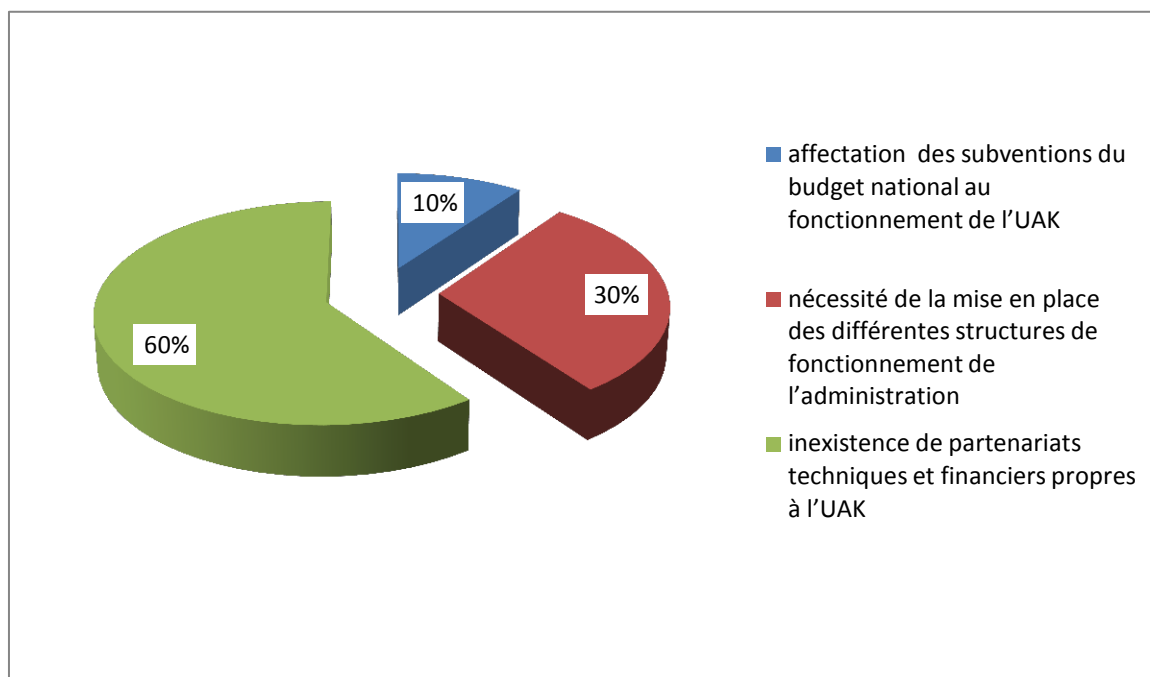
B. Présentation des données et analyse des données liées au PS2

1. Présentation des données et des grandes tendances au PS2

a. Présentation graphique des données

En vue de vérifier l'hypothèse relative à la prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement, nous avons recueilli les avis des enquêtés dont les résultats sont présentés dans le tableau n° VIII en annexe. Les résultats contenus dans ce tableau sont illustrés par le graphique ci-après :

Graphique 2: Résultats des enquêtes liées au PS 2



Source : Résultats de l'enquête

b. Grandes tendances liées au PS2

- trois (03) personnes, soit 10% des enquêtés pensent que la prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement se justifie par l'affectation des subventions du budget national au fonctionnement de l'UAK ;

- pour neuf (09) personnes, soit 30% des enquêtés, c'est plutôt la nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration qui est à la base de ce problème ;
- dix-huit (18) personnes, soit 60% des enquêtés estiment que cette prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement est le fait de l'inexistence de partenaires techniques et financiers capables d'injecter des ressources vers les investissements productifs.

2. Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liée au PS2

Rappelons que notre hypothèse n°2 est la suivante : « la prédominance des dépenses de fonctionnement sur celles d'investissement est due à la nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration ». Le seuil pour son analyse est de 33,33%. Ainsi, la cause à considérer comme vraie cause parmi les causes possibles est celle qui réunirait comme fréquence relative, un poids supérieur ou égal à 33,33%.

Les résultats issus des enquêtes de terrain retiennent comme vraie cause, l'inexistence de partenaires techniques et financiers propres à l'UAK. En effet, cette cause est la seule à pouvoir atteindre le seuil de décision avec un poids de 60%. Ainsi, notre hypothèse n°2 est infirmée. Nous retenons alors pour vraie cause, l'inexistence de partenaires techniques et financiers propres à l'UAK.

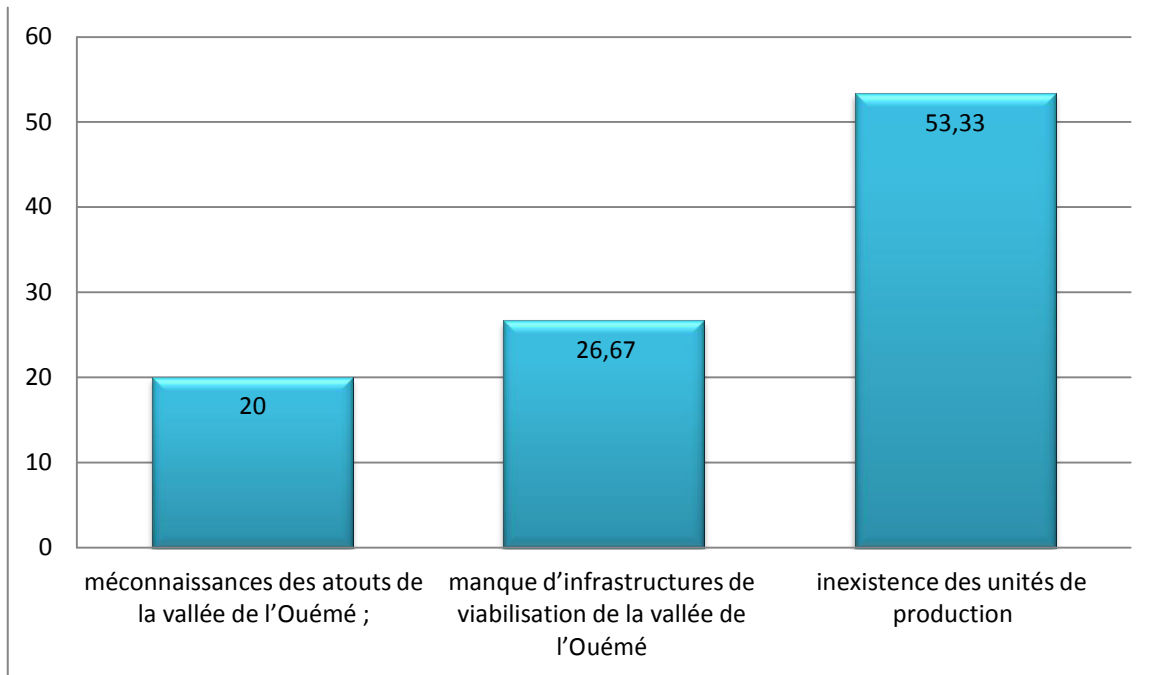
Notre diagnostic lié au problème spécifique n°2 se présente alors comme suit : **La prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement est due à l'inexistence de partenaires techniques et financiers propres à l'UAK.**

C. **Présentation des données et analyse des données liées au PS3**

1. Présentation des données et des grandes tendances au PS3

a. Présentation graphique des données

Pour déterminer la cause réelle se trouvant à la base du problème de sous exploitation des potentialités de l'UAK, nous avons recueilli les avis des enquêtés dont les résultats sont présentés dans le tableau n°IX en annexe. Les données issues de ces enquêtes, présentées dans le tableau sus visé sont illustrées à travers le graphique suivant :

Graphique 3: Résultats des enquêtes liées au PS 3

Source : Résultats de l'enquête

b. Grandes tendances liées au PS3

- 6 personnes, soit 20% des enquêtés estiment que la sous exploitation des potentialités de l'UAK est due à la méconnaissance des atouts de la vallée de l'Ouémé ;
- 8 personnes, soit 26,67% des enquêtés pensent que c'est plutôt le manque d'infrastructures de viabilisation de la vallée de l'Ouémé qui justifie a sous exploitation des potentialités de l'UAK ;
- Pour 16 personnes, soit 53,33% des enquêtés, ce problème est dû à l'inexistence des unités de production.

2. Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liée au PS3

L'hypothèse liée au problème spécifique n°3 est la suivante : « l'inexistence des unités de production justifie la sous exploitation des potentialités de l'UAK ».

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons fixé un seuil de décision qui s'élève à 33,33%. La vraie cause est donc celle qui réunirait un poids supérieur ou égal à 33,33%. Après le dépouillement des résultats issus des avis des enquêtés, les grandes tendances nous montrent que seule la cause de l'inexistence des unités de production a pu atteindre ce seuil en mobilisant 53,33% du des avis des enquêtés. Ce qui nous permet de la retenir comme la vraie cause. Par conséquent, notre hypothèse n°3 qui considère l'inexistence des

unités de production comme la cause la plus plausible se trouvant à la base de la sous exploitation des potentialités de l'UAK est confirmée.

Notre diagnostic lié au problème spécifique n°3 se présente comme suit : **la sous exploitation des potentialités de l'UAK est liée à l'inexistence des unités de production.**

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

I. Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au PS n°1

Le problème spécifique en résolution est la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat. Le diagnostic établi à ce sujet nous révèle la faible capacité d'accueil des entités de formations comme vraie cause du problème. Ainsi, pour éradiquer cette cause, il s'avère nécessaire d'accroître la capacité d'accueil des entités de formation.

Pour se faire, la condition fondamentale est de construire des amphithéâtres conformément aux exigences du système "LMD" (autour de 200 places). Cette capacité pourra permettre à l'UAK d'accueillir un effectif important d'étudiant en vue d'accroître ses ressources propres.

De même, il faut une stratégie de promotion appropriée afin de faire connaître davantage les différentes offres de formation et les opportunités qu'offrent ces formations. Il s'agira de façon concrète :

- de développer une stratégie de communication et de marketing autour des offres de formation disponibles à l'UAK ;
- de communiquer autour des potentialités agricoles du Bénin ;
- de faire connaître la volonté du gouvernement à développer le secteur agricole.

De même, il est impérieux, pour un accroissement des ressources propres de l'Université, d'élargir la marge des inscriptions à titre sponsoring. Les conditions nécessaires à cette mesure sont :

- limiter les inscriptions à titre boursier à 20% de l'effectif ;
- limiter les inscriptions à titre payant à 20% de l'effectif.

Enfin, pour une meilleure gestion du peu de ressources dont dispose l'UAK, la question de la sécurisation des ressources financières reste un défi majeur. Ainsi, faut-il mettre en place, un système intégré de contrôle des mouvements financiers mettant en réseau, tous les services financiers de l'UAK. Il sera donc question, de développer des outils modernes de recouvrement des recettes en concevant un programme informatique adapté au processus de recouvrement des recettes et d'exécution des dépenses, mettant en réseau, toutes les régies financières.

II. Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au PS n°2

Le problème spécifique n°2 identifié est la prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement. La préoccupation de recherche de solution à ce problème nous a conduit à établir le diagnostic y relatif selon lequel, la prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement est due à l'absence de partenaires techniques et financiers propres à l'UAK.

L'éradication de cette cause consistera pour l'UAK, de s'investir dans la recherche de financements et de partenariats. Cela consiste à mettre en œuvre, les actions ci-après :

- mettre en place, une cellule de coopération et de recherche de financement ;
- doter cette cellule des moyens d'action.

Par ailleurs, pour renverser la tendance des catégories de dépenses, il faut prioriser les dépenses en capital et maîtriser l'évolution des dépenses de fonctionnement. Il s'agira de mener les actions que sont :

- rechercher la qualité dans l'exécution des dépenses de fonctionnement ;
- prioriser les investissements productifs et rentables ;
- renforcer le système de contrôle financier.

III. Approches de solution et conditions de mise en œuvre liées au PS n°3

Le problème spécifique n°3 en résolution est la sous exploitation des potentialités de l'UAK. A ce problème, le diagnostic établi révèle l'inexistence des unités de production comme vraie cause. Pour l'éradiquer, deux solutions sont à mettre en œuvre.

Primo, l'UAK doit mettre en place, un centre de recherche, d'innovation et d'insertion professionnelle pour la mise en place et l'exploitation des unités de production liées à la spécialité de chaque école de l'UAK.

Les conditions nécessaires à la mise en œuvre de cette solution sont :

- construire des ateliers de production pouvant abriter ces unités de production ;

- insérer dans le programme de formation, des travaux pratiques visant à faire travailler les étudiants dans les unités de production.

Secundo, il faut créer des débouchés pour les produits des unités de production. Ceci permettra d'écouler facilement les différents produits finis qui sortiront des unités de production. Pour mener cette action, les conditions ci-après doivent être réunies :

- rechercher des commerçants grossistes qui commercialisent les produits agricoles ;
- préparer l'arsenal juridique pour réglementer l'exploitation économiques des potentialités de l'UAK notamment du centre de recherche ;
- gagner le marché local de Kétou et de ses environs ;
- faire des publicités sur les produits de l'UAK tant au niveau national que régional ;
- développer un partenariat avec les producteurs de la zone afin de créer une synergie d'action.

Tableau VII: Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

Niveau d'analyse		Problématique	Objectif	Cause réelle	Diagnostic	Solutions
Niveau général		Faible capacité financière de l'UAK	déterminer les mesures de renforcement de la capacité financière de l'UAK	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	Forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat	Définir les mesures susceptibles d'aider à l'autonomie financière de l'UAK	Faible capacité d'accueil des Entités de formation	la faible capacité d'accueil des Entités de formation est à la base de la forte dépendance de l'UAK vis-à-vis des subventions de l'Etat.	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la capacité d'accueil des étudiants ; • Faire la promotion de l'UAK ; • Renforcer ou élargir les inscriptions à titre sponsoring ; • Sécuriser les ressources de l'UAK en développant les outils modernes de recouvrement des recettes.
	2	Prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement	Rechercher des conditions d'accroissement des investissements productifs et rentables à l'UAK	Inexistence de partenariats technique et financier propres à l'UAK	La prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement est due à l'inexistence de partenariats technique et financier propres à l'UAK	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les partenariats entre l'UAK et les PTF ; • Maîtriser les dépenses de fonctionnement ; • Prioriser les investissements productifs et rentables.
	3	Sous exploitation des potentialités de l'UAK	Identifier des mesures d'exploitation et d'utilisation des immenses potentialités de l'UAK	Inexistence des unités de production	l'inexistence des unités de production justifie la sous exploitation des potentialités de l'UAK.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un centre de recherche, d'innovation et d'insertion professionnelle pour la mise en place et l'exploitation des unités de production liées à la spécialité de chaque école de l'UAK ; • Créer des débouchés pour les produits des unités de production

Source : Réalisé par nous-même à partir des résultats de notre étude



CONCLUSION

Les défis de la capacité financière des établissements publics en général et de l'UAK en particulier, imposent aux dirigeants actuels, des innovations productives. Ancré dans la mondialisation de l'économie et des échanges, de la compétition internationale et de la révolution technologique dans l'information, de profondes réformes structurelles s'imposent. Elargir les ressources financières est incontestablement leur maître mot.

S'il est vrai que la formation du capital humain constitue la pierre angulaire de tout processus de changement conduisant au développement humain et durable, il n'en demeure pas moins vrai que celle-ci n'a de valeur ajoutée que si elle plonge ses racines dans les réalités socio-culturelles et les besoins réels de développement. Mais pour être à la hauteur de ces attentes, l'UAK a besoin d'une capacité financière suffisamment forte pour davantage d'investissement. L'ambition qui fonde la présente étude est de contribuer à l'amélioration de la capacité financière de l'UAK. Ce qui nous a conduit à identifier les problèmes spécifiques y relatifs. En vue de leur traitement, nous avons recherché les causes susceptibles d'être à la base de ces problèmes à travers une démarche purement scientifique accompagnée d'une méthodologie d'enquête statistique. Le traitement des données mobilisées de même que leur analyse nous a permis de vérifier les hypothèses formulées. A l'issue de la vérification des hypothèses, le diagnostic a été posé pour la proposition de quelques approches de solutions de même que leurs conditions de mise en œuvre. Le renforcement de la capacité financière de l'UAK passera par une modernisation de la gestion financière de cette dernière.

Ainsi, pour améliorer la capacité financière de l'UAK, il faut accroître les ressources propres de l'UAK, redynamiser le périmètre de financement et engager ce dernier dans une démarche d'innovation par la recherche développement pour davantage de ressources.

Mettre en application ces différentes suggestions, à notre humble avis, contribuerait à rehausser l'autonomie financière pour un essor considérable dans le processus de sa croissance.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ❖ **CANNAC, Y.** (1996) « *Moins de dépenses pour d'avantage de croissance, d'emploi et de liberté* », 74p ;
- ❖ Collectif de formateurs africains sous la direction de GESTION NORDSUD « La gestion des petites et moyennes organisations africaines » ;
- ❖ **BENSOUDA N.** (2004) « stratégie de l'investissement public et l'efficacité des marchés publics » ;
- ❖ **Gil DESMOULIN**, « Finances Publiques de l'Etat » ;
- ❖ **GUINIKOUKOU, F.** (2001) « *Lexique budgétaire* » ;
- ❖ **KINHOUANDE et KODONON**, (1998) sur « Le contrôle des ressources financières des établissements publics à caractère administratif : Cas de l'UNB. », mémoire
- ❖ **MUZELLEC, R.** (2006) « *Finances publiques* », éditions Sirey, Paris ;
- ❖ **NUBUKPO, K.** (2003) « *Dépenses publiques et croissance des économies de l'UEMOA* » ;
- ❖ **Paul Rostow**, (2001) « la théorie de la croissance endogène »
- ❖ **TONOU, C.** (2007) « *Analyse du mécanisme de mobilisation des ressources par les municipalités : cas de la Commune d'Abomey-Calavi* » Economie et Finances, DESS FASEG ;
- ❖ **Waline**, (1963), « De droit administratif », Sirey, Paris, P.302 ;

Webographie

http : // www.Colloc.Bercy.gouv.fr, consulté le 14 Août 2015.

http : // www.weka.fr, consulté le 18 Août 2015.

http : // www.acd.auf.org, consulté le 26 Août 2015



ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire d'enquête**QUESTIONNAIRE**

Dans le souci de collecter des données primaires pour la réalisation de notre mémoire de fin de formation en Administration des Finances et du Trésor (AFT) au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature (ENAM), nous vous soumettons le présent questionnaire. La présente étude porte sur le thème : « Contribution à l'amélioration de la capacité financière de l'Université d'Agriculture de Kétou ».

Nous vous prions de bien vouloir remplir ce questionnaire afin de nous aider à identifier les vraies causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés par notre étude.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution.

Question n°1 : Pour son autonomie financière, l'UAK doit avoir ses ressources propres lui permettant de faire face à ses dépenses d'existence en cas d'absence de subvention. Qu'est-ce qui justifie, selon vous, la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat ?

- Sous-estimation des ressources propres ;
- Faible effectif des étudiants inscrits à titre sponsoring ;
- Faible capacité d'accueil des Entités de formation ;
- Autres causes à préciser.
-
-

Question n°2 : Parlant des différentes catégories de dépenses qu'effectuent les entités économiques, nous avons les dépenses d'investissement qui sont de nature à booster le développement économique et les dépenses de fonctionnement qui assure l'existence. Qu'est-ce qui, selon vous, justifie la prédominance des dépenses de fonctionnement par rapport aux dépenses d'investissement ?

- Affectation des subventions du budget national au fonctionnement de l'UAK ;
- Nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration ;

- Inexistence de partenariats techniques et financiers propres à l'UAK ;
- Autres causes à préciser.

.....
.....

Question n°3 : En vue de disposer des ressources nécessaires à sa croissance, toute entité qui se veut prospère doit utiliser les atouts économiques qui s'offrent à elle. Selon vous, quelle peut être la cause de la sous exploitation des potentialités de l'UAK ?

- méconnaissances des atouts de la vallée de l'Ouémé ;
- inexistence des unités de production ;
- Manque d'infrastructures de viabilisation de la vallée de l'Ouémé ;
- Autres causes à préciser.

.....
.....

ANNEXE 2 :**Tableau VIII:** Acteurs intervenant dans la chaîne de passation des marchés publics

ORGANES	ATTRIBUTIONS
Personne responsable des marchés publics (PRMP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifier les marchés publics ✓ Conduire l'ensemble de la procédure de passation des marchés publics ✓ Présider la CPMP ✓ Signer le marché au nom de l'Autorité contractante ✓ Suivre l'exécution du marché
Gestionnaires de crédits	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gérer les crédits sur lesquels les dépenses liées au marché public sont imputées ✓ Participer à la préparation des marchés ✓ Suivre l'exécution budgétaire des marchés
Services techniques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aider à la Préparation des marchés ✓ Aider à l'élaboration des DAO ✓ Participer à l'analyse et à l'évaluation des offres ✓ Suivi de l'exécution des marchés
Commission de passation des marchés publics (CPMP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procéder à l'ouverture, à l'analyse et à l'évaluation des offres ✓ Attribuer provisoirement les marchés
Sous-commission d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluer les offres et faire des recommandations d'attribution provisoire ✓ Examen des propositions faites dans le cadre de procédures de demande de cotations effectuées en dessous des seuils de passation déterminés par voie réglementaire ✓ Rédiger un rapport d'analyse et de synthèse à transmettre à la CPMP
Cellule de contrôle des marchés publics (CCMP)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valider le plan de passation des marchés publics de l'Autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant le lancement de l'appel à la concurrence ; ✓ Vérifier l'inscription préalable des marchés dans le plan de passation des marchés publics.

ANNEXE 3 : Résultats du dépouillement issu de l'enquête**Tableau IX**: Résultat de l'enquête relative au PS 1

	Effectif	Fréquence (%)
Sous-estimation des ressources propres	2	6,67
Faible effectif des étudiants inscrits à titre sponsoring ;	7	23,33
Faible capacité d'accueil des Entités de formation	21	70
TOTAUX	30	100

Tableau X: Résultat de l'enquête relative au PS 2

	Effectif	Fréquence(%)
Affectation des subventions du budget national au fonctionnement de l'UAK	3	10
Nécessité de la mise en place des différentes structures de fonctionnement de l'administration	9	30
Inexistence de partenariats techniques et financiers propres à l'UAK	18	60
TOTAUX	30	100

Tableau XI: Résultat de l'enquête relative au PS 3

	Effectif	Fréquence (%)
Méconnaissances des atouts de la vallée de l'Ouémé ;	6	20
Manque d'infrastructures de viabilisation de la vallée de l'Ouémé	8	26,67
Inexistence des unités de production	16	53,33
TOTAUX	30	100

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT	ii
DÉDICACE	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
GLOSSAIRE	viii
RÉSUMÉ	ix
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: CADRE CONTEXTUEL DE L'ÉTUDE (UAK), OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DE L'UNIVERSITÉ D'AGRICULTURE DE KÉTOU	4
Section I : Présentation du cadre contextuel de l'étude	5
<i>Paragraphe I : Présentation du cadre institutionnel de stage : l'UAK</i>	5
I. Présentation de la Commune de Kétou	5
A. Historique de la Commune de Kétou.....	5
B. Potentialités agricoles de la Commune de Kétou	6
II. Présentation de l'Université d'Agriculture de Kétou	7
A. Historique et Mission de l'UAK.....	7
1. Historique de l'UAK.....	7
2. Mission de l'UAK.....	7
B. Structure organisationnelle de l'UAK	8
1. Le Conseil rectoral	9
2. Les organes délibérants	9
3. Les organes consultatifs	10
<i>Paragraphe II : Présentation du cadre physique et environnemental de l'étude</i>	10
I. Cadre physique de l'étude	10

A.	Les Services financiers de l'ordonnateur.....	10
1.	Services financiers directement rattachés au Recteur	10
a.	le Service des Affaires Financières (SAF)	10
b.	Le Service du Matériel et de la Maintenance (SMM)	11
2.	Autres structures financières de l'ordonnateur	11
B.	L'Agence Comptable de l'UAK	12
1.	Les Services Centraux de l'Agence comptable.....	12
a.	Le Secrétariat Administratif (SA)	12
b.	Le Service du Budget (SB)	12
c.	Le Service de la Comptabilité et du Contrôle (SCC)	13
d.	Le service de la Trésorerie (ST)	13
2.	Les Services déconcentrés de l'Agence comptable	13
II.	Cadre environnemental de l'étude.....	14
A.	Le microenvironnement.....	14
1.	Les structures étatiques	14
2.	Les enseignants	14
3.	Les étudiants.....	14
4.	Les autres usagers des services financiers de l'UAK.....	14
B.	Le macro environnement	14
1.	L'environnement politico-administratif	14
2.	L'environnement juridique et réglementaire.....	15
3.	L'environnement socio-économique.....	15
4.	L'environnement technologique	15
	Section II : État des lieux et choix de la problématique de l'étude.....	16
	<i>Paragraphe I : Observations de stage.....</i>	16
I.	État des lieux sur les activités financières de l'UAK	16
A.	État des lieux par rapport à l'élaboration du budget de l'UAK	16
1.	Les prévisions de recettes.....	16
2.	Les prévisions de dépenses	17
B.	État des lieux par rapport au vote du budget de l'UAK.....	20
1.	La mobilisation des ressources.....	20
2.	Les opérations de dépenses	21
II.	Bilan des observations de stage : Atouts et problèmes.....	22
A.	Inventaire des atouts et des problèmes	22

1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)	22
2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	23
B. Regroupement des problèmes spécifiques en des PAR	23
<i>Paragraphe II : Choix du Problème à résoudre, de la perspective théorique et formulation de la problématique</i>	25
I. Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude	25
A. Choix du problème à résoudre	25
B. Choix du thème de l'étude	26
II. Choix de la perspective théorique et formulation de la problématique.....	27
A. Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre	27
1. Perspective théorique de réflexion sur le problème général	27
2. Perspectives théoriques de réflexion sur les problèmes spécifiques	27
a. Perspective théorique liée au problème spécifique n°1	27
b. Perspective théorique liée au problème spécifique n°2	28
c. Perspective théorique liée au problème spécifique n°3	28
B. Formulation de la problématique de l'étude	28
CHAPITRE II: CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	30
Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	31
<i>Paragraphe I : Cadre théorique de l'étude</i>	31
I. Objectifs et hypothèses de l'étude	31
A. Objectifs de l'étude	31
1. Objectifs liés au problème général	31
a. Objectif général de Développement	31
b. Objectif général de recherche	32
2. Objectifs liés aux problèmes spécifiques	32
a. Objectifs liés au problème spécifique n°1	32
b. Objectifs liés au problème spécifique n°2	32
c. Objectifs liés au problème spécifique n°3	33
B. Hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude.....	33
1. Hypothèses de l'étude	33
a. Causes et hypothèse liées au problème spécifiques n°1	34
b. Causes et hypothèse liées au problème spécifiques n°2	35
c. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3	36

d.	Hypothèse liée au problème général.....	37
2.	Construction du tableau de bord de l'étude.....	37
II.	Revue de littérature.....	39
A.	Revue de littérature par rapport au problème général.....	39
B.	Revue de littérature par rapport aux problèmes spécifiques.....	39
1.	Revue de littérature sur la forte dépendance financière de l'UAK des subventions de l'Etat	39
2.	Revue de littérature sur la prédominance des dépenses de fonctionnement sur les dépenses d'investissement	39
3.	Revue de littérature sur la sous exploitation des potentialités de l'UAK ..	40
	<i>Paragraphe II : Choix de la méthodologie de l'étude.....</i>	<i>41</i>
I.	Choix de l'approche empirique de l'étude	41
A.	Objectifs, cadre et population mère de l'enquête	41
1.	Objectif de l'enquête	41
2.	Cadre de l'enquête et identification de la population mère.....	42
B.	Identification de la nature, de la taille de l'échantillon et présentation de la technique de dépouillement et des outils de présentation des données.....	42
1.	Nature et taille de l'échantillon	42
2.	Présentation de la technique de dépouillement et outils de présentation des données	43
II.	Choix des approches théoriques de l'étude et conditions de vérification des hypothèses.....	43
A.	Choix de l'outil théorique d'analyse de chaque problème spécifique	44
1.	Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS1	44
2.	Choix de la théorie liée pour à PS2.....	44
3.	Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS3.....	44
B.	Conditions de vérification des hypothèses.....	44
1.	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1	44
2.	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2.....	45
3.	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3.....	45
	<i>Section II : Présentation des résultats d'enquêtes, vérification des hypothèses et approches de solution.....</i>	<i>45</i>
	<i>Paragraphe I : Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données.....</i>	<i>45</i>
I.	Organisation des enquêtes	45

A.	Préparation des enquêtes.....	46
B.	Réalisation des enquêtes	46
II.	Présentation et analyse des données	46
A.	Présentation et analyse des données liées au PS1	46
1.	Présentation des données et des grandes tendances au PS1	46
a.	Présentation graphique des données	46
b.	Grandes tendances liées au PS 1	47
2.	Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liée au PS1	47
B.	Présentation des données et analyse des données liées au PS2	48
1.	Présentation des données et des grandes tendances au PS2.....	48
a.	Présentation graphique des données	48
b.	Grandes tendances liées au PS2	48
2.	Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liée au PS2.....	49
C.	Présentation des données et analyse des données liées au PS3	49
1.	Présentation des données et des grandes tendances au PS3.....	49
a.	Présentation graphique des données	49
b.	Grandes tendances liées au PS3	50
2.	Analyse des données (Etablissement du diagnostic) liée au PS3.....	50
	<i>Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre</i>	<i>51</i>
I.	Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au PS n°1	51
II.	Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au PS n°2.....	52
III.	Approches de solution et conditions de mise en œuvre liées au PS n°3.....	52
	CONCLUSION.....	55
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	57
	ANNEXES.....	58
	TABLE DES MATIÈRES	63