



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

@@@@@@

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (M.E.S.R.S)

@@@@@@

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (U.A.C.)

@@@@@@

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (É.N.A.M.)

@@@@@@



## MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DU CYCLE II EN ADMINISTRATION DES FINANCES ET DU TRÉSOR

OPTION : ADMINISTRATION  
DES FINANCES

FILIÈRE : ADMINISTRATION DES  
FINANCES ET DU TRÉSOR

**Année académique : 2014-2015**

**THÈME :**

**CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE  
GESTION DES ALLOCATIONS UNIVERSITAIRES AU  
CENTRE DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES ET SOCIALES  
D'ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et soutenu par :

**Adéchinan Romuald YAÏ**

Sous la direction de :

Tuteur de stage :

**Omer Francis AFOUDA,**  
Chef du Service de la Trésorerie  
au C.O.U.S.-A.C.

Directeur de mémoire :

**Alexis B. HOUEHA,**  
Administrateur du Trésor à la retraite,  
Chargé de cours à l'É.N.A.M.

Décembre 2015



JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE

PRÉSIDENT : Prof. Charlemagne Babatoundé IGUE

VICE-PRÉSIDENT : Dr. Jules TOBOSSI

MEMBRE : M. Rigobert KODONON

CERTIFICATION

« Nous certifions que le présent mémoire a été effectivement réalisé par monsieur YAÏ Adéchinan Romuald. Ledit mémoire est bon à être déposé puisqu'il est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury ».

Cotonou, le

Le Tuteur de stage,

Le Directeur de mémoire,

**Omer Francis AFOUDA**

**Alexis B. HOUÉHA**

## AVERTISSEMENT

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

## SOMMAIRE

TITRES	Pages
Introduction	1
Chapitre 1 : Cadre contextuel de l'étude, observations de stage et choix de la problématique d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.	4
Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage au C.O.U.S.-A.C.	5
Section 2 : Choix du problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : la problématique de l'étude	18
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.	28
Section 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude	29
Section 2 : Choix de méthodologie et conditions de vérification des hypothèses	44
Chapitre 3 : Enquête, analyse des données et approches de solutions pour l'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.	50
Section 1 : Collecte, dépouillement présentation et analyse des données	51
Section 2 : Approches de solutions aux problèmes identifiés et conditions de mise en œuvre	58
Conclusion	69
Références bibliographiques	72
Liste des annexes	74
Table des matières	114

## DÉDICACE

- À notre père, YAI Joseph
- À notre mère, ATCHADE Moibath, épouse YAI
- À nos frères (Arnaud, Patrick et Cyriaque)

## REMERCIEMENTS



- Monsieur Alexis B. HOUEHA, le directeur du présent mémoire ;
- Madame Éléonore C. YAYI-LADEKAN, ex-Directrice du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (C.O.U.S.-A.C.) ;
- Madame Christhelle D.S. HOUNDONOUGBO, Directrice du C.O.U.S.-A.C ;
- Monsieur Alphonse HOUNMALON, Agent Comptable du C.O.U.S.-A.C ;
- Monsieur Omer Francis AFOUDA, Chef du Service de la Trésorerie du COUS-AC, notre tuteur de stage ;
- Monsieur E. Damien SOGBO SOSSA, Assistant de la D/C.O.U.S.-A.C. à la gestion des ressources humaines ;
- Madame Isbath GÉRARD, Chef du Service administratif et financier du C.O.U.S.-A.C.;
- Monsieur Adrien AYIH, Chef du Service de la Comptabilité du C.O.U.S.-A.C ;
- Monsieur Ambroise MAFONGOUN, Chef de la Division Allocations universitaires du C.O.U.S.-A.C ;
- Tout le personnel du C.O.U.S.-A.C ;
- Tout le personnel de l'administration de l'É.N.A.M ;
- Tout le corps enseignant de l'É.N.A.M. en particulier, les enseignants de la filière Administration des Finances et du Trésor ;
- Tous mes camarades de classe de la promotion 2013-2015 en A.F.T. II de l'É.N.A.M. et particulièrement les camarades de groupe ;
- Tous ceux qui ne sont pas ici cités et qui nous ont aidé de près ou de loin, depuis le début de cette formation au cycle 2 de l'Administration des Finances et du Trésor jusqu'à l'accomplissement de ce travail de recherche.

## LISTE DES SIGLES

- A.C.** : Agence comptable
- C.E.N.O.U.** : Centre national des Œuvres universitaires
- C.N.A.B.S.U.** : Commission nationale d'Attribution des Bourses et Secours universitaires
- C.O.Di.R.** : Comité de Direction
- C.O.U.S.-A.C.** : Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey Calavi
- C/S.A.F.** : Chef du Service administratif et financier
- C.U.A.** : Centre universitaire d'Abomey
- C.U.K.** : Centre universitaire de Kétou
- C.U.L.** : Centre universitaire de Lokossa
- C.U.P** : Centre universitaire de Porto-Novo
- D.A.U.** : Division Allocations universitaires
- É.N.A.M.** : École nationale d'Administration et de Magistrature
- É.N.É.A.M.** : École nationale d'Économie appliquée et de Management
- I.N.J.E.P.S.** : Institut national de la Jeunesse et de l'Éducation physique et sportive
- M.E.S.R.S.** : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
- O.S.D.** : Objectif spécifique de Développement
- O.S.R.** : Objectif spécifique de Recherche
- P.S.** : Problème spécifique
- R.A.G.** : Résultat attendu général
- R.A.S.** : Résultat attendu spécifique
- S.A.S.** : Structure d'accueil de stage
- S.D.P.** : Service de la Prospective et du Développement
- S.H.R.T.** : Service de l'Hébergement, de la Restauration et du Transport
- S.I.G.Fi.P.** : Système intégré de Gestion des Finances publiques
- S.T.** : Service de la Trésorerie
- T.B.E.** : Tableau de Bord de l'Étude
- T.S.E.** : Tableau de Synthèse de l'Étude
- U.A.C.** : Université d'Abomey Calavi

## LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	Pages
1	Possibilités de problèmes à résoudre (P.A.R.)	16
2	Tableau de la problématique choisie	27
3	Tableau de bord de l'étude	33
4	Extrait du cadre logique du PDDSE 2	40
8	Canevas du plan de trésorerie mensualisé du C.O.U.S.-A.C	61
9	Tableau de synthèse de l'étude	67
10	Composition du budget du C.O.U.S.-A.C de 2010 à 2014	76
11	Poids des allocations universitaires dans le budget du C.O.U.S.-A.C de 2010 à 2014	80
12	Évolution des allocations universitaires en effectif et en ressources de 2010 à 2014	81
13	Répartition du personnel du C.O.U.S.-A.C par statut, sexe et catégorie socioprofessionnelle	84
14	Importance des dépenses d'investissement dans le budget global du C.O.U.S.-A.C	93

**LISTE DES FIGURES**

<b>N°</b>	<b>TITRES</b>	<b>Pages</b>
1	Causes de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires	52
2	Causes de l'inexistence d'un plan de trésorerie	54
3	Causes de l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires	56

## GLOSSAIRE

**Allocations universitaires :** aides financières directes octroyées par l'État aux étudiants méritants et qui prennent la forme de bourses, secours, frais de stage, de mémoire ou de thèse.

**Efficacité du système de gestion des réclamations :** capacité à satisfaire aux plaintes des bénéficiaires d'allocations universitaires dans un délai conforme à celui défini en amont.

**Indicateurs de performance :** représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. Un indicateur doit être pertinent, précis, chiffré, fiable, vérifiable et pratique.

**Performance :** c'est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs ; cette réalisation pouvant se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens du processus qui mène au résultat (action).

**Maîtrise des effectifs :** pouvoir ou capacité à contrôler ou à réguler en temps utile le flux des étudiants bénéficiaires d'allocations universitaires.

**Plateforme de gestion des allocations universitaires :** système informatique capable de mettre en réseau via internet les acteurs intervenant dans la gestion des allocations universitaires (Entités universitaires, Rectorat, D.B.S.U., C.O.U.S.-A.C, ECOBANK).

## RÉSUMÉ

Au cours du processus de réalisation de la présente étude, le ciblage du groupe de problèmes à résoudre (P.A.R.) a fait apparaître : **(i) des problèmes ayant trait à la mobilisation des ressources financières alimentant le budget du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (C.O.U.S.-A.C), (ii) des problèmes liés à la gestion des ressources humaines ; (iii) des problèmes liés à la gestion des investissements et (iv) des problèmes liés à la gestion des allocations universitaires.** Mais, la réflexion s'est appesantie sur le dernier groupe de problèmes à résoudre.

La complexité de ce P.A.R. et la volonté à en proposer des approches de solutions pratiques pour répondre aux préoccupations exprimées par l'article 59<sup>(1)</sup> de la loi n°2003-17 du 11 novembre 2003 portant Orientation de l'Éducation nationale en République du Bénin nous ont conduit à la formulation du thème comme suit : « **Contribution à la mise en place d'un système performant de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C** ». Au terme de la spécification de ce P.A.R. basé sur le problème général de **la non-performance du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C**, les trois problèmes spécifiques pris en compte sont :

- **Non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires ;**
- **Inexistence d'un plan de trésorerie ;**
- **Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.**

La perspective théorique liée au problème général ainsi choisi est **la performance du système de gestion des allocations universitaires**. Les solutions suggérées à cet effet se résument à la tenue d'un plan de trésorerie, la communication des listes de potentiels bénéficiaires d'allocations au C.O.U.S.-A.C. en début d'année, l'élaboration d'une plateforme de gestion desdites allocations, la prise d'un acte réglementaire fixant les conditions d'obtention des droits dus aux ayants droit des étudiants absents ou décédés et enfin la définition et le suivi de quelques indicateurs de performance.

**Mots clés : Gestion-Efficacité-Allocations**

---

(1) Art.59 « Les élèves et étudiants les plus méritants peuvent, dans la limite des crédits ouverts au budget national et en fonction des critères académiques et sociaux clairement définis par décret, bénéficier d'une aide sociale de l'Etat sous forme de bourse ou de secours scolaire et universitaire. Dans ce cadre, une attention toute particulière doit être accordée aux plus jeunes. »



# **INTRODUCTION**

Les conditions de vie étudiante sont aujourd'hui primordiales pour le développement de l'enseignement supérieur, le développement universitaire des territoires et bien évidemment pour la réussite des étudiants. Les enjeux sociaux, universitaires, économiques qu'elles concentrent autour d'elles, démontrent l'importance des politiques publiques pour la vie des étudiants et le rôle central des acteurs publics en charge de ce sous-secteur de l'éducation nationale. Parmi ceux-ci, le Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (C.O.U.S.-A.C.), ex Centre national des Œuvres universitaires (C.E.N.O.U.), occupe depuis plus de 50 ans, auprès des universités, une place de premier plan. En tant qu'établissement public administratif d'ordre social, sa mission principale est de soutenir les étudiants en termes d'aides directes ou allocations universitaires (bourses, secours, frais de thèse, de mémoire et de stage) et d'aides indirectes (hébergement, restauration, transport, activités culturelles, sportives et artistiques, etc.) définies par l'État.

En effet, les allocations universitaires représentent plus de 70% du budget du Centre et sont exclusivement transférées par l'État sous forme de subventions.

Après plusieurs années de gestion de ces ressources, les attentes ne sont toujours pas comblées, en témoignent les retards importants observés dans le paiement des dites allocations aux bénéficiaires. Ces retards sont souvent sources de tensions permanentes, de mouvements de protestation parfois assortis de violence sur les différents campus.

Face à cette situation, le Gouvernement de la République du Bénin, dans le cadre de la réforme du système éducatif de l'enseignement supérieur en rapport avec la politique générale de modernisation et de gestion des finances publiques, a initié et mis en œuvre l'expérience de la bancarisation du paiement des bourses et secours universitaires intervenue au cours de l'année académique 2012-2013. Outre la transparence dans la gestion des fonds alloués aux paiements des allocations universitaires, cette expérience vise à diminuer les remous étudiants liés au non-paiement à temps des allocations universitaires. Sollicitée dans le cadre de l'accord de partenariat conclu en 2005 entre elle et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, ECOBANK-Bénin a été retenue suite à l'étude de ses offres technique et financière comme partenaire du Gouvernement pour le paiement des bourses et secours aux étudiants via le système bancaire. Cet accord, intitulé '*Convention de partenariat entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et ECOBANK-Bénin portant sur le paiement des allocations universitaires au moyen des systèmes de paiement bancaire*', a été conclu le **10 décembre 2012** pour une durée de deux ans renouvelable.

Cependant, à l'heure du bilan, les retards dans le paiement de ces allocations sont toujours d'actualité et il urge de repenser le système.

C'est fort de cette situation que nous avons jugé utile d'introduire la notion d'efficacité dans la gestion de ces allocations universitaires à travers le thème intitulé : « **Contribution à l'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.** ».

Sur la base de toutes ces considérations, ce thème est développé en trois chapitres. Le premier chapitre présente le C.O.U.S.-A.C. puis le ciblage du groupe de problèmes à résoudre (PAR) et nous avons fini par la perspective théorique de réflexion y relative afin de formuler la problématique de l'étude.

Le deuxième chapitre présente les objectifs, les hypothèses de recherche, la revue de littérature, le choix de la méthodologie et les conditions de vérification des hypothèses.

Enfin le dernier chapitre s'attache à vérifier les hypothèses à travers la réalisation de l'enquête et la présentation des résultats qui en découlent d'une part, ensuite, aux approches de solutions et enfin aux conditions de mise en œuvre y relatives d'autre part.

## CHAPITRE 1<sup>ER</sup>

**CADRE CONTEXTUEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS  
DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE  
D'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE GESTION DES  
ALLOCATIONS UNIVERSITAIRES AU C.O.U.S.-A.C.**

Après la présentation du cadre contextuel de l'étude et les observations de stage au Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (section 1), ce chapitre se consacre au choix du groupe de problèmes à résoudre (PAR) avant de finir par la perspective théorique de réflexion y afférente et la formulation de la problématique de l'étude (section 2).

## **Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage au C.O.U.S.-A.C.**

Dans le premier paragraphe, cette section est consacrée à la présentation du C.O.U.S.-A.C qui est le cadre contextuel de l'étude et dans le second paragraphe, l'on retrouve les observations de stage à travers les états des lieux.

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

Le cadre contextuel de l'étude se présente à travers le cadre institutionnel (I), le cadre physique et celui environnemental (II).

#### **I- Cadre institutionnel de l'étude : le C.O.U.S.-A.C.**

Le C.O.U.S.-A.C. se présente à travers son historique, ses missions et attributions (A) ainsi que sa structure organisationnelle et fonctionnelle (B).

#### **A- Historique, missions et attributions du C.O.U.S.-A.C.**

##### **1- Historique**

Le Centre national des Œuvres universitaires a démarré effectivement ses activités au Bénin en octobre 1970. Cependant, c'est à la faveur de l'arrêté n°014/MESRS/DGM du 26 janvier 1982 que le Centre fut officiellement créé. Depuis lors, plusieurs arrêtés se sont succédé et ont modifié diversement son mode de fonctionnement et d'organisation. Il s'agit de l'arrêté ministériel n°621-MEMS/DGM du 24 septembre 1985 portant création, organisation et fonctionnement du Centre national des Œuvres universitaires (C.E.N.O.U.) qui le plaçait comme une unité de service de l'Université nationale du Bénin, sous l'autorité du Recteur. L'arrêté n°091-MEN/CAB/DC/R-UNB du 13 février 1991 portant création, organisation et fonctionnement du Centre national des Œuvres universitaires fut le premier arrêté de l'ère du

Renouveau démocratique. Avec la création en 2001 de la deuxième université nationale, (l'Université de Parakou), l'autonomie accordée à chacune des deux universités a rendu nécessaire la création d'une structure autonome des œuvres universitaires dont le champ d'action devait couvrir les deux universités. À la faveur du décret n°2002-519 du 29 novembre 2002, le C.E.N.O.U. est devenu un établissement public doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et placé sous la tutelle directe du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique. Il fut alors érigé en Direction générale, subdivisée en deux directions régionales : la Direction du Centre régional des Œuvres universitaires de l'Université d'Abomey-Calavi et celle de l'Université de Parakou. Depuis le 7 septembre 2010, le décret n°2002-519 a été remplacé par le décret n°2010-385 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey Calavi (C.O.U.S.-A.C.). L'équivalent du même Centre est créé à Parakou (C.O.U.S.-P). En attendant le transfèrement de la direction du C.O.U.S. à Abomey-Calavi, comme le dispose le décret, la direction du COUS a conservé le siège de l'ex-Direction générale à Cotonou, sur la rue pavée menant de l'E.N.E.A.M. au "Boulevard du Canada" à 100 mètres environs de la Poste de Gbégamey.

## 2- Missions et attributions

Le C.O.U.S.-A.C. a pour mission fondamentale de contribuer au bien-être social, moral et matériel des étudiants par l'amélioration de leurs conditions de vie et d'étude, notamment dans les domaines suivants :

- hébergement ;
- couverture sanitaire ;
- restauration ;
- activités sportives, artistiques et culturelles ;

Il a également pour missions de déterminer et de proposer des prestations susceptibles de satisfaire les besoins des étudiants, de participer aux travaux des réunions régionales et internationales auxquelles les pouvoirs publics les inviteront, de gérer les biens meubles et immeubles à eux destinés, **d'organiser le paiement des allocations universitaires (bourses, secours, frais de mémoires, de stages,...) aux étudiants en collaboration avec la Direction des Bourses et Secours universitaires (D.B.S.U.).**

## **B- Structure organisationnelle et fonctionnelle du C.O.U.S.-A.C.**

Selon le décret n°2010-385 du 7 septembre 2010, le Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi est composé de trois (3) organes : le Conseil d'Administration, la Direction et le Comité de Direction.

### **1- Le Conseil d'Administration**

Il est composé de onze membres et est présidé par le ministre en charge de l'Enseignement supérieur ou son représentant. Il est chargé de délibérer sur toutes les questions intéressant le fonctionnement du Centre, par l'approbation entre autres de son programme d'actions, de son plan de travail annuel, de ses comptes de gestion (états financiers, bilan annuel, etc.) et de son budget prévisionnel.

### **2- La Direction**

La Direction du C.O.U.S.-A.C. est assurée par un directeur chargé de la gestion quotidienne et de la coordination des activités du Centre. Elle comprend:

- le Secrétariat particulier ;
- le Service administratif et financier ;
- le Service du Matériel, de la Maintenance et des Approvisionnements ;
- le Service de l'Hébergement, de la Restauration, et du Transport ;
- le Service de la Santé et des Affaires sociales ;
- le Service des Activités artistiques, culturelles et sportives ;
- le Service du Développement et de la Prospective ;
- six (6) Intendances pour les campus décentralisés (E.N.E.A.M., I.U.T. Lokossa, C.U.P., I.N.J.E.P.S., Kétou et, Abomey) ;
- et l'Agence comptable qui comprend entre autres, les services du Contrôle budgétaire, de la Comptabilité et de la Trésorerie.

Outre ces différents services prévus par le décret, deux services ont été créés en raison des nécessités de service : il s'agit du Service en charge de la Gestion des Ressources humaines et du celui en charge de l'Assainissement et de l'Entretien.

L'organigramme placé en **annexe n°10** présente schématiquement cette structure organisationnelle.

### **3- Le Comité de Direction**

Le Comité de Direction est un organe consultatif du C.O.U.S.-A.C. Il est composé du Directeur du Centre, des chefs de service et de deux délégués du personnel.

Il est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget, la politique générale du Centre ou toutes affaires que le Directeur lui soumet. Il se réunit, en séance ordinaire, une fois par semaine.

## **II- Cadres physique et environnemental de l'étude**

Le cadre physique de l'étude (A) se distingue nettement du cadre environnemental (B).

### **A- Cadre physique de l'étude : l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C.**

L'Agence comptable du Centre est la structure au sein de laquelle notre stage s'est déroulé. Afin d'accomplir les missions qui lui incombent, l'Agence comptable coordonne les activités de ses services que sont le Secrétariat administratif, les services du Contrôle budgétaire, de la Comptabilité et de la Trésorerie.

#### ***1- Le Secrétariat de l'Agence comptable***

Le Secrétariat de l'Agence comptable est chargé de la réception, de l'enregistrement, de la distribution et de l'expédition du courrier ainsi que de la saisie de tous les documents relatifs aux activités de l'Agence.

#### ***2- Le Service de la Comptabilité***

Il est chargé du traitement et de l'enregistrement des informations financières. À ce titre, il veille à l'imputation des opérations aux comptes appropriés et vérifie la liquidation. Il procède à la tenue des livres journaux, l'établissement de l'état de rapprochement bancaire, la mise à jour périodique du portefeuille-tiers (débitur et créancier), l'édition du compte de gestion, du bilan et de la balance. Il veille également à la conservation des pièces justificatives des opérations et des documents comptables.

#### ***3- Le Service de la Trésorerie***

Ce service est chargé de la gestion de la trésorerie. À ce titre, il procède :

- au recouvrement des recettes du Centre ;
- au contrôle de régularité avant tout paiement ;

- au règlement des ordres de paiement des dépenses ;
- à la tenue du brouillard de caisse ;
- à la tenue des livres-journaux (livre-journal caisse et livre journal banque);
- à l'émission des chèques.

Ce service est composé de trois divisions à savoir : la Division Caisse, la Division Recouvrement et la Division chargée de la Gestion des Allocations universitaires.

#### ***4- Le Service du Contrôle budgétaire***

Le Service du Contrôle budgétaire est chargé du contrôle de la régularité, de la légalité et de la sincérité des dépenses engagées. A ce titre, il :

- contrôle l'exactitude de l'imputation budgétaire ;
- vérifie et contrôle la régularité des pièces justificatives ;
- vérifie la disponibilité des crédits ;
- vérifie la sincérité des prix au regard des prix de référence ;
- s'assure de l'éligibilité du fournisseur.

Il fait la mise à jour périodique du fichier budgétaire.

### **B- Cadre environnemental du C.O.U.S.-A.C.**

L'environnement est l'ensemble des facteurs aussi bien internes qu'externes à une organisation et qui influence les actions de cette dernière. Il est constitué d'une multitude de sous-ensembles en perpétuelle évolution. Nous distinguons deux sortes d'environnement à savoir : le microenvironnement (1) et le macro environnement (2).

#### **1- Le microenvironnement**

Environnement immédiat de proximité, il regroupe l'ensemble des acteurs externes immédiatement en contact avec le C.O.U.S.-A.C. et qui influence directement ses activités. Il s'agit entre autres des usagers, des structures partenaires et des fournisseurs.

**a) Les usagers**

Ils sont constitués des agents qui émargent au budget du Centre (salaires, primes et autres indemnités). On y trouve aussi les prestataires de service, les étudiants et organisations étudiantes (F.N.E.B., U.N.E.B., U.N.S.E.B.) dans le cadre de leurs activités statutaires.

**b) Les structures concurrentes**

Il existe un certain nombre de structures qui contribuent également à la tenue de certains comptes et jouent le rôle de payeur du C.O.U.S.-A.C. Cependant, elles ne peuvent raisonnablement être considérées comme des structures concurrentes car leurs missions diffèrent et complètent celles de l'Agence comptable. Il s'agit de :

- ECOBANK-Bénin qui, depuis l'année académique 2012-2013, est la structure qui paie matériellement les bourses et secours aux étudiants remplissant les conditions. Elle doit produire en fin d'année la situation des allocations effectivement payées pour permettre à l'Agence comptable de reverser le cas échéant le solde au Trésor public.
- Les structures de micro-finance (CEPEC-Bénin) qui consentent des prêts à certains agents manifestant le besoin.

**c) Les structures partenaires**

Il s'agit des structures techniques qui accompagnent l'Agence comptable dans l'exécution de ses tâches. Ainsi nous pouvons citer : le Service administratif et financier du C.O.U.S.-A.C., le Trésor public, ECOBANK-Bénin et la Direction des Bourses et Secours universitaires dans le cadre de la bancarisation des bourses et secours universitaires.

**d) Les fournisseurs**

Il s'agit des entreprises locales qui fournissent des biens et services au Centre dans le cadre de son fonctionnement telles que les fournisseurs des divers matériels et fournitures de bureau, des sociétés d'entretien, etc. par le biais du Service du Matériel, de la Maintenance et des Approvisionnements (THERMO FRIGO Sarl, CLUB DES EXPERTS SA, etc.).

**2- Le macro environnement**

Il est constitué de l'environnement socio-culturel, administratif et politique, juridique et réglementaire puis économique et financier.

**a) L'environnement socio-culturel**

La mission principale du C.O.U.S.-A.C. est d'abord d'ordre social car s'occupant du bien-être des étudiants en termes d'hébergement, de restauration, de transport et d'allocations universitaires. Les subventions accordées par l'Agence comptable aux organisations estudiantines (U.C.A.E., E.A.C.E., U.N.E.B., F.N.E.B., U.N.S.E.B.) témoignent également de sa dimension culturelle.

**b) L'environnement politico-administratif**

L'administration est au service du pouvoir politique. Celle du C.O.U.S.-A.C. ne déroge pas à cette réalité. Quand bien même il dispose d'un Conseil d'Administration, le Centre est parfois soumis aux influences des décisions politiques prises par le ministère en charge de l'Enseignement supérieur et en Conseil des Ministres. La décision portant bancarisation des allocations universitaires, celle concernant l'achat d'une vingtaine de bus au profit du parc automobile du Centre ou encore l'Accord d'établissement régissant la carrière des agents contractuels du Centre en disent long.

**c) L'environnement juridique et réglementaire**

Il regroupe les lois, les conventions, les décrets et règlements régissant la vie du C.O.U.S.-A.C. Pour créer un cadre de travail plus performant et plus adéquat, le Centre doit de se conformer à l'arrêté d'application n°704-2013/ MESRS/ DC/SGM/CTJ/DCOUS-AC/SA du 12 décembre 2013 du décret n°2010-385 du 7 septembre 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi.

**d) L'environnement économique et financier**

Il est fonction de la situation économique nationale, régionale et internationale. Cela se ressent d'ailleurs dans le rythme de paiement des différents engagements du C.O.U.S.-A.C (bourse, secours, frais de mémoire, stage et thèse, fournisseurs divers, etc.).

Le cadre contextuel ainsi décrit nous permet d'envisager logiquement la restitution des observations de stage en termes d'états des lieux.

## **Paragraphe 2 : Observations de stage sur les activités de l'Agence comptable**

Durant notre stage, nos observations se sont accentuées sur les facteurs internes et externes au C.O.U.S.-A.C. susceptibles d'influencer l'exercice de ses activités. Il s'agit des mécanismes de réalisation des activités et des effets de l'environnement sur ces activités. Les résultats du présent exercice ont été restitués en quatre points :

- états des lieux à l'interne et à l'externe sur la réalisation des activités de l'Agence comptable (voir annexes n°1 et n°2) ;
- bilan des observations : atouts et problèmes ;
- identification des groupes possibles de problèmes à résoudre.

### **I- Bilan des observations de stage : atouts et problèmes**

Il ressort des observations faites sur les activités de l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C. les atouts en termes de forces et opportunités (A) et les problèmes en termes de faiblesses et de menaces (B).

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

Des observations faites et présentées dans les annexes n°1 et n°2, nous pouvons retenir comme atouts :

##### **1- Par rapport à la gestion des allocations universitaires**

- a) Effort de modernisation du système de paiement des bourses et secours (force)
- b) Performance du dispositif de communication des informations aux ayants droit (force)
- c) Respect strict de la programmation liée au paiement des frais de stage, de mémoire et de thèse (force).

##### **2- Par rapport à la gestion des ressources humaines**

- d) Effort d'assainissement dans la procédure de recrutement des agents contractuels du Centre (force)
- e) Effort de planification des ressources humaines du C.O.U.S.-A.C. (force).

### **3- Par rapport à la tenue de la comptabilité et au contrôle**

- f) Bon suivi dans la tenue des comptabilités (force)
- g) Respect de la procédure de contrôle a priori des dépenses du C.O.U.S.-A.C. (force)
- h) Effectivité du contrôle a posteriori de l'exécution budgétaire (force)
- i) Formalisation des rapports entre l'Agence comptable et ses usagers (opportunité)
- j) Soutien logistique évident d'ECOBANK au profit de l'Agence comptable (opportunité)
- k) Volonté affichée de l'Agent comptable à rester coller aux pratiques de la profession (opportunité).

### **B- Les problèmes (faiblesses et menaces)**

Les problèmes que nous pouvons retenir sont :

#### **1- Par rapport à la mobilisation des ressources financières alimentant le budget du C.O.U.S.-A.C.**

- a) Non-respect par le rectorat de l'U.A.C. de ses engagements vis-à-vis du C.O.U.S.-A.C. en matière de transfert des recettes exceptionnelles (faiblesse)
- b) Affaiblissement de l'autonomie financière du C.O.U.S.-A.C. dans le temps (faiblesse)
- c) Lenteur du rythme de mobilisation des subventions de l'État (menace)

#### **2- Par rapport à la gestion des allocations universitaires**

- d) Défaut de logiciels adaptés pour identifier les doublons (faiblesse)
- e) Lenteur dans la mobilisation des ressources destinées à payer les listes reçues (faiblesse)
- f) Non fiabilité du système d'attribution des numéros de compte aux étudiants (faiblesse)
- g) Retard dans le paiement des frais de stage, mémoire et thèse (faiblesse)
- h) Non bancarisation des frais de stage, mémoire et thèse (faiblesse)
- i) Lenteur dans la confection des états de paiement assortie d'erreurs matérielles (faiblesse)
- j) Non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires (faiblesse)
- k) Résultat déficitaire des allocations universitaires (faiblesse)
- l) Inexistence d'un plan de trésorerie (faiblesse)
- m) Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires (faiblesse)

- n) Emission des listes en provenance de la D.B.S.U. (menace)
- o) Mouvements répétés de protestation des étudiants (menace)
- p) Non-accessibilité aux textes régissant l'attribution des bourses et secours universitaires (menace)

### **3- Par rapport à la gestion des ressources humaines**

- q) Pratique de recrutement peu satisfaisante au C.O.U.S.-A.C. (faiblesse)
- r) Inexistence de fiches de description de poste (faiblesse)
- s) Inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents (faiblesse)
- t) Non-implication des agents dans les prises de décisions (faiblesse)
- u) Inexistence d'une pratique formalisée de formation au C.O.U.S.-A.C. (faiblesse)
- v) Inexistence d'un système d'évaluation pertinent (faiblesse)
- w) Conditions de travail peu satisfaisantes (faiblesse)

### **4- Par rapport à la gestion des investissements**

- x) Non-exhaustivité de l'inventaire du mobilier du C.O.U.S.-A.C. (faiblesse)
- y) Faible niveau des ressources consacrées aux dépenses d'investissement (faiblesse)
- z) Absence d'un plan d'investissement pertinent au C.O.U.S.-A.C. (faiblesse)

## **II- Identification des groupes possibles de problèmes à résoudre**

Nous procédons à un regroupement par centre d'intérêt des problèmes (A) décelés lors de nos observations de stage pour aboutir à une synthèse des groupes de problèmes possibles (B).

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

Les centres d'intérêt retenus se présentent comme suit :

- Centre d'intérêt n°1 : la mobilisation des ressources financières alimentant le budget du C.O.U.S.-A.C.
- Centre d'intérêt n°2 : la gestion des allocations universitaires
- Centre d'intérêt n°3 : la gestion des ressources humaines
- Centre d'intérêt n°4 : la gestion des investissements

Les centres d'intérêt sont ainsi assimilés aux principales activités de l'administration du C.O.U.S.-A.C. et les différents problèmes spécifiques y relatifs sont associés à chaque centre d'intérêt comme synthétisé dans le tableau n°1.

### **B- Synthèse des problèmes à résoudre possibles**

Cette synthèse est présentée dans le tableau n°1 :

**Tableau n° I : Possibilités de problèmes à résoudre (P.A.R.)**

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Angles d'observation	Problèmes à résoudre (P.A.R.)		Libellés des P.A.R.
			Problèmes spécifiques	Problèmes généraux (P.G.)	
1	La mobilisation des ressources financières alimentant le budget du C.O.U.S.-A.C.	Optimisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect par le rectorat de l'U.A.C. de ses engagements vis-à-vis du C.O.U.S.-A.C. en matière de transfert des recettes exceptionnelles</li> <li>- Affaiblissement de l'autonomie financière du C.O.U.S.-A.C. dans le temps</li> <li>- Lenteur du rythme de mobilisation des subventions de l'État</li> </ul>	Mobilisation non-optimale des ressources financières du C.O.U.S.-A.C. <b>(P.G. 1)</b>	Problème de mobilisation non optimale des ressources du C.O.U.S.-A.C. <b>(P.A.R. 1)</b>
2	La gestion des allocations universitaires	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défaut de logiciels adaptés pour identifier les doublons</li> <li>- Lenteur dans la mobilisation des ressources destinées à payer les listes reçues</li> <li>- Non-fiabilité du système d'attribution des numéros de compte aux étudiants</li> <li>- Retard dans le paiement des frais de stage, mémoire et thèse</li> <li>- Non-bancarisation des frais de stage, mémoire et thèse</li> <li>- Lenteur dans la confection des états de paiement assortis d'erreurs matérielles</li> <li>- Non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires</li> <li>- Résultat déficitaire des allocations universitaires</li> <li>- Inexistence d'un plan de trésorerie</li> <li>- Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires</li> <li>- Emiettement des listes en provenance de la D.B.S.U.</li> <li>- Mouvements répétés de protestation des étudiants</li> <li>- Non-accessibilité aux textes régissant l'attribution des bourses et secours universitaires</li> </ul>	Système de gestion des allocations universitaires non-efficace <b>(P.G. 2)</b>	Problème de la non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires <b>(P.A.R. 2)</b>
3	La gestion des ressources humaines	Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratique de recrutement peu satisfaisante au C.O.U.S.-A.C.</li> <li>- Inexistence de fiches de description de poste</li> <li>- Inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents</li> <li>- Non-implication des agents dans les prises de décisions</li> <li>- Inexistence d'une pratique formalisée de formation au C.O.U.S.-A.C.</li> <li>- Inexistence d'un système d'évaluation pertinent</li> <li>- Conditions de travail peu satisfaisantes</li> </ul>	Gestion non-satisfaisante des ressources humaines du C.O.U.S.-A.C. <b>(P.G. 3)</b>	Problème de la gestion non-satisfaisante des ressources humaines du C.O.U.S.-A.C. <b>(P.A.R. 3)</b>
4	La gestion des investissements	Rationalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-exhaustivité de l'inventaire du mobilier du C.O.U.S.-A.C.</li> <li>- Faible niveau des ressources consacrées aux dépenses d'investissement</li> <li>- Absence d'un plan d'investissement pertinent au C.O.U.S.-A.C.</li> </ul>	Gestion non-rationnelle des investissements du C.O.U.S.-A.C. <b>(P.G. 4)</b>	Problème de la gestion non-rationnelle des investissements du C.O.U.S.-A.C. <b>(P.A.R. 4)</b>

**Source : Inventaire des problèmes issus de nos observations de stage, mai 2015.**

La présentation du cadre contextuel de l'étude et des observations de stage nous permet d'orienter logiquement nos réflexions sur le choix de la problématique de ladite étude.

## **Section 2 : Choix du problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : la problématique de l'étude**

Dans cette section, nous avons opéré le choix du groupe de problèmes le plus pertinent à nos yeux et dégagé la perspective théorique y relative.

### **Paragraphe 1 : Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude**

#### **I- Choix et spécification du groupe de problèmes à résoudre**

##### **A- Choix du groupe de problèmes à résoudre**

Une relecture des différents groupes de problèmes identifiés laisse percevoir que les centres d'intérêt ciblés sont des préoccupations auxquelles le C.O.U.S.-A.C. doit résolument apporter des réponses concrètes en vue d'une efficacité dans la gestion de ses différentes ressources. Il s'agit des groupes de problèmes ayant pour problèmes généraux (PGi) :

- la mobilisation non-optimale des ressources financières alimentant le budget du C.O.U.S.-A.C. (PG1);
- la non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires (PG2);
- la gestion non-satisfaisante des ressources humaines (PG3);
- la gestion non-rationnelle des investissements (PG4).

Ces différents problèmes identifiés méritent chacun une résolution pour la bonne marche de la structure. Mais ne pouvant pas nous livrer à une si vaste entreprise, nous avons alors privilégié le groupe de problèmes qui nous paraît le plus pertinent. La pertinence d'un tel groupe est caractérisée par deux éléments : d'abord notre aptitude à mieux traiter le sujet et

ensuite, les réelles préoccupations des acteurs impliqués dans le système de gestion des allocations universitaires.

D'abord, le **groupe de problèmes n°1 lié à la mobilisation non-optimale des ressources financières du C.O.U.S.-A.C.** a déjà fait l'objet de réflexions au cours de plusieurs réunions et ateliers sanctionnés par des recommandations en termes de création d'un cadre institutionnel chargé de la recherche de partenariat public-privé, sensibilisation des partenaires du Centre et l'amélioration des techniques utilisées jusque-là pour améliorer le niveau de ressources propres du Centre. Pour ce qui concerne les subventions de l'État, l'Agent comptable du Centre, le Directeur des Ressources financières et du Matériel du M.E.S.R.S. se sont engagés, au cours d'une réunion tenue au ministère le mercredi 18 février 2015, à se coordonner aux fins de respecter autant que faire se peut l'échéance de décaissement des tranches trimestrielles. Toutes ces mesures, si elles sont mises en œuvre avec sérénité et rigueur devraient permettre d'améliorer substantiellement le niveau des ressources mobilisées pour faire efficacement face aux dépenses multiples du Centre. Sur cette base, ce groupe de problèmes ne fait pas objet de réflexion au cours de la présente étude.

Ensuite, la résolution du **groupe de problèmes n°3 relatif à la gestion non-satisfaisante des ressources humaines** nécessite des connaissances spécifiques dans le domaine du management des ressources humaines. Aussi différentes mesures sont-elles mises en œuvre par le C.O.U.S.-A.C. et soumises à l'approbation du Conseil d'Administration pour gérer au mieux cette ressource importante qui constitue la première de toutes. Etant donné ces mesures et ne disposant pas de ces connaissances spécifiques, le groupe de problèmes n°3 n'a pu être résolu dans le cadre de la présente recherche.

S'agissant du **groupe de problèmes n°4 qui a trait à la gestion non-rationnelle des investissements du Centre**, sa résolution appelle également des compétences techniques spécifiques en matière de comptabilité matières, de programmation et de prospective, compétences que nous n'avons pas. Dès lors, ce groupe de problèmes n'a pas pu être résolu.

Enfin, le **groupe de problèmes n°2 relatif à la non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires** soulève plusieurs problèmes suivant des aspects divers qui méritent d'être pris en compte pour orienter la gestion des allocations universitaires vers des résultats probants. Cela est d'autant plus important que lesdites allocations représentent plus de 70% des ressources de tout le Centre et il va de soi qu'une non-efficacité à ce niveau rejallirait inmanquablement sur la gestion globale du Centre. C'est pourquoi ce groupe de

problèmes à résoudre a fait l'objet de notre étude. Les problèmes spécifiques bruts y relatifs sont au nombre de 13 :

- (1) défaut de logiciels adaptés pour identifier les doublons (PSa) ;
- (2) lenteur dans la mobilisation des ressources destinées à payer les listes reçues (PSb) ;
- (3) non-fiaibilité du système d'attribution des numéros de compte aux étudiants (PSc)
- (4) Retard dans le paiement des frais de stage, mémoire et thèse (PSd)
- (5) Non-bancarisation des frais de stage, mémoire et thèse (PSe)
- (6) Lenteur dans la confection des états de paiement assortis d'erreurs matérielles (PSf)
- (7) Non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires (PSg)
- (8) Résultat déficitaire des allocations universitaires (PSH)
- (9) Inexistence d'un plan de trésorerie (Psi)
- (10) Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires (PSj)
- (11) Emiettement des listes en provenance de la D.B.S.U. (PSk)
- (12) Mouvements répétés de protestation des étudiants (PSl)
- (13) Non-accessibilité aux textes régissant l'attribution des bourses et secours universitaires (PSm).

La prochaine étape est de préciser les contours du groupe de problèmes choisi et de se débarrasser des problèmes spécifiques qui ne méritent pas ou ne méritent plus d'être résolus : il s'agit de la spécification du groupe de problèmes à résoudre.

### **B- Spécification du P.A.R. choisi**

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

#### **1- Précision des contours du groupe de problèmes choisi**

Le choix du groupe de problèmes à résoudre n°2 relatif à la non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires nous renseigne sur les difficultés liées à la qualité non-satisfaisante des services aux étudiants bénéficiaires desdites allocations, la mise en œuvre des règles de transparence et la justification des paiements effectués.

Nos observations de stage, bien qu'ayant montré une liste non moins importante des atouts dont dispose le C.O.U.S.-A.C., a permis de relever aussi 13 problèmes qui entravent les

efforts de la structure. Au regard de la mise en œuvre des réformes actuelles et surtout à partir des résultats non-encore satisfaisants, il nous paraît intéressant de s'interroger sur la pertinence du mécanisme mis en place pour gérer les allocations universitaires, les outils indispensables y afférents, la construction de ces outils et leurs influences sur le pilotage des allocations universitaires.

Aujourd'hui plus que jamais, la gestion des allocations universitaires doit être modernisée et s'orienter vers plus d'efficacité grâce aux outils de gestion que notre formation professionnelle nous permet de proposer.

## **2- Élagage des problèmes spécifiques**

La résolution du problème relatif au défaut de logiciels adaptés pour identifier les doublons (PSa) est déjà prise en compte dans l'élaboration du projet de budget, gestion 2016 où une ligne budgétaire lui est consacrée. Donc le PSa est écarté. Par ailleurs, la lenteur dans la mobilisation des ressources destinées à payer les listes reçues (PSb) est déjà prise en considération dans la résolution du problème de l'inexistence d'un plan de trésorerie (Psi) que nous retenons. Le problème relatif au retard dans le paiement des frais de stage, mémoire et thèse (PSd) englobe celui de la lenteur dans la confection des états de paiement assortie d'erreurs matérielles (PSf) qui est d'ailleurs résolu par l'obligation qui est désormais faite aux entités universitaires de faire accompagner les listes des ayants droit d'une copie électronique. La non bancarisation des frais de stage, mémoire et thèse (PSe) est une préoccupation déjà en étude entre le C.O.U.S.-A.C., la D.B.S.U. et ECOBANK. La création de compte bancaire est même déjà envisagée par l'institution bancaire sous certaines conditions. Dès lors, le PSe ne mérite plus d'être résolu. La non fiabilité du système d'attribution des numéros de compte aux étudiants (PSc) est due, selon ECOBANK, aux erreurs de saisies commises par la D.B.S.U. sur les matricules des étudiants car ces matricules sont les seuls identifiants pour l'attribution des numéros de comptes. Dès lors, des contrôles instantanés sont effectués par ladite banque avant d'attribuer les numéros de compte. Sur cette base, le PSc ne fait pas objet de réflexion. Nous gardons le PSg lié à la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires car il traduit le résultat déficitaire des allocations universitaires (PSh). Quant à l'émission des listes provenant de la D.B.S.U. (PSk), lesdites listes sont produites en réalité par la Commission nationale d'Attribution des Bourses et Secours universitaires (C.N.A.B.S.U.) à l'issue de leurs sessions périodiques. Il suffit de fixer un nombre minimal en dessous duquel une liste ne serait pas acceptable pour que ce problème ne persiste plus. Par

ailleurs, cette Commission a une parfaite connaissance des textes qui fixent les conditions d'attribution des bourses et secours universitaires et a l'obligation de les publier pour rendre transparentes ses opérations. Donc le PSm ne mérite pas d'être résolu dans la présente étude. Le PSI relatif aux mouvements répétés de protestation des étudiants est déjà pris en compte dans le PSj lié à l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires dans la mesure où ces mouvements sont parfois la conséquence de l'insatisfaction des étudiants dans la gestion de leurs diverses réclamations.

Sur la base de toutes ces considérations, nous retenons dans le cadre de notre étude, les trois (3) problèmes spécifiques ci-après :

- non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires (PS1) ;
- inexistence d'un plan de trésorerie (PS2) ;
- inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires (PS3).

La réflexion sur ces trois problèmes spécifiques permet d'orienter le choix du thème de l'étude.

## **II- Choix du thème de l'étude**

Il importe de rappeler que nous avons choisi parmi les groupes de problèmes possibles le groupe de problèmes relatif à la gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C. Ce groupe de problèmes se présente comme suit :

### **- Problème général**

Non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.

### **- Problèmes spécifiques**

- Non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires ;
- Inexistence d'un plan de trésorerie ;
- Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.

La réforme portant bancarisation des allocations universitaires intervenue en début d'année académique 2012-2013 était saluée par toute la communauté universitaire avec l'espoir que les bourses et secours seraient payés à temps avec plus de transparence et de sécurité. Mais trois ans après, ces attentes ne sont toujours pas comblées et les récriminations s'accroissent de plus en plus. Face à cet état de chose, le C.O.U.S.-A.C. se doit de mettre en

place un système performant de gestion qui tienne compte de l'ampleur des étudiants bénéficiaires avec leurs diverses préoccupations. Ce système devrait conduire à l'élaboration d'une plateforme permettant de maîtriser les effectifs devant bénéficier de ces allocations déjà en début d'année sur la base des résultats académiques. Ensuite, il paraît indispensable de tenir régulièrement un plan de trésorerie élaboré en collaboration avec les structures opérationnelles de la D.B.S.U, de la D.R.F.M. du M.E.S.R.S. et du ministère en charge des Finances. Enfin, il faut proposer, une réponse efficace aux diverses réclamations des étudiants ayant des difficultés particulières. Nous pensons que la mise place et l'exploitation responsable de ces outils devraient permettre d'orienter la gestion des allocations universitaires vers une performance tant souhaitée.

Ainsi, nous avons libellé notre thème comme suit : « **Contribution à la mise en place d'un système performant de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.** ».

La perspective théorique de réflexion sur le groupe de problèmes à résoudre nous a permis de formuler la problématique de l'étude.

## **Paragraphe 2 : Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre et formulation de la problématique de l'étude**

Étant donné le thème de l'étude choisi, il importe de préciser d'une part, la perspective théorique pouvant nous permettre d'identifier les angles de réflexion sur les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence sur le problème général et d'autre part, la problématique de l'étude dans sa double dimension problème et perspective théorique.

### **I- Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre**

En fait, la perspective théorique de réflexion d'analyse sera présentée d'une part, par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

#### **A- Perspective théorique de réflexion sur le problème général**

Rappelons que notre problème général est la non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.

En règle générale, la gestion d'un système nécessite un certain nombre d'outils, d'indicateurs qui permettent d'apprécier objectivement les prestations d'une organisation qu'elle soit à but lucratif ou non-lucratif. Le C.O.U.S.-A.C, étant un établissement public à caractère abondamment social, donc un établissement à but non lucratif, doit mettre en place des mécanismes qui permettent de payer en temps utile les allocations universitaires aux ayants droit, apporter des réponses satisfaisantes aux différentes récriminations des étudiants. En d'autres termes, pour rendre ce système efficace, nous allons identifier les leviers d'actions et trouver de bons indicateurs financiers et non financiers concernant la satisfaction des étudiants bénéficiaires, le personnel impliqué afin de les mettre en inter relation. Tous ces outils appuyés de la méthode de management participative doivent permettre de suivre et d'évaluer la performance dudit système.

Nous retenons donc que le cœur scientifique lié à notre problème général est basé sur **l'efficacité du système de gestion des allocations**. Cette perspective théorique générale est ici subdivisée en perspectives théoriques spécifiques liées à chaque problème spécifique.

### **B- Perspectives théoriques spécifiques liées aux problèmes spécifiques**

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

#### **1- Perspective théorique liée au problème spécifique n°1**

Au sujet de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires, il faut remarquer que le C.O.U.S.-A.C. n'arrive pas à déterminer en début d'année le nombre d'étudiants à prendre en compte alors que les ressources sont prévues pour le paiement des allocations universitaires. C'est une navigation à vue et ceci pose véritablement un problème de cohérence entre l'effectif à payer et les ressources nécessaires d'où les résultats déficitaires enregistrés sur un certain nombre d'années.

Sur cette base, l'angle de réflexion de ce problème a fait référence à l'approche spécifique **d'identification des outils de maîtrise parfaite des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires**.

## **2- Perspective théorique liée au problème spécifique n°2**

Le problème spécifique n°2 est relatif à l'inexistence d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C. Le Centre ne dispose pas en début d'exercice d'un plan prévisionnel de trésorerie qui permettrait d'adapter dans le temps mais aussi dans l'espace les rentrées aux sorties de fonds. La conséquence de cette situation est le défaut d'une trésorerie assez confortable lui permettant de payer à bonne date les allocations universitaires aux étudiants. Ce qui l'amène le plus souvent à faire un collectif budgétaire pour assurer son fonctionnement interne, liquider les factures des fournisseurs et prestataires divers.

Sur cette base, le cœur théorique de réflexion s'est inspiré de l'approche théorique spécifique de **la nécessité de tenir un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C.**

## **3- Perspective théorique liée au problème spécifique n°3**

À propos de l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires, nous avons relevé d'une part, que certains dysfonctionnements occasionnant la non-perception par les ayants droit de leurs allocations sont gérés de manière archaïque et des allers retours incessants pour les intéressés. D'autre part, les conditions à réunir par les étudiants bénéficiaires absents ou décédés ne sont pas clairement définies, ce qui accroît, d'année en année, le nombre de cas à gérer. L'inefficacité de ce système est liée à la non-clarification des conditions à réunir par les bénéficiaires absents ou décédés et le défaut de coordination entre les acteurs impliqués dans cette gestion.

Sur ce point, l'angle de réflexion de ce problème s'est focalisé sur la perspective spécifique de **gestion responsable des réclamations liées aux allocations universitaires dans une logique d'efficacité.**

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

Formuler la problématique de l'étude revient à rappeler le P.A.R. choisi et la perspective théorique y relative. Le système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C. paraît aujourd'hui non-efficace au regard des difficultés rencontrées en termes de non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires, d'inexistence d'un plan de trésorerie et d'inefficacité du système de gestion des réclamations y afférentes.

Pour atteindre l'efficacité du système de gestion des allocations universitaires, il faut réussir à mettre en interaction les options d'efficacité liées aux différents problèmes spécifiques en résolution. Résoudre ces problèmes spécifiques consiste à rendre efficace le système de gestion des allocations universitaires, ce qui suppose donc une maîtrise optimale des effectifs des bénéficiaires, l'élaboration d'un plan de trésorerie pertinent et efficace et une efficacité du mécanisme de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires. Cette réalité de recherche permet de libeller la problématique comme suit :

**« Problématique d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C. ».**

La formulation de la problématique est synthétisée dans le tableau n°2 pour faciliter à nos lecteurs une meilleure compréhension du présent passage de notre recherche.

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

Niveaux		Éléments de la problématique		Libellé de la problématique choisie
		Groupe de problèmes à résoudre (PAR)	Perspectives théoriques retenues (PTR)	
Niveau général		Non- efficacité du système de gestion des allocations universitaires (PG)	Efficacité du système de gestion des allocations universitaires	Problématique d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.
Niveaux spécifiques	1	Non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires	Identification des outils de maîtrise parfaite des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires	
	2	Inexistence d'un plan de trésorerie	Nécessité de tenir un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C.	
	3	Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires	Gestion responsable des réclamations liées aux allocations universitaires dans une logique d'efficacité.	

**Source : synthèse du processus de ciblage de la problématique, juillet 2015**

Étant donné les cadres institutionnel et physique de l'étude présentés, les observations de stage restituées et la problématique de l'étude ciblée, il devient opportun d'orienter nos réflexions sur les cadres théorique et méthodologique de résolution de la problématique de mise en place d'un système performant de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C. au travers d'un deuxième chapitre.

## CHAPITRE 2

**CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE  
RÉSOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE  
D'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE GESTION DES  
ALLOCATIONS UNIVERSITAIRES AU C.O.U.S.-A.C.**

Ce chapitre qui constitue le cadre théorique et méthodologique de notre travail, traite non seulement des objectifs et hypothèses de recherche, mais aussi et surtout de la revue de littérature relative à la problématique, d'une part (Section 1) et le choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses d'autre part (Section 2).

## **Section 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude**

Dans cette section, il a été successivement abordé le cadre théorique de base de la recherche (objectifs et hypothèses), le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature.

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

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

##### **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 général et spécifiques. Les objectifs de l'étude rentrent dans une triple vision de développement, de recherche et de résultats attendus. C'est ainsi qu'il a été déterminé des objectifs de développement, des objectifs de recherche et des résultats attendus.

Avant d'arriver à ces objectifs, rappelons que le problème général de l'étude est la non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C. et que les problèmes spécifiques associés sont :

- la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires (P.S.1) ;
- l'inexistence d'un plan de trésorerie (P.S.2) ;
- l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires (P.S.3).

## 1- Objectifs de développement

Il s'agit pour nous de faire des déclarations d'intention en termes de résolution de chaque problème suivant un objectif général et des objectifs spécifiques.

- **Objectif général de développement (O.G.D.)**

Cet objectif est de **suggérer les conditions d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.**

- **Objectifs spécifiques de développement**

Chaque objectif spécifique de développement est relié à un problème spécifique. Ainsi, nous avons :

- pour le problème spécifique n°1 : **proposer les modalités de maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires (O.S.D.1) ;**
- pour le problème spécifique n°2 : **conseiller les conditions d'élaboration d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C. (O.S.D.2) ;**
- pour le problème spécifique n°3 : **envisager les conditions d'efficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires (O.S.D.3).**

## 2- Objectifs de recherche

Ils sont des déclarations d'intention de réalisation de recherche par rapport à chaque problème.

- **Objectif général de recherche (O.G.R.)**

Il s'agit ici de **déterminer les conditions d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.**

- **Objectifs spécifiques de recherche (O.S.R.)**

Les objectifs spécifiques de recherche se résument comme suit :

- pour le problème spécifique n°1 : **identifier les modalités de maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires (O.S.R.1) ;**
- pour le problème spécifique n°2 : **chercher les conditions d'élaboration d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C. (O.S.R.2) ;**

- pour le problème spécifique n°3 : **définir les conditions d'efficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires (O.S.R.3) ;**

### **3- Résultats attendus**

Les résultats attendus de l'étude se présentent en termes général et spécifiques. Ainsi, nous avons :

- **Résultat général attendu (RGA)**

Au regard du problème général, ce résultat se formule comme suit :

**Au terme de l'étude, les conditions d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C. sont suggérées et déterminées.**

- **Résultats spécifiques attendus (R.S.A.)**

Ils se présentent comme suit :

- Par rapport au PS n°1 : au terme de l'étude, les modalités de maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires sont identifiées et proposées.
- Par rapport au P.S. n°2 : à la fin de l'étude, les conditions d'élaboration d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C. sont cherchées et conseillées.
- Par rapport au PS n°3 : à l'issue de l'étude, les conditions d'efficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires sont définies et envisagées.

### **B- 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 le problème Pi ? De manière précise, nous allons identifier à partir des problèmes, les causes éventuelles et formuler les hypothèses. À cet effet, nous identifions une cause la plus plausible et qui sera 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.

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

- pour l'hypothèse n°1 : **la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année ;**
- pour l'hypothèse n°2 : **la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie est à l'origine de l'inexistence d'un plan de trésorerie ;**
- pour l'hypothèse n°3 : **la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C, de la D.B.S.U. et d'ECOBANK explique l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.**

Les détails de la formulation des hypothèses se retrouvent en annexe n°3.

Afin de poursuivre aisément la présente étude, toutes les informations essentielles (problématique, objectifs poursuivis, causes supposées et hypothèses formulées) sont regroupées dans un tableau dénommé *tableau de bord de l'étude (TBE)*.

## **II- Tableau de bord de l'étude**

Nous ne pouvons présenter le tableau de bord de l'étude (tableau n° III) sans évoquer son rôle. C'est un outil récapitulatif des principaux repères de la recherche effectuée. Il est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des objectifs, des causes supposées et des hypothèses de l'étude. Aussi sert-il de repère à l'évolution future de l'étude en termes de méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic puis de la solution à proposer. Il se présente comme suit :

**Tableau n° III : Tableau de bord de l'étude « Contribution à l'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C. »**

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<b>Problème général :</b> Non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires	<b>Objectif général :</b> Déterminer les conditions d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.	-	-
Niveaux spécifiques	1	<b>Problème spécifique n°1 :</b> Non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires	<b>Objectif de recherche n°1:</b> Identifier les modalités de maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires	<b>Cause spécifique n°1 :</b> La non-disponibilité des résultats académiques en début d'année	<b>Hypothèse spécifique n°1 :</b> La non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année
	2	<b>Problème spécifique n°2 :</b> Inexistence d'un plan de trésorerie	<b>Objectif de recherche n°2:</b> Chercher les conditions d'élaboration d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C.	<b>Cause spécifique n°2 :</b> La méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie	<b>Hypothèse spécifique n°2 :</b> La méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie est à l'origine de l'inexistence d'un plan de trésorerie
	3	<b>Problème spécifique n°3 :</b> Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires	<b>Objectif de recherche n°3:</b> Définir les conditions d'efficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires	<b>Cause spécifique n°3 :</b> La non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C. , de la D.B.S.U. et de ECOBANK	<b>Hypothèse spécifique n°3 :</b> La non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C. , de la D.B.S.U. et de ECOBANK explique l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires

**Source : Synthèse des éléments des états des lieux et repères à mi-parcours de l'étude, juillet 2015**

## Paragraphe 2 : Revue de littérature

Il sera question ici de donner un aperçu sur les apports des auteurs, des études antérieures en ce qui concerne notre problème général et particulièrement sur ses problèmes spécifiques.

### **I- Revue de littérature liée à la problématique d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.**

La revue de littérature est un exercice de lecture de la documentation mobilisée afin de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution en termes d'outils de mobilisation et d'analyse des données. Elle suit les cinq étapes fondamentales suivantes :

- le rappel du problème ;
- le rappel de l'objectif lié au problème ;
- le rappel de l'hypothèse liée au problème ;
- l'identification de la thématique générale liée au problème et
- la détermination des théories spécifiques qui répondent aux exigences de l'objectif de recherche et de la thématique générale.

### **A- Contributions antérieures sur le problème général de la non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.**

Notre objectif général étant de déterminer les conditions d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C., nous aurons pour base de recherche la thématique de **l'allocation optimale des ressources dans le système éducatif**. Ceci nous amène à préciser le sens de certains mots clés (1) avant l'étude des critères d'appréciation y afférents (2).

#### **1- Clarifications conceptuelles**

D'abord, la **gestion** peut se définir comme l'activité sociale consistant à utiliser les ressources dans une organisation d'une manière performante afin de réaliser le mieux possible les buts qu'elle s'est assignée. Actuellement, la gestion (management dans le langage anglo-saxon) regroupe :

- *la gestion stratégique* (gestion de marché) comprenant analyse stratégique, orientations, mise en œuvre et contrôle ;

- la *gestion opérationnelle* (gestion de l'entreprise) traitant de la structure organisationnelle et des systèmes de décision, d'information et d'animation des hommes.

Par suite, la gestion est qualifiée de performante lorsqu'une organisation arrive à réaliser des résultats équivalents ou supérieurs aux objectifs préalablement fixés compte tenu des moyens mis en œuvre. Pour BOURGUIGNON (2000, p.158), **la performance** est définie comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs ». Cette réalisation pouvant se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens du processus qui mène au résultat (action). Il va de soi que la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints par comparaison avec les résultats souhaités.

La notion de performance définie, nous aborderons les critères d'appréciation de cette notion.

## 2- Les critères d'appréciation de la performance

La performance peut être appréciée suivant un certain nombre de critères. Il s'agit de l'efficacité, l'efficience, l'économie, l'effectivité.

- **L'efficacité** : selon LONING (2013, p.48), « l'efficacité est la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif ». Elle indique à quel point l'objectif est atteint. Pour la mesurer, on se sert de la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Objectifs visés}}$$

- **L'efficience** : elle est définie selon LONING (2013, p.98) comme la mise en œuvre du minimum de ressource nécessaire pour le résultat obtenu. Nous pouvons donc dire que l'efficience correspond à l'obtention d'un extrant donné à partir d'intrants minimaux, ou d'obtention d'extrants maximaux à partir d'un intrant donné. Le ratio suivant permet de la mesurer :

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{Moyens mis en oeuvre}}$$

- **L'économie** : le critère d'économie est défini selon VOYER (1999, p.105) comme « l'acquisition au meilleur coût, et en temps opportun, des ressources financières, humaines et matérielles, en quantité et en qualité appropriées ». Nous concluons donc que l'économie est le fait de se procurer des ressources nécessaires à un moindre coût.

- **L'effectivité** : selon JACOB (1999, p.108), l'effectivité va plus loin dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectif, moyens et résultats. Il s'agit en effet de voir si ce qui avait été prévu de faire est effectivement fait.

Par ailleurs, quatre critères ont été mis en place par ROUACH & NAULLEAU (2012, p.89-90) dans le cadre de l'évaluation de la performance de la fonction contrôle d'un système de gestion : la qualité du système, la cohérence, la fiabilité des informations, la rapidité et le respect des délais.

- **La qualité du système** : elle s'apprécie aussi bien sur la pertinence des informations à destination des utilisateurs (les usagers, clients) que sur la forme, c'est-à-dire la présentation des informations. Cette présentation doit être claire, lisible pour permettre une rapide compréhension des destinataires.
- **La cohérence du système** : elle s'apprécie à travers les incohérences (par exemple mise en place d'un budget mais absence de véritable contrôle budgétaire) et les redondances (par exemple la confection du même tableau chiffré à deux endroits différents).
- **La fiabilité des informations** : elle est mesurée par le nombre de données erronées issues du contrôle de gestion. Les remarques de l'audit interne peuvent être utilisées pour mesurer ce critère.
- **La rapidité et le respect des délais** : cette évaluation se fait par une comparaison des dates réelles d'envoi des divers documents aux utilisateurs aux objectifs des délais prévus auparavant.

Remarquons aussi que Jean Michel MOULOT (2010) retient le tableau de bord prospectif (balanced scorecard) comme modèle d'évaluation, lequel tableau a pour finalité terminale, la création de la valeur monétaire de l'entreprise et sa capacité à optimiser cette dernière. C'est un système de mesure de la performance équilibré entre :

- indicateurs financiers et non financiers ;
- court terme et long terme ;
- indicateurs intermédiaires et mesures des résultats.

Enfin, pour évaluer correctement le succès d'une organisation, il faut déterminer les mesures qui comptent réellement (business drivers). Par contre, l'utilisation de mesures

inappropriées risquent de fournir une représentation incomplète, erronée ou inadaptée de l'organisation. D'où l'importance de choisir les bons indicateurs.

Le terme KPI (Key Performance Indicators) est devenu l'un des termes les plus utilisés et mal compris dans le domaine du développement des affaires et de la gestion. En théorie, ils fournissent une série de mesures avec lesquelles les gestionnaires internes et les investisseurs externes peuvent évaluer la performance de l'entreprise et la probabilité de réaliser les objectifs à plus ou moyen terme.

Les indicateurs clés de performance, lorsqu'ils sont correctement mis au point, devraient fournir à l'ensemble du personnel des objectifs clairs et objectifs, combinés à une compréhension de la façon dont ils se rapportent à la réussite globale de l'organisation. Publiés à l'interne régulièrement et consultés comme outils de référence, ils sauront rapidement créer une mobilisation vers les mêmes objectifs.

Les indicateurs de performance clés sont des mesures permettant de représenter par des graphiques et des quotas les progrès et les points faibles de votre société. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

La définition des objectifs et mesures appropriés doit être le fruit d'un effort de groupe faisant intervenir tous les employés de votre entreprise. Gavin Boyd, qui dirige depuis Johannesburg la section Balanced Scorecard Collaborative African Unit de la société Palladium Company, déclare que mesurer les performances commerciales implique souvent de modifier le comportement des employés, une action assez peu appréciée.

« Les employés ne réagissent pas toujours de façon positive lorsqu'ils se rendent compte que leurs performances sont quantifiées », précise M. Boyd dont l'organisation a aidé près de 2 500 sociétés à mettre en œuvre des systèmes d'information commerciale.

Les étapes :

- Organisation d'ateliers réunissant membres du comité de direction et cadres supérieurs des différentes unités de l'entreprise peut contribuer à faciliter l'adhésion aux KPI.

- Organiser des ateliers au cours desquels les gestionnaires peuvent discuter avec leurs collaborateurs des KPI à utiliser pour évaluer leur service et de la raison d'être de cette évaluation.
- Les gestionnaires devraient envisager de faire correspondre les récompenses octroyées et les sanctions imposées aux employés à leurs performances évaluées par rapport aux KPI. « Ceci renforce l'importance des indicateurs de performance clés » ( Fred Bayles, La Bible des indicateurs clés de performance, Emergency Food Storage ).

### **B- Contributions antérieures sur la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires**

Rappelons que notre objectif spécifique de recherche est d'identifier les modalités de maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires et que notre hypothèse est formulée comme suit : la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année. Nous avons ainsi pour base de recherche la thématique de **la maîtrise des effectifs**. Les résultats de cette recherche se présentent comme suit :

En général, le vocable **maîtrise** est perçu comme le pouvoir de contrôler, de diriger ou de réguler une chose ou quelqu'un. C'est aussi la capacité d'exploiter ou d'utiliser une ressource, un savoir ou encore la connaissance théorique et pratique approfondie d'un sujet. De ce point de vue la maîtrise des effectifs, expressions souvent utilisées en management des ressources humaines, vise à rendre une organisation plus efficace et plus efficiente de manière à lui permettre de mieux s'adapter à son environnement. Les décisions qui sont alors prises ont pour objectif de compter sur un nombre optimal d'employés, sur des postes et des compétences professionnelles directement liés aux besoins organisationnels.

Cependant, la rationalisation des effectifs est souvent perçue comme une stratégie de réduction des coûts et non comme une approche d'accroissement de la valeur ajoutée pour l'organisation (Trudel, Saba et Guérin, 2005).

Mahé de Boislandelle (1998) associe, pour sa part, les termes rationalisation, réingénierie et *downsizing*. Selon lui, en réduisant sa taille, une organisation cherche à améliorer sa performance organisationnelle, alors que la rationalisation entraîne une réduction de l'effectif et nuit à l'organisation du travail. C'est donc une recherche d'efficacité dissociée des crises financières de certaines organisations. La rationalisation consiste à considérer un processus de production sous un angle critique de façon à gagner en efficacité et en efficience.

Il ajoute toutefois une dimension moins rationnelle quand il écrit que la rationalisation est la fourniture d'une explication logique à un choix ou à un comportement irrationnel, incohérent ou fortement discutable au départ. Pour Komio (2005), la rationalisation des effectifs doit être planifiée longtemps à l'avance à l'intérieur des processus de planification des ressources humaines afin d'éviter d'en faire une solution rapide en raison des inconvénients qui l'accompagnent. Les résultats de la rationalisation des effectifs ne sont pas nécessairement positifs. Selon les études réalisées par Whetten et Cameron (1994), les effets négatifs recensés dans les effectifs à la suite de rationalisations sont, entre autres, d'entraîner une réduction de l'innovation, une destruction des réseaux informels, une hausse des conflits internes ou encore du sabotage. Sur le plan des individus, les chercheurs ont observé plus de cynisme et de scepticisme chez les travailleurs ainsi qu'une augmentation des épuisements professionnels (*burnout*).

Par ailleurs, dans le secteur de l'Éducation en général et le sous-secteur de l'Enseignement supérieur en particulier, un extrait du cadre logique du plan d'actions pour le secteur éducatif 2006-2015 met un accent particulier sur la nécessité de maîtriser les effectifs. Il se présente comme suit :

**Tableau n° IV : Extrait du Cadre logique du PDDSE 2**

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses-risques</b>
<b>Objectif spécifique 1: Améliorer la gestion et le pilotage de l'enseignement supérieur</b>	Une gestion rationnelle des ressources est instaurée		
<b>Résultats attendus</b>			
1. Un système de planification opérationnelle et de gestion est mis en place	1. Un schéma directeur et de développement des universités est disponible en 2007	Rectorats	
	2- Les textes relatifs à la scolarité sont révisés et appliqués	DGES	
2. Les effectifs d'étudiants du public sont maîtrisés	1- Les effectifs d'étudiants de l'enseignement supérieur public sont maîtrisés (45 000 en 2015)	Rectorats	Non-respect des critères d'admission.

**Source : Plan décennal de Développement du Secteur éducatif 2006-2015, p.11**

Pour maîtriser les effectifs devant bénéficier des allocations universitaires, plusieurs mesures peuvent être prises :

- prédéfinir des périodes de traitement des demandes d'allocations par la Commission nationale d'Attribution des Bourses et Secours universitaires (C.N.A.B.S.U.) ;
- prendre des mesures assez sérieuses pour l'envoi à temps des résultats académiques à la D.B.S.U. ;
- étoffer la D.B.S.U. et les C.O.U.S. en personnel qualifié. (Bilan de la 1<sup>ère</sup> phase de bancarisation des allocations universitaires 2012-2014, p.8).

### **C- Point des connaissances antérieures sur l'inexistence d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C.**

Rappelons que notre objectif spécifique de recherche est de chercher les conditions d'élaboration d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C. et que notre hypothèse est formulée comme suit : la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie est à l'origine de l'inexistence d'un plan de trésorerie. La thématique liée à ce problème spécifique n°1 est **l'importance du plan de trésorerie.**

D'abord, le plan de trésorerie est perçu comme un tableau prévisionnel qui retrace les mouvements de la trésorerie sur une période donnée (**le mois**). Il constitue un outil moderne de gestion de la trésorerie et permet de réguler les différents problèmes qui sont pour la plupart du temps les décalages entre les encaissements et les décaissements.

L'élaboration du plan de trésorerie est faite à partir d'une programmation de recettes et de dépenses. En matière de recettes, la programmation doit être faite en tenant compte des données budgétaires, des subventions consenties par l'État, des recettes propres. Quant aux dépenses, elles sont programmées à partir des données budgétisées. Le plan de trésorerie doit être suivi périodiquement à travers un rapprochement entre les prévisions et les réalisations. À l'issue de ce rapprochement, lorsque toutes les prévisions ne sont pas réalisées au cours d'une période, l'écart est reporté sur les prévisions de la période suivante. Dans le cas contraire, l'écart est retranché des prévisions de la période suivante. Ce suivi permet de prendre diverses dispositions relatives au collectif budgétaire.

L'utilité du plan de trésorerie est pertinente à plus d'un titre pour la simple raison qu'il permet aux pouvoirs publics de savoir s'ils doivent contracter de nouveaux emprunts, et par conséquent, de disposer d'un minimum de temps pour la négociation et l'obtention du financement le plus adéquat. « Le plan de trésorerie, s'il est encore besoin de le rappeler, répond aux fonctions ci-après :

- un outil de gestion prévisionnel de trésorerie en évitant le pilotage à vue et les improvisations de toutes sortes ;
- un outil de gestion rationnelle de la trésorerie ;
- un instrument de rationalisation de la gestion budgétaire et enfin
- un outil de contrôle et d'évaluation. » (Cours de Gestion de la Trésorerie des Organismes publics, ÉNAM, 2013-2014, inédit).

Toutes ces fonctions ne pourront avoir de la valeur que si le plan revêt un minimum de fiabilité. C'est justement sur ce point que Dieudonné Maurice ADJAH, « Gestion de la trésorerie de l'État (2003) » pense qu'il est indispensable de connaître l'importance du plan de trésorerie qui ne peut être l'affaire des seuls techniciens. Il y a une nécessité d'associer tous les intervenants. Les techniciens devraient être de bons agents de marketing et de fins pédagogues et les décideurs de bons communicateurs.

Pour rendre plus fiable le plan de trésorerie de l'État, l'amélioration des prévisions budgétaires est indispensable. La procédure doit être réaliste, c'est-à-dire qu'il ne faut retenir que ce qui est réalisable car il ne s'agit pas seulement d'exprimer ses ambitions. Ainsi, il a été suggéré d'adopter l'approche par rationnement des ressources ; c'est-à-dire qu'il faut considérer le niveau des ressources disponibles pour satisfaire les besoins futurs. Enfin, pour améliorer la qualité et assurer un meilleur suivi du plan de trésorerie de l'État, il faut :

- la mise en place de comités de Trésorerie au niveau des postes comptables du Trésor ;
- l'établissement régulier, par le Trésor public, d'un tableau mensuel de comparaison entre les réalisations et les prévisions ;
- la mise en place d'une cellule de veille permanente au Service de la Trésorerie. Cette cellule aura pour rôle de collecter les informations relatives au suivi journalier, mensuel et trimestriel du plan de trésorerie et de l'élaboration des tableaux y relatifs (Irène Nelly GAHOU (2010) ÉNAM, p.67).

#### **D- Point des connaissances antérieures sur l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires**

Dans le but de définir les conditions d'efficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires, nous sommes parti de l'hypothèse selon laquelle : « la non coordination des services du C.O.U.S.-A.C., de la D.B.S.U. et de ECOBANK explique l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires ». Nous avons ainsi pour base de recherche **la gestion des réclamations**.

La **gestion des réclamations** ou **gestion des plaintes** dans le secteur privé est la systématique utilisée dans une organisation pour gérer les insatisfactions transmises (réclamations client, réclamations fournisseur, réclamations internes).

Cette systématique a pour but de rétablir la satisfaction du plaignant afin de stabiliser la relation avec le partenaire. Elle s'inscrit dans une logique de marketing relationnel et est un aspect important de la gestion de la relation client (CRM).

La réclamation est l'objet clef de cette systématique qui peut toutefois être étendue à d'autres types de retours tels que, par exemple, le compliment, la demande d'offre, la proposition d'amélioration ou la plainte par répercussion.

La gestion des réclamations suit deux objectifs principaux :

- l'amélioration de la satisfaction client ;
- l'amélioration des produits, des procédures et des processus de l'organisation ( Stauss, B./Seidel, W. (2005): *Complaint Management – The Heart of CRM*, Mason, Ohio, USA).

Dans le secteur public, nous parlons d'usagers du service public et, l'allocation des bourses, secours, frais de stage, de mémoire et de thèse participe de ce service. Les réclamations dont font cas les étudiants bénéficiaires ont souvent trait à l'impossibilité pour les étudiants absents, décédés de jouir convenablement de leurs droits. D'autres par contre sont liées à des irrégularités constatées sur les états de paiement, les virements de fonds qui entraînent *in fine* la non-perception des droits. Face à toutes ces situations, il a été recommandé, lors du bilan de la 1<sup>ère</sup> phase de bancarisation des allocations universitaires 2012-2014 de mettre en réseau les services de la scolarité, la D.B.S.U. et les C.O.U.S.

À **Dakar** par exemple, l'informatisation de la Direction des Bourses assure une totale transparence du processus de paiement. Elle permet aussi un suivi automatisé et régulier du cursus de chaque étudiant. Ce qui, au-delà de l'assistance financière, garantit une dimension purement pédagogique. À l'étranger, le paiement des allocations se fait par virement bancaire. Cet exemple doit permettre l'externalisation des bourses pour cette rentrée universitaire avec les universités régionales, celle de Dakar et les écoles et instituts en partenariat avec ECOBANK qui a signé un protocole d'accord avec l'État du Sénégal depuis juillet 2008.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'impossibilité pour les ayants droit des étudiants absents, décédés de jouir convenablement de leurs droits, il est recommandé d'élaborer un projet de texte qui puisse régir cette matière. (Bilan de la 1<sup>ère</sup> phase de bancarisation des allocations universitaires 2012-2014, p.10).

En dehors de la revue de littérature, le choix de la méthodologie et les conditions de vérification des hypothèses sont d'autres pans de la présente étude.

## **Section 2 : Choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses**

Dans cette section, il nous revient de présenter la dimension empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain et de l'outil théorique pour identifier les outils d'analyse des données en termes de conditions de vérification des hypothèses.

### **Paragraphe 1 : 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.

#### **I- Objectif de l'enquête**

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

- la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année ;
- la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie est à l'origine de l'inexistence d'un plan de trésorerie ;
- la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C, de la D.B.S.U. et d'ECOBANK explique l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.

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

L'Agence comptable, bras opérationnel du C.O.U.S.-A.C en matière de gestion des allocations universitaires, tout en travaillant en collaboration avec la D.B.S.U et ECOBANK, constitue le cadre de réalisation de l'enquête.

En ce qui concerne la population-mère, elle est composée uniquement des agents et cadres opérationnels de ces trois structures. Aussi avons-nous eu des entretiens directs avec certains responsables desdites structures.

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

### **A- Échantillonnage**

PIRES (1997) voit l'échantillon comme désignant « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème ». Autrement dit, l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de transfert de connaissance qui sera produite par la recherche.

Il s'agit d'une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de vingt agents représentant la population-mère pour mobiliser les données relatives au questionnaire.

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

Les questions posées lors de nos enquêtes nous permettront de recenser les informations pour mieux :

- connaître les motifs de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires ;
- comprendre les raisons de l'inexistence d'un plan de trésorerie ;
- nous imprégner des causes de l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.

### **C- Techniques de dépouillement**

À la fin de la collecte des données, nous allons procéder à un dépouillement manuel sur la base d'une feuille de dépouillement conçue pour chaque question. Le traitement des données s'est fait au moyen des tableaux simples.

## **D- Outils statistiques de présentation des données**

Les résultats de nos enquêtes sont présentés par la méthode du tri à plat, compte tenu de leurs caractères qualitatifs.

Après le choix de l'approche empirique, il faut s'orienter vers celle théorique afin de fixer les conditions de vérification des hypothèses.

## **Paragraphe 2 : Choix des approches théoriques de l'étude et des 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.

### **I- Choix de l'outil théorique d'analyse de chaque problème spécifique**

#### **A- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du P.S.1**

Pour résoudre ce problème de non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires, nous avons retenu la théorie de Komio (2005) qui affirme que la rationalisation des effectifs doit être **planifiée** longtemps à l'avance à l'intérieur des processus de planification des ressources humaines. La planification étant la première étape de tout système de gestion, il paraît indispensable pour le C.O.U.S.-A.C. de faire des prévisions réalistes en termes d'effectifs à prendre en compte au cours d'une année académique, car de ces prévisions dépendent les prévisions de ressources conséquentes et partant, la diminution des écarts défavorables enregistrés.

#### **B- Choix de la théorie liée au P.S.2**

Pour réfléchir sur le problème de l'inexistence d'un plan de trésorerie, nous avons retenu l'approche par rationnement des ressources de Dieudonné Maurice ADJAH, « Gestion de la trésorerie de l'État (2003) ». Pour lui, il est indispensable de connaître **l'importance du plan de trésorerie** et considérer ensuite le niveau des ressources disponibles pour satisfaire

les besoins futurs. Le plan de trésorerie ne peut être l'affaire des seuls techniciens. Il y a une nécessité d'associer tous les intervenants. Les techniciens devraient être de bons agents de marketing et de fins pédagogues et les décideurs de bons communicateurs.

### **C- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS3**

Nous retenons la position des participants au bilan de la 1<sup>ère</sup> phase de bancarisation des allocations universitaires 2012-2014 selon laquelle, pour gérer efficacement les réclamations liées aux allocations universitaires, il faut **mettre en réseau les services de la scolarité, de la D.B.S.U. et des C.O.U.S.** Il s'agit en réalité d'une véritable plateforme informatisée pour moderniser la gestion des allocations universitaires.

## **II- Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche-diagnostic**

Pour vérifier les hypothèses dans ce contexte, l'on observe généralement trois étapes :

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

### **A- Conditions de confirmation ou d'infirmité théorique des hypothèses causales**

Une hypothèse causale  $H(P_j)$  liée au problème de  $P$  de rang  $j$ , se présente comme suit :  $[H(P_j) \equiv C_{si} \rightarrow P_j]$  avec  $C_{si} = \neg C_s \theta$  ou  $C_{si} = C_s \theta$  et avec la théorie  $\theta (P_j)$  retenue comme approche de réflexion sur le problème  $P_j$  ; théorie susceptible d'amener le chercheur à envisager la cause  $C_s \theta$  comme source de  $P_j$  à l'opposé de la cause  $C_{si} = \neg C_s \theta$  effectivement intégrée à l'hypothèse par le chercheur.

Il faut, dans ce contexte, faire le parallèle entre la cause supposée  $\neg C_s \theta$  proposée par le chercheur dans l'hypothèse et la cause  $C_s \theta$  proposable par la théorie  $\theta (P_j)$  liée au problème  $P$  indice  $j$ . S'il y a équivalence entre ces deux causes, on peut conclure que l'hypothèse est théoriquement confirmée. Dans le cas contraire, elle sera théoriquement infirmée. Soit :

**$C_{si} = C_s \theta$  : hypothèse théoriquement confirmée,**

**$C_{si} \neq C_s \theta$  : hypothèse théoriquement infirmée.**

Dans les deux cas, la confirmation ou l'infirmerie théorique sera validée ou non par les résultats de l'enquête à travers, soit par une confirmation statistique, soit par une infirmerie statistique.

### **B- Conditions de confirmation ou d'infirmerie statistique des hypothèses**

Si le nombre de causes supposées  $C_{si}$  est  $n$  avec  $n = 3$  et le poids de chaque cause est  $PC_{si}$  avec  $PC_{si} \leq 100\%$ , deux résultats sont envisageables pour une cause  $C_{s\alpha}$  (cause supposée de rang  $\alpha$ ) : la confirmation statistique ou l'infirmerie statistique de l'hypothèse causale.

#### **1- Cas de la confirmation statistique par rapport à H (Pj) $\Xi C_{s\alpha} \rightarrow P_j$**

La cause  $C_{s\alpha}$  répondra à une confirmation statistique si son poids  $PC_{s\alpha}$  est statistiquement significatif c'est-à-dire si  $PC_{s\alpha}$  est supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les causes supposées  $C_{si}$ , soit :

$$PC_{s\alpha} \geq \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n} \quad (1)$$

#### **2- Cas de l'infirmerie statistique par rapport à H (Pj) $\Xi C_{s\alpha} \rightarrow P_j$**

La cause  $C_{s\alpha}$  répondra à une infirmerie statistique si :

$$PC_{s\alpha} < \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n} \quad (2)$$

C'est cette méthode qui est utilisée dans la présente étude.

### **C- Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse**

[H(Pj)  $\Xi C_{si} \rightarrow P_j$ , avec  $i = \alpha$ ]

**Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse**

Cas possibles	Résultats théoriques	Résultats statistiques	Décisions* $ED(P_j) \Xi C_r \rightarrow P_j$
1 <sup>er</sup> cas	Confirmation théorique ( $C_s\alpha = C_s \theta$ )	Confirmation statistique $PC_s \alpha \geq \frac{\sum PC_{si}}{n}$	Hypothèse confirmée $ED(P_j) \Xi (C_r = C_s\alpha) \rightarrow P_j$
2 <sup>e</sup> cas	Infirmation théorique ( $C_s\alpha \neq C_s \theta$ )	Confirmation statistique $PC_s \alpha \geq \frac{\sum PC_{si}}{n}$	Hypothèse confirmée $ED(P_j) \Xi (C_r = C_s\alpha) \rightarrow P_j$
3 <sup>e</sup> cas	Confirmation théorique ( $C_s\alpha = C_s \theta$ )	Infirmation statistique $PC_s \alpha < \frac{\sum PC_{si}}{n}$	Hypothèse infirmée $ED(P_j) \Xi (C_r = \neg C_s\alpha) \rightarrow P_j$
4 <sup>e</sup> cas	Infirmation théorique ( $C_s\alpha \neq C_s \theta$ )	Infirmation statistique $PC_s \alpha < \frac{\sum PC_{si}}{n}$	Hypothèse infirmée $ED(P_j) \Xi (C_r = \neg C_s\alpha) \rightarrow P_j$

Source : Cours de méthodologie de la recherche au cycle 2, ÉNAM, de S. C. GNANSOUNOU (2014-2015)

\*ED(P<sub>j</sub>) = Élément de diagnostic lié au problème P<sub>j</sub>

\*¬C<sub>s</sub>α = autre cause que la cause C<sub>s</sub>α ou égale non C<sub>s</sub>α

Ce deuxième chapitre nous a permis de formuler les objectifs, les hypothèses de l'étude, la revue de littérature et la méthodologie qui y est adaptée.

Le chapitre suivant aborde les questions liées à la collecte, la présentation ainsi que l'analyse des données et les approches de solutions.

## **CHAPITRE 3**

**ENQUÊTE, ANALYSE DES DONNÉES ET APPROCHES  
DE SOLUTIONS POUR L'AMÉLIORATION DU  
SYSTÈME DE GESTION DES ALLOCATIONS  
UNIVERSITAIRES AU C.O.U.S.-A.C.**

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

## **Section 1 : Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données**

Les données doivent être collectées et dépouillées (paragraphe 1) avant d'être présentées et analysées (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données**

Nos principales sources d'informations sont constituées des textes réglementaires (décret, arrêtés, notes de service), rapports et comptes rendus de réunion, des sessions du Conseil d'Administration du C.O.U.S.-A.C, les magazines annuels sur les activités du Centre, les agents en service à l'Agence comptable.

#### **I- Préparation de l'enquête**

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. Étant donné que la réussite de toute activité nécessite une bonne préparation tant matérielle que financière, le souci de mener une enquête bien organisée nous conduit à élaborer un questionnaire et un guide d'entretien.

Afin de l'adopter au niveau de compréhension des enquêtés et de les inciter ainsi à fournir des informations utiles et fiables, nous avons testé le questionnaire auprès de vingt personnes en tenant compte des enquêtés et des personnes ressources.

#### **II- Réalisation de l'enquête**

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. Dans le cadre de la présente étude, nous avons réalisé des enquêtes auprès des personnes concernées. À cet effet, nous avons utilisé un guide d'entretien et un questionnaire auprès des responsables et du personnel de l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C susceptibles de répondre à nos questions.

Notre enquête s'est effectuée du **20 au 25 juillet 2015**. Mais elle ne s'est faite sans difficultés. En effet, les difficultés sont de deux ordres. Il s'agit d'une part, de la rétention d'informations de la part des enquêtés au risque de dénoncer certaines pratiques et d'autre part, de la non-disponibilité de certains agents, ce qui ne nous a pas permis d'avoir en temps réel les données qui sont présentées dans le paragraphe suivant.

## Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données

Une fois les données recueillies, nous allons procéder au dépouillement, à la présentation et à l'analyse des données par problème spécifique.

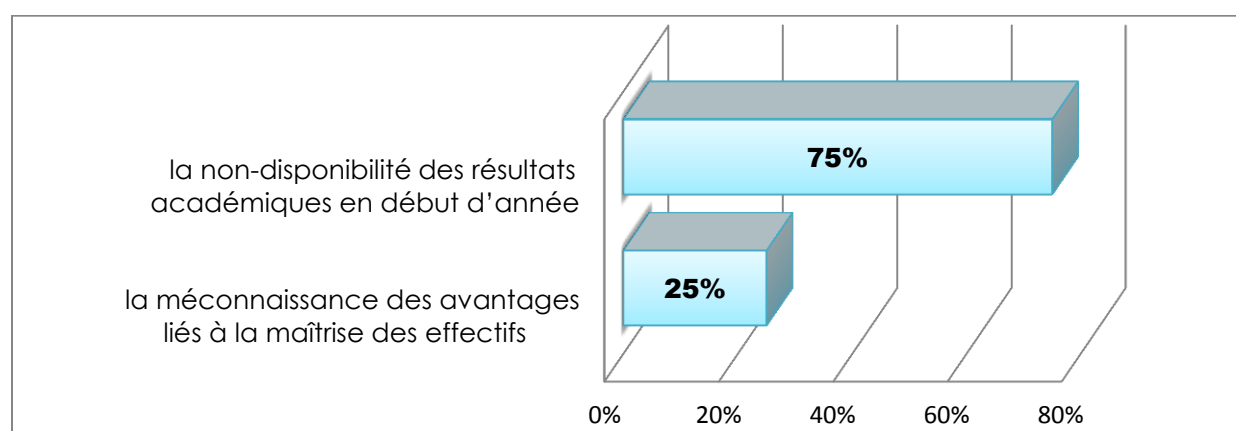
### I- Présentation et analyse des données relatives au PS n°1

#### A- Présentation des données et des grandes tendances liées au PS1

##### 1- Présentation graphique des données

Au regard du problème relatif à la non-maîtrise des effectifs des bénéficiaires d'allocations universitaires, nous estimons que l'ensemble des 20 agents est indiqué pour mieux se prononcer sur les réelles origines de la survenance dudit problème. Ainsi, la question suivante a été posée : « Quelle est la cause de la non-maîtrise des effectifs des bénéficiaires d'allocations universitaires ? ». Les données relatives au questionnaire figurent dans le tableau n°5 (annexe n°6). Sur cette base, les données se représentent comme suit :

**Figure n°1 : Causes de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires**



Source : Tableau n°5 en annexe n°6

## 2- Grandes tendances liées au P.S.1

Les résultats de nos enquêtes, résumés dans le tableau n°5 de l'annexe, nous indiquent ce qui suit :

- 5 personnes soit 25% des enquêtés ont choisi la méconnaissance des avantages liés à la maîtrise des effectifs comme cause à la base de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires ;
- 15 personnes soit 75% des enquêtés soulignent que c'est la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année qui explique la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires.

En outre, nos entretiens avec le personnel impliqué dans la gestion des allocations universitaires nous ont révélé que la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année justifie la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires.

### B- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au P.S.1

Nous rappelons que l'hypothèse ici est : « **La non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année** ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires. Mais la théorie de Komio (2005) met l'accent sur **la non-planification pour expliquer le problème de la non-maîtrise des effectifs**. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et conformément à ce qui a été retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Au niveau statistique, nous rappelons après calcul que la moyenne des poids des causes est de 50%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 50% des enquêtés justifie le P.S.1 ». À ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 75% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Dès lors, nous déduisons que **l'hypothèse n°1 est statistiquement confirmée**.

Il s'ensuit que l'hypothèse est confirmée et que l'élément de diagnostic est le suivant : **la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année**.

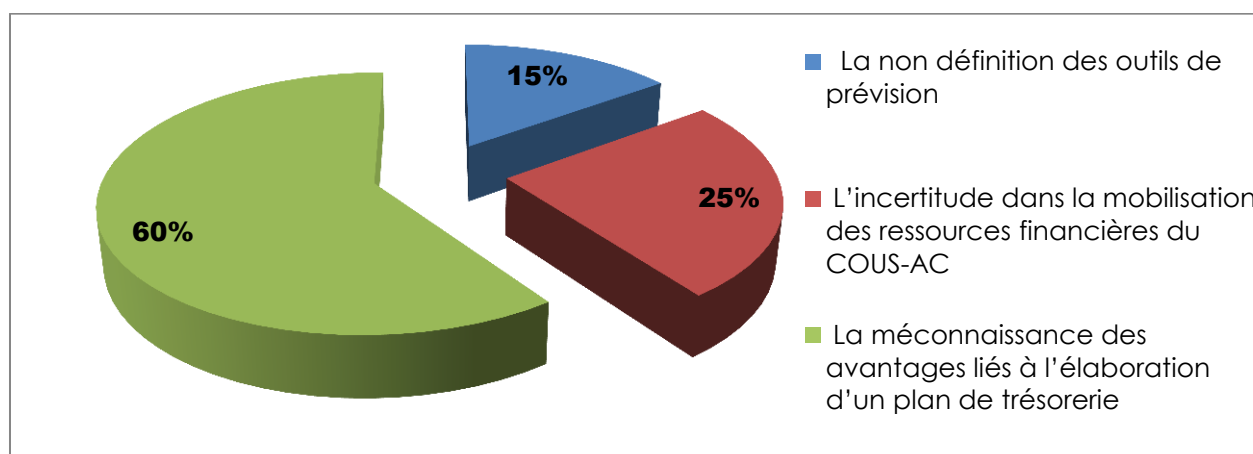
## II- Présentation et analyse des données relatives au P.S.2

### A- Présentation des données et des grandes tendances liées au P.S.2

#### 1- Présentation graphique des données

Afin de vérifier l'hypothèse relative à l'inexistence d'un plan de trésorerie, la question suivante a été posée : « qu'est-ce qui justifie l'inexistence d'un plan de trésorerie ? ». Les données numériques relatives au questionnaire (annexe n°4) figurent dans le tableau n°6 (annexe n°6). Le graphique ci-dessous illustre bien les résultats d'enquête liés à ce P.S.

**Figure n°2 : Causes de l'inexistence d'un plan de trésorerie**



Source : Tableau n°6 en annexe n°6

#### 2- Grandes tendances liées au P.S.2

Des données issues du tableau n°6 de l'annexe n°6, il ressort que :

- 3 personnes soit 15% des enquêtés estiment que l'inexistence d'un plan de trésorerie s'explique par la non-définition des outils de prévision ;
- 5 personnes soit 25% ont mis l'accent sur l'incertitude dans la mobilisation des ressources financières du C.O.U.S.-A.C. comme source du P.S.2 ;
- 12 personnes soit 60% pensent plutôt que c'est la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration du plan de trésorerie qui justifie son inexistence.

Après entretien avec le personnel impliqué dans la gestion des allocations universitaires, il ressort que l'inexistence d'un plan de trésorerie est due à la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un tel outil de gestion.

## **B- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au P.S.2**

Rappelons que l'hypothèse ici est : **la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie est à l'origine de l'inexistence d'un plan de trésorerie.** Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de l'inexistence d'un plan de trésorerie au sein d'un organisme public. L'approche de Dieudonné Maurice ADJAHİ retenue va dans la même logique et propose comme cause **la méconnaissance de l'importance du plan de trésorerie.** Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et conformément à ce qui a été retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Pour la vérification statistique, nous rappelons après calcul que la moyenne des poids des causes est de 33,33%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 33.33% des enquêtés justifie le PS2 ». À ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 60% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Dès lors, nous déduisons que **l'hypothèse n°2 est statistiquement confirmée.**

Il s'ensuit que l'hypothèse est confirmée et que l'élément de diagnostic est le suivant : **la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie est à l'origine de l'inexistence d'un plan de trésorerie.**

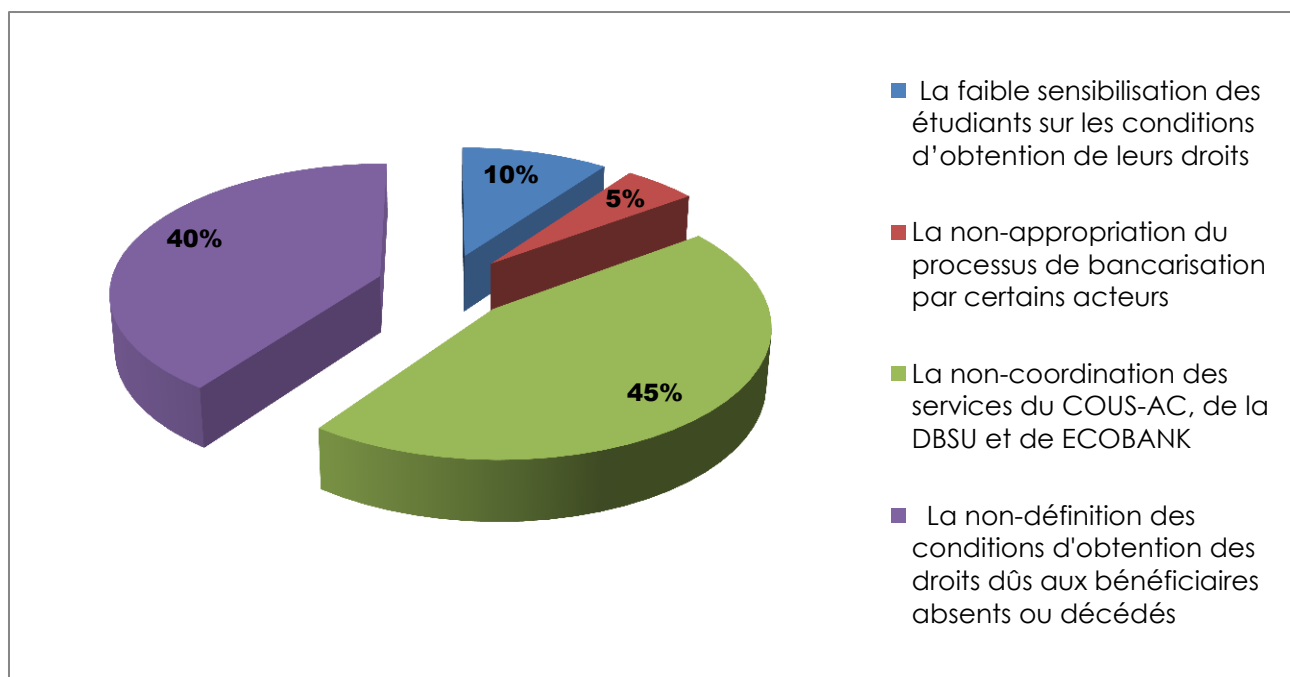
## **III- Présentation et analyse des données relatives au P.S.3**

### **A- Présentation des données et des grandes tendances liées au P.S.3**

#### **1- Présentation graphique des données**

Dans l'intention de déterminer la cause réelle se trouvant à la base de l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires, la question posée est la suivante : « qu'est-ce qui peut expliquer l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires ? ». Les données relatives au questionnaire se résument dans le tableau n°7 (annexe n°6).

**Figure n°3 : Causes de l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires**



Source : Tableau n°7 en annexe n°6

## 2- Grandes tendances liées au P.S.3

À l'issue du dépouillement des données d'enquête recueillies sur ce problème et consignées dans le tableau n°7 de l'annexe n°6, nous constatons que :

- 2 personnes soit 10% de nos enquêtés considèrent que l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires est due à la faible sensibilisation des étudiants sur les conditions d'obtention de leurs droits ;
- 1 personne soit 5% pense que la non-appropriation du processus de bancarisation par certains acteurs explique l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires ;
- 9 personnes soit 45% estiment que la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C., de la D.B.S.U. et d'ECOBANK justifie l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires ;
- 8 personnes soit 40% lient l'inefficacité du système de gestion des réclamations relatives aux allocations universitaires à la non-définition des conditions d'obtention des droits dus aux bénéficiaires absents ou décédés.

Par ailleurs, nos entretiens avec le personnel impliqué dans la gestion des allocations universitaires ont révélé que la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C, de la D.B.S.U. et d'ECOBANK justifie l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.

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

**L'hypothèse n°3 a été libellée comme suit :** « La non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C., de la D.B.S.U. et de ECOBANK explique l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires. L'approche retenue est celle des participants au bilan de la 1<sup>ère</sup> phase de bancarisation des allocations universitaires 2012-2014 qui nous propose la cause suivante : l'absence de mise en réseau des services de la scolarité, la D.B.S.U. et des C.O.U.S. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de cette approche. Dans cette situation et conformément à ce qui a été retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente **hypothèse est confirmée théoriquement** sous réserve des enquêtes de terrain.

Pour la vérification statistique, nous rappelons après calcul que la moyenne des poids des causes est de 25%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 25% des enquêtés justifie le PS3 ». À ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni un poids de 45% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Aussi, une autre cause non-utilisée dans l'hypothèse a réussi à atteindre un poids de 40% donc un poids tout aussi supérieur à la moyenne des causes supposées dans l'étude. Sur cette base, nous déduisons que **l'hypothèse n°3 est partiellement confirmée d'un point de vue statistique.**

Il s'ensuit que globalement l'hypothèse est partiellement confirmée et que l'élément de diagnostic est le suivant : **la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C., de la D.B.S.U. et de ECOBANK puis la non-définition des conditions d'obtention des droits dus aux bénéficiaires absents ou décédés sont à l'origine de l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.**

Au regard des analyses, le diagnostic de tous les problèmes apparaît clairement et mérite, selon nous, des approches de solutions spécifiques qui prennent en compte

naturellement les causes réelles identifiées. Lesdites approches de solutions doivent être à même d'instaurer un système performant de gestion des allocations universitaires.

## **Section 2 : Approches de solutions aux problèmes identifiés et conditions de mise en œuvre**

L'objectif général que nous nous sommes fixé dans le cadre de cette étude, est de **contribuer à la mise en place d'un système performant de gestion des allocations universitaires au Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi**. Pour atteindre cet objectif général, décliné en objectifs spécifiques en relation avec les problèmes spécifiques identifiés et retenus, nous avons recherché des causes possibles de ces problèmes : d'où la formulation des hypothèses de recherche. La vérification de ces hypothèses, grâce à l'enquête sur un échantillon de la population concernée, nous a permis d'établir le diagnostic. Sur la base de ce diagnostic, il est question ici de proposer des approches de solutions (Paragraphe 1) et de fixer les conditions de leur mise en œuvre (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Approches de solutions**

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que des approches de solutions seront proposées relativement à chaque problème spécifique.

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

Le problème spécifique n°1 est celui de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires. La cause réelle qui se trouve à la base de ce problème est la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année avec comme objectif de recherche l'identification des modalités de maîtrise des effectifs.

En effet, les bénéficiaires d'allocations universitaires sont d'abord et avant tout des étudiants régulièrement inscrits ou réinscrits selon le cas via la plateforme des inscriptions académiques pilotée par la Scolarité centrale du Rectorat. Seulement, ladite plateforme ne permet pas de déterminer les bénéficiaires des allocations universitaires étant donné que les entités universitaires transmettent directement les résultats académiques à la D.B.S.U. de

façon manuelle au lieu de les faire centraliser par le biais de cette plateforme. Cet état de chose entraîne la lenteur dans la disponibilité des résultats académiques. Nous proposons donc :

- la centralisation des résultats académiques (en termes de moyenne obtenue) au plus tard dans le mois suivant leur proclamation par chacune des vingt-deux entités reliées à l'U.A.C. dans la plateforme pilotée par la Scolarité centrale : ceci permettra de générer la liste des étudiants remplissant les conditions académiques d'obtention des bourses ou secours ;
- la communication de la liste générée par la plateforme à la D.B.S.U. et au C.O.U.S.-A.C. (en version SOFT) ;
- la transmission à la D.B.S.U. (en version SOFT et HARD), par les entités universitaires de la liste des étudiants ayant effectué un stage ou soutenu leur mémoire ou thèse dans le mois qui suit celui de la soutenance ou de validation des rapports de stage.
- la dotation en matériels informatiques non seulement des services du C.O.U.S.-A.C. et de la D.B.S.U. mais aussi et surtout ceux de certaines entités universitaires où la détermination des étudiants bénéficiaires de bourses et secours se fait toujours manuellement ;
- le renforcement en capital humain de tous ces services de la chaîne de gestion des allocations universitaires;

Toutes ces mesures constituent des modalités de maîtrise des effectifs bénéficiant des allocations universitaires. Si elles sont mises en œuvre avec rigueur et objectivité, les effectifs d'étudiants bénéficiaires des allocations universitaires seraient maîtrisés de manière substantielle.

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

Le problème spécifique n°2 est celui de l'inexistence d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C. La cause réelle qui se trouve à la base de ce problème est la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie. Nous allons donc présenter l'importance de l'élaboration de cet outil (A) et dans un second temps, proposer un modèle de plan de trésorerie adapté au budget du C.O.U.S.-A.C. (B)

## A- Importance de l'élaboration du plan de trésorerie

L'importance du plan de trésorerie pour un organisme public apparaît à travers ses différentes fonctions. En effet, le plan de trésorerie est :

- **un outil de gestion prévisionnelle de trésorerie en évitant le pilotage à vue et les improvisations de toutes sortes** : Grâce à cette fonction, le C.O.U.S.-A.C. pourrait faire des prévisions fiables en recettes comme en dépenses afin d'anticiper les difficultés éventuelles de trésorerie ;
- **un outil de gestion rationnelle de la trésorerie** : une fonction importante qui permettrait au Centre de faire des prévisions en toute connaissance de cause ;
- **un instrument de rationalisation de la gestion budgétaire** : le plan de trésorerie apparaît comme un véritable outil de gestion budgétaire dans la mesure où son suivi permet de prendre des dispositions, soit pour recourir aux emprunts en cas d'écarts défavorables, soit pour effectuer des placements en cas d'écarts favorables. La décision de recourir à un collectif budgétaire est prise sur la base du suivi de ce plan de trésorerie.
- **un outil de contrôle et d'évaluation** : il ne peut en être autrement car la tenue du plan de trésorerie permet aux autorités d'apprécier la santé financière de leur organisme et de déterminer sa valeur à un temps t.

Quand on sait que les allocations universitaires représentent plus de 70% des ressources du C.O.U.S.-A.C., il paraît indispensable pour le Centre de se doter de cet outil de gestion pour mieux maîtriser le rythme de rentrée et de sortie de fonds. La tenue régulière de ce plan permettra, sans nul doute, de réduire sensiblement les écarts défavorables enregistrés et pallier, par voie de conséquence, les retards importants accusés dans le paiement des allocations universitaires.

## B- Modèle du plan de trésorerie proposé

Le plan de trésorerie présenté ici s'inspire fortement du plan de trésorerie de l'État et tient compte des différentes catégories de recettes et de dépenses du C.O.U.S.-A.C. en sa qualité d'établissement public administratif à connotation sociale. On y retrouve trois grandes rubriques :

- **les recettes** : elles sont subdivisées en ressources propres et subventions de l'État ;
- **les dépenses** : elles sont classées par nature ;
- **le solde** : il est déterminé par différence entre les recettes et les dépenses du mois.

Tableau n° VIII : Canevas du plan de trésorerie mensualisé du C.O.U.S.-A.C.

N°	Rubriques	Prévisions			Réalizations	Écart
		Antérieures	Mois	Total		
<b>1</b>	<b>RECETTES</b>					
	<b>Ressources propres</b>					
	<i>Recettes ordinaires</i>					
	- Hébergement					
	- Restauration					
	- Transport					
	- Vente de produits pharmaceutiques					
	- Dons, legs					
	- Revenus divers					
	<i>Recettes exceptionnelles</i>					
	- Œuvres universitaires versées par l'UAC					
	- Recettes de la zone commerciale					
	- Locations d'immeubles et kiosques					
	<b>Subventions de l'État</b>					
	- Contributions aux frais de fonctionnement du COUS-AC					
	- Contributions aux frais de transport-étudiants					
	- Allocations universitaires					
<b>2</b>	<b>DÉPENSES</b>					
	- Personnel					
	- Achats de biens et services					
	- Transport-étudiants					
	- Allocations universitaires					
	- Intérêts financiers					
	- Acquisitions et réparations d'immeubles					
	- Acquisitions et réparations du matériel					
<b>3</b>	<b>SOLDE</b>					

Source : Adapté à partir du budget du C.O.U.S.-A.C., juillet 2015

Grâce à la tenue régulière de cet outil, le C.O.U.S.-A.C. pourrait prévenir les difficultés de trésorerie et ajuster ses stratégies de mobilisation des ressources en conséquence.

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

Il s'est révélé, après la réalisation des enquêtes, que la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C., de la D.B.S.U. et de ECOBANK et la non-définition des conditions d'obtention des droits dus aux bénéficiaires absents ou décédés sont à l'origine de l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires. À y voir de plus près, il revient de mettre en réseau ces trois structures à travers une plateforme centrale pour coordonner les informations et les stratégies nécessaires à la satisfaction des étudiants bénéficiaires. À cet effet, nous avons proposé une maquette qui décrit le processus de prise en compte et de gestion efficace des réclamations liées aux allocations universitaires depuis l'introduction de la demande par l'étudiant jusqu'au règlement effectif. Ladite maquette se trouve en annexe n°7.

Par ailleurs, en ce qui concerne la non-définition des conditions d'obtention des droits dus aux bénéficiaires absents ou décédés, nous proposons **la prise d'un texte réglementaire fixant très clairement ces conditions**. Ce texte prendra la forme d'une note de service dont un projet est présenté en annexe n°8.

La prise d'un tel texte et sa mise en application permettront de donner satisfaction, dans un délai raisonnable, aux nombreuses réclamations des bénéficiaires d'allocations universitaires.

Toutes les approches de solutions ainsi proposées seraient plus efficaces si les conditions de leur mise en œuvre sont élucidées.

## **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

La mise en œuvre des solutions proposées est subordonnée au respect de certaines conditions. Les différentes propositions faites ne peuvent réellement porter leurs fruits que si les différents acteurs impliqués s'investissent pleinement dans leur mise en œuvre. Les autorités doivent apporter leur soutien à toutes les étapes de mise en œuvre de ces solutions. Pour obtenir l'adhésion de tous, toute prise de décision concernant ces innovations doit faire préalablement l'objet de discussions au sein du Comité de Direction, approuvé par le Conseil d'Administration. Pour que chaque acteur se sente concerné par l'amélioration du système de

gestion des allocations universitaires au Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (C.O.U.S.-A.C.), des séances d'information et de formation doivent être organisées à tous les niveaux et associer aussi bien les responsables hiérarchiques, les collaborateurs que les partenaires (D.R.F.M. du ministère en charge de l'Enseignement supérieur, le Délégué du Contrôleur financier, ECOBANK, la D.B.S.U. et tous les autres membres du comité de pilotage de la trésorerie de l'État).

L'amélioration du système de gestion des allocations universitaires exige également la définition d'un certain nombre d'indicateurs de performance qui doivent être suivis et évalués régulièrement. À cet effet, au regard des différentes activités exécutées par chaque acteur de la chaîne de pilotage des allocations universitaires, nous avons pu identifier des indicateurs liés à chacun de nos problèmes spécifiques.

#### **I- Concernant la maîtrise des effectifs**

- Date limite de communication de la liste des potentiels bénéficiaires au C.O.U.S.-A.C.: le 1<sup>er</sup> octobre de l'année académique au cours de laquelle les allocations sont dues.
- Nombre de bénéficiaires inscrits sur une liste produite par la C.N.A.B.S.U. : il doit être compris entre 1000 et 2000.
- Date limite de transmission de la dernière liste de bourse et secours par la D.B.S.U. au C.O.U.S.-A.C.: le 31 juillet de l'année académique pour laquelle les allocations sont dues.

#### **II- Au sujet de la tenue du plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C.**

- Ratio montant transféré/ incidence financière des listes d'allocataires produites : pour un trimestre donné, ce ratio doit être supérieur ou égal à 1.
- % des étudiants bénéficiaires payés : cet indicateur traduit le nombre d'étudiants payés sur le nombre d'étudiants remplissant les conditions et ayant déposé leur dossier. Il doit être égal à 100%.
- Date limite de paiement des autres allocations universitaires (frais de stage, mémoire et thèse) : au plus tard le 31 décembre de l'année au cours de laquelle elles sont dues.

### **III- S'agissant de l'efficacité du système de gestion des réclamations**

- Délai de réponse de l'administration du C.O.U.S.-A.C à un requérant : 72h suivant la date d'introduction de ladite demande.
- Nombre de cas d'allocations d'étudiants absents ou décédés remplissant les conditions mais non payés : il doit être égal à 0 au 31 juillet de l'année académique en cours (bourses et secours) et au 31 décembre (autres allocations universitaires).

La liste de ces indicateurs n'est pas exhaustive mais constitue un début de champ d'actions pour orienter la gestion des allocations universitaires vers une performance tant souhaitée par les acteurs au regard des pratiques et réalités vécues jusque-là. Une proposition de tableau de suivi desdits indicateurs est présentée en annexe n°9.

Par ailleurs, étant donné que les activités entrant dans le cadre de la gestion des allocations universitaires sont souvent influencées par les mouvements de grève intempestifs des étudiants, il paraît indispensable de mettre en place un cadre institutionnel permanent de dialogue social sur le campus en lieu et place des délégués au dialogue social qui existent actuellement.

En dehors de toutes ces mesures, nous nous proposons de faire les suggestions suivantes en tenant compte de chaque maillon de la chaîne de gestion des allocations universitaires.

- ***Au niveau des entités universitaires***
  - Renforcer le personnel chargé de la gestion des affaires pédagogiques pour une célérité dans la compilation des résultats académiques et leur acheminement à la Scolarité centrale ;
  - Doter le personnel en matériels informatiques adéquats ;
  - Appuyer la version HARD des listes d'étudiants bénéficiant de frais de mémoire, stage et thèse d'une version SOFT avant leur transmission à la D.B.S.U.
- ***Du côté de la D.B.S.U.***
  - La dotation en personnel et en matériels informatiques (logiciel de détection des doublons) et matériels roulants ;
  - Augmenter les crédits budgétaires liés à l'organisation des sessions de la C.N.A.B.S.U ;
  - Publier le planning annuel de dépôt des dossiers en début d'année ;
- ***Au niveau d'ECOBANK-Bénin***

- Respecter rigoureusement le délai de 15 jours prescrit dans la convention de partenariat depuis la réception du premier envoi d'une liste jusqu'au paiement effectif ;
- Transmettre au plus tard le 15 décembre de l'année N les pièces justificatives liées au paiement des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C pour l'élaboration en temps utile du compte de gestion ;
- Contribuer réellement à la dotation en matériels informatiques des services du C.O.U.S.-A.C et de la D.B.S.U, structures partenaires dans le cadre de la réforme portant bancarisation des allocations universitaires ;
- ***Concernant les étudiants, bénéficiaires des allocations universitaires***
  - Respecter scrupuleusement le calendrier de dépôt des dossiers et celui de l'activation des comptes ;
  - Prendre conscience de l'influence négative qu'ont les mouvements de grève sur le processus de gestion des allocations universitaires ;
  - Éviter de recourir aux services des intermédiaires par des jeux de couloir des responsables étudiants ;
- ***S'agissant des services du C.O.U.S.-A.C***
  - Prendre connaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques notamment des dépenses de transfert (allocations universitaires, etc.)
  - Mettre en réseau les différents services impliqués dans le pilotage des allocations universitaires ;
  - Communiquer de manière formelle et régulière les informations utiles à la compréhension du processus de gestion des allocations universitaires aux étudiants bénéficiaires.

En conclusion, le troisième et dernier chapitre du présent mémoire a permis la construction du tableau de bord de l'étude, de faire la revue de la littérature à travers les contributions antérieures à la problématique de l'étude. Grâce à l'enquête réalisée sur un échantillon représentatif de la population-mère, nous avons procédé à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic et présenté les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre de celles-ci.

Le tableau de synthèse présente un récapitulatif de toutes ces démarches.

- **Construction du tableau de synthèse de l'étude**

Le tableau de synthèse de l'étude récapitule l'ensemble des réflexions menées dans le cadre du présent travail. Ainsi, il présente la problématique, les objectifs de l'étude, les hypothèses de recherche, le diagnostic et les approches de solutions.

**Tableau n° IX : Tableau de synthèse de l'étude "Contribution à la mise en place d'un système performant de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C"**

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes réelles	Diagnostic de l'étude	Approches de solutions
Niveau général		<u>Problème général</u> : Non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires	<u>Objectif général</u> : Déterminer les conditions d'efficacité du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> : Non maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires	<u>Objectif de recherche n°1</u> : Identifier les modalités de maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires	<u>Cause réelle n°1</u> : La non-disponibilité des résultats académiques en début d'année	<u>Diagnostic n°1</u> : La non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année	-La centralisation des résultats académiques dans la plateforme pilotée par la Scolarité centrale avant les inscriptions -la communication sans délai de la liste générée par cette plateforme à la D.B.S.U. et au C.O.U.S.-A.C. (en version SOFT) -la transmission à la D.B.S.U (en version SOFT et HARD) par les entités universitaires de la liste des étudiants ayant effectué un stage ou soutenu leur mémoire ou thèse dans le mois qui suit celui de la soutenance ou de la validation des rapports de stage.

2	<p><u>Problème spécifique n°2 :</u> Inexistence d'un plan de trésorerie</p>	<p><u>Objectif de recherche n°2:</u> Chercher les conditions d'élaboration d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C.</p>	<p><u>Cause réelle n°2 :</u> La méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie</p>	<p><u>Diagnostic n°2 :</u> La méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie est à l'origine de l'inexistence d'un plan de trésorerie</p>	<p>Proposition d'un modèle de plan de trésorerie adapté aux données budgétaires du C.O.U.S.-A.C.</p>
3	<p><u>Problème spécifique n°3 :</u> Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires</p>	<p><u>Objectif de recherche n°3:</u> Définir les conditions d'efficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires</p>	<p><u>Cause réelle n°3 :</u> La non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C, de la D.B.S.U. et d'ECOBANK puis la non-définition des conditions d'obtention des droits dus aux ayants droit des bénéficiaires absents ou décédés</p>	<p><u>Diagnostic n°3 :</u> La non-coordination des services du COUS-AC, de la DBSU et d'ECOBANK puis la non-définition des conditions d'obtention des droits dus aux ayants droit des bénéficiaires absents ou décédés expliquent l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires</p>	<p>-Proposition d'une maquette décrivant la plateforme de gestion des allocations universitaires -Mise en réseau des acteurs impliqués dans la gestion des allocations universitaires -Proposition d'une note de service portant conditions de paiement des allocations universitaires aux ayants droit des étudiants décédés ou absents</p>

**Source : Synthèse issue du diagnostic et des propositions de solutions, août 2015.**



**CONCLUSION**

Le C.O.U.S.-A.C, en tant qu'établissement public administratif à caractère social, joue un rôle crucial en termes d'amélioration des conditions d'étude et de vie des étudiants. Il est le bras opérationnel de l'État en matière d'aides directes (bourses, secours, frais de thèse, de stage et de mémoire) et d'aides indirectes (logement, restauration, etc.) définies par ce dernier. En matière d'aides directes, il doit faire en sorte qu'elles ne soient pas détournées de leur objet en les payant à bonne date : c'est l'enjeu premier de la performance en matière de gestion des allocations universitaires.

La présente étude, faut-il le rappeler, a eu pour principal centre d'intérêt de voir dans quelle mesure le C.O.U.S.-A.C peut orienter la gestion des allocations universitaires vers une efficacité indispensable.

La réalisation de cette étude nous a permis de prendre connaissance des difficultés liées à cet objectif. Ces difficultés sont entre autres:

- l'inexistence d'un plan de trésorerie ;
- la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires ;
- l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.

Dans le but de proposer des solutions à ces différents problèmes, nous avons formulé des hypothèses ayant fait l'objet de vérification grâce aux données mobilisées à partir d'une enquête.

Il est à retenir que dans l'optique d'améliorer le système de gestion des allocations universitaires, le C.O.U.S.-A.C doit d'abord disposer d'un plan de trésorerie mensualisé conçu sur la base des rubriques de son budget qui devra faire l'objet d'une tenue rigoureuse et actualisée au fur et à mesure des rentrées et des sorties de fonds. Ensuite, les cadres de ce Centre devront faire montre d'une certaine anticipation en exigeant par tous les moyens les résultats académiques en début d'année afin de faire des prévisions utiles à la planification des ressources qui y sont liées car, nous ne pouvons parler d'efficacité sans un minimum de planification. L'élargissement de la plateforme d'inscription de la scolarité centrale à la D.B.S.U. et aux entités universitaires devrait permettre de parvenir à cette planification.

Enfin, la définition des conditions d'obtention des droits dus aux ayants droit des étudiants décédés ou absents et la mise en réseau des services de la D.B.S.U, du C.O.U.S.-A.C et d'ECOBANK pourraient permettre d'atteindre l'efficacité dans la gestion des réclamations liées aux allocations universitaires. À cet effet, une maquette a été proposée dont la prise en compte permettrait, sans doute, de créer cette interconnexion entre les acteurs clés de ce système de gestion. Par ailleurs, quelques indicateurs de

performance ont été également définis pour permettre d'évaluer ce système de gestion à des échéances précises.

Les approches de solutions que nous avons envisagées ne participeront effectivement à l'amélioration du système de gestion des allocations universitaires que dans la mesure où les autorités du C.O.U.S.-A.C et les agents à divers niveaux y attacheront un minimum de prix.

La présente étude n'est qu'une modeste contribution à l'amélioration d'un tel système et ne prétend donc pas à elle seule pouvoir y parvenir. Cependant, nous espérons qu'elle puisse inspirer et susciter d'autres réflexions et d'autres travaux pouvant y concourir.

Désormais plus professionnalisée, la gestion des allocations universitaires doit aujourd'hui changer de dimension.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### I- OUVRAGES

1. SILEM A. Encyclopédie de l'économie et de la gestion, nouvelle édition mise à jour HACHETTE éducation 2000, p.545 et p.533.
2. BURLAND A. contrôle de gestion, manuel et application 2007/2008, édition sup 'FOUCHER, P.269.
3. CORHAY A. et MBAMGALA A. Fondements de gestion financière manuel et application ,3é édition revue et corrigée, les éditions de l'université de liège 2008, p261 et p.262.
4. DAYAN A. Manuel de gestion Volume 1, ELLIPSES(1999), p81.
5. Georges LANGLOIS, Finance d'entreprise Manuel et application 2007/2008, édition Sup'FOUCHER, p.406 et p.407.
6. HUTIN H. Toute la finance, troisième édition, deuxième tirage 2007, EYROLLES Edition d'organisation, p.400 et p.401.
7. REGNARD J.F. La trésorerie c'est simple, FDS TOP Editions 1992, P.50 et P.51. JOBARD J.P. Gestion DALLOZ 1995, p.147 et P.148.
8. LASSEGUE P Lexique de comptabilité 6ème édition, Dunos, 2007.

### II- TEXTES DE LOIS, MÉMOIRES ET AUTRES DOCUMENTS :

1. Loi n° 2003-17 du 11 novembre 2003 portant Orientation de l'Éducation nationale en République du Bénin ;
2. Décret n° 2007-272 du 16 juin 2007 portant critères d'Attribution des Bourses et Secours d'étude des premiers, second et troisième cycles universitaires ;
3. Décret n° 2010-385 du 07 septembre 2010 portant création, attributions organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres universitaires et social d'Abomey –Calavi ;
4. Arrêté d'application n°704-2013/MESRS/DC/SGM/CTJ/DCOUS-AC/SA du 12 décembre 2013 lié au décret n° 2010-385 du 07 septembre 2010 portant création, attributions organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres universitaires et social d'Abomey –Calavi ;
5. Rapport du Réseau d'Agences pour la vie étudiante, France, avril 2008 ;
6. Rapport de performance du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (2008) ;
7. Rapport d'activités et de performance (2013), CROUS-AMIENS-PICARDIE ;

8. Céreq, Évaluer les universités, Analyse critique des indicateurs d'établissements et méthodologie des enquêtes auprès des recruteurs- Groupe de travail sur l'enseignement supérieur (GTES), mai 2014 ;
9. Plan décennal de développement du secteur de l'éducation actualisé, phase 3/2013-2015, février 2013 ;
10. Convention de partenariat entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et ECOBANK-Benin portant sur le paiement des allocations universitaires au moyen des systèmes de paiement bancaire, décembre 2012 ;
11. Bilan de la première phase de bancarisation des allocations universitaires 2012-2014, décembre 2014 ;
12. Oscar KEKEREGUE (2012) : Pratique budgétaire dans les services publics : efficacité et efficience. Le Cas du COUS-AC, janvier 2012 ;
13. Honoré Serge TCHOUKOUA TCHUENKOU (2013) : Difficultés de financement des services publics : cas du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC), décembre 2013.

**LISTE DES ANNEXES**

<b>N°</b>	<b>TITRES</b>	<b>Pages</b>
1	État des lieux à l'interne	75
2	État des lieux à l'externe	95
3	Formulation des hypothèses	98
4	Questionnaire	101
5	Guide d'entretien	103
6	Causes explicatives des problèmes spécifiques	105
7	Aperçu de la maquette proposée pour la gestion des allocations universitaires	106
8	Projet de note de service	108
9	Tableau de suivi des indicateurs de performance identifiés	111
10	Organigramme du C.O.U.S.-A.C	112
11	Référentiel des taux liés aux allocations universitaires	113

## **Annexe n° 1 : État des lieux à l'interne**

Les constats effectués au cours du stage, qui s'est déroulé du 23 mars au 13 juin 2015, nous ont permis de renforcer les informations que nous avons déjà avant ce stage, étant donné que nous faisons partie de l'effectif du personnel du C.O.U.S.-A.C.

Nous présenterons l'état des lieux suivant les principales activités réalisées par l'Agence comptable à travers les sept points ci-après :

- **La mobilisation des ressources financières alimentant le budget du C.O.U.S.-A.C;**
- **la gestion des allocations universitaires**
- **la gestion des ressources humaines ;**
- **la tenue de la comptabilité ;**
- **la gestion de la trésorerie ;**
- **le contrôle budgétaire ;**
- **la gestion des investissements.**

### **A- La mobilisation des ressources financières alimentant le budget du C.O.U.S.-A.C**

Le C.O.U.S.-A.C est un établissement public à caractère social doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Cette autonomie lui permet de se doter d'un budget propre, distinct de celui de l'État. Ledit budget est alimenté par deux principales sources : les ressources propres et les subventions de l'État.

Les ressources propres sont constituées des recettes ordinaires et des recettes exceptionnelles. En réalité, les recettes ordinaires proviennent de l'hébergement, de la restauration, du transport des étudiants, de la vente des produits pharmaceutiques ainsi que les dons, legs et revenus divers. S'agissant des recettes exceptionnelles, ce sont celles qui sont reçues au titre des œuvres universitaires des étudiants étrangers versées par l'Université d'Abomey-Calavi (U.A.C.) et les recettes provenant de la zone commerciale, de la location d'immeubles et de kiosques (Ecobank, Moov et le Snackbar). Par ailleurs, nous avons constaté que depuis 2009, le rectorat de l'U.A.C. ne transfère plus au Centre les recettes provenant des œuvres universitaires des étudiants étrangers, ce qui pose le problème du non-respect par le rectorat de ses engagements vis-à-vis du C.O.U.S.-A.C. en matière de transfert des recettes exceptionnelles.

**Constat significatif (C.S) n°1 : Non-respect par le rectorat de l'U.A.C. de ses engagements vis-à-vis du C.O.U.S.-A.C en matière de transfert des recettes exceptionnelles (faiblesse).**

Quant aux subventions de l'État, ce sont des fonds mis à la disposition du Centre par l'État et qui se décomposent comme suit :

- contribution aux frais de fonctionnement du Centre ;
- contribution aux frais de transport des étudiants ;
- allocations universitaires (bourses, secours, frais de stage, de mémoire et de thèse) des étudiants.

Le tableau suivant montre la composition du budget du C.O.U.S.-A.C en termes de ressources propres et de subventions de l'État.

**Tableau n° X : Composantes du budget du C.O.U.S.-A.C de 2010 à 2014 (en FCFA)**

Années / Eléments	Ressources propres		Subventions de l'État		Budget global
	Montant	Pourcentage dans le budget global	Montant	Pourcentage dans le budget global	
2010	284 289 121	2,61%	10 598 314 000	97,39%	10 882 603 121
2011	365 825 462	3,83%	9 193 900 000	96,17%	9 559 725 462
2012	312 674 362	3,07%	9 885 000 000	96,93%	10 197 674 362
2013	893 992 024	8,53%	9 590 000 000	91,47%	10 483 992 024
2014	205 565 651	1,85 %	10 882 669 088	98,15%	11 088 234 739

**Source : Service administratif et financier, mai 2015**

De ce tableau, il ressort que les ressources propres, s'amenuisent d'année en année, sauf en 2013, en passant de 2,61% du budget global en 2010 à 1,85% en 2014. Quant aux subventions de l'État, elles représentent plus de 96% du budget global du Centre. Il va s'en dire que l'autonomie financière du C.O.U.S.-A.C. s'affaiblit dans le temps.

**C.S. n°2 : Affaiblissement de l'autonomie financière du C.O.U.S.-A.C dans le temps (faiblesse).**

### **B- La gestion des allocations universitaires**

Les allocations universitaires constituent l'un des principaux champs d'intervention du C.O.U.S.-A.C. en termes d'amélioration des conditions d'étude des étudiants. Elles comprennent : les bourses et secours puis les frais de stage, mémoire et thèse. Pour accomplir cette mission, il s'est doté d'un service spécial chargé de la gestion des bourses et allocations universitaires qui a été érigé en Division des Allocations universitaires en mai 2013, intégrée

au Service de la Trésorerie. Avant le 10 décembre 2012, le paiement de ces allocations était manuel et assuré par certains agents payeurs du C.O.U.S.-A.C commis à cet effet. Mais depuis cette date et dans le cadre de la réforme du système éducatif de l'Enseignement supérieur en rapport avec la politique générale de modernisation et de gestion des finances publiques, le ministre en charge de l'Enseignement supérieur a initié et mis en œuvre l'expérience de la bancarisation du paiement des bourses et secours universitaires. Outre la transparence dans la gestion des fonds alloués aux paiements des allocations universitaires, cette expérience vise à diminuer les remous estudiantins liés au non-paiement à temps des allocations universitaires. Sollicitée dans le cadre de l'accord de partenariat conclu en 2005 entre elle et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, ECOBANK-BÉNIN a été retenue suite à l'étude de ses offres technique et financière comme partenaire du Gouvernement pour le paiement des bourses et secours aux étudiants via le système bancaire.

Sur cette base, nous notons un souci évident des acteurs à rendre transparent et moderne le système de paiement des allocations universitaires.

**C.S. n°3 : Effort de modernisation du système de paiement des bourses et secours (force).**

En effet, la gestion des allocations universitaires implique l'analyse de la procédure de traitement des listes de bourses, secours, frais de stage, mémoire et thèse au C.O.U.S.-A.C. (1), celle du niveau des ressources mises à disposition à cet effet ainsi que leur procédure de décaissement (2) puis le système de gestion des réclamations de toutes sortes (3).

### **1- Procédure de traitement des listes d'allocataires**

Il faut distinguer les bourses et secours (a) des autres allocations universitaires (b).

#### **a- Les bourses et secours universitaires**

Le processus de traitement des listes d'allocataires de bourses et secours reçues de la Direction des Bourses et Secours universitaires se déroule globalement en sept étapes :

- Réception de la liste par l'Agence comptable puis transmission à la Division Allocations universitaires : Ici, il est procédé au contrôle des taux d'allocation et au contrôle général des statistiques établies par la D.B.S.U. Il n'est pas rare de constater des écarts entre les taux retenus par la D.B.S.U. et ceux régulièrement consacrés par les textes.

**C.S. n°4 : Non-concordance entre les statistiques de la D.B.S.U avec les taux d'allocations en vigueur (faiblesse).**

- Le premier envoi à Ecobank pour l'attribution des numéros de compte aux bénéficiaires : il est élaboré par la Division Allocations universitaires à partir de la version électronique de la liste confectionnée par la D.B.S.U. à l'appui de la version papier. Il faut noter à cette étape, un défaut de logiciels adaptés pour identifier les doublons.

**C.S. n° 5 : Défaut de logiciels adaptés pour identifier les doublons (faiblesse).**

- L'appel de fonds : il s'agit des états nominatifs des étudiants bénéficiaires de bourse ou secours établis par la Division et adressés au Directeur des Ressources financières et du Matériel du M.E.S.R.S. pour la mobilisation des ressources. La procédure liée à la mise à disposition de ces fonds s'étend sur plusieurs semaines, ce qui amène à constater une lenteur dans la mobilisation des ressources destinées à payer les listes reçues.

**C.S. n°6 : Lenteur dans la mobilisation des ressources destinées à payer les listes reçues (faiblesse).**

- L'établissement de chèques du compte "Bourse-Trésor" au compte "Bourse-ECOBANK" : il se fait à la Division du Recouvrement du Service de la Trésorerie.
- Attribution des numéros de comptes par ECOBANK puis transmission au C.O.U.S.-A.C : Cette attribution est faite à partir des matricules des ayants droit qui sont les principaux identifiants pour réaliser cette activité. En fait, du bilan de la première phase de bancarisation des bourses et secours universitaires réalisé en décembre 2014, il ressort plusieurs cas d'erreurs sur les numéros de comptes entraînant l'attribution des allocations à des tierces personnes. On en déduit ainsi une non-fiabilité du système d'attribution des numéros de compte aux étudiants.

**CS n°7 : Non-fiabilité du système d'attribution des numéros de compte aux étudiants (faiblesse).**

- Le deuxième envoi à ECOBANK avec virement des fonds du compte Bourse vers les comptes individuels des étudiants : il est réalisé par la Division Allocations universitaires et soumis au paraphe et signature appropriés avant son acheminement à la banque en version électronique et papier.
- La réception de la programmation d'activation des comptes dans les différentes agences d'ECOBANK pour affichage sur les différents campus : cela permet d'informer les bénéficiaires sur les conditions à remplir pour rentrer en possession de leur carte AZUR et percevoir leurs fonds au moment voulu. Nous remarquons donc un dispositif assez performant pour communiquer les informations aux ayants droit.

**C.S. n°8 : Performance du dispositif de communication des informations aux ayants droit (force).**

S'agissant des frais de stage, de mémoire et de thèse, il en va autrement.

**b- Procédure de traitement liée aux autres allocations universitaires**

Contrairement aux bourses et secours, les frais de stage, de mémoire et de thèse ne sont pas payés au cours de l'année académique pour laquelle ils sont dus. Le paiement a lieu plusieurs années après les stages, mémoires et thèses, ce qui pose le problème du retard dans le paiement des frais de stage, mémoire et thèse.

**C.S. n°9 : Retard dans le paiement des frais de stage, mémoire et thèse (faiblesse).**

Aussi le paiement de ces allocations n'est-il pas toujours bancarisé conformément aux recommandations de l'Inspection générale du ministère.

**C.S. n°10 : Non-bancarisation des frais de stage, mémoire et thèse (faiblesse).**

Par ailleurs, la procédure de traitement des listes liées à ces allocations se déroule globalement en cinq étapes :

- Réception des listes des bénéficiaires de la D.B.S.U. en version HARD ;
- Saisie des noms des bénéficiaires pour la confection des états de paiement : en l'absence d'une version électronique desdites listes, la saisie prend énormément de temps et des erreurs matérielles sont constatées sur les états de paiement. Ceci entraîne une lenteur dans la confection des états de paiement qui sont d'ailleurs truffés d'erreurs.

**C.S. n°11 : Lenteur dans la confection des états de paiement assortis d'erreurs matérielles (faiblesse).**

- Collationnement des états de paiement en référence aux listes reçues : c'est une étape cruciale qui retient l'attention de tous les agents impliqués et permet d'identifier et de corriger les erreurs éventuelles.
- Production de l'incidence financière liée aux listes reçues et établissement du chèque y afférent : l'incidence financière est déterminée par application des taux mensuels retenus au nombre de jours de stage. Pour les mémoires, un taux unique de 75 000FCFA est retenu contre 112 500 FCFA pour les thèses. Un tableau portant référentiel des taux liés aux allocations universitaires est reproduit en **annexe n°11** pour mieux clarifier la situation.
- Programmation des paiements : elle est laissée à l'initiative de l'Agent comptable en tenant compte des disponibilités. Au cours de notre stage, nous avons constaté que la programmation est scrupuleusement respectée par le C.O.U.S.-A.C.

**C.S. n°12 : Respect strict de la programmation liée au paiement des frais de stage, de mémoire et de thèse (force).**

Au-delà des procédures décrites ci-dessus, il importe d'appréhender le niveau des ressources régulièrement consacrées et les effectifs enregistrés à cet effet.

**2- Rapprochement des ressources consacrées au nombre de bénéficiaires d'allocations universitaires**

Il importe de rappeler que les ressources destinées aux allocations universitaires occupent une part importante du budget de tout le Centre ainsi que le démontre le tableau suivant :

**Tableau n° XI : Poids des allocations universitaires dans le budget du C.O.U.S.-A.C. de 2010 à 2014 (en FCFA)**

Années	Eléments	Allocations universitaires	Budget global	Pourcentage des allocations universitaires en rapport au budget global
2010		7 353 271 000	10 882 603 121	67,57%
2011		6 490 000 000	9 559 725 462	67,89%
2012		6 678 000 000	10 197 674 362	65,49%
2013		8 620 190 620	10 483 992 024	82,22%
2014		8 120 021 045	11 088 234 739	73,23%
<b>Pourcentage moyen :</b>				<b>71,28%</b>

**Source : Service de la Comptabilité, mai 2015**

Le constat global qui se dégage de ce tableau est que les allocations universitaires représentent en moyenne plus de 71% des ressources du C.O.U.S.-A.C. Cela montre la nécessité d'orienter la gestion des allocations universitaires vers la performance car elle se déteint sur l'image du Centre dans sa globalité.

Par ailleurs, une étude statistique a permis de voir comment évoluent les ressources liées aux allocations universitaires avec les effectifs à prendre en compte. Le tableau suivant décrit les résultats de cette étude:

**Tableau n° XII : Évolution des allocations universitaires en effectif et en ressources de 2010 à 2014 (ressources en FCFA)**

Année académique	Effectifs					Ressources					Observations
	Prévisions	Réalizations			Écarts	Prévisions (1)	Réalizations (2)=(3) +(4) +(5)			Écarts (6)=(1)-(2)	
		Bourses	Secours	*Autres allocations universitaires			Bourses (3)	Secours (4)	*Autres allocations universitaires (5)		
2009-2010	-	11 189	9 882	6 322	-	6 500 000 000	4 681 944 580	1 306 894 500	469 585 790	41 575 130	
2010-2011	-	13 921	9 919	6 425	-	6 500 000 000	4 835 478 285	1 311 787 750	504 896 300	- 152 162 335	
2011-2012	-	13 040	7 827	5 943	-	7 000 000 000	5 153 328 800	1 035 120 750	501 258 789	310 291 661	
2012-2013	-	15 485	10 085	7 896	-	8 000 000 000	6 372 414 010	1 703 644 500	789 563 120	- 865 621 630	1ère année de bancarisation
2013-2014	-	16 628	12 882	8 014	-	8 000 000 000	6 612 897 520	1 327 128 750	840 465 780	- 780 492 050	2ème année de bancarisation

Source : Division Allocations universitaires et Service de la Comptabilité, mai 2015

\* Les autres allocations universitaires comprennent les frais de stage, de mémoire et de thèse.

D'abord, il ressort de ce tableau qu'il y a un défaut de prévisions en termes de nombre d'étudiants bénéficiaires d'allocations universitaires alors que les ressources devant servir à effectuer ces paiements sont régulièrement prévus sur les cinq années d'étude. Aussi faut-il remarquer une évolution quasi-croissante des effectifs en termes de réalisation : ceci pose le problème de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires.

**C.S. n°13 : Non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires. (Faiblesse)**

Par ailleurs, il faut relever les écarts défavorables obtenus sur les deux dernières années en dehors de l'année académique 2010-2011. Cela permet de conclure globalement à un résultat déficitaire des allocations universitaires.

**C.S. n°14 : Résultat déficitaire des allocations universitaires. (Faiblesse)**

En outre, en matière de procédure de décaissement des fonds destinés au paiement des allocations universitaires, il faut remarquer que le ministère en charge des Finances procède à un décaissement par tranche trimestrielle en fonction du rythme de rentrée des recettes budgétaires. Or, le rythme de production des listes par la D.B.S.U. ajouté au temps imparti au C.O.U.S.-A.C. et à ECOBANK pour leur traitement ne riment pas souvent avec ce décaissement trimestriel opéré par ledit ministère. Cette situation occasionne souvent des listes mises en attente à la banque pour défaut de disponibilité. On en conclut alors à un défaut de synchronisation du rythme de production des listes avec celui du décaissement des fonds.

**C.S. n°15 : Défaut de synchronisation du rythme de production des listes avec celui du décaissement des fonds (faiblesse).**

Au-delà de toutes ces situations, il paraît intéressant d'examiner le système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.

**3- Système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires**

La mise en œuvre de la réforme portant bancarisation des bourses et secours universitaires avait pour objectif non seulement la transparence, la sécurisation et la modernisation du système, mais également la résolution des problèmes liés à la lenteur dans le paiement de ces allocations. Cependant, le bilan de la première phase (2012-2014) de cette réforme a affiché des résultats très mitigés de sorte que les constats suivants ont été relevés :

- Non-définition du processus de paiement de quelques quatre-vingt-dix-neuf bénéficiaires absents ou décédés s'agissant des bourses et secours;

- Certains ordres de virement comportent des numéros de compte erronés avec pour conséquence des comptes de certains étudiants doublement crédités alors que d'autres n'en reçoivent pas du tout ;
- La mauvaise orientation des étudiants pour le règlement de leur problème : certaines incorrections qui peuvent être régularisées par la banque sont renvoyées au C.O.U.S.-A.C. et inversement ;
- D'autres étudiants en renouvellement sont envoyés sur la liste des étudiants en attribution-rétablissement, ce qui entraîne plusieurs comptes créés pour un même étudiant ;
- Impossibilité pour le C.O.U.S.-A.C. de croiser les listes et y relever les éventuels doublons : trente-trois cas de doublons ont été identifiés et relevés non pas par le C.O.U.S.-A.C. mais par ECOBANK qui se trouve être à la fin de la chaîne ;

Au sujet du paiement des frais de stage, de mémoire et de thèse, les ayants droit des étudiants absents ou décédés éprouvent de sérieuses difficultés à recouvrer leurs droits.

Sur la base de tous ces constats, il est normal de conclure à l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.

**C.S. n° 16 : Inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires (faiblesse).**

Les ressources du C.O.U.S.-A.C. ne sont pas que financières. Elles sont également d'ordre humain et matériel.

### **C- La gestion des ressources humaines**

Toute entreprise, qu'elle relève du secteur public ou du secteur privé, se trouve confrontée à un problème permanent : comment utiliser efficacement les ressources humaines disponibles pour atteindre les objectifs organisationnels. Le Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (C.O.U.S.-A.C.), Ex-Centre national des Œuvres universitaires (CENOU), n'échappe pas à cette réalité. En effet, le Centre a un effectif d'environ quatre cents agents, composé de catégories socioprofessionnelles et de statuts divers comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau n° XIII : Répartition du personnel du C.O.U.S.-A.C. par statut, sexe et catégorie socioprofessionnelle**

N°	Eléments de répartition	Statut				Sexe		Catégorie socioprofessionnelle			Total (10) = (1) +(2) +(3) +(4)
		APE (1)	ACE (2)	Agents contractuels du C.O.U.S.- A.C. (3)	*Agents occasionnels (4)	Masculin (5)	Féminin (6)	Cadres (7)	Agents de maîtrise (8)	Agents d'exécution (9)	
1	Effectif	26	5	349	-	229	151	34	32	314	<b>380</b>
2	Pourcentage	6,84 %	1,32 %	91,84 %	-	60,26%	39,74%	8,95%	8,42%	82,63%	<b>100%</b>
<b>Total</b>		<b>380</b>									

**Source : Division du Personnel, mai 2015**

\* Compte tenu du caractère saisonnier de certaines activités (restauration, transport, hébergement), le C.O.U.S.-A.C. a recours à des **agents occasionnels** sur la période de mars à juillet de chaque année. L'effectif de ce personnel s'élève, au mois de mai 2015, à **23**.

On retient de ce tableau que plus de 91% du personnel du Centre sont des agents contractuels (conventionnés) alors que les agents de l'État (APE et ACE) ne représentent que moins de 9% dudit personnel. Aussi les agents d'exécution sont-ils plus nombreux (82,63%) que les cadres et agents de maîtrise.

Mais la gestion des ressources humaines ne saurait se réduire à cette étude statistique. Les principales activités relatives à la gestion des ressources humaines sont résumées en huit (8) points à savoir :

- **le recrutement ;**
- **la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;**
- **la fiche de description de poste ;**
- **la pratique de la fixation d'objectifs aux agents ;**
- **le style de gestion ;**
- **la formation ;**
- **l'évaluation des agents ;**
- **Les conditions de travail.**

### **1- Le recrutement**

Le recrutement est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts, en tenant compte du principe de l'adéquation entre les profils et les postes. Les ressources humaines du C.O.U.S.-A.C. proviennent principalement de deux sources : d'une part, les agents provenant du ministère en charge de la Fonction publique, qui met à la disposition du Centre, par l'intermédiaire du ministère en charge de l'Enseignement supérieur, des candidats admis au concours de recrutement des Agents permanents de l'État ou d'Agents contractuels de l'État et d'autre part, les agents recrutés par le Centre des Œuvres universitaires, qui représentent le personnel majoritaire. Depuis 2012 et contrairement à un passé récent, ils ne sont plus recrutés par cooptation ou recommandations de la part de parents et amis mais plutôt par avis de recrutement, étude de dossier, entretien de recrutement conformément aux besoins exprimés par les différents services du Centre. Nous notons ici un effort d'assainissement dans la procédure de recrutement des agents contractuels du Centre.

**C.S. n° 17 : Effort d'assainissement dans la procédure de recrutement des agents contractuels du Centre (force).**

S'agissant de l'accueil et de l'intégration, nous avons constaté que les A.P.E. mis à la disposition du C.O.U.S.-A.C par le ministère de tutelle séjournent pendant une période plus ou moins longue dans les locaux du Service en charge du Personnel avant de faire l'objet d'affectation. Quant aux agents recrutés par le Centre, ils sont envoyés directement dans un service en tenant compte du diplôme qui a servi à leur recrutement. Il n'existe donc pas un cadre formel d'accueil et d'intégration des nouveaux agents.

**C.S. n° 17 : Pratique de recrutement peu satisfaisante au C.O.U.S.-A.C. (faiblesse).**

## **2- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.)**

La démarche G.P.E.C. vise, au sein d'une organisation, à savoir avec combien d'agents, dans quelle structure et avec quels types de compétences, l'organisation va travailler dans l'avenir. Elle vise donc à assurer une adéquation entre les ressources humaines futures d'une organisation et les besoins prévisionnels en personnel de cette organisation, aussi bien sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. La gestion des ressources humaines au C.O.U.S.-A.C. est caractérisée par des efforts de prévision en termes d'effectifs et de compétences depuis peu. En effet, nous avons constaté une actualisation en temps réel des fichiers sur les caractéristiques du personnel, l'inventaire des ressources humaines (pyramide des âges, bilan des compétences, taux de rotation, taux d'absentéisme, etc.)

On note également le recours de plus en plus aux agents occasionnels pour pallier le manque d'agents dans les secteurs de la restauration, du transport et de l'hébergement ; l'objectif étant de mettre fin à la rémunération de ces agents pendant les périodes d'inactivité (généralement du mois d'août au mois de janvier).

**CS n°18 : Effort de planification des ressources humaines du C.O.U.S.-A.C. (Force)**

## **3- La fiche de description de poste**

La fiche de description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste.

C'est donc un document qui décrit les responsabilités, les exigences, les conditions de travail pour un poste donné. Au C.O.U.S.-A.C, les différents chefs de services et assimilés (responsables ayant rang de chef de service), se réfèrent au décret n°2010-385 du 07 septembre 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi pour y retrouver les grandes attributions de leurs postes.

Or, le décret ne donne que les grandes lignes des responsabilités relatives à ces différents postes. Diverses instructions et orientations verbales ou écrites provenant de la hiérarchie guident également les activités qu'ils mènent au quotidien. C'est dire qu'il n'existe pas de fiches de description de postes qui indiquent les missions, responsabilités, et activités de chaque poste. Il en résulte pour la plupart des postes, de nombreux cas de conflits d'attribution.

On en conclut à l'inexistence de fiches de description de poste.

**C.S. n°19 : Inexistence de fiches de description de poste. (Faiblesse)**

#### **4- La pratique de la fixation d'objectifs aux agents**

La fixation d'objectifs suppose la définition consensuelle en début de période aux agents par leurs supérieurs hiérarchiques (superviseurs) d'un énoncé clair du résultat attendu d'eux en fin de période et ce, dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

Au C.O.U.S.-A.C, les chefs de service donnent des instructions aux chefs de division en fonction des directives qu'ils ont reçues du directeur.

Dans la plupart des cas, c'est lorsque les problèmes se posent que les « urgences » se gèrent. Les agents à divers niveaux ne savent pas en général ce que l'on attend d'eux, et travaillent dans la routine.

Les agents ne savent donc pas ce que l'on attend d'eux étant entendu que leurs responsabilités ne sont pas clairement définies et les supérieurs hiérarchiques ne disposent pas de repères pour le suivi et l'évaluation de leurs collaborateurs.

On en conclut à l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents.

**C.S. n°20 : Inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents. (Faiblesse)**

#### **5- Le style de gestion**

On peut définir le style de gestion comme un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes au sein d'une organisation. On en distingue généralement quatre (4), répartis en deux grands groupes : les styles de gestion basés sur la domination (styles autoritaire et paternaliste) et les styles de gestion fondés sur la coopération (styles consultatif et participatif). Le style autoritaire repose sur l'autorité de la personne qui dirige l'organisation dont l'objectif est de faire respecter ses ordres.

Dans le style paternaliste, le supérieur considère ses collaborateurs comme ses enfants, il leur apprend tout et décide sur l'essentiel.

Par contre, dans le style consultatif, le dirigeant consulte ses subordonnés avant de prendre une décision.

Le manager du type participatif quant à lui non seulement consulte ses collaborateurs, mais également discute du problème avec eux puis une décision en commun est prise.

Le constat significatif que nous avons fait au cours de notre stage est que la plupart des agents se plaignent que des décisions importantes concernant leur domaine d'activités sont prises sans qu'ils ne soient associés. Les supérieurs hiérarchiques prennent les décisions et les imposent aux agents. De telles décisions ne tiennent pas compte des avis techniques des principaux acteurs ou encore des conditions de faisabilité. On enregistre une forte centralisation de la prise de décisions au niveau hiérarchique. Il en résulte de fréquents échecs dans la mise en œuvre de ces décisions et des remises en cause de celles-ci. On en déduit une non-implication des agents dans les prises de décisions.

**C.S. n°21 : Non-implication des agents dans les prises de décisions. (Faiblesse)**

**6- La formation**

Selon Laurent BELANGER (1994): « La formation est une occasion pour l'individu de parfaire ses connaissances et ses habiletés en vue d'améliorer sa performance au poste qu'il occupe actuellement ou en vue d'accéder à un poste comportant des responsabilités plus grandes, lui permettant ainsi de parfaire ses aspirations renouvelées tout en utilisant au mieux ses capacités. » Il convient, en matière de formation, de distinguer le cas des Agents Permanents de l'État et celui des Agents contractuels du C.O.U.S.A.C. Les A.P.E. en service au C.O.U.S.-A.C se conforment aux dispositions de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut général des Agents permanents de l'État en ses articles 65, 66, 67 et 68 encadrant la politique de formation dans l'administration publique. Ils se conforment également aux conditions fixées par l'arrêté interministériel n°2005-278 portant définition et critères de formation des agents de l'État (4 ans d'ancienneté, être titulaire du diplôme de base requis pour la formation sollicitée,...).L'A.P.E. au C.O.U.S.-A.C qui souhaite entreprendre une formation "diplômante" demande l'autorisation du ministre en charge de l'Enseignement supérieur. Une fois l'autorisation obtenue, il constitue un dossier de mise en stage. Ce dossier est déposé à la Direction générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (D.G.R.C.E.) du ministère en charge de la Fonction publique pour l'obtention de la mise en stage.

Quant aux agents contractuels du C.O.U.S.-A.C (conventionnés), qui désirent entreprendre une formation, ils s'inscrivent en cours du soir ; aucun texte ne leur permettant de s'absenter du service pour aller suivre des formations.

Les agents au C.O.U.S.-A.C, se font donc former à leur frais, dans les écoles et instituts de leur choix et ce, en fonction de leur plan personnel de carrière et non en tenant compte des besoins en formation du Centre.

Durant notre stage, nous avons constaté que le C.O.U.S.-A.C ne programme ni de formation qualifiante (formation de courte durée), ni de formation diplômante au profit de ses agents.

Il convient également de mentionner l'inexistence d'un plan de formation dans cette structure. On peut donc conclure qu'il n'existe pas une pratique formalisée de formation au C.O.U.S.-A.C.

**C.S. n°22 : Inexistence d'une pratique formalisée de formation au C.O.U.S.-A.C. (Faiblesse)**

## **7- L'évaluation des agents**

L'évaluation est un processus qui vise à porter un jugement de valeur sur ce que le travailleur a produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Au C.O.U.S.-A.C, les A.P.E. font l'objet d'une appréciation, comme le prévoient les dispositions des articles 52 et suivants de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut général des Agents permanents de l'État. Cette appréciation se limite donc à la notation des agents. La notation peut, en effet, se définir comme une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères liés aux aptitudes professionnelles, aux qualités de l'agent et à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Le constat que nous avons fait révèle que la notation des agents ne se déroule pas, conformément à la procédure prévue par le Statut.

En effet, les agents ne s'intéressent à leur notation que s'ils veulent constituer un dossier d'avancement de grade. Ils se procurent alors les bulletins de notes qu'ils présentent à leur chef de service afin qu'il leur attribue des notes et des appréciations.

Le système d'évaluation des agents, qui se résume à la notation, s'appuie sur des critères subjectifs tels que la conscience professionnelle, la culture générale, la disponibilité, le sens du service public,... Il n'est donc pas fondé sur la définition préalable d'objectifs aux agents. Cela ne permet pas aux supérieurs hiérarchiques de déceler les points sur lesquels une

amélioration paraît nécessaire ou souhaitable, de mesurer les progrès à réaliser par l'agent et d'envisager des perspectives de développement personnel.

Les agents contractuels liés au Centre par l'Accord d'établissement ne font pas l'objet d'évaluation. On peut donc conclure à l'inexistence d'un système d'évaluation pertinent.

**C.S. n°23 : Inexistence d'un système d'évaluation pertinent. (Faiblesse)**

**8- Les conditions de travail**

Les conditions de travail prennent en compte l'environnement de travail (exiguïté ou non des bureaux, exposition au bruit, à la chaleur, à des substances dangereuses, qualité du matériel de travail, etc.) ainsi que l'effectif du personnel (effectif suffisant ou non).

**- L'environnement de travail**

Le C.O.U.S.-A.C dispose en nombre suffisant de bureaux répartis sur les trois blocs administratifs qui abritent le personnel administratif de la Direction. Ce sont des bureaux climatisés, bien équipés en mobilier et généralement spacieux. Ils sont également dotés pour la plupart de matériel informatique.

Tous les restaurants disposent de vestiaires, de douches et de bureaux. De même, des vestiaires ont été construits au profit du personnel de transport (chauffeurs, contrôleurs des bus, mécaniciens). **(Force)**

Cependant, nous avons constaté que le personnel des restaurants universitaires est soumis à de fortes chaleurs du fait de la cuisine au feu de bois.

L'achat de vingt bus au profit des étudiants des universités nationales en mars 2015 fait que les chauffeurs ne sont plus contraints à la surcharge contrairement à un passé récent. **(Force)**

Nous avons également constaté pendant notre séjour, l'inexistence d'un Comité d'hygiène et de sécurité au C.O.U.S.-A.C. **(faiblesse)**, comme l'exige le Code béninois du travail en son article 187, qui fait des comités d'hygiène et de sécurité, une obligation dans tous les établissements occupant habituellement au moins trente (30) salariés, temporaires et occasionnels compris.

Il convient toutefois de souligner, que les agents sont déclarés à la Caisse nationale de Sécurité sociale (C.N.S.S.) **(Force)**

**- L'effectif**

La situation varie selon qu'il s'agit du personnel administratif, ou du personnel technique. Au niveau du personnel administratif, nous avons constaté que l'effectif est en nombre suffisant. **(Force)** Par contre au niveau du personnel technique (chauffeurs et agents des

restaurants,...), l'effectif est insuffisant. Les chefs des différents restaurants se plaignent régulièrement d'insuffisance d'effectif. Globalement, nous retenons que les conditions de travail sont peu satisfaisantes.

**C.S. n° 24 : Conditions de travail peu satisfaisantes. (Faiblesse)**

**D- La tenue de la comptabilité**

La comptabilité est une discipline pratique consistant à schématiser, répertorier et enregistrer les données chiffrées permettant de refléter et de qualifier, pour un agent ou une entité, aussi bien l'ampleur de son activité économique que ses conséquences sur l'inventaire de son patrimoine. La tenue des documents comptables tels que le livre-journal caisse, livre-journal banque, grand livre, etc.) est donc obligatoire.

L'Agent comptable, en tant que comptable principal du C.O.U.S.-A.C, prescrit aux six Intendants une tenue technique uniforme desdits documents sur la base des éléments de leur budget de fonctionnement. Ces intendants tiennent régulièrement les comptabilités administrative, générale, matière et l'enregistrement des informations financières de même que la présentation des pièces justificatives qui font l'objet de contrôle régulier par l'Agent comptable.

**C.S. n°25 : Bon suivi dans la tenue des comptabilités. (Force)**

Par ailleurs, les comptabilités des intendants font l'objet de centralisation de façon mensuelle au niveau du Service de la Comptabilité sis à la Direction du Centre à Gbégamey.

**E- La gestion de la trésorerie**

Selon le lexique des termes économiques, 7ème Edition, SIREY « la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation de créances ou par découvert, avances (ou facilités de caisse) ». C'est donc l'ensemble des fonds des organismes publics disponibles à un instant donné.

Mais, gérer la trésorerie, c'est assurer à tout instant, au moindre coût, l'équilibre des ressources et des charges. Il s'agit en premier lieu, d'obtenir la certitude de pouvoir faire face aux besoins à tout moment et, en second lieu, de rechercher les moyens de financement les moins coûteux. La gestion de la trésorerie ne supporte donc pas l'improvisation. Elle passe obligatoirement par l'élaboration d'un plan de trésorerie qui est établi sur la base du budget. Il reprend les recettes et les dépenses réparties par période, en fonction de la date probable d'encaissement pour les recettes et de mandatement en ce qui concerne les dépenses.

Au cours de notre stage, nous avons constaté que les dépenses sont réglées selon les disponibilités de l'heure sans plan prévisionnel d'entrée et de sortie de fonds. On en conclut à l'inexistence d'un plan de trésorerie.

### **C.S. n°26 : Inexistence d'un plan de trésorerie. (Faiblesse)**

Cependant, la mise à disposition des subventions de l'État suit un rythme de chargement trimestriel des crédits sur le Système intégré de Gestion des Finances publiques (S.I.G.Fi.P.) à la Direction générale du Budget (DGB). Cette situation ne rime pas toujours avec le rythme de production des listes d'allocations universitaires, ce qui entraîne la mise en attente des listes en attendant le décaissement desdites subventions.

## **F- Le contrôle budgétaire**

Il faut distinguer le contrôle a priori (1) du contrôle a posteriori de l'exécution du budget (2).

### **1- Le contrôle a priori**

Il s'agit du contrôle de la régularité, de la légalité et de la sincérité des dépenses engagées. À cet effet, le Chef du Service Contrôle budgétaire procède :

- au contrôle l'exactitude de l'imputation budgétaire;
- à la vérification et au contrôle de la régularité des pièces justificatives;
- à la vérification de la disponibilité des crédits ;
- à la vérification de la sincérité des prix au regard du référentiel des prix ;
- à la vérification de l'éligibilité du fournisseur ;
- à la mise à jour périodique du fichier budgétaire.

Pendant toute la durée de notre stage, nous avons constaté que toutes ces étapes sont scrupuleusement respectées en dépit du fait que ce service ne soit animé que par une seule personne, le Chef dudit service. On en conclut au respect de la procédure de contrôle a priori des dépenses du C.O.U.S.-A.C.

### **CS n° 27 : Respect de la procédure de contrôle a priori des dépenses du C.O.U.S.-A.C. (Force)**

### **2- Le contrôle a posteriori**

Il est effectué par les corps de contrôle de l'État en aval de l'exécution du budget à savoir : l'Inspection générale du Ministère, l'ex-Inspection générale d'État (I.G.E.), la Chambre des Comptes de la Cour suprême. Ces contrôles se font régulièrement, la dernière en

date est celle de l'I.G.E. dans les locaux de l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C. du 7 au 21 avril 2015. À l'issue de ces contrôles, diverses recommandations sont faites pour améliorer la qualité de la gestion des ressources. On en conclut à l'effectivité du contrôle a posteriori de l'exécution budgétaire.

**C.S. n° 28 : Effectivité du contrôle a posteriori de l'exécution budgétaire. (Force)**

**G- La gestion des investissements**

La gestion des investissements doit permettre à une structure de connaître la valeur réelle de ses immobilisations, de prévoir, compte tenu de ses objectifs et du niveau actuel de ses investissements, ceux à réaliser et le calendrier d'acquisition. L'inventaire du mobilier du C.O.U.S.-A.C n'est ni exhaustif ni annuel. En effet, il a été constaté que le mobilier de certaines entités n'est pas estampillé ; ce qui fait que le C.O.U.S.-A.C. ne connaît pas la valeur réelle de son patrimoine et ne peut donc pas estimer avec exactitude ses besoins en mobilier. Cela favorise le vol du mobilier du C.O.U.S.-A.C. Nous pouvons donc conclure que l'inventaire du mobilier C.O.U.S.-A.C est non-exhaustif.

**C.S. n°28 : Non-exhaustivité de l'inventaire du mobilier du C.O.U.S.-A.C.**

En ce qui concerne la capacité du C.O.U.S.-A.C à faire des investissements structurants, le tableau suivant nous permet d'en avoir une idée claire.

**Tableau n° XIV : Importance des dépenses d'investissement dans le budget global du COUS-AC de 2010 à 2014**

<b>Années</b>	<b>Dépenses d'investissement</b>	<b>Budget global</b>	<b>Pourcentage correspondant</b>
2010	364 708 940	10 882 603 121	3,35 %
2011	204 028 229	9 559 725 462	2,13 %
2012	343 733 343	10 197 674 362	3,37%
2013	292 087 530	10 483 992 024	2,79 %
2014	406 000 000	11 088 234 739	3,66 %
<b>Total</b>	<b>1 610 558 042</b>	<b>52 212 229 708</b>	
<b>Moyenne</b>			<b>3,08%</b>

**Source : Service administratif et financier, juin 2015**

Nous constatons aisément, à la lecture de la situation décrite dans le tableau ci-dessus, que les ressources consacrées aux dépenses d'investissement sont très faibles parce qu'elles ne représentent en moyenne que 3% du budget global.

**C.S. n°29 : Faible niveau des ressources consacrées aux dépenses d'investissement. (Faiblesse)**

En dehors de ce faible niveau d'investissement, nous avons également constaté que le C.O.U.S.-A.C ne dispose pas d'un plan d'investissement qui est un outil indispensable pour la conduite et le pilotage des projets d'investissement. Nous notons donc l'absence d'un plan d'investissement pertinent au C.O.U.S.-A.C.

**C.S. n° 30 : Absence d'un plan d'investissement pertinent au C.O.U.S.-A.C(Faiblesse)**

L'état des lieux présenté jusqu'ici ne concerne que les aspects internes de notre structure d'accueil de stage. Il faut maintenant l'appréhender sous un angle externe.

## **Annexe n° 2 : État des lieux à l'externe**

À cette étape, il nous revient de relever les effets de l'environnement sur les activités de l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C.

### **A- Au niveau du microenvironnement**

#### **1- Par rapport aux usagers**

La majorité des agents du C.O.U.S.-A.C domicilient leurs salaires à ECOBANK et la plupart des fournisseurs, prestataires sont payés par chèque. Nous notons ainsi une formalisation des rapports entre l'Agence comptable dans son rôle de payeur et ses différents usagers.

**C.S. n°31 : Formalisation des rapports entre l'Agence comptable et ses usagers (opportunité pour l'assainissement des procédures de paiement des dépenses du C.O.U.S.-A.C).**

#### **2- Par rapport aux structures concurrentes**

ECOBANK-Bénin, étant en partenariat avec le C.O.U.S.-A.C, œuvre pour la modernisation de la procédure de traitement des listes d'allocataires universitaires en dotant l'Agence comptable de matériels informatiques, de formation qualifiante au profit de certains agents. On en conclut à un soutien logistique évident d'ECOBANK à l'endroit de l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C.

**C.S. n° 32 : Soutien logistique évident d'ECOBANK au profit de l'Agence comptable (opportunité pour la mise en œuvre de la réforme portant bancarisation des allocations universitaires)**

#### **3- Par rapport aux structures partenaires**

L'Agence comptable travaille en partenariat avec la D.B.S.U. et ECOBANK notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme sur la bancarisation des allocations universitaires. Au cours de notre stage, nous avons constaté un émiettement des listes provenant de la D.B.S.U, ce qui rend fastidieux le travail (même poids de travail pour le traitement d'une liste de 400 étudiants que pour celui d'une liste de 1 000 étudiants et plus). Cette situation menace sérieusement le traitement à temps des listes d'allocataires universitaires par le C.O.U.S.-A.C.

**C.S. n°33 : Emiettement des listes en provenance de la D.B.S.U. (menace sur le traitement à temps des listes par l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C, source de retard dans le paiement des bourses et secours)**

## **B- Au niveau du macro environnement**

### **1- Par rapport à l'environnement socioculturel**

Le climat social qui règne sur le campus universitaire d'Abomey-Calavi influence fortement les activités du C.O.U.S.-A.C. Les mouvements de protestation assortis souvent d'interdiction d'accès des agents à leur poste de travail par les étudiants protestataires ralentissent le traitement des listes.

**C.S. n°34 : Mouvements répétés de protestation des étudiants (menace sur le traitement diligent des listes de bénéficiaires d'allocations universitaires)**

### **2- Par rapport à l'environnement politico-administratif**

L'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C. est composée de techniciens en finances publiques, comptabilité publique, etc. Ce sont donc en principe des professionnels qui ne doivent se laisser guider que par les pratiques de la profession. Malgré l'influence des décisions politiques, nous avons noté un effort de l'Agent comptable à rester coller aux textes et aux pratiques de la profession étant donné qu'il est justiciable de la Chambre des Comptes de la Cour suprême.

**C.S. n°35 : Volonté affichée de l'Agent comptable à rester coller aux pratiques de la profession (opportunité pour la transparence des activités de contrôleur et de payeur du C.O.U.S.-A.C).**

### **3- Par rapport à l'environnement juridique et réglementaire**

Ici, nous notons une incohérence entre les taux de bourse, secours universitaires consacrés par la D.B.S.U. et ceux appliqués par le C.O.U.S.-A.C. En effet, d'après nos recherches, le texte qui consacre ces taux daterait des années 70 mais toujours est-il que nous n'avons pu avoir accès à ce texte. Cela nous nous amène à conclure à la non-accessibilité des textes juridiques régissant l'attribution des bourses et secours universitaires.

**CS n°36 : Non-accessibilité aux textes régissant l'attribution des bourses et secours universitaires (menace sur la transparence des opérations d'attribution des bourses et secours universitaires).**

### **4- Par rapport à l'environnement économique et financier**

Rappelons que les ressources du C.O.U.S.-A.C. sont essentiellement constituées des subventions de l'État, lesquelles subventions permettent de répondre aux différents engagements du Centre (bourses, secours, fournisseurs et prestataires divers). Or, la

mobilisation de ces subventions est tributaire du rythme de rentrée des fonds au niveau central, donc de la situation économique et financière nationale, régionale et internationale. Nous avons constaté que le rythme de mobilisation desdites subventions est relativement lent par rapport aux échéances à honorer par l'Agence comptable.

**C.S. n°37 : Lenteur du rythme de mobilisation des subventions de l'État (menace sur le paiement régulier des dépenses du Centre).**

Les états des lieux à l'interne et à l'externe précédemment élucidés permettent de présenter clairement le bilan de toutes les observations de stage.

### **Annexe n°3 : Formulation des hypothèses**

#### **1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1**

L'analyse de la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires nous conduit à identifier deux causes probables :

- la méconnaissance des avantages liés à la maîtrise des effectifs ;
- la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année.

La maîtrise des effectifs d'étudiants devant jouir des allocations universitaires est une préoccupation importante car elle permet de faire des prévisions de ressources cohérentes et conséquentes sans lesquelles des dépassements budgétaires seraient enregistrés. De ce point de vue, au regard des analyses faites, la non-maîtrise de ces effectifs s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année dans la mesure où ce sont ces résultats qui déterminent logiquement les bénéficiaires de bourse, secours et autres allocations universitaires. Lesdits résultats académiques produits par les entités universitaires sont envoyés manuellement à la D.B.S.U. avant que les étudiants ne soient invités à y déposer leur dossier.

Quant à la méconnaissance des avantages liés à la maîtrise des effectifs bénéficiaires des allocations universitaires, elle pourrait justifier la non-maîtrise desdits effectifs si les différents acteurs impliqués ne soulevaient pas la préoccupation au cours de réunions périodiques sur la gestion des allocations universitaires.

Sur la base de toutes ces considérations, nous formulons notre hypothèse de la manière suivante : **la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires s'explique par la non-disponibilité des résultats académiques en début d'année (hypothèse n°2).**

#### **2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2**

Après avoir analysé le problème spécifique n°1 relatif à l'inexistence d'un plan de trésorerie, trois causes possibles ont été identifiées dans un ordre croissant d'importance :

- la non-définition des outils de prévision ;
- l'incertitude dans la mobilisation des ressources financières du C.O.U.S.-A.C ;

- la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie.

En nous référant à la perspective théorique qui explique mieux le comportement du trésorier dans le pilotage de la trésorerie du Centre, l'identification de la cause supposée la plus plausible est celle qui réunit l'avis de la perspective théorique. Au nombre de ces trois causes retenues, nous estimons que celle relative à la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie justifie mieux le problème spécifique n°1 lié à l'inexistence d'un plan de trésorerie dans la mesure où dès lors que les responsables en charge de la trésorerie percevront l'avantage d'élaborer un plan prévisionnel de trésorerie, ils sauront le mettre en application tout en tenant compte des effets de la conjoncture économique pour une maîtrise parfaite des rentrées et des sorties de trésorerie.

L'incertitude dans la mobilisation des ressources financières peut aussi expliquer le problème de l'inexistence d'un plan de trésorerie dans la mesure où la mobilisation des ressources propres n'est pas régulière pour diverses raisons, l'échéance de décaissement des subventions de l'État n'est pas toujours respectée du fait de la fermeture répétée de l'applicatif informatique SIGFiP. Toutes ces situations entravent gravement la soutenabilité de la trésorerie du Centre mais ne sont pas suffisamment pertinentes pour justifier l'inexistence d'un plan de trésorerie. Sur cette base, cette cause n'est pas la véritable source du problème.

La définition des outils de prévision constitue en réalité le cadre technique du pilotage de la trésorerie et est postérieure à la connaissance des avantages liés à la tenue du plan de trésorerie.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse à partir des éléments qui sont à la base de l'inexistence d'un plan de trésorerie de la manière suivante : **la méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie est à l'origine de l'inexistence d'un plan de trésorerie (hypothèse n°1).**

### **3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3**

À l'issue de nos réflexions par rapport au problème spécifique n°3 relatif à l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires, nous avons identifié trois causes supposées à savoir :

- la faible sensibilisation des étudiants sur les conditions d'obtention de leurs droits ;

- la non-appropriation du processus de bancarisation par certains acteurs ;
- la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C, de la D.B.S.U. et d'ECOBANK.

Le choix de notre cause la plus plausible provient de la perspective théorique spécifique qui a trait à la gestion responsable des réclamations liées aux allocations universitaires dans une logique d'efficacité. À la lecture de celle-ci, on se rend compte que seule la troisième cause relative à la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C, de la D.B.S.U. et d'ECOBANK à travers une plateforme globale explique mieux à notre avis le problème en question. En effet, depuis la mise en œuvre de la réforme portant bancarisation des allocations universitaires, plusieurs préoccupations sont soulevées par les étudiants mais peinent toujours à trouver de solutions favorables. Ces difficultés mettent en jeu ces trois structures qui ne fonctionnent pas en réseau, et les réclamations s'accroissent d'année en année.

La non-appropriation du processus de bancarisation par certains acteurs pourrait également justifier ce problème et apparaît comme une cause pertinente mais ne constitue pas la véritable source du problème.

Par ailleurs, la faible sensibilisation des étudiants sur les conditions d'obtention de leurs droits peut expliquer dans une certaine mesure l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires dans la mesure où, si les étudiants sont régulièrement informés sur la procédure et les conditions d'octroi de leurs droits, cela va amoindrir les risques de frustrations, sources d'instabilité sociale sur le campus d'Abomey-Calavi. Cependant, cette cause ne peut justifier amplement le problème spécifique n°3.

Sur cette base, nous libellons notre hypothèse comme suit : **la non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C, de la D.B.S.U. et d'ECOBANK explique l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires (hypothèse n°3).**

#### **4- Causes et hypothèse liées au problème général**

Les causes et hypothèses spécifiques ne sont rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Mais, n'ayant pas identifié une cause générique qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

## Annexe n°4 : Questionnaire

Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II en Administration des Finances et Trésor (A.F.T.) à l'École nationale d'Administration et de Magistrature (É.N.A.M.), nous nous sommes donné comme mission de réfléchir sur comment améliorer le système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C. Nous vous remercions par avance, pour les informations que vous voudriez bien mettre à notre disposition à travers ce questionnaire et pour le temps que vous voudrez bien nous consacrer.

### *Identité de l'enquêté :*

Nom :

Prénom(s) :

1- Le nombre d'étudiants bénéficiaires d'allocations universitaires s'accroît d'année en année. Vous est-il possible de maîtriser ces effectifs ?

OUI

NON

2- Si non, quelle est la cause de cette non-maîtrise des effectifs ?

La méconnaissance des avantages liés à la maîtrise des effectifs ;

La non-disponibilité des résultats académiques en début d'année ;

Autres (à préciser) .....

3- L'un des outils de pilotage des allocations universitaires se trouve être le plan de trésorerie étant donné le caractère périodique des encaissements et décaissements y afférents. Le C.O.U.S.-A.C. en dispose-t-il un ?

OUI

NON

4- Si non, qu'est-ce qui justifie, selon vous, l'inexistence de cet outil ?

La non-définition des outils de prévision ;

L'incertitude dans la mobilisation des ressources financières du C.O.U.S.-A.C ;

La méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie ;

Autres (à préciser) .....

5- Avec la mise en œuvre de la réforme portant bancarisation des allocations universitaires depuis l'année académique 2012-2013, plusieurs réclamations sont formulées par les étudiants bénéficiaires non-satisfaits. Le système de gestion des dites réclamations est-il efficace ?

OUI

NON

6- Si NON, qu'est-ce qui peut expliquer l'inefficacité de ce système ?

- La faible sensibilisation des étudiants sur les conditions d'obtention de leurs droits ;
- La non-appropriation du processus de bancarisation par certains acteurs ;
- La non-coordination des services du C.O.U.S.-A.C, de la D.B.S.U. et d'ECOBANK ;
- Autres (à préciser) .....

Merci pour votre aimable contribution !

Adéchinan Romuald YAÏ

**Annexe n°5 : Guide d'entretien**

Ce guide d'entretien a été conçu dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II (A.F.T.) de l'École nationale d'Administration et de Magistrature (É.N.A.M.) sur le thème : «*Contribution à l'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi*».

1- Qu'est-ce qui justifie, selon vous, la non-maîtrise des effectifs de bénéficiaires des allocations universitaires?

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

2- À votre avis, qu'est-ce qui explique l'inexistence d'un plan de trésorerie ?

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

3- Quels sont les avantages de la tenue d'un plan de trésorerie ?

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

4- Le C.O.U.S.-A.C reçoit plusieurs réclamations de la part des étudiants bénéficiaires des allocations universitaires. Le système mis en place pour gérer lesdites réclamations est-il efficace ? Si non, pourquoi?

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

5- Quelles sont vos propositions pour améliorer ce système ?

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

6- Quelle(s) suggestion (s) faites-vous pour orienter la gestion des allocations universitaires vers la performance ?

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

Merci pour votre aimable contribution !

Adéchinan Romuald YAÏ

**Annexe n°6 : Causes explicatives des problèmes spécifiques****Tableau n° V : Causes explicatives du problème spécifique n°1**

Causes	Effectifs	Fréquences
La méconnaissance des avantages liés à la maîtrise des effectifs	5	25%
La non-disponibilité des résultats académiques en début d'année	15	75%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Source : Question n°2 : selon vous, quelle est la cause de la non-maîtrise des effectifs ?

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

Causes	Effectifs	Fréquences
La non-définition des outils de prévision	3	15%
L'incertitude dans la mobilisation des ressources financières du C.O.U.S.-A.C	5	25%
La méconnaissance des avantages liés à l'élaboration d'un plan de trésorerie	12	60%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Source : Question n°4 : qu'est-ce qui justifie, selon vous, l'inexistence du plan de trésorerie ?

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

Causes	Effectifs	Fréquences
La faible sensibilisation des étudiants sur les conditions d'obtention de leurs droits	2	10%
La non-appropriation du processus de bancarisation par certains acteurs	1	5%
La non-coordination des services du COUS-AC, de la DBSU et d'ECOBANK	9	45%
La non-définition des conditions d'obtention des droits dus aux bénéficiaires absents ou décédés	8	40%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Source : Question n°6 : qu'est-ce qui peut expliquer l'inefficacité du système de gestion des réclamations ?

## Annexe n°7 : Aperçu de la maquette proposée pour la gestion des allocations universitaires

# PLATEFORME DES ALLOCATIONS UNIVERSITAIRES

ACCUEIL

SERVICES

RÉCLAMATION

INFORMATIONS

TÉLÉCHARGEMENTS

CONTACT

Le Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi COUS-AC au service de la Jeunesse estudiantine!!!



## Nos Services



### Attribution

Sont concernés, les bacheliers et les étudiants réunissant pour la première fois les conditions d'une attribution...



### Rétablissement

Sont concernés, les étudiants devant être rétablis à la suite de la perte d'une allocation universitaire...



### Renouvellement

Le passage à une année supérieure d'un étudiant allocataire garanti un renouvellement...

## Besoin d'une Procédure...



---

## Réclamations

Expression des préoccupations liées à la non-perception d'une allocation due...

## Mémoire, Stage & Thèse

Déjà en fin de formation ? Bénéficier des frais de mémoire, stage ou thèse!

## FAQ's



frequently  
asked  
QUESTIONS



Copyright 2015, COUS-AC

**Réalisé par Franck KANGNI, Développeur-web, août 2015**

## Annexe n°8 : Projet de note de service

République du Bénin

-----  
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la  
Recherche scientifique

-----  
Centre des Œuvres universitaires et sociales  
d'Abomey-Calavi

-----  
Agence comptable

-----  
Service de la Trésorerie

-----  
Division Allocations universitaires

# NOTE DE SERVICE

## Portant conditions de paiement des allocations universitaires aux ayants droit des étudiants décédés ou absents (Projet)

N° -2015/MESRS/COUS-AC/DA/AC/ST/DAU

Vu le décret n°2007-272 du 16 juin 2007 portant critères d'attribution des bourses et secours d'études des premier, second et troisième cycles universitaires ;  
vu le décret n°2010-385 du 7 septembre 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi ;  
vu l'arrêté d'application n°2013/MESRS/DC/SGM/CTJ/DCOUS-AC/SA du 12 décembre 2013 lié au décret n°2010-385 du 7 septembre 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi ;  
vu la convention de partenariat entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et ECOBANK portant sur le paiement des allocations universitaires au moyen des systèmes de paiement bancaire du 10 décembre 2012 ;  
vu les différentes réclamations introduites par les ayants droit des étudiants allocataires absents ou décédés ;

Sur proposition du chef du Service de la Trésorerie ;

### Article 1<sup>er</sup> : Conditions générales

Les allocations universitaires ne peuvent être payées qu'aux étudiants réunissant les conditions fixées par le décret n°2007-272 du 16 juin 2007 portant critères d'attribution des bourses et secours d'études des premier, second et troisième cycles universitaires.

En dehors de ces bourses et secours, les frais de thèse, de mémoire et de stage sont payés via le système bancaire assuré par ECOBANK-Bénin conformément à la convention de partenariat entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et

ECOBANK portant sur le paiement des allocations universitaires au moyen des systèmes de paiement bancaire du 10 décembre 2012.

## **Article 2 : Pièces constitutives du dossier d'allocation aux ayants droit**

Les ayants droit des étudiants allocataires peuvent prétendre au bénéfice des allocations dues à ces derniers à condition qu'ils produisent les pièces suivantes :

1. *en cas de décès d'un étudiant allocataire*

- un acte de décès de l'étudiant décédé ;
- un procès-verbal de délibération du Conseil de famille désignant l'administrateur des biens du *de cuius* ;
- une copie de la carte d'étudiant du *de cuius* de l'année académique en cours ;

2. *en cas d'absence d'un étudiant bénéficiaire de frais de stage, de mémoire ou de thèse pendant les périodes de paiement*

- une procuration homologuée par un officier d'état civil ou ministériel ;
- une copie légalisée de la carte nationale d'identité en cours de validité du bénéficiaire et celle de son mandataire ;
- une copie de la carte d'étudiant de l'année académique liée à l'allocation.

En tout état de cause, l'absence d'un étudiant bénéficiant d'une bourse ou d'un secours au cours d'une année académique entraîne la déchéance des droits qui lui sont dus.

## **Article 3 : Dépôt du dossier et délai de traitement**

Les pièces énumérées à l'article 2 de la présente doivent être déposées au Secrétariat de l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C au plus tard dans le mois suivant la date du décès du *de cuius*.

La réponse de l'administration du C.O.U.S.-A.C intervient dans un délai de quinze jours suivant la date de dépôt du dossier.

## **Article 4 : Mode de paiement**

Lorsque toutes les conditions ci-dessus énumérées sont réunies, une autorisation de paiement, signée par l'Agent comptable et la Directrice du C.O.U.S.-A.C, est remise à l'ayant droit pour perception des fonds à la banque.

### **Article 5 : Mise en application**

L'Agent comptable, le chef du Service de la Trésorerie et le chef du Service administratif et financier sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente note de service.

Cotonou, le

La Directrice,

**D. S. Christhelle HOUNDONUGBO**

#### **Ampliations :**

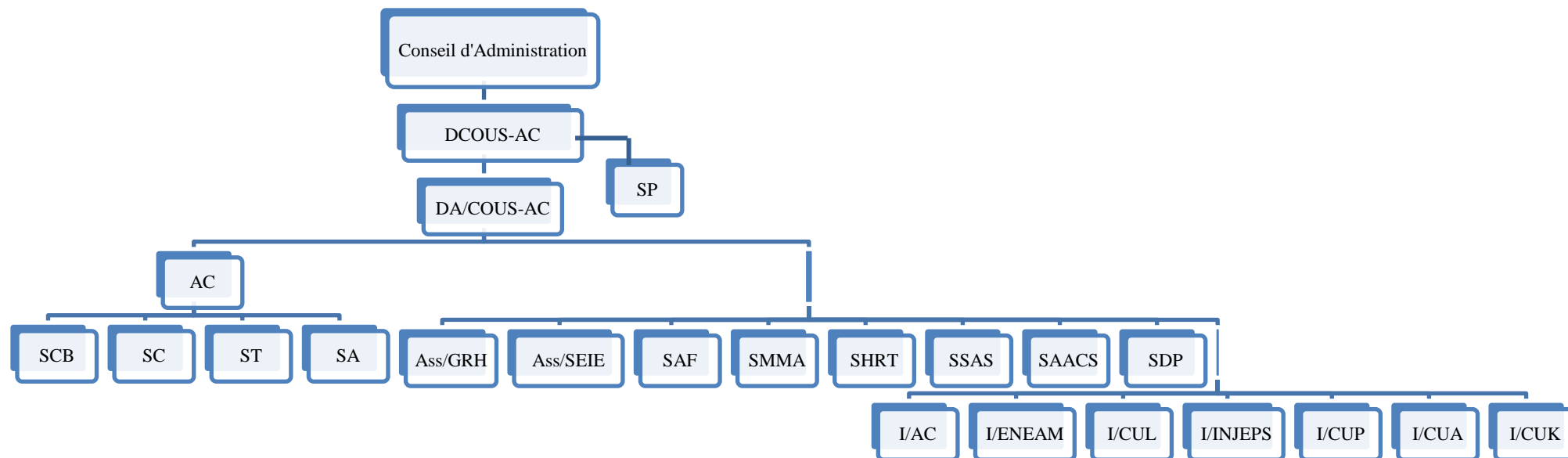
- AC
- C/ST
- C/SAF
- Affichage
- Responsables FNEB, UNEB, UNSEB

**Annexe n° 9 : Tableau n° XII : Suivi des indicateurs de performance identifiés**

Services	Processus	Objectifs	Indicateurs	Périodicité	Cibles	Réalisé
Entités universitaires	Transmission des résultats académiques à la D.B.S.U. et au C.O.U.S.-A.C en version SOFT et HARD	Maîtriser l'effectif prévisionnel des étudiants bénéficiaires	Délai de communication de la liste des potentiels bénéficiaires de bourses et secours de l'année N	Annuelle	Au plus tard le 30 septembre de l'année N-1	Pour mémoire
C.N.A.B.S.U, D.B.S.U.	De l'étude des dossiers de demande d'allocations universitaires à la production des listes de bénéficiaires	Retenir les listes des étudiants remplissant les conditions d'obtention des allocations universitaires	Nombre d'étudiants bénéficiaires d'allocations sur une liste	Trimestre	Compris entre 1000 et 2000	Pour mémoire
			Délai de transmission de la dernière liste produite au C.O.U.S.-A.C	Trimestre	Au plus tard le 31 juillet N	Pour mémoire
C.O.U.S.-A.C, ECOBANK	Traitement des listes envoyées par la D.B.S.U. et transmission des états de virement à ECOBANK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer l'incidence financière des listes reçues ;</li> <li>- Mobiliser les ressources nécessaires au paiement des listes;</li> <li>- Paiement effectif des listes reçues par ECOBANK</li> </ul>	$\frac{\text{Montant transféré par l'État}}{\text{Incidence financière des listes reçues}}$	Trimestre	$\geq 1$	Pour mémoire
			$\frac{\text{Nombre d'étudiants payés}}{\text{Nombre d'étudiants éligibles}} * 100$	Trimestre	Égal à 100%	Pour mémoire
			Date limite de paiement des autres allocations universitaires	Annuelle	Au plus tard le 31 décembre N	Pour mémoire
Administrateur de la plateforme de gestion des allocations universitaires	De l'introduction d'une réclamation en ligne jusqu'à satisfaction	Gérer efficacement les réclamations introduites par les bénéficiaires ou les ayants droit	Délai de réponse de l'administrateur à un bénéficiaire ou son ayant droit	Trimestre	Trois jours au plus	Pour mémoire
			$\frac{\text{Nbre de cas de réclmat. d'alloc. non payées} * 100}{\text{Nombre d'étudiants remplissant les condit}}$	Annuelle	Égal à 0	Pour mémoire

Source : notre propre conception, août 2015

## Annexe n°10 : Organigramme du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi



**Légende :**

**DCOUS-AC :** Direction du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi

**DA/COUS-AC :** Directeur Adjoint COUS-AC

**AC :** Agence Comptable

**SCB :** Service du Contrôle budgétaire

**SC :** Service de la Comptabilité

**ST :** Service de la Trésorerie

**SA :** Secrétariat administratif

**SAF :** Service administratif et financier

**N.B. :** Le CA a été installé en décembre 2012

Le DA a été nommé en 2013

**Ass/GRH :** Assistant de la DCOUS chargé de la Gestion des Ressources humaines

**Ass/SEIE :** Assistant de la DCOUS chargé de la Sauvegarde des Espaces, Infrastructures et Equipements

**SMMA :** Service de la Maintenance, du Matériel et des Approvisionnements

**SHRT :** Service de l'Hébergement, de la Restauration et du Transport

**SSAS :** Service de la Santé et des Affaires sociales

**SAACS :** Service des Activités artistiques, culturelles et sportives

**SDP :** Service de la Prospective et du Développement

**I :** Intendance universitaire

**I/AC :** Intendant d'Abomey-Calavi

**CUL :** Centre universitaire de Lokossa

**ENEAM :** Ecole nationale d'Economie appliquée et de Management

**INJEPS :** Institut national de la Jeunesse, de l'Education physique et sportive

**CUP :** Centre universitaire de Porto-Novo

**CUA :** Centre universitaire de d'Abomey

**CUK :** Centre universitaire de Kétou

**Annexe n°11 : RÉFÉRENTIEL DES TAUX LIÉS AUX ALLOCATIONS UNIVERSITAIRES (en FCFA)**

Types d'établissement	Entités	Taux mensuel	Frais d'équipement	Montant annuel	Observations
<b>Bourse</b>					
<b>Écoles et instituts de formations professionnelles</b>	ENAM, ENEAM	33 060	24 000	420 720	
	EPAC, ESTBR	33 060	24 000	420 720	
	INMES, ENS	33 060	24 000	420 720	
	HERCI	33 060	24 000	420 720	
	IMSP, INE, IFRI	33 060	24 000	420 720	
	FSA 1. 2. 3.	33 060	24 000	420 720	
	IUT-LOKOSSA	33 060	24 000	420 720	
	FSS1.2.3.4.	33 060	24 000	420 720	
	ENTIC-SAVALOU	33 060	24 000	420 720	
	FAST-HIDRO	33 060	24 000	420 720	
	FSA 4	39 675	24 000	500 100	
	INJEPS1.2	39 675	24 000	500 100	
	FSS.5	39 675	24 000	500 100	
	FSS.6.7	52 235	24 000	650 820	
	INJEPS.3.4.5	52 235	30 000	656 820	
	EPAC.4.5	52 235	30 000	656 820	
FSA.5	52 235	30 000	656 820		
<b>Facultés classiques</b>	FAST, FASEG	29 750	24 000	381 000	
	FADESP, FLASH	29 750	24 000	381 000	
<b>Secours universitaire</b>					
<b>Facultés classiques</b>	Toutes les facultés classiques	-	-	132 250	Taux annuel unique
<b>Frais de stage</b>					
<b>Écoles et instituts de formations professionnelles</b>	Seulement les boursiers des écoles et instituts ci-dessus cités	10 350	-	10 350 à 124 200	1 à 12 mois de stage selon l'entité
<b>Frais de mémoire</b>					
<b>Écoles et instituts de formations professionnelles et Facultés classiques</b>	À la fin de la 3 <sup>e</sup> (LMD) ou de la 4 <sup>e</sup> année de toutes les entités	-	-	75 000	Tout étudiant ayant soutenu un mémoire ou déposé son rapport de stage
<b>Frais de thèse</b>					
<b>Écoles et instituts de formations professionnelles et Facultés classiques</b>	FSS7, EPAC 5, FSA 5, INJEPS 5	-	-	112 500	

Source : Division Allocations universitaires, août 2015

## TABLE DES MATIÈRES

JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE .....	i
CERTIFICATION.....	ii
AVERTISSEMENT .....	iii
SOMMAIRE .....	iv
DÉDICACE.....	v
REMERCIEMENTS.....	vi
LISTE DES SIGLES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	ix
GLOSSAIRE.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 <sup>ER</sup> .....	4
Section 1 : Cadre contextuel de l'étude et observations de stage au C.O.U.S.-A.C. ....	5
Paragraphe 1 : Cadre contextuel de l'étude.....	5
I-    Cadre institutionnel de l'étude : le C.O.U.S.-A.C. ....	5
A-    Historique, missions et attributions du C.O.U.S.-A.C. ....	5
1-    Historique .....	5
2-    Missions et attributions.....	6
B-    Structure organisationnelle et fonctionnelle du C.O.U.S.-A.C.....	7
1-    Le Conseil d'Administration .....	7
2-    La Direction .....	7
3-    Le Comité de Direction .....	8
II-   Cadres physique et environnemental de l'étude .....	8
A-    Cadre physique de l'étude : l'Agence comptable du C.O.U.S.-A.C. ....	8
1-    Le Secrétariat de l'Agence comptable .....	8
2-    Le Service de la Comptabilité .....	8
3-    Le Service de la Trésorerie .....	8
4-    Le Service du Contrôle budgétaire.....	9
B-    Cadre environnemental du C.O.U.S.-A.C. ....	9
1-    Le microenvironnement .....	9
a)    Les usagers.....	10
b)    Les structures concurrentes .....	10
c)    Les structures partenaires .....	10
d)    Les fournisseurs .....	10
2-    Le macro environnement.....	10
a)    L'environnement socio-culturel .....	11
b)    L'environnement politico-administratif .....	11

c)	L'environnement juridique et réglementaire .....	11
d)	L'environnement économique et financier .....	11
Paragraphe 2 :	Observations de stage sur les activités de l'Agence comptable .....	12
I-	Bilan des observations de stage : atouts et problèmes .....	12
A-	Les atouts (forces et opportunités) .....	12
1-	Par rapport à la gestion des allocations universitaires .....	12
2-	Par rapport à la gestion des ressources humaines .....	12
3-	Par rapport à la tenue de la comptabilité et au contrôle .....	13
B-	Les problèmes (faiblesses et menaces) .....	13
1-	Par rapport à la mobilisation des ressources financières alimentant le budget du C.O.U.S.-A.C. 13	
2-	Par rapport à la gestion des allocations universitaires .....	13
3-	Par rapport à la gestion des ressources humaines .....	14
4-	Par rapport à la gestion des investissements .....	14
II-	Identification des groupes possibles de problèmes à résoudre .....	14
A-	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt .....	14
B-	Synthèse des problèmes à résoudre possibles .....	15
Section 2 :	Choix du problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : la problématique de l'étude .....	17
Paragraphe 1 :	Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude .....	17
I-	Choix et spécification du groupe de problèmes à résoudre .....	17
A-	Choix du groupe de problèmes à résoudre .....	17
B-	Spécification du P.A.R. choisi .....	19
1-	Précision des contours du groupe de problèmes choisi .....	19
2-	Élagage des problèmes spécifiques .....	20
II-	Choix du thème de l'étude .....	21
Paragraphe 2 :	Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre et formulation de la problématique de l'étude .....	22
I-	Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre .....	22
A-	Perspective théorique de réflexion sur le problème général .....	22
B-	Perspectives théoriques spécifiques liées aux problèmes spécifiques .....	23
1-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°1 .....	23
2-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°2 .....	24
3-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°3 .....	24
II-	Formulation de la problématique de l'étude .....	24
CHAPITRE 2	.....	27
Section 1 :	Objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude .....	28
Paragraphe 1 :	Cadre théorique de base et tableau de bord de l'étude .....	28
I-	Cadre théorique de base de l'étude : Objectifs et hypothèses de recherche .....	28
A-	Objectifs de l'étude .....	28
1-	Objectifs de développement .....	29
2-	Objectifs de recherche .....	29

3-	Résultats attendus.....	30
B-	Hypothèses de l'étude.....	30
II-	Tableau de bord de l'étude.....	31
	Paragraphe 2 : Revue de littérature.....	33
I-	Revue de littérature liée à la problématique d'amélioration du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.....	33
A-	Contributions antérieures sur le problème général de la non-efficacité du système de gestion des allocations universitaires au C.O.U.S.-A.C.....	33
1-	Clarifications conceptuelles.....	33
2-	Les critères d'appréciation de la performance.....	34
B-	Contributions antérieures sur la non-maîtrise des effectifs devant bénéficier des allocations universitaires.....	37
C-	Point des connaissances antérieures sur l'inexistence d'un plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C.	40
D-	Point des connaissances antérieures sur l'inefficacité du système de gestion des réclamations liées aux allocations universitaires.....	41
	Section 2 : Choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses.....	43
	Paragraphe 1 : Choix de l'approche empirique de l'étude.....	43
I-	Objectif de l'enquête.....	43
II-	Cadre de l'enquête et identification de la population-mère.....	44
III-	De l'échantillonnage aux outils de présentation des données.....	44
A-	Échantillonnage.....	44
B-	Centre d'intérêt du questionnaire.....	44
C-	Techniques de dépouillement.....	44
D-	Outils statistiques de présentation des données.....	45
	Paragraphe 2 : Choix des approches théoriques de l'étude et des conditions de vérification des hypothèses.....	45
I-	Choix de l'outil théorique d'analyse de chaque problème spécifique.....	45
A-	Présentation de la théorie retenue pour la résolution du P.S.1.....	45
B-	Choix de la théorie liée au P.S.2.....	45
C-	Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS3.....	46
II-	Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche-diagnostic.....	46
A-	Conditions de confirmation ou d'infirmité théorique des hypothèses causales.....	46
B-	Conditions de confirmation ou d'infirmité statistique des hypothèses.....	47
1-	Cas de la confirmation statistique par rapport à $H (P_j) \ni C_{s\alpha} \rightarrow P_j$ .....	47
2-	Cas de l'infirmité statistique par rapport à $H (P_j) \ni C_{s\alpha} \rightarrow P_j$ .....	47
C-	Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse.....	47
	CHAPITRE 3.....	49
	Section 1 : Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données.....	50
	Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données.....	50
I-	Préparation de l'enquête.....	50
II-	Réalisation de l'enquête.....	50

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données .....	51
I- Présentation et analyse des données relatives au PS n°1 .....	51
A- Présentation des données et des grandes tendances liées au PS1 .....	51
1- Présentation graphique des données .....	51
2- Grandes tendances liées au P.S.1 .....	52
B- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au P.S.1 .....	52
II- Présentation et analyse des données relatives au P.S.2 .....	53
A- Présentation des données et des grandes tendances liées au P.S.2 .....	53
1- Présentation graphique des données .....	53
2- Grandes tendances liées au P.S.2 .....	53
B- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au P.S.2 .....	54
III- Présentation et analyse des données relatives au P.S.3 .....	54
A- Présentation des données et des grandes tendances liées au P.S.3 .....	54
1- Présentation graphique des données .....	54
2- Grandes tendances liées au P.S.3 .....	55
B- Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au PS3 .....	56
Section 2 : Approches de solutions aux problèmes identifiés et conditions de mise en œuvre .....	57
Paragraphe 1 : Approches de solutions .....	57
I- Approches de solutions liées au problème spécifique n°1 .....	57
II- Approches de solutions liées au problème spécifique n°2 .....	58
A- Importance de l'élaboration du plan de trésorerie .....	59
B- Modèle du plan de trésorerie proposé .....	59
III- Approches de solutions liées au problème spécifique n°3 .....	61
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions .....	61
I- Concernant la maîtrise des effectifs .....	62
II- Au sujet de la tenue du plan de trésorerie au C.O.U.S.-A.C. ....	62
III- S'agissant de l'efficacité du système de gestion des réclamations .....	63
CONCLUSION .....	68
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	71
LISTE DES ANNEXES .....	73
TABLE DES MATIÈRES .....	113