



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR
L'OBTENTION
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION :

Administration des Finances

FILIERE :

Administration Hospitalière,
Universitaire et d'Intendance

Promotion 2011 – 2013

Année académique 2012 - 2013

THEME :

DIFFICULTES DE FINANCEMENT DES
SERVICES PUBLICS : CAS DU CENTRE DES
ŒUVRES UNIVERSITAIRES ET SOCIALES
D'ABOMEY-CALAVI (COUS-AC)

Réalisé et soutenu par :

Honoré Serge TCHOUKOUA TCHUENKOU

Sous la direction de :

Maître de stage:

M. Albert TOSSOUVI

Administrateur du trésor

Agent comptable du COUS-AC

Directeur de mémoire:

M. Venant QUENUM

Docteur ès Sciences économiques

Maître Assistant à la FASEG

Enseignant à l'ENAM

Décembre 2013

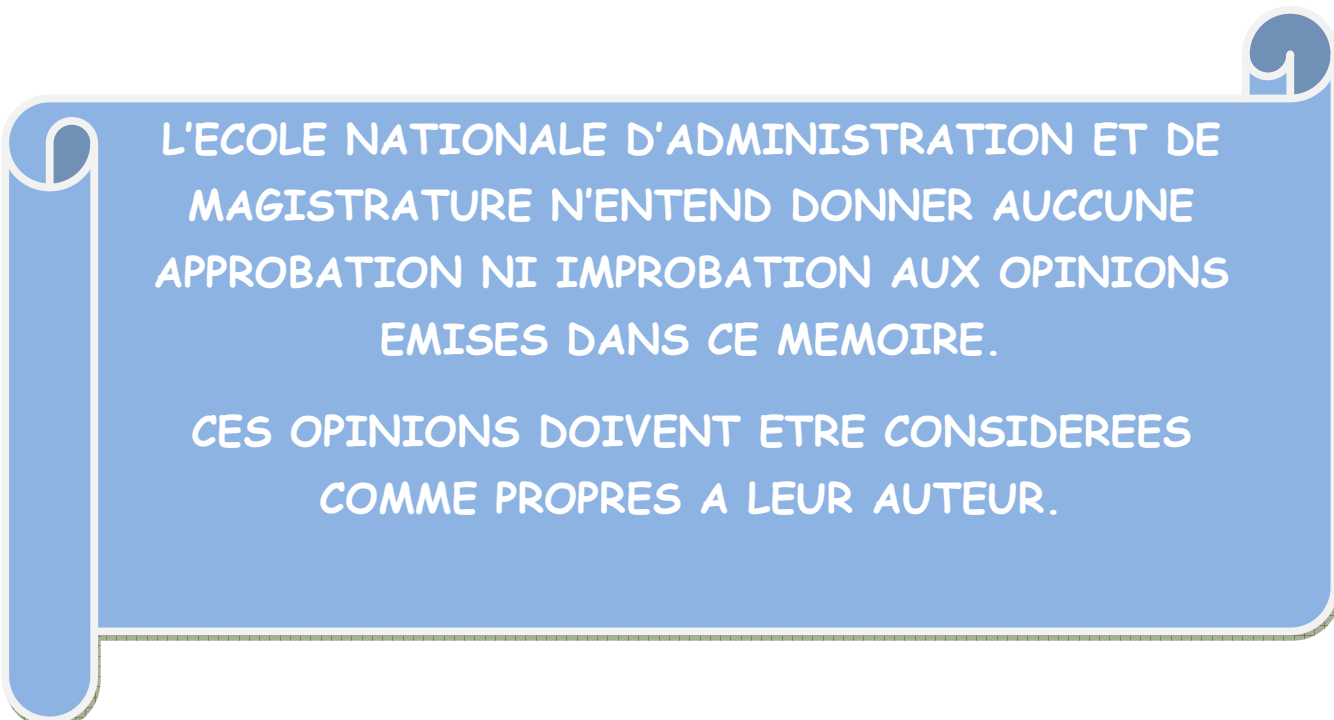


IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT: DJOHOUN Clément

VICE-PRÉSIDENT: BEAKOU Raymond

MEMBRE: TCHIBOZO Hugues



L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACES

A :

➤ A mon fils *Mario Russel TCHOUKOUA* et à mon épouse madame **TCHOUKOUA née DITCHOU NGANSO Steve Carole.**

➤ A mes frères et sœurs, parents, grands parents et belle famille.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à l'endroit de(s) :

- monsieur **Venant QUENUM**, notre directeur de mémoire, pour avoir accepté de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations ;
- madame le **Pr. Eléonore Ladékan YAYI**, Directrice du COUS-AC, pour nous avoir permis d'effectuer notre stage dans sa structure ;
- **monsieur Albert TOSSOUVI**, notre maître de stage pour la qualité de vos contributions à la réalisation de ce travail ;
- madame **Isbath GERARD**, pour nous avoir encadré et prodiguer de précieux conseils dans le cadre de la rédaction de ce mémoire;
- tout le **personnel du COUS-AC** qui nous a reçus comme un des leurs ;
- monsieur le **professeur Nicaise MEDE**, Directeur de l'ENAM et le personnel, pour la qualité de la formation reçue ;
- mademoiselle **Roselaine KOSSI**, pour tout le sacrifice consenti dans le cadre de la réalisation de ce travail, saches que c'est le lieu de te témoigner toute ma sympathie ;
- **Marcel HOUEMAVO** et tout le personnel de la **polyclinique de l'Amitié** ;
- tous nos camarades de promotion, pour la bonne ambiance qui a toujours régnée entre nous durant notre formation;
- tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail ;
- éminents membres du jury, pour avoir accepté de siéger dans le but d'améliorer la qualité de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Agence comptable
BCEAO	: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BM	: Banque Mondiale
C/DC	: Chef Division Comptabilité
CENOU	: Centre National des Œuvres Universitaires
CODIR	: Comité de Direction
COUS-AC	: Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey Calavi
C/SAF	: Chef Service des Affaires Administratifs et Financières
CUA	: Centre Universitaire d'Abomey
CUK	: Centre Universitaire de Kétou
CUL	: Centre Universitaire de Lokossa
CUP	: Centre Universitaire de Porto-Novo
D/COUS	: Directeur du Centre des Œuvres Universitaires et Sociales
D/COUS-AC	: Direction du Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi
ENAM	: École Nationale d'Administration et de Magistrature
ENEAM	: Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
FMI	: Fonds Monétaire International
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
INJEPS	: Institut National de la Jeunesse de l'Education Physique et Sportive
IU	: Intendance Universitaire
LDF	: Loi des Finances
MESRS	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- PADME** : Association pour la Promotion et l'Appui du Développement des
Micro entreprises
- PAS** : Programme d'Ajustement Structurel
- PS** : Problème Spécifique
- PTF** : Partenaires Techniques et Financiers
- SAACS** : Service des Activités Artistiques, Culturelles et Sportives
- SDP** : Service de la Prospective et du Développement
- SHRT** : Service de l'Hébergement, de la Restauration et Transport
- SiGFIP** : Système intégré de Gestion des Finances Publiques
- SMMA** : Service de la Maintenance, du Matériel et des Approvisionnements
- SSAS** : Service de la Santé et des Affaires Sociales
- ST** : Service de la Trésorerie
- TBE** : Tableau de Bord de l'Etude
- TSE** : Tableau de Synthèse de l'Etude
- UAC** : Université d'Abomey Calavi
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UNB** : Université Nationale du Bénin

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
Tableau n°1 : Financement du COUS-AC par les ressources propres.....	13
Tableau n°2 : Subventions de l'Etat au COUS-AC.....	15
Tableau n°3: Dépenses en capital du COUS-AC.....	20
Tableau n° 4: Regroupement par centre d'intérêt des constats significatifs.....	24
Tableau n°5 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique,.....	32
Tableau n°6 : Tableau de bord de l'étude.....	40
Tableau n°7 : Echantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°1.....	48
Tableau n°8 : Echantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°2.....	49
Tableau n°9 : Echantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°3.....	50
Tableau n°10 : Causes du problème spécifique n°1.....	55
Tableau n°11 : Causes du problème spécifique n°2.....	56
Tableau n°12 : Causes du problème spécifique n°3.....	57
Tableau n°13 : Tableau de synthèse de l'étude (TSE).....	67

Liste des figures

	<u>Pages</u>
Figure n°1 : Financement du COUS-AC par les ressources propres.....	14
Figure n°2 : Subventions de l'Etat au COUS-AC sur 5ans.....	16
Figure n°3 : Dépenses en capital du COUS-AC.....	22
Figure n°4 : Causes du problème spécifique n°1.....	57
Figure n°5 : Causes du problème spécifique n°2.....	59
Figure n°6 : Causes du problème spécifique n°3.....	61

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Allocations sociales : Aides en nature ou en numéraire que l'Etat accorde aux étudiants selon certains critères pour leur faciliter la vie estudiantine. Ces aides varient d'un pays à un autre. (*JAN. F, 2008*),

Contrat de performance: Contrat établi entre les établissements et les autorités publiques et reposant sur des objectifs stratégiques assignés à l'établissement. Différentes mesures qui ont trait aux performances sont utilisées pour mesurer les progrès. (*JAN.F, 2008*).

Critères de performance: Ont trait à des résultats produits par l'établissement lors d'une période déterminée et achevée. Ils établissent un lien entre le montant du financement public et la capacité de l'établissement de rendre optimale l'utilisation des ressources reçues. Cette capacité est mesurée par exemple par le nombre de diplômés ou le nombre d'étudiants qui terminent leurs années d'études. (*JAN. F, 2008*).

Financement : Désigne les différents moyens qui permettent aux agents économiques de se procurer les fonds nécessaires à la réalisation de leurs opérations économiques. (*JAN .F, 2008*).

Plan stratégique: Document qui définit les missions et les priorités stratégiques d'un établissement d'enseignement supérieur et transpose celles-ci dans des objectifs précis et des activités à réaliser dans un laps de temps variable. (*JAN. F, 2008*).

RESUME

Le Centre des Œuvres Universitaires et Sociales de l'Université d'Abomey Calavi (COUS-AC), de part le volume de ses activités est la première des deux centres des œuvres universitaire que compte-le du Bénin. Il est au centre de tous les défis en matière de restauration, transport, hébergement, soins, activités sportives et loisirs, le paiement des allocations universitaires aux étudiants boursiers. Notre séjour au sein de cette institution nous à permis de relever des faiblesses au rang desquelles, la difficulté de financement. Cette problématique est caractérisée par :

- 1 - le non reversement depuis 2009 par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers ;*
- 2 - la faiblesse des subventions accordées par l'Etat au COUS-AC.*
- 3 - la faiblesse mobilisation financière issue de la coopération.*

L'objectif général de la recherche est d'analyser les faiblesses pour isoler les causes et proposer des solutions en vue d'améliorer le financement du COUS-AC. De ce problème général découle les problèmes spécifiques ci-après :

- ✓ **OS1:** Etudier les conditions qui permettront l'amélioration du niveau des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC.
- ✓ **OS2:** Déterminer les modalités devant permettent le reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers.
- ✓ **OS3:** Suggérer d'amélioration de la qualité de la coopération.

Suite à cette analyse, les approches de solutions sont proposées à divers niveau ci après :

A l'Etat,

- ✓ la prise en compte du volume d'activités et les critères de performance avant d'allouer les subventions ;
- ✓ la mise à disposition du COUS-AC par l'Etat des hectares de terrain pour la pratique de l'agriculture et de l'élevage.

Au rectorat,

- ✓ la conception d'un programme informatique devant permettre à Ecobank de virer la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers dans le compte du COUS-AC ;

Au COUS-AC,

- ✓ la rationalisation des ressources par une gestion efficiente ;
- ✓ l'élaboration et la mise en œuvre effective d'un plan de mobilisation des ressources financières en créant une Division en la matière ;

Conscient de n'avoir pas abordé le volet relatif à la gestion efficiente des subventions mis à dispositions, nous préconisons que d'autres études soient envisagées.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Chapitre premier : Cadre institutionnel et problématique

Section 1 : Présentation du Cadre de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude

Paragraphe 2 : Exposé des observations de stage

Section 2 : Problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la
problématique

Chapitre deuxième : DU cadre théorique et méthodologique aux conditions de mise en œuvre

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Cadre théorique

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2 : Des enquêtes aux suggestions

Paragraphe 1 : Collecte des données et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solution et condition de mise en œuvre

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Le financement du Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey Calavi (COUS-AC) anciennement appelé Centre National des Œuvres Universitaires (CENOU), a été depuis sa création en octobre 1970, au centre des préoccupations des décideurs. Surtout qu'il est appelé à servir dans un monde universitaire en constante évolution où le secteur social va grandissant avec la rareté des ressources financières pouvant aider à y faire face. A cela vient s'ajouter la crise économique qui contraint les services publics à fonctionner avec un financement limité, ne prenant pas en compte la plus part des besoins d'investissement et de fonctionnement.

Le Centre des Œuvres Universitaires et Sociales est un service public dont l'Etat est le principal pourvoyeur de fond, tenant de cette disposition, il se doit de jouer pleinement son rôle de fournisseur de services de qualité aux étudiants. Aussi se doit-il d'être au cœur de toute stratégie gouvernemental visant à améliorer la qualité de vie des étudiants clés du développement de notre Nation.

Mais le constat aujourd'hui est que le COUS-AC peine à assurer la continuité du service, ceci est lié au faible niveau de financement de ses activités par l'Etat. Ce dernier ne tient pas souvent compte de la croissance du nombre d'étudiant. Le COUS-AC contraint d'embrasser d'immenses tâches telles que l'hébergement, le transport, la restauration, le renouvellement du parc mobilier et immobilier. Cet état de choses nous amène à nous poser plusieurs questions que sont:

- Quelles sont les autres sources de financement du COUS-AC en dehors des subventions de l'Etat?
- Quelles sont les difficultés quotidiennes du COUS-AC sur le plan financier?

- Quelles pistes faut-il explorer en vue d'améliorer efficacement le niveau de ces ressources financières ?
- L'étudiant en tant que premier bénéficiaire de ses prestations doit-il en supporter le coût ? ou doit-il y contribuer?

Ce sont là quelques questions auxquelles nous nous proposons de répondre par la présente étude à travers le thème: « **Difficultés de financement des services publics : cas du Centre des Œuvres Universitaires et Sociales Abomey-Calavi**»

Ce mémoire est structuré en deux chapitres.

Dans le chapitre premier, nous présenterons le cadre institutionnel et la problématique de l'étude.

Dans le chapitre deuxième, nous aborderons le cadre théorique et les approches de solution.



CHAPITRE PREMIER

CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps, le cadre institutionnel et physique de l'étude puis faire part de l'état des lieux (section1) avant de procéder au ciblage de la problématique de l'étude (section 2).

SECTION1 : Présentation du cadre de l'étude et

Observations de stage

Nous présenterons d'abord le cadre institutionnel et physique de notre étude ensuite nous exposerons les observations qui ont été faites au cours de notre stage.

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude

I. Cadre institutionnel

Nous aborderons l'historique, cadre juridique et missions du COUS-AC ensuite nous décrirons le cadre physique de notre stage.

A – Historique, cadre juridique et missions du COUS-AC

Nous aborderons tour à tour l'historique, le cadre juridique et les missions du COUS-AC.

1) Historique,

Le Centre National des Œuvres Universitaires(CENOU) 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 (*CENOU*) qui le plaçait, comme une unité de service de l'*Université Nationale du Bénin(UNB)*, 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.

A la faveur du décret N°2002-519 du 29 novembre 2002, le CENOU est devenu un établissement public doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et placée sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Le CENOU fut alors érigé en direction générale, subdivisé 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 (COUS-AC).

2) Cadre juridique

Le Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC) est créé suite au **Décret n°2010-385 du 07 septembre 2010**, placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière

3) Missions

Il a pour mission d'assurer les prestations et services propres à améliorer les conditions de vie et d'étude des étudiants, et notamment dans les domaines suivants :

- ◆ le logement ;
- ◆ la restauration ;

- ◆ le transport ;
- ◆ la couverture sanitaire et actions sociales ;
- ◆ les activités artistiques, culturelles et sportives.

A ce titre, il est chargé de :

- ♠ effectuer ou faire effectuer les études sur les besoins des étudiants en dehors de ceux relevant des affaires académiques.
- ♠ déterminer et de proposer des prestations susceptibles de satisfaire lesdits besoins ;
- ♠ nouer des partenariats nécessaires susceptibles d'améliorer la qualité de vie des étudiants aux plans matériel, social et moral ;
- ♠ organiser l'accueil et séjour des étudiants nationaux et étrangers sur le campus universitaire conformément aux dispositions des textes en vigueur ;
- ♠ assurer l'orientation des étudiants des universités sur la vie et les prestations des œuvres universitaires ;
- ♠ accompagner et renforcer les initiatives et les actions des organismes qui poursuivent un but analogue ou complémentaire ;
- ♠ de participer aux travaux réunions régionales et internationales auxquelles les pouvoirs publics les inviteront ;
- ♠ proposer, par un rapport annuel au ministre en charge de l'Enseignement Supérieur, les mesures administratives et financières destinées à améliorer la qualité des prestations fournies ;
- ♠ gérer les biens meubles et immeubles destinés au COUS-AC ;
- ♠ gérer les subventions de l'Etat et toutes autres ressources destinées à l'amélioration des conditions de vie et d'étude dans les universités nationales ;

- ♣ organiser le paiement des allocations aux étudiants en collaborations avec la direction des bourses et secours universitaires ;
- ♣ gérer les ressources humaines.

B – Organisation et Fonctionnement du COUS-AC

1) Organes de gestion

Pour accomplir efficacement sa mission, le COUS-AC est doté d'organes consultatifs et de gestion. Il s'agit du Conseil d'Administration et du Comité de Direction.

a- Le Conseil d'Administration

Le COUS-AC est administré par un conseil d'administration investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances en son nom. Il exerce à la limite de son objet social. Il est composé de onze (11) 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.

b- Le Comité de direction

Il est institué auprès du COUS-AC un Comité de Direction(CODIR) qui est un organe consultatif obligatoire. Il est composé du Directeur du Centre, des chefs de service et de deux délégués du personnel. Il est consulté pour des questions importantes telles que l'élaboration du budget, la politique générale du centre ou toutes affaires que le Directeur lui soumet.

2- Organes de direction

a- La Direction

Le COUS-AC est dirigé par un Directeur nommé, sur proposition du Ministre en charge de l'Enseignement Supérieur, en Conseil des Ministres parmi les cadres de la catégorie A1 de la fonction publique ayant accompli au moins

dix(10) ans de service ou tout autre cadre supérieur de niveau équivalent, s'il devrait être désigné en dehors de l'administration publique et ceux conformément aux dispositions du nouveau mécanisme de dotation des hauts emplois techniques. Il est chargé de la gestion quotidienne et de la coordination des activités du Centre.

La Direction comprend :

- ◆ le Secrétariat Particulier ;
- ◆ le Service Administratif et Financier ;
- ◆ le Service du Matériel, de la Maintenance et des Approvisionnements ;
- ◆ le Service de la Restauration, de l'Hébergement 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 (06) intendances pour les campus décentralisés (ENEAM, Centre Universitaire de Lokossa, Centre Universitaire de Porto-Novo, INJEPS, Centre Universitaire de Kétou et Centre Universitaire d'Abomey) ;
- ◆ L'Agence comptable.

b- **direction adjointe**

Le Directeur adjoint du COUS-AC, qui supplée en cas d'absence ou d'empêchement le Directeur. Nommé par arrêté du Ministre en charge de l'Enseignement Supérieur sur proposition du Directeur parmi les cadres de la catégorie A1 de la fonction publique ayant accompli au moins cinq (05) ans de service ou parmi toute autre cadre supérieur de niveau équivalent, s'il devrait être désigné en dehors de l'administration publique.

II. Cadre physique de l'étude : l'Agence Comptable DU COUS-AC

Notre stage s'est déroulé à l'Agence Comptable (AC) du COUS-AC.

Nous allons d'abord présenter l'Agent Comptable à travers son statut et ses attributions et ensuite son organisation couplée à son fonctionnement.

A- Statut et Attributions de l'agent comptable :

Le COUS-AC est un établissement public à caractère social doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. A ce titre elle dispose d'une agence comptable dirigée par un Agent Comptable qui est un cadre supérieur du ministère en charge des finances ayant au moins dix (10) ans d'expérience. L'agent comptable de COUS-AC est placé sous l'autorité du directeur dont il est le conseiller en matière financière et comptable. L'agent comptable est le chef du poste comptable principal appelé Agence Comptable.

Les six (06) intendances des campus décentralisés dépendent de l'agent comptable. Il prescrit aux intendants une tenue technique uniforme des documents tant du point de vue de l'élaboration du budget, de la comptabilité générale, de la comptabilité matière que du point de vue de l'enregistrement et de la présentation des pièces justificatives.

B- Organisation et Fonctionnement de l'Agence Comptable du COUS-AC

L'Agence Comptable comprend :

- ✓ *le secrétariat administratif;*
- ✓ *le service du contrôle budgétaire;*
- ✓ *le service de la comptabilité;*
- ✓ *le service de la trésorerie.*

1) Le secrétariat administratif du COUS-AC

Il 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 du contrôle budgétaire :

Il 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;*
- ✓ *il vérifie et contrôle la régularité des pièces justificatives;*
- ✓ *il vérifie la disponibilité du crédit;*
- ✓ *il vérifie la sincérité des prix au regard des prix de référence;*
- ✓ *il vérifie l'éligibilité du fournisseur;*
- ✓ *il fait la mise à jour périodique du fichier budgétaire.*

3) Le service de la comptabilité :

Il est chargé du traitement et de l'enregistrement des informations financières. A ce titre, il veille à l'imputation des opérations aux comptes appropriés et vérifie la liquidation.

Il procède à :

- ✓ *la tenue des livres journaux (Banque et Caisse);*
- ✓ *l'état de rapprochement bancaire;*
- ✓ *la mise à jour périodique du portefeuille tiers (débiteurs et créanciers);*
- ✓ *la production périodique des documents financiers et comptables;*
- ✓ *l'édition du compte de gestion du bilan et de la balance.*

Il veille à la conservation des pièces justificatives des opérations et des documents comptables.

4) Le service de la trésorerie :

Il est chargé de la gestion de la trésorerie. A ce titre, il procède:

- ✓ *au recouvrement des recettes;*

- ✓ *au contrôle de paiement;*
- ✓ *au règlement des ordres de paiement des dépenses;*
- ✓ *à la tenue du brouillard de caisse;*
- ✓ *à la tenue des journaux auxiliaires de banques;*
- ✓ *à l'émission des chèques;*
- ✓ *à la tenue régulière de la trésorerie.*

Notre séjour à l'AC nous a permis de faire des constats sur l'organisation des finances du COUS-AC.

Paragraphe 2 : Observations de stage

Elles seront faites au regard des centres d'intérêt suivants : le financement des activités et la gestion des ressources au COUS-AC.

I. Observations de stage sur le financement des activités du COUS-AC

Le COUS-AC est un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. **L'article 2 du Décret n°2010-385** portant attributions, organisation et fonctionnement du COUS-AC stipule que : « Le Directeur est l'ordonnateur du budget dont il a la charge. Le budget du COUS-AC est alimenté par les subventions de l'Etat, Les ressources propres sont des recettes provenant de : l'hébergement, la restauration, le transport des étudiants, la vente des produits pharmaceutiques, les recettes exceptionnelles reçues au titre des œuvres universitaires des étudiants étrangers versées par l'UAC et le sponsoring (recettes provenant de la zone commerciale et de la location d'Ecobank, Moov et du Snack-bar), les dons, legs et des revenus divers. »

Ainsi le budget du COUS-AC est financé par : les ressources propres du COUS-AC (financement interne), les subventions reçues du Budget Général de l'Etat (BGE) et les divers dons (financement externe).

A- Le financement du budget du COUS-AC par les ressources propres

Les ressources propres sont des recettes provenant de :

- Recettes ordinaires (l'hébergement, la restauration, le transport des étudiants, la vente des produits pharmaceutiques)
- les recettes exceptionnelles (transferts reçus du Rectorat au titre des œuvres universitaires des étudiants étrangers) et le sponsoring (recettes provenant de la zone commerciale et de la location d'Ecobank, Moov et du Snack-bar).

Au titre des transferts exceptionnels reçus du rectorat, depuis 2009, l'UAC ne respecte pas ses engagements ne versant pas comme prévu par les textes, les recettes issues des œuvres universitaires des étudiants étrangers.

Nous avons constatés que depuis 2009 l'UAC ne verse pas la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers au COUS-AC.

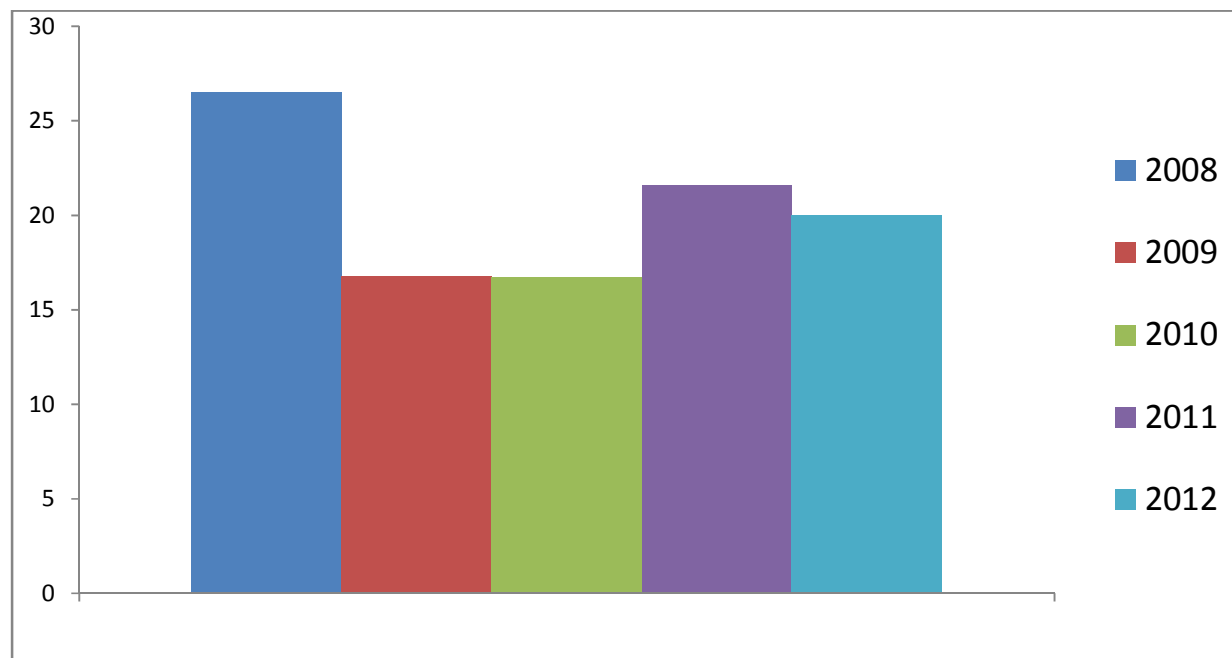
S'agissant des recettes dues à l'hébergement, la restauration, le transport des étudiants, la vente des produits pharmaceutiques, et produits divers, ces dernières ne représentent qu'une infime proportion de la masse globale du budget.

Tableau 1 : Financement du COUS-AC par les ressources propres.

Années	Ressources Propres		Ressources Totales	Pourcentage (%) des ressources propres par rapport à la masse globale du budget
	Recettes Ordinaires	Recettes Exceptionnelles et sponsoring		
2008	431.753.038	17.957.675	449.710.713	26,5
2009	276.150.510	8.463.876	284.614.386	16,77
2010	278.884.710	5.404.411	284.289.121	16,75
2011	356.218.719	9.606.743	365.825.462	21,56
2012	271.557.412	41.116.950	312.674.362	18,42
Moyenne	322.912.877,8	16.509.931	339.422.808,8	19,99
Total	1.614.564.389	82.549.655	1.697.114.044	100

Source : Service comptabilité, 2013.

De la lecture de ce tableau, il ressort que le financement des activités du COUS-AC sur ressource propre est faible (à peine 20% de la masse globale du budget) ; cependant cet apport en ressources propres a atteint **26,5% en 2008** (plus élevé) et a aussi baissé jusqu'à **16,75% en 2010** (taux le plus bas). **Nous constatons que l'apport en ressources propres au budget du COUS-AC est faible.**

Figure n°1 : Financement du COUS-AC par les ressources propres.

Source : Service comptabilité, 2013.

B- Le financement du budget du COUS-AC par les subventions de l'Etat

Le COUS-AC est un établissement public non commercial, L'Etat est son premier pourvoyeur de ressources par le biais du budget national. Le tableau ci-dessous illustre la répartition de ces subventions sur trois ordres: fonctionnement, Transport et Allocations universitaires.

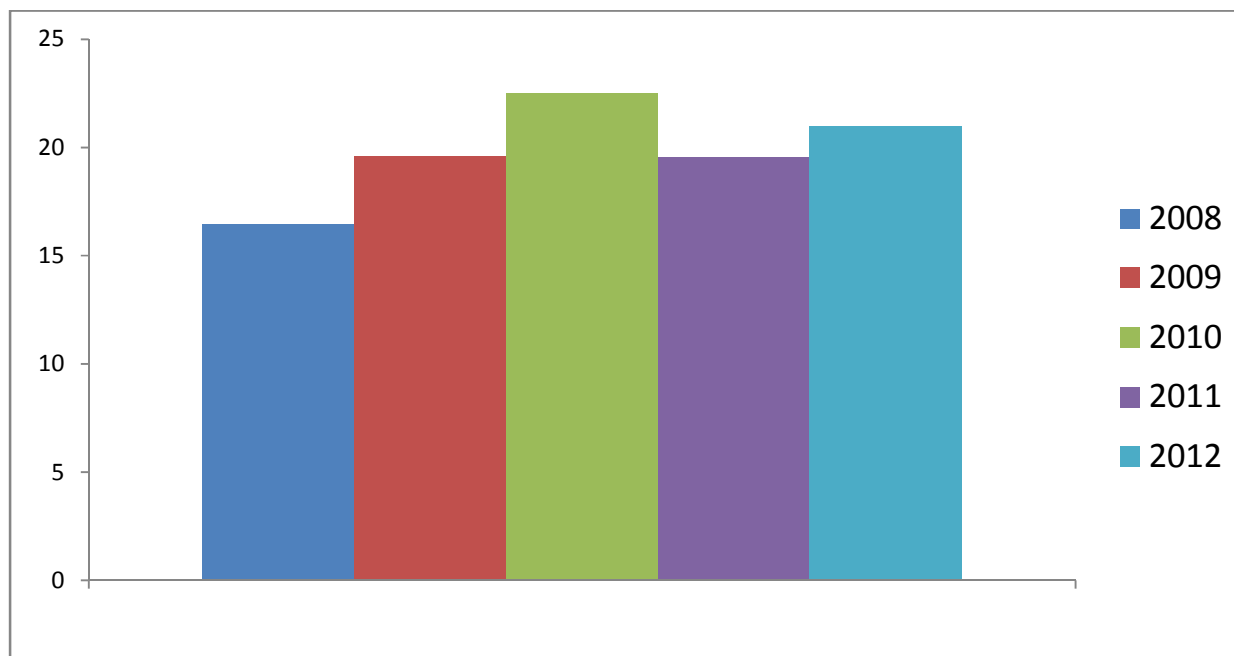
Tableau 2 : Les subventions de l'Etat accordées au COUS-AC.

Années	Subventions de l'Etat			Total	Pourcentages(%) de subventions Par rapport au budget global
	Fonctionnement	Transport	Allocations universitaires		
2008	1.930.000.000	700.000.000	5.126.864.195	7.756.864.195	16,48
2009	2.691.756.290	700.000.000	5.826.178.060	9.217.934.350	19,59
2010	2.545.043.000	700.000.000	7.353.271.000	10.598.314.000	22,52
2011	2.024.900.000	679.000.000	6.490.000.000	9.193.900.000	19,54
2012	2.507.000.000	700.000.000	6.678.000.000	9.885.000.000	21,01
Moyenne	2.339.739.858	695.800.000	6.376.208.612	9.411.848.470	19,83
Total	11.698.699.290	3.479.000.000	31.881.043.060	47.059.242.350	100

Source : Service comptabilité, 2013.

De ce tableau, il ressort que les subventions accordées au COUS-AC par l'Etat évoluent en dent de scie sur les cinq dernières années, passant **16,48 % en 2008**, atteignant la barre de **22,52% en 2010**, pour connaître une chute à un taux de **21,01%** en 2012. Cependant le nombre d'étudiants bénéficiaires des aides sociales va croissant.

Nous avons constatés que les subventions de l'Etat au profit du COUS-AC sont faibles.

Figure n°2 : Les subventions de l'Etat accordées au COUS-AC.

Source : service comptabilité, 2013.

C- Le financement du budget du COUS-AC par la coopération

C'est le service en charge du développement et de la prospective qui est sensé assurer sous la responsabilité du Directeur la mobilisation des financements cumulativement avec d'autres de ses fonctions.

Force est de constater que depuis sa création, ce n'est qu'en 2012 qu'il a reçu pour la première fois un don en dehors des mises à dispositions des biens de fonctionnement offertes par les partenaires techniques et financiers via le Ministère de tutelle. **Nous avons constatés que le volet relatif à la recherche du financement a été négligé depuis la création du COUS-AC.**

Tous ses manquements constatés ne permettent pas aux donateurs et aux partenaires techniques et financiers (PTF) d'avoir des informations nécessaires pouvant aidées à financer la structure. Nous notons entre autres l'absence d'un plan d'affaire à soumettre aux partenaires, d'hypothèses de développements, de

documents prévisionnels, de la tenue de l'analyse financière de la structure et d'un personnel qualifié en technique de négociation couplé à la mobilisation de ressources financières externes. **Nous avons constaté une faible mobilisation financière issue de la coopération.**

II. Etat des lieux sur la gestion des ressources du COUS-AC

L'état des lieux sur la gestion des ressources du COUS-AC se fera au regard de la tenue de la comptabilité, de la gestion de la trésorerie, du respect des règles et procédures en matière de gestion des finances publiques et des investissements

A- Point sur la tenue de la comptabilité

La comptabilité est un outil de gestion permettant de connaître périodiquement le résultat de l'activité tout en déterminant le patrimoine de l'entreprise afin de porter l'information à la connaissance des décideurs. La tenue des documents comptables tels que le journal et le grand livre est obligatoire. L'agent comptable, en tant que comptable principal du COUS-AC, prescrit aux six (06) intendants d'établissement une tenue technique uniforme des documents, tant du point de vue de l'élaboration du budget de fonctionnement, de la comptabilité générale, de la comptabilité matière que du point de vue de l'enregistrement des informations financières et de la présentation des pièces justificatives. **Ainsi nous mettons en évidence une tenue journalière des documents comptables conformément aux règles en la matière.** Par ailleurs les intendants des établissements sous la responsabilité de l'agent comptable **respectent scrupuleusement la tenue des documents comptables telle que prescrite par l'agent comptable.**

B- Constat sur la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie consiste à veiller, à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. Selon SILEM (2000), la bonne gestion de trésorerie doit permettre de faire face aux échéances et d'utiliser de la façon la plus rentable les excédents. Cela conduit à contrôler et prévoir mois après mois les encaissements et les décaissements de la structure.

Malheureusement, les encaissements et les décaissements du COUS-AC ne suivent pas le calendrier préétabli. Les dépenses sont réglées dès qu'il y a disponibilité sans qu'on ne tienne pas compte nécessairement du calendrier préétabli. Seule la rétrocession de la subvention de l'Etat suit un rythme de chargement trimestriel de crédit sur SIGFP à la Direction Générale du Budget (DGB). Cela entraîne pour la plupart des entités du COUS-AC des dettes impayées pour faute d'impasse de trésorerie. **On note ainsi l'inexistence d'un plan de trésorerie.**

Le COUS-AC dispose d'un compte courant à l'Ecobank pour toutes ses opérations, ce qui ne lui permet pas de bénéficier d'intérêts créditeurs au cours des périodes où elle a de la disponibilité en compte.

Le COUS-AC ne dispose ni en début d'exercice ni en fin d'exercice budgétaire d'une trésorerie confortable lui permettant de payer à bonne date les bourses et allocations universitaires aux étudiants. Ce qui l'amène le plus souvent à faire un collectif budgétaire pour assurer son fonctionnement interne, de même que les factures des fournisseurs, l'obligeant à ne pas respecter les échéances de paiement. Ce qui fait qu'au jour d'aujourd'hui plusieurs fournisseurs n'ont pas encore été payés. **Nous constatons que le COUS-AC est confronté à des difficultés de paiement en cours d'année.**

C- Constat sur le respect des procédures

L'agent comptable en tant que comptable principal du COUS-AC et comptable public, doit observer scrupuleusement certaines règles en finances publiques dans l'exercice de ses fonctions. Dès lors qu'il intervient depuis la phase d'élaboration jusqu'à celle d'exécution de la dépense ; on lui reconnaît plusieurs rôles tel celui de payeur et celui de caissier.

1- Rôle de payeur

En sa qualité de payeur, le comptable vérifie la régularité de la dépense que l'ordonnateur lui demande de payer sans juger de l'opportunité de cette dépense. Les contrôles portent exclusivement sur :

- la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué : c'est le contrôle d'assignation et d'accréditation ;
- l'exacte imputation des dépenses : l'objet et la nature de la dépense doivent correspondre à l'intitulé du chapitre sur lequel elle est imputée ;
- la disponibilité des crédits en vérifiant si les crédits alloués permettent de payer la dépense, c'est-à-dire s'il y a suffisamment de crédits disponibles ;
- la validité de la créance : les contrôles portent sur la justification du service fait, l'exactitude des calculs de liquidation, la production des pièces justificatives, l'existence des contrôles préalables lorsque ceux ci sont prévus, l'application des règles de prescription et de déchéance ;
- l'existence d'éventuelles oppositions.

Lorsque ces contrôles se révèlent concluants, le comptable procède à la prise en charge des mandats de dépense dans sa comptabilité (apposition du cachet "**vu bon à payer**", enregistrement de la dépense à payer).

2- En sa qualité de caissier, le comptable doit :

- s'assurer que le paiement est fait au véritable créancier afin que le COUS-AC soit définitivement libérée de sa dette;
- payer la dépense au créancier ou à son représentant qualifié en utilisant les modes de règlement prévus par la réglementation.

L'agent comptable dans son rôle de payeur et de caissier **respecte scrupuleusement les règles et les contrôles prévus en matière de procédure d'exécution des dépenses publiques.**

Pour ses diverses acquisitions, le COUS-AC **utilise le référentiel des prix des administrations publiques dans l'acquisition des divers biens.**

D- 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 COUS-AC n'est ni exhaustif ni annuel ; en effet il a été constaté que le mobilier de certaines entités ne sont pas estampillé ce qui fait que le COUS-AC 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 COUS-AC. **Nous avons constatés que l'inventaire du mobilier COUS-AC est non exhaustif.**

L'observation des budgets de fonctionnement et d'investissement montre que les dépenses consacrées à l'investissement sont très faibles par rapport aux dépenses totales tel que le montre le tableau suivant :

Tableau n°3: Dépenses en capital du COUS-AC.

Années	Dépenses en capital (Investissement)	Ressources Totales	Pourcentages d'Investissements(%)
2008	406.704.177	8.206.574.908	4,90
2009	237.320.921	9.502.548.736	2,49
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
Moyenne	311.299.122	9.669.825.317,8	2,75
Total	1.556.495.610	48.349.129.589	13,77

Source : Service comptabilité, Novembre 2013.

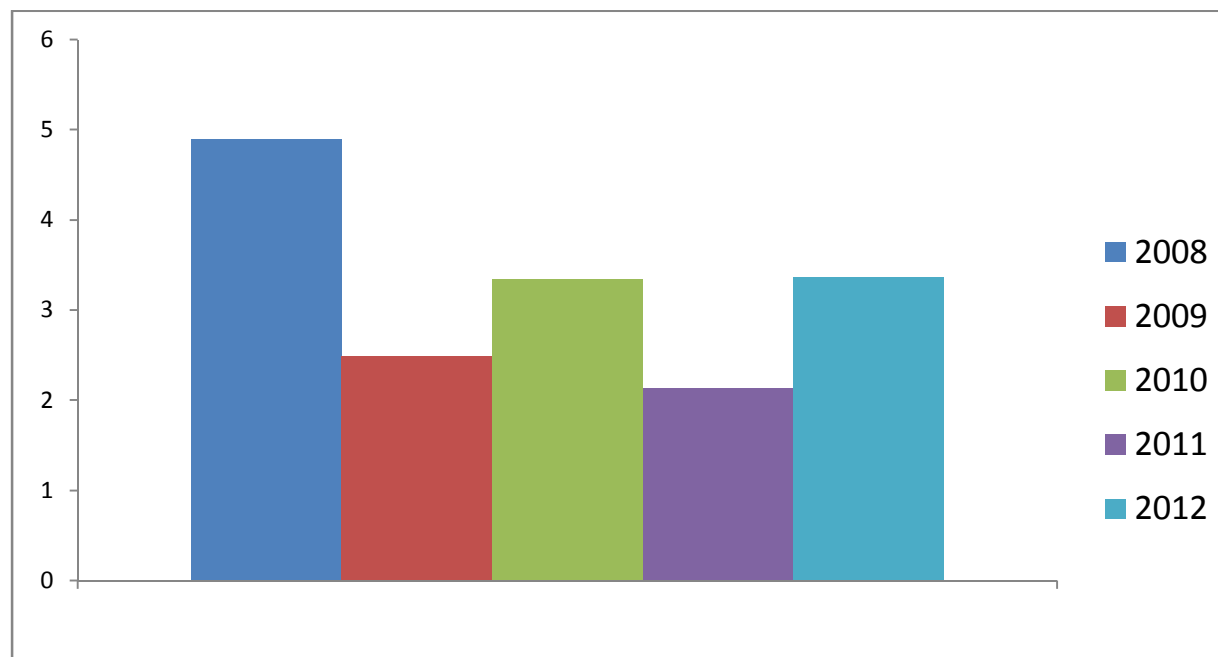
Ce tableau nous renseigne sur le faible pourcentage d'investissement dans le budget du COUS-AC. Soit un taux annuel moyen de **2,75 %** sur les cinq dernières années. ; On note également une diminution importante des investissements de 2008 à 2012 avec son niveau le plus bas en 2011 soit 2,13%. **Au vue de l'analyse de ce tableau, nous notons une faible allocation de ressources financières aux dépenses d'investissement.**

Malgré le faible niveau d'investissement, le COUS-AC comme toute structure d'Etat devrait disposer d'un plan d'investissement afin de prévoir ses acquisitions et améliorer la qualité de ses prestations. Signalons entre autres qu'à l'état actuel, l'Etat est l'investisseur et le COUS-AC est gestionnaire. L'inexistence du plan d'investissement fait que les acquisitions ne suivent aucun calendrier préétabli. **Nous relevons alors l'absence d'un plan d'investissement au sein du COUS-AC.**

Aussi, nous pourrions affirmer que notre séjour à l'AC du COUS-AC nous a permis de constater qu'il y règne une très **bonne ambiance de travail tant dans**

l'exécution des tâches que dans les relations personnelles entre l'agent comptable et son personnel.

Figure n°3 : Dépenses en capital du COUS-AC.



Source : Service comptabilité, Novembre 2013.

Section 2 : Problématique de l'étude

Après le ciblage de la problématique, nous aborderons la spécification et la vision globale de sa résolution.

Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique

A la suite de l'état des lieux, nous procéderons à l'inventaire des constats significatifs puis au choix de la problématique.

I- Inventaire des constats significatifs

L'état des lieux sur les activités du COUS-AC nous a permis de faire divers constats que nous pouvons classer en deux catégories : Les uns sont des atouts

pour la structure et les autres constituent par contre des menaces voir des problèmes pour le COUS-AC.

A- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Les atouts de l'Agence Comptable du COUS-AC sont :

- ◆ *La tenue journalière des registres comptables ;*
- ◆ *Le respect scrupuleux par l'agent comptable de la procédure d'exécution des dépenses publiques ;*
- ◆ *L'utilisation du référentiel des prix pour toute acquisition ;*
- ◆ *La bonne ambiance de travail entre l'agent comptable et son personnel;*
- ◆ *Le respect de la tenue uniforme par les six (06) intendants des centres universitaires, des documents comptables telle que prescrite par l'agent comptable.*

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Les faiblesses de l'Agence Comptable du COUS-AC sont :

- ◆ *non reversement depuis 2009 par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers ;*
- ◆ *faible financement du COUS-AC sur ressources propres ;*
- ◆ *Le faible taux de subventions accordés par l'Etat au COUS-AC ;*
- ◆ *Mobilisation financière issue de la coopération quasi inexistante ;*
- ◆ *difficultés de paiement des créanciers en cours d'année ;*
- ◆ *inexistence d'un plan de trésorerie ;*
- ◆ *inventaire non exhaustif du mobilier*
- ◆ *l'absence d'un plan d'investissement ;*
- ◆ *l'absence d'un plan d'affaire ou business plan ;*

- ◆ *l'inexistence d'hypothèse de développement et de documents prévisionnels ;*
- ◆ *la non tenue de l'analyse financière de la structure ;*
- ◆ *l'absence d'un personnel qualifié en technique de mobilisation et de négociation de ressources financières externe ;*
- ◆ *Inexistence d'une division en charge exclusivement de la recherche du financement.*

II- Choix de la problématique

Après avoir regroupé les faiblesses par centre d'intérêt, la problématique de notre étude sera retenue.

◆ **A. Regroupement par centres d'intérêt**

Les menaces et faiblesses relevées à l'agence comptable du COUS-AC sont regroupées dans le tableau suivant par centre d'intérêt et par problématique :

Tableau n° 4 : Regroupement par centre d'intérêt des constats significatifs

N°	CENTRE D'INTERET	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENÉRAUX	PROBLEMATIQUES POSSIBLES
1	Mobilisation des ressources financières par le COUS-AC	<ul style="list-style-type: none"> <i>-non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers ;</i> <i>-faible financement sur ressources propres ;</i> <i>-faible subvention de l'Etat ;</i> <i>-faible financement issu de la coopération ;</i> <i>-l'absence de plan d'affaire ou business plan ;</i> <i>-manque de RH qualifiée en la matière.</i> 	Difficultés de financement du COUS-AC.	Problématique de la Difficulté de financement du COUS-AC.
2	Gestion des investissements	<ul style="list-style-type: none"> <i>-l'absence d'un plan d'investissement ;</i> <i>- inventaire non exhaustif du mobilier ;</i> <i>- faible investissement.</i> 	Gestion des investissements insuffisante.	Problématique de l'amélioration des investissements.

 DIFFICULTES DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS : CAS DU COUS-AC

3	Gestion de la trésorerie	<i>- difficultés de paiement en cours d'année ; -inexistence d'un plan de trésorerie.</i>	Gestion de la trésorerie du COUS –AC est non performante.	Problématique de la gestion performante de la trésorerie.
---	--------------------------	---	--	--

Source : Réalisé à partir des états de lieu, octobre 2013.

B- Choix de la problématique

Il s'agira ici de retenir la problématique qui fera l'objet de notre étude, de la justifier et de formuler le thème de l'étude. A la suite du regroupement par centre d'intérêt des problèmes observés à l'Agence Comptable du COUS-AC, trois (03) problématiques possibles se sont révélées. Il s'agit de :

- 1- la problématique liée au financement des activités du COUS- AC ;*
- 2- la problématique liée à la gestion performante de la trésorerie du COUS-AC ;*
- 3- la problématique liée à l'amélioration de la gestion des investissements du COUS-AC.*

Une fois ces différentes problématiques recensées, nous allons traiter celle qui paraît être la plus importante.

Pour ce qui est de la gestion performante de la trésorerie, des mesures certaines seront prises pour rendre plus efficace son fonctionnement.

Pour ce qui est de l'amélioration des investissements, il revient au gouvernement de prendre des dispositions utiles.

Toutes ces deux problématiques ci-dessus posées ne seront pas traitées dans le cadre de notre mémoire.

Quant à la problématique liée à l'amélioration du financement au sein du COUS-AC, elle est d'une importance capitale. Car doit il doit faire face aux défis énormes liés à l'amélioration de la qualité de ses prestations, au nombre sans cesse croissant d'étudiants nécessiteux, au vieillissement de son parc automobile et aux charges de fonctionnement.

Il est de ce fait plus qu'important que la question du financement du COUS-AC soit définitivement traitée par les autorités à différents niveaux pour que les activités de la structure soient pérennes.

C'est dans le souci d'apporter notre contribution à la question liée **aux difficultés de financement des services publics : cas du COUS-AC**, que la présente étude est menée.

Le problème général lié à cette problématique est la difficulté de financement du COUS-AC, nous avons identifié les problèmes spécifiques correspondants ci-après :

- 1 - le non versement depuis 2009 par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers ;*
- 2 – la faiblesse de la subvention accordée par l'Etat au COUS-AC ;*
- 3 – la faible mobilisation financière issue de la coopération.*

La présente étude se propose d'aborder cette problématique à travers le thème ci après : « **DIFFICULTES DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS : CAS DU COUS-AC** ».

Paragraphe 2 : spécification et vision globale de résolution

I- Spécification de la problématique

La spécification nous permettra de délimiter le champ de notre sujet en éliminant le ou les problèmes spécifiques qui n'entrent pas dans notre étude. Il sera tenu compte du degré de complexité du problème spécifique.

L'amélioration du niveau de financement des activités du COUS-AC passe nécessairement par la résolution de chacun des problèmes spécifiques que sont :

PS1 : *la faiblesse de la subvention accordée par l'Etat au COUS-AC ;*

PS2 : *le non versement depuis 2009 par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers au COUS-AC ;*

PS3 : *la faible mobilisation financière issue de la coopération.*

II - Vision globale et séquences de résolution de la problématique.

Le présent paragraphe sera consacré d'une part à la présentation de la vision globale de résolution de la problématique et d'autre part aux séquences de résolution de la dite problématique.

A- Vision globale de résolution de la problématique

Il sera question de présenter la vision globale pouvant permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence le problème général.

Rappelons que ce problème général (PG) est relatif aux difficultés de financement du COUS-AC.

En effet le **financement** selon le cours de QUENUM .V, 2013, désigne les différents moyens qui permettent aux agents économiques de se procurer les fonds nécessaires à la réalisation de leurs opérations économiques. Ainsi un financement adapté sur l'immensité de la mission du COUS-AC, lui permettrait de jouer pleinement son rôle d'acteur clé du système universitaire. **Il s'agit donc de la théorie basée génériquement sur le financement**, théorie qui sera présentée dans ses divers compartiments par rapport aux différents problèmes spécifiques.

1 - Vision globale liée au PS1

Il est vrai que le financement accordé par l'Etat au profit des services publics est certes faible, mais le fait que le COUS-AC est loin d'être une entreprise à la recherche du profit, lui confère d'être doté de moyens financiers suffisants devant lui permettre de faire face aux différentes sollicitations.

Selon le décret **N° 94-009 du 28 juillet 1994** portant création, organisation et fonctionnement des offices d'Etat à caractère social, culturel et scientifique ; l'Etat est considéré comme le premier pourvoyeur de fond et s'assure de leur bon

fonctionnement. Les allocations budgétaires de l'Etat au profit du COUS-AC ne sont donc pas en adéquation avec le volume de ses activités. Il faudra alors trouver des formules par lesquelles ses allocations budgétaires seront en adéquation avec le volume de ses activités. La résolution de ce problème sera donc basée sur la **théorie de l'adéquation entre les allocations budgétaires et le volume d'activités.**

2 - Vision globale liée au PS2

Elle est relative au non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers. Jusqu'à un passé récent soit l'année 2008, l'UAC reversait sans aucune pression la dite recette. Mais à partir de l'année 2009, elle a cessé sans raison aucune le versement au COUS-AC, ce qui contribue à mettre sous tension sa trésorerie.

Plusieurs rencontres et plaidoiries ont été initiées par les nouvelles autorités du COUS-AC en direction des autorités rectores pour qu'enfin cette question soit résolue, mais à la date d'aujourd'hui aucune réponse positive n'est obtenue.

La résolution de ce problème sera basée génériquement sur la théorie du recouvrement des créances.

3 - Vision globale liée au PS3

Elle est relative alors à la faiblesse voir l'inexistence du financement issu de la coopération. Cependant depuis la création du COUS-AC il existe un SDP sensée jouer ce rôle. Se réfèrent de part le Monde et en Afrique en particulier, peu sont des Etats qui disposent encore au sein de leurs universités une structure sociale comme le COUS-AC. Il s'avère donc nécessaire voir indispensable malgré le contexte actuel de crise économique mondiale où les partenaires techniques et

financiers sont de plus en plus retissent à la question du financement de l'enseignement supérieur de revoir les axes de la coopération au sein du COUS-AC. Selon le dernier rapport de l'UEMOA (2004) portant sur le financement de l'enseignement supérieur, 65% du financement alloué à l'enseignement supérieur dans de nombreux pays en Afrique vont dans le social et le fonctionnement.

L'approche générique qui nous permettra de résoudre le problème du faible apport financier issu de la coopération est **basée sur la théorie de la diversification des sources de financement du COUS-AC.**

Tableau n° 5 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique.

Niveau spécifique	Problèmes spécifiques	Caractéristiques des approches retenues
1	La faible subvention accordée par l'Etat au COUS-AC.	Approche théorique basée sur l'adéquation entre les allocations budgétaires et le volume d'activités.
2	Le non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers.	Approche théorique basée sur le recouvrement des créances du COUS-AC.
3	Le faible financement issu de la coopération.	Approche théorique basée sur la diversification des sources de financement du COUS-AC.

Source : Réalisé par nous même (décembre 2013)

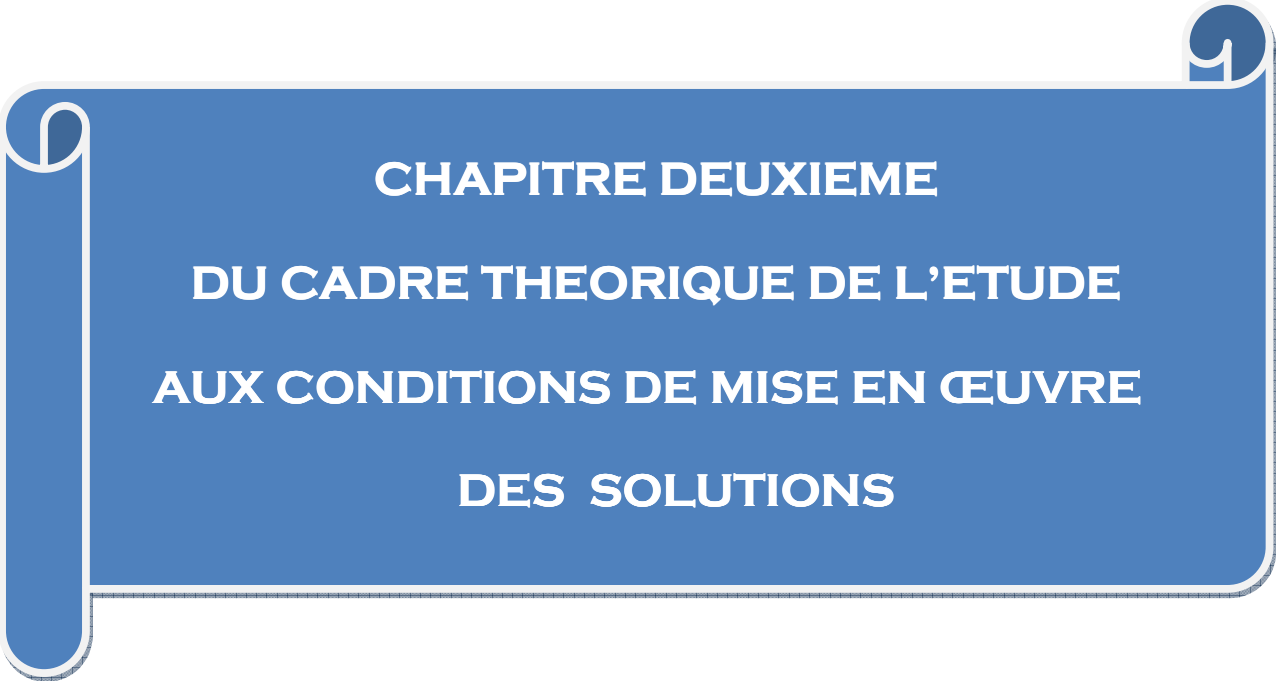
B- Séquences de résolution de la problématique

La résolution de notre problématique suivra une démarche en huit (08) séquences:

- fixation des objectifs de la recherche ;

- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- mobilisation et analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

Une fois que nous avons parcouru le premier chapitre de notre travail portant sur le cadre institutionnel, physique et les observations de stages assortis de la problématique ; nous allons aborder dans le chapitre deux le cadre théorique et méthodologique aux recommandations.



CHAPITRE DEUXIEME

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

DES SOLUTIONS

Ce second chapitre sera consacré d'abord au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section1), ensuite des enquêtes et à la vérification des hypothèses en passant par les approches de solution pour la résolution de la problématique (section2).

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Il s'agira à ce niveau de fixer le cadre théorique et méthodologique de notre étude.

Paragraphe 1 : Cadre théorique

Il s'agira pour nous dans ce paragraphe, de présenter l'objectif général et les objectifs spécifiques de l'étude, les causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution, le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature.

I- Objectifs et hypothèses

Nous aborderons les objectifs de notre étude dans tous ses compartiments suivis des hypothèses.

A- Objectifs de l'étude

Il s'agira pour nous dans ce paragraphe de fixer l'objectif général (OG) et les objectifs spécifiques (OS) de l'étude.

1) Objectif général

Rappelons que le problème général (PG) est la difficulté de financement des services publics : cas du COUS-AC;

Objectif général (OG) est d'analyser les faiblesses pour isoler les causes et proposer des solutions en vue d'améliorer le financement du COUS-AC.

2) Objectifs spécifiques

La réalisation de l'objectif global passe par la concrétisation des objectifs spécifiques au nombre desquels nous avons :

- **OS1:** Etudier les conditions qui permettront l'amélioration du niveau des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC.

- **OS2:** Déterminer les modalités devant faciliter le reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers.
- **OS3:** Décliner des mesures permettant une amélioration de la qualité de la coopération.

B- Les hypothèses (H)

Elles seront formulées en fonction des problèmes spécifiques ; il s'agit ici des réponses provisoires formulées à partir des causes supposées qui seront vérifiées à travers la mobilisation des données.

1) Hypothèse liée au problème spécifique n°1 (H1)

Plusieurs causes peuvent être à la base de ce problème, nous en avons identifié trois (03) :

- *l'insuffisance des ressources financières au niveau de l'Etat pour faire face aux charges ;*
- *Le manque de volonté politique;*
- *l'absence de critères de détermination des subventions allouées au COUS-AC par l'Etat.*

L'insuffisance des ressources de l'Etat ne saurait expliquer la faible subvention accordée par ce dernier, car avec l'augmentation du budget national chaque année, on s'attendrait à une augmentation significative du budget du COUS-AC ; nous réfutons cette cause.

Pour ce qui concerne le manque de volonté politique, nous dirions que depuis la création du COUS-AC, ancien CENOU, plusieurs décrets d'application ont été pris par l'Etat central, créant ou modifiant son fonctionnement ce qui démontre sa volonté. Malgré le fait que ce soit une approche non négligeable nous réfutons cette cause.

Pour ce qui concerne l'absence de critères motivant la détermination du montant de subventions allouées au COUS-AC par l'Etat, il s'avère que se soit la cause la plus plausible, car sans connaître les besoins en termes d'investissement et de fonctionnement d'une entité, il est difficile de lui allouer une subvention. Malheureusement c'est ce que nous vivons. Cependant le décret n° 2010-385 du 07 septembre, stipule que l'Etat est le principal pourvoyeur de fond du COUS-AC. Nous libellerons de la façon suivante notre hypothèse liée à ce problème spécifique : **l'absence de critères de détermination des subventions accordées au COUS-AC par l'Etat est à la base de la faiblesse de ses subventions.**

2) Hypothèse liée au problème spécifique n°2 (H2)

Nous avons identifié trois (3) causes possibles pouvant être à la base de ce problème :

- *le non versement par le COUS-AC des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC.*
- *la non disponibilité des fonds au niveau de l'UAC.*
- *la lenteur administrative que connaît l'UAC dans le traitement de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers.*

Le non versement par le COUS-AC des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC ne semble pas être à la base de ce problème car les autorités du COUS-AC affirme preuve à l'appui du versement à l'UAC des frais d'inscription des étudiants boursiers. Nous réfutons cette cause.

Pour ce qui est de la non disponibilité des fonds au niveau de l'UAC, nous dirons que c'est un manque de volonté de la part de l'équipe rectorale ; car tout inscription d'un étudiant étrangers à Ecobank Benin, peut bénéficier d'un virement

immédiat des créances dues dans le compte du COUS-AC logés au sein la même structure bancaire. Nous réfutons également cette cause.

Enfin La lenteur administrative dans le processus de traitement de la liste des étudiants étrangers par l'UAC, est à la base du non reversement par ce dernier de la recette issue des œuvres universitaire des étudiants étrangers. Selon les autorités du COUS-AC, Jusqu'à un passé récent soit 2008, L'UAC reversait sans intervention aucune cette recette, mais depuis 2009 on assiste à un non reversement de leur part.

Nous pensons que le non versement au COUS-AC par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers est dû à la lenteur administrative.

3) Hypothèse liée au problème spécifique n°3 (H3)

Trois (3) causes possibles ont été identifiées :

- *Le manque de ressources humaines qualifiées en technique de recherche de financement ;*
- *Le manque d'engouement des partenaires techniques et financiers à financer l'enseignement supérieur ;*
- *l'absence de valorisation du service en charge du développement et de la prospective.*

Le manque de ressources humaines qualifiées en techniques de recherche de financement ne saurait être une cause acceptable car sans service, aucune ressource humaine ne peut se prévaloir. Nous réfutons cette cause.

Le manque d'engouement des partenaires techniques et financiers à financer l'enseignement supérieur est une réalité; car ils considèrent l'enseignement

supérieur de même que les structures annexes comme des gouffres financiers. Peut être avec raison car on ne peut pas continuer à allouer des fonds à l'enseignement supérieur pour faire le social. Malgré leur position, notons qu'aucune tentative n'a été faite vers leur direction. Raison pour laquelle nous réfutons cette cause.

Enfin l'absence de la valorisation du Service en charge du Développement et de la Prospective par la création d'une Division chargée de la mobilisation du financement extérieur semble être la cause du faible financement issu de la coopération. Car depuis sa création, les différentes autorités qui se sont succédées à sa tête n'ont jamais promu ce service qui selon le **Décret n°2010-385**, est la cheville ouvrière sensé mobilisé le financement extérieur. **Nous pensons que l'absence d'une Division au sein du Service de Développement et de la Prospective en charge de la mobilisation financière explique la faiblesse du financement issue de la coopération.**

Tableau n° 6 : Tableau de bord de l'étude « difficultés de financement des services publics : cas du COUS-AC »

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIF DE L'ETUDE	CAUSES (supposées être à la base des problèmes)	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL		Difficultés de financement des services publics : cas du COUS-AC.	Identifier les conditions d'un financement efficace des activités du COUS-AC.	-----	-----
NIVEAU SPECIFIQUE	1	La faiblesse des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC.	Proposer les conditions devant permettre l'amélioration du niveau des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC.	l'absence de critères de détermination des subventions accordées au COUS-AC.	Absence de critères de calcul des subventions accordées au COUS-AC par l'Etat est à la base de la faiblesse de ses subventions.

	2	le non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers.	Déterminer les modalités devant permettre le reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers.	La lenteur administrative dans le traitement des droits universitaires des étudiants étrangers.	Le non reversement au COUS-AC par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers est dû à la lenteur administrative.
	3	Le faible financement issu de la coopération	Suggerer les mesures devant permettre l'amélioration qualitative de la coopération.	L'absence d'une Division au sein du SDP chargée de la mobilisation du financement extérieur.	Le faible financement issu de la coopération est dû à l'absence d'une Division au sein du SDP chargée de la mobilisation du financement extérieur.

Source : Réalisé par nous même à partir de l'état des lieux et du cadre théorique de base de l'étude.

II- REVUE DE LITTERATURE

Il s'agira ici d'exposer les connaissances et réflexions antérieures sur la question de la mobilisation des ressources financières au sein du centre des œuvres universitaires et sociales à travers la restitution des réflexions sur les problèmes spécifiques en résolution.

1- Revue de littérature liée à la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de du COUS-AC

Rappelons que la vision globale de résolution de ce problème est basée sur la théorie de l'adéquation entre les allocations budgétaires et le volume des activités. Les subventions destinées au COUS-AC sont des allocations budgétaires que l'Etat lui octroie par le biais du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS).

En Europe la détermination du montant des subventions de l'Etat au profit des établissements publics d'enseignement supérieur se fait sur la base de plusieurs critères et mécanismes connus. Selon une étude réalisée en 2008 portant sur « les critères déterminant des montants alloués à l'Enseignement Supérieur », la performance et le volume d'activité permettent à l'Etat d'augmenter ou de diminuer les montants des subventions. (EURYDICE, 2008, pages 45 et 70). Parlant de la performance, nous évoquons un ensemble d'éléments qui la compose à savoir: Le taux de réussite aux examens de fin d'année, la diminution des coûts du personnel, le nombre des publications scientifiques ou encore le nombre de diplômés. Quand au volume d'activité, il peut être mesuré à travers le nombre d'étudiants inscrit, le nombre d'enseignants, et surtout le niveau des infrastructures. (V. QUENUM, 2013)

Les subventions accordées par l'Etat pour le compte des structures et établissements publics tels que le COUS-AC, ne répondent à aucun critère.

Par ailleurs même si l'Etat est le premier pourvoyeur de fond du COUS-AC, il se doit de revoir son enveloppe budgétaire car le nombre d'étudiants nécessaires va croissant, sans tenir compte de ses besoins réels de fonctionnement, avant de lui allouer un financement.

2- Revue de littérature liée au non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers.

La résolution de ce problème est basée génériquement sur la théorie du remboursement des droits.

Le problème spécifique en résolution ici n'a pas spécifiquement été étudié par des auteurs. Mais il se cache en dessous un problème de recouvrement des créances du COUS-AC. Cependant le problème de recouvrement des créances a fait l'objet de plusieurs publications de la part des auteurs en occurrence GOUNOU N'GOBI, (2007), qui stipula que les impayés sont préjudiciables à toute entreprise qui se veut pérenne.

Au Port Autonome de Cotonou, le mémoire intitulé : « **Politique de recouvrement au Port Autonome de Cotonou : analyse et suggestions** » met l'accent sur deux conditions à remplir nécessairement dans le système de recouvrement des créances : la fiabilité des créances et l'efficacité des modes de recouvrement. (HOUNWANOU, 2007).

Au sein du PADME, les difficultés qu'éprouvent actuellement les dirigeants à recouvrer les impayés selon le thème intitulé :

« **Analyse du système de recouvrement des impayés au sein des Institutions de Micro finance : Cas de PADME-Bénin** ». Où l'auteur met l'accent sur les causes et les conséquences des impayées sur l'existence à moyen et à long terme de la structure. (MARCELLUS, 2012)

En définitive, toute structure désireuse d'accorder de crédit doit faire attention à un risque très important, celui de la rupture de trésorerie par défaut de paiement de ses clients. (Silifa GOUNOU N'GOBI, 2011)

3 - Revue de littérature relative la faiblesse de l'apport financier issu de la coopération

L'approche générique qui nous permettra de résoudre le problème de la faiblesse de l'apport financier de la coopération est basée sur la théorie de la recherche de financement extérieur autre que les subventions accordées par l'Etat. En effet, l'incapacité de plus en plus grandissante des pouvoirs publics à faire face aux charges de l'enseignement supérieur, fait que le financement privé est sollicité. Mais sollicité un partenariat financier nécessite un travail de fond de la part de la structure qui sollicite l'aide (GOUNOU N'GOBI , 2007).

Cependant un préalable doit être fait avant d'entrer en négociation, il s'agit d'élaborer un Business plan de la structure comportant :

- les différents aspects de l'entreprise ou du projet ainsi que le secteur dans lequel elle évolue ;
- un portrait de l'équipe managériale et les antécédents de chacun ;
- la technique de mise en marché du produit au service ;
- l'analyse financière ;
- les besoins et sources des fonds (plan de financement) ;

- aspect juridique de l'entreprise ou du projet (coopérative, SARL,.....) ;
- le calendrier de réalisation des activités du projet. (DJOSSOU.J, 2013).

Pour que le COUS-AC puisse optimiser le niveau du financement extérieur il faudra faire des efforts de divertissement des sources de financement :

- ✓ *les dons et legs ;*
- ✓ *les emprunts ;*
- ✓ *la création d'entreprises commerciales ;*
- ✓ *les partenariats avec secteur privé et PTF;*
- ✓ *la production agricole et animale.*

Toute fois, les établissements sont tenus de respecter certaines conditions générales dans leur collecte de financement privé. C'est ainsi qu'en France les activités commerciales des universités doivent être liées aux principales missions qui leurs sont assignées (EURYDICE, 2008).

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie

Le présent paragraphe qui sera subdivisé en deux parties et qui permettra de restituer la dimension empirique de la présente étude d'une part et de retenir au regard des réflexions antérieures, une approche théorique pour les problèmes spécifiques d'autre part.

I- Dimension empirique de l'étude

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

Ainsi, notre approche recouvre les étapes ci-après :

- fixer les objectifs de l'enquête ;

- cadre de l'enquête et de la population cible ;
- la collecte de données ;
- échantillonnage ;
- spécification des données à mobiliser et Conception des questionnaires ;
- dépouillement des données ;
- présentation des résultats.

A) Objectifs de l'enquête

L'objectif assigné à l'enquête consiste à vérifier les différentes hypothèses formulées dans le cadre de la présente étude. Ainsi d'une manière spécifique, cette enquête nous permettrait de constater si :

- la faiblesse des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC est due à l'absence de critères de détermination du montant de ces subventions;
- le non reversement au COUS-AC par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers est dû à la lenteur administrative;
- la faible mobilisation du financement issue de la coopération est due à l'absence d'une Division chargée de la recherche du financement extérieur au sein du SDP.

B) Cadre de l'enquête et de la population cible ;

Le cadre de notre étude est l'Agence Comptable du COUS AC. La population cible de l'enquête comprend : D/COUS, DA/COUS, AC, le SAF, le SDP, SCB, SC, ST, les intendances, AC de l'UAC, étudiants de l'UAC, PTF, ONG, Société civile, MEF, et MESRS.

C) Collecte de données

Dans le cadre de la vérification des hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire. Nous ferions aussi des entretiens directs

auprès des agents du COUS-AC, des étudiants, des agents de la DRFM du MESRS, de la société civile, des PTF et des ONG.

Le questionnaire s'articulera autour des grands axes de nos préoccupations que sont :

- ◆ la faiblesse des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC ;
- ◆ le non reversement par l'UAC de la recette des œuvres universitaires des étudiants étrangers ;
- ◆ le faible financement issu de la coopération.

D) Echantillonnage

Il est relatif à la vérification de chacune des trois hypothèses :

1- Echantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°1 :

Il est relatif à la vérification de l'hypothèse selon laquelle la faiblesse des subventions accordées par l'Etat au COUS-AC serait due à l'absence de critères de détermination du montant des subventions. Nous allons pratiquer un sondage à travers notre fiche d'enquête. L'échantillon est constitué de :

Tableau n°7 : échantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°1.

Enquêtés par structure	Effectifs
Autorité du COUS-AC	2
Agence comptable	10
Agents SAF	8
Agents SDP	4
Autres agents	12
Intendants	7
DBSU	5
MESRS	6
Total	54

Source: Nos investigations

2 - Echantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°2 :

Il est relatif à la vérification de l'hypothèse selon laquelle le non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers au COUS-AC serait dû à la lenteur administrative dans le traitement des droits universitaires y afférent.

Nous allons procéder à un sondage à travers une fiche d'enquête vue le nombre limité des enquêtés qui constituent la population cible. Cet échantillon est composé de : Agence comptable, Agents SAF, Intendants, Agence comptable UAC, DBSU et MESRS.

Elle se présente telle qu'il suit :

Tableau n°8 : Echantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°2

Enquêtés par structure	Effectifs
Agence comptable	7
Agents SAF	5
Intendants	4
Agence comptable UAC	5
DBSU	4
MESRS	5
Total	30

Source: Nos investigations.

3- Echantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°3 :

Il est relatif à la vérification de l'hypothèse selon laquelle le faible apport financier de la coopération au budget du COUS-AC serait dû à l'absence d'une Division chargée de la recherche de financement au sein du Service de Développement et de la Prospective(SDP).

A cet effet la population cible est constituée de :

Tableau n°9 : Echantillonnage relatif à la vérification de l'hypothèse n°3.

Enquêtés par structure	Effectifs
ONG	9
Autorités du COUS-AC	2
Agence comptable	10
Agents SAF	8
Agents SDP	4
Autres agents	6
Etudiant de l'UAC	20
Intendants	7
DBSU	4
Entreprises privées	8
Partenaires techniques et financiers	5
Ministère des finances	5
MESRS	6
Société civile	4
Total	98

Source: Nos investigations.

E) - Spécification des données à mobiliser et Conception du questionnaire

a. Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers notre enquête concernent :

- ◆ l'appréciation des enquêtés par rapport à la faiblesse des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC ;
- ◆ les opinions des enquêtés par rapport au non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers ;
- ◆ l'appréciation des enquêtés par rapport au faible financement issu de la coopération.

b. Conception du questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude.

F) Dépouillement des données

Les données recueillies à la suite de cette enquête sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons recours en ce qui concerne les données numériques, au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

G) Présentation des résultats

Les résultats obtenus seront présentés suivant les méthodes des tris à plats afin de vérifier les hypothèses et leur représentation graphique se fera sous la forme d'histogramme ou de diagramme circulaire.

II - Dimension théorique

Il s'agira pour nous ici, de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.

A- Choix théoriques liés au PS1

1 – Théorie retenue

La théorie du capital humain développée par Becker en 1967 citée par GOUNOU N'GOBI .S, dans le mémoire intitulé : « Problématique du financement optimal des activités de l'UAC », paru en 2011 sera retenue ; Becker considère l'éducation comme un investissement, et à cet effet il prône la participation de l'étudiant (ou sa famille) aux charges de sa formation

2 - Seuil de décision lié au PS1

A l'issue des enquêtes, toute cause ayant obtenue un taux supérieur ou égal à 33,33% des avis des personnes interrogées est retenue comme cause du PS1.

B- Choix théoriques liés au PS2

1) Théorie retenue

Aucune des théories exposées ne nous semble adéquate pour la résolution de ce problème. Il sera alors tenu compte des normes et repères d'amélioration. Ainsi ce problème sera résolu lorsque le reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers, sera fait à des échéances bien déterminées.

2) Seuil de décision

A l'issue des enquêtes, toute cause ayant obtenue un taux supérieur ou égal à 33,33% des avis des personnes interrogées est retenue comme cause réelle du PS2.

C- Choix théoriques liés au PS3

1) Théorie retenue

Il s'agira ici de la théorie de la recherche de nouveaux modes de financement du COUS-AC. Selon celle-ci l'Etat ne pouvant plus faire face tout seul aux charges sociales, il faut lui venir en aider par la contribution des partenaires techniques et financiers voir privés.

2) Seuil de décision

A l'issue des enquêtes, toute cause ayant obtenue un taux supérieur ou égal à 33,33% des avis des personnes interrogées est retenue comme cause réelle du PS3.

Section 2: Des enquêtes aux suggestions

Il s'agira dans un premier temps de collecter et d'analyser les données afin de vérifier les hypothèses formulées et dans un second temps proposer des solutions et des conditions de mise en œuvre pour l'éradication des causes réelles des problèmes en résolution.

Paragraphe 1 : Collecte des données et vérification des hypothèses.

Dans ce paragraphe nous allons restituer les conditions de réalisation des enquêtes, de présenter les données collectées et de vérifier les hypothèses.

I – Collecte, présentation et analyse des données

Après avoir exposé les conditions de réalisation des enquêtes, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des données.

A- Collecte des données

1) Réalisation des enquêtes

Les enquêtes ont été réalisées sur la base d'un (01) questionnaire unique à l'endroit de toutes les personnes interrogées.

L'enquête s'est déroulée du 14 au 30 octobre 2013. La plupart des enquêtés ont été interrogés dans leurs locaux et pour ceux qui n'ont pas leurs locaux à Cotonou, ils ont été reçus à l'occasion des conseils de direction (CODIR) du COUS-AC.

2) Les difficultés rencontrées et les limites des enquêtes

◆ Les difficultés rencontrées

Dans la réalisation de nos enquêtes, diverses difficultés ont été rencontrées au rang desquelles :

- l'indisponibilité de certains enquêtés du fait des activités de clôture de l'année budgétaire et de l'élaboration du nouveau budget ;
- la réticence de certains à nous fournir des informations peut être pour des convenances personnelles ;
- l'indisponibilité de quelques autorités compte tenu de leur emploi du temps très chargé ;
- aussi, au cours des entretiens avec les personnes indiquées, des problèmes de temps et de communication se sont posés.

◆ **Les limites**

Elles sont liées au court laps de temps dont nous avons disposés pour mener l'enquête. Par ailleurs, toutes les personnes interrogées ne sont pas susceptibles de porter des jugements de valeur sur les problèmes en résolution.

B- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes

L'analyse des résultats sera faite en référence à chacun des problèmes spécifiques en résolution.

1) Présentation et analyse des données relatives aux causes de la faiblesse des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC

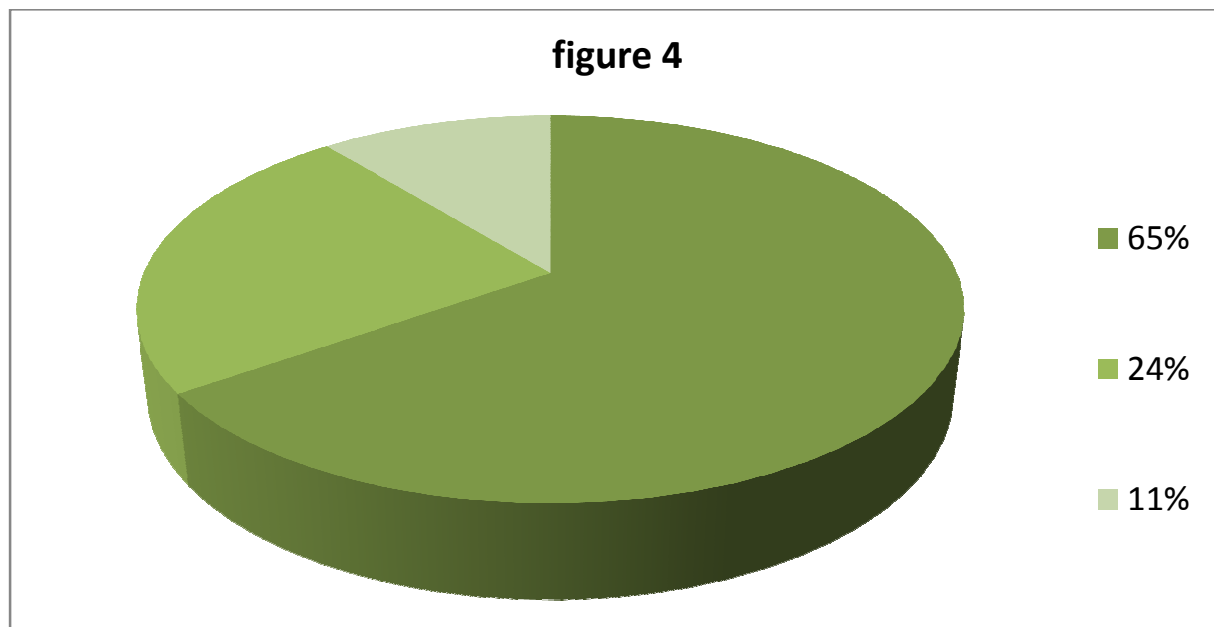
Pour la vérification de l'hypothèse n°1, seules **46** personnes ont pu être interrogées contrairement à ce qui avait été prévu, soit **85,18 %**. De récupération. Ce taux est dû aux difficultés évoquées plus haut.

Les données recueillies sont compilées dans le tableau suivant :

Tableau n°10 : Les causes du problème spécifique n°1.

CAUSES EVOQUEES	FREQUENCES ABSOLUES	FREQUENCES RELATIVES
Absence de critères de calcul du montant des subventions.	30	65,21
l'insuffisance des ressources financières au niveau de l'Etat pour faire face aux charges.	11	23,91
Le manque de volonté politique.	5	10,86
Total	46	100

Source : Résultat de nos enquêtes (Décembre 2013).

Figure n°4 : Les causes du problème spécifique n°1.

Source : Résultat de nos enquêtes (Décembre 2013)

10,89% des enquêtés pensent que le manque de volonté politique explique la faiblesse subventions de l'Etat ;

23,91% des enquêtés ont désignés l'insuffisance de ressources au niveau de l'Etat pour faire face aux charges ;

65,21% des enquêtés au regard du seuil de 33,33% fixé, il ressort que c'est l'absence de critères de détermination du montant de subventions accordées par l'Etat au COUS-AC qui explique la faiblesse des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC.

2) Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs aux causes du non reversement par L'UAC des recettes des œuvres universitaire des étudiants étrangers.

Contrairement aux résultats précédents par rapport au taux de récupération, ici elle est de 100%.

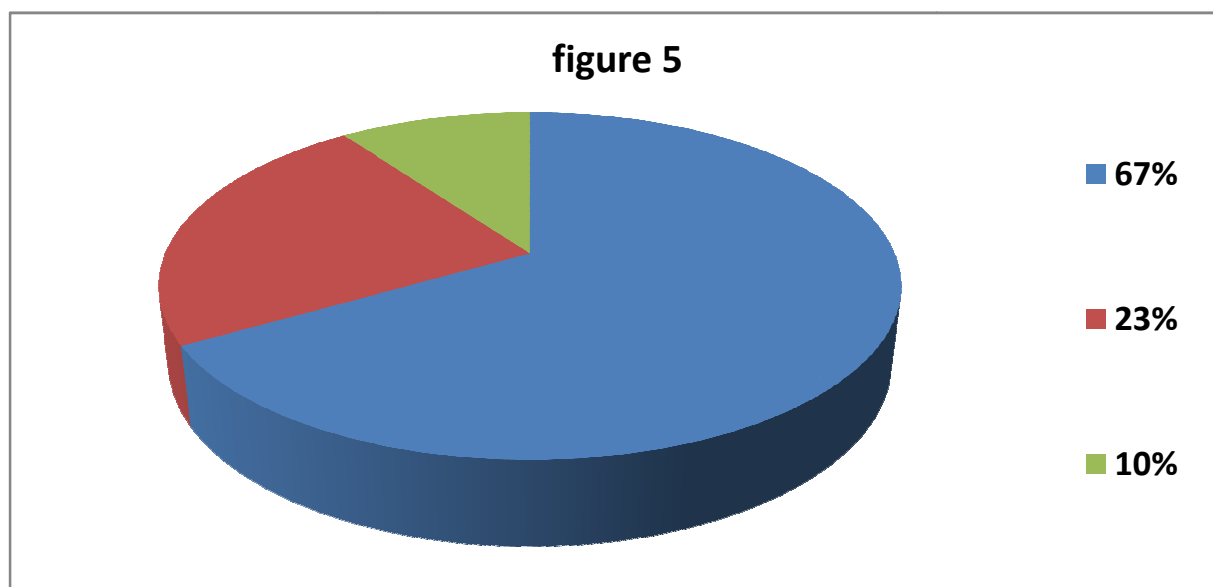
Les données recueillies dans le cadre de la vérification de cette hypothèse se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau n°11 : Les causes du problème spécifique n°2.

CAUSES EVOQUEES	FREQUENCES ABSOLUES	FREQUENCES RELATIVES
La lenteur administrative de l'UAC	20	66,66
La non disponibilité des fonds au niveau de l'UAC	3	10,00
Le non reversement par le COUS-AC des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC.	7	23,33
Total	30	100

Source: Résultats des enquêtes (décembre 2013).

Figure n° 5 : Les causes du problème spécifique n°2.



Source: Résultats des enquêtes (décembre 2013).

10,00% des enquêtés pensent que la non disponibilité des fonds au niveau de l'UAC expliquerait cette problématique.

23,33% des enquêtés trouvent que c'est le fait que le COUS-AC ne soit pas solvable au sujet des frais d'inscriptions des étudiants bousiers à l'UAC.

66,66% des enquêtés au regard du seuil de **33,33%** fixé, pensent que la **lenteur administrative dans le processus de traitement des droits d'inscriptions des étudiants étrangers** serait à la base du problème spécifique n°2.

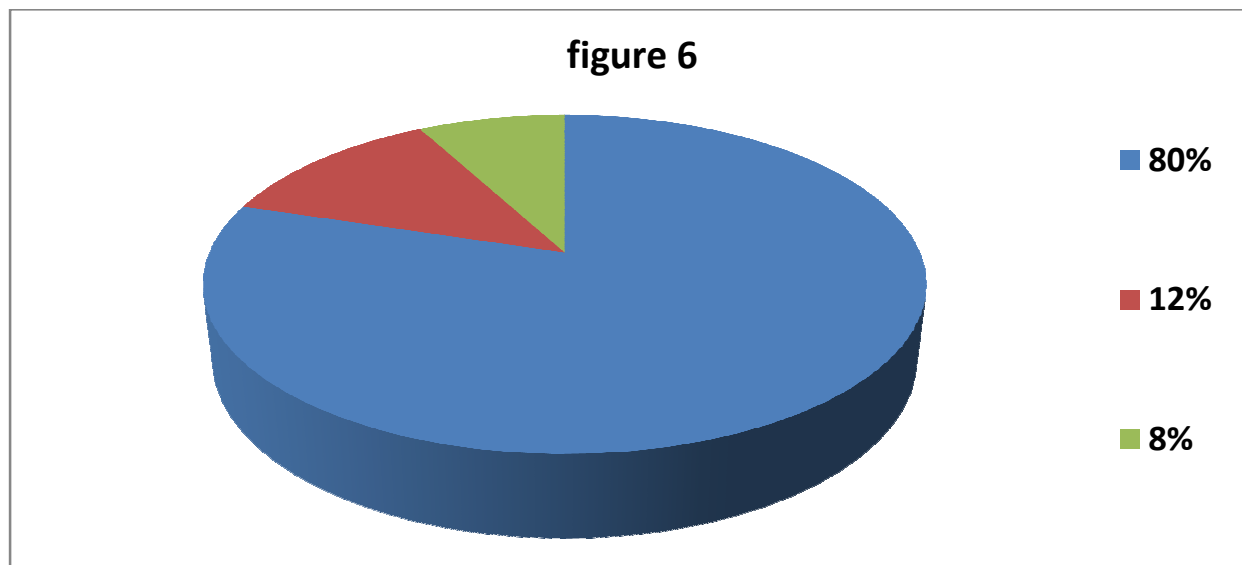
3) Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs aux causes du faible financement issu de la coopération .

Pour la vérification de l'hypothèse n°3, la grande majorité de nos enquêtés ont répondu à notre guide d'entretien soit **90,81%**. Les données recueillies sont compilées dans le tableau suivant :

Tableau n°12 : Les causes du problème spécifique n°3.

CAUSES EVOQUEES	FREQUENCES ABSOLUES	FREQUENCES RELATIVES
Manque de RH qualifiées en la matière.	7	7,86
Manque d'engouement des PTF à financer l'enseignement supérieur.	11	12,35
L'absence d'une Division chargée de la recherche du financement au sein du SDP.	71	79,77
Total	89	100

Source: résultats des enquêtes (décembre 2013).

Tableau n°6 : Les causes du problème spécifique n°3.

Source: Résultats des enquêtes (décembre 2013).

7,86% des enquêtés désignent le manque de ressource humaine qualifiées dans la technique de mobilisation du financement extérieur comme cause de ce problème spécifique ;

12,35% des enquêtés pensent que c'est plutôt le manque d'engagement des partenaires techniques et financiers à financer l'enseignement supérieur qui explique le faible financement issu de la coopération ;

79,77% des enquêtés au regard du seuil de 33,33% fixé, pensent que l'absence d'une Division chargée de la recherche du financement au sein du Service de Développement et de la Prospective est la cause de la faiblesse financement issu de la coopération.

L'analyse des résultats issus de l'enquête permettra de procéder à présent à l'appréciation du degré de validité des hypothèses émises.

II- Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic

La vérification des hypothèses permettra d'établir des diagnostics sur les problèmes en résolution.

A- La validation des hypothèses

Il s'agira de vérifier le degré de validité des hypothèses à travers la comparaison des seuils de décision aux résultats des enquêtes.

1) Degré de validité de l'hypothèse n°1

Il a été retenu que le seuil de décision est fixé à **33,33 %**, toute cause ayant un taux supérieur ou égal à ce dernier sera retenue comme étant la cause réelle du problème spécifique n°1.

Il découle donc de l'analyse des résultats du tableau n°10 que **65,21%** des enquêtés ont désignés l'absence de critères de détermination du montant des subventions par l'Etat au profit du COUS-AC comme étant la cause du problème spécifiques n°1 ;

Ainsi l'hypothèse H1 selon laquelle l'absence de critères de détermination du montant des subventions accordées par l'Etat au profit du COUS-AC est confirmée.

2) Degré de validité de l'hypothèse relative au problème spécifique n°2

Le seuil de décision est de **33,33 %**, toute cause pour être retenue devra respectée ce seuil d'adhésion. La cause réelle du problème spécifique n° 2 est la lenteur administrative car ayant été retenue comme la cause réelle du problème spécifique n°2 par **83,67%** des personnes interrogées.

Ainsi l'hypothèse H3 selon laquelle le non versement de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers par l'UAC au COUS-AC

est dû à la lenteur administrative dans le traitement des droits d'inscriptions de ces derniers est confirmée.

3) Degré de validité de l'hypothèse relative au problème spécifique n°3

Sachant que le seuil de décision est de **33,33%**, toutes causes n'ayant pas atteint ce seuil ne sera pas considéré comme cause de ce problème spécifique n°3. **79,77%** d'avis favorable au fait que l'absence d'une Division chargée de la recherche du financement au sein du SDP la cause du problème spécifique n°3.

L'hypothèse H3 selon laquelle le faible apport financier de la coopération au budget du COUS-AC est dû à l'absence d'une Division chargée de la recherche du financement au sein du Service de Développement et de la Prospective est confirmée.

B- La synthèse du diagnostic

1) Elément de diagnostic lié au PS n°1

A partir de la vérification de l'hypothèse n°1, on déduit que :

La faiblesse des subventions de l'Etat accordées au COUS-AC est due à l'absence de critères de détermination du montant de ces subventions accordées par l'Etat au COUS-AC ;

2) Elément de diagnostic lié au PS n° 2

A partir de la vérification de l'hypothèse n°2, on déduit que :

Le non reversement par l'UAC au COUS-AC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers est dû à la lenteur administrative dans la procédure de traitement des droits d'inscriptions par l'UAC.

3) Elément de diagnostic lié au PS n°3

A partir de la vérification de l'hypothèse n°3, on déduit que : **Le faible financement issu de la coopération au budget de COUS-AC est dû à l'absence**

d'une Division chargée de la recherche du financement au sein du Service de Développement et de la Prospective.

Paragraphe 2 : approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

A la suite de l'identification des causes réelles des problèmes en résolution, Il s'agira à ce niveau de proposer des solutions pour éradiquer ces causes réelles et de déterminer les conditions de leur mise en œuvre pour chacun des problèmes spécifiques en résolution.

I - Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au problème du faibles subventions de l'Etat accordées au COUS-AC

Nous allons abordés les approches de solution et les conditions de mis en œuvre en tenant compte acteurs en présences.

A- Approches de solutions

Dans le souci de garantir une meilleure détermination du montant de la subvention de l'Etat, plusieurs études ont été publiées précisant les critères que doivent respectés l'Etat pour accorder des subventions aux organes de l'enseignement supérieur. C'est alors que dans leurs ouvrages respectifs « *Financement des universités, financement des études* » et « *la gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe* » publiés en 2006, et 2008, par TRANNOY et EURYDICE, déclarent que les subventions de l'Etat doivent respectées les critères si après :

➤ *la prise en compte du volume d'activités du COUS-AC.*

Il sera mesuré par le nombre d'étudiants bénéficiaires de bourses et allocations universitaires, le nombre de plats servit par année dans les différents restaurants universitaire, le coût du transport des étudiants par année, les allocations pour les

activités sportives et de loisir, enfin tenir compte du coût des soins médicaux prodigués aux étudiants par année tout en tenant compte de l'augmentation des effectifs.

- *la prise en compte des critères de performance* (le taux de satisfaction des bénéficiaires en fin d'années et le niveau d'atteinte des objectifs fixés en début d'année).

Pour un bon arbitrage budgétaire au niveau de l'Etat, il est opportun de déterminer les coefficients de pondération à appliquer pour chacun des critères de performances retenus compte tenu des priorités de l'Etat en matière d'enseignement supérieur.

B- Conditions de mise en œuvre

Pour l'effectivité des solutions proposées, des mesures préalables devront être prises tant par le COUS-AC que par l'Etat au plus haut niveau.

1) Conditions de mise en œuvre au niveau du COUS-AC

La rationalisation des ressources par une gestion efficiente c'est dire l'atteinte des objectifs à coût réduit serait l'idéal. Rendre l'application des décisions prise au niveau interne apolitique de peur des pressions extérieures.

Il doit être défini un cadre de dépense et un contrôle rigoureux à la fois du choix de la dépense (opportunité de la dépense) que de la procédure de décaissement des fonds.

2) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'Etat

Il s'agira de rendre prioritaire le rôle que joue le COUS-AC dans l'amélioration des conditions de vie et d'étude des étudiants au sein de l'université d'Abomey Calavi. Partant de ce rôle social, la paix observée au sein des instances universitaire trouve son origine au COUS-AC. De ce fait les autorités doivent

accorder une place de choix au COUS-AC lors de la détermination des allocations budgétaires.

II - Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au problème du non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers .

Nous allons aborder les approches de solution et les conditions de mise en œuvre en tenant compte des acteurs en présence.

A- Approches de solutions

L'éradication du problème relatif au non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers au COUS-AC passe par l'organisation d'une table ronde autour de la question.

Toutefois plusieurs étapes doivent être respectées dans la recherche de la solution à savoir l'analyse du processus de part et d'autre dans un premier temps. Suivi dans un second temps de l'identification des intervenants directs qui sont les Agents Comptables afin de fixer des échéances de paiement annuel ceci pour le bonheur de toutes les parties.

La conception d'un programme informatique devant permettre à Ecobank de virer la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers dans le compte bancaire du COUS-AC logé dans l'enceinte de la même banque.

B- Conditions de mise en œuvre

Elles sont respectivement au niveau de l'UAC, que du COUS-AC.

1) Conditions de mise en œuvre au niveau du COUS-AC

La mise à la disposition de la liste des étudiants étrangers inscrits à l'UAC au COUS-AC à la fin de la période d'inscription lui permettrait d'évaluer ses créances. L'établissement d'un calendrier devant permettre aux deux Agents

Comptables de se rencontrer périodiquement pour faire le point par rapport aux créances.

2) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'UAC

Dans le souci de permettre un paiement à temps de ces créances au COUS-AC, l'UAC doit à tout prix éviter le chevauchement des années académiques en respectant le calendrier préétabli. Cet état de chose qui ne facilite pas la bonne visibilité dans ces finances, ce qui sans doute amène ce dernier à ne pas pouvoir arrêter à temps la liste des étudiants étrangers sur une année afin de pouvoir payer ses créances au COUS-AC.

III - Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au faible financement issu de la coopération au budget du COUS-AC

Nous allons abordés les approches de solution et les conditions de mis en œuvre en tenant compte acteurs en présences.

A- Approches de solutions

D'années en années, le budget à lui allouer évolue en dent de scie, ne tenant pas compte des activités et des problèmes auxquelles le COUS-AC doit faire face.

Aujourd'hui, les nouvelles autorités dirigeantes, soucieuses de la situation financière difficile, se mobilisent en cherchant des contacts auprès des partenaires privés tels la Sonacop, Tunde Motors, Soneb pour ne citer que ceux là.

Aussi dans les nouveaux centres universitaires, les intendants sont chargés de travailler en étroite collaboration avec les maires, qui mettront à la disposition des operateurs économiques du terroir des hectares de terre pour la construction des citées devant servir à l'hébergement des étudiants. Parallèlement ils doivent s'occuper de la restauration des étudiants assister techniquement par le COUS-AC.

Cependant Nous pensons que l'élaboration et la mise en œuvre effective d'un plan stratégique de recherche du financement extérieur par la création d'une division au sein du Service de Développement et de la Prospective chargée de la recherche du financement.

B- Conditions de mise en œuvre

1) Conditions de mise en œuvre au niveau du COUS-AC

La communication est le premier volet sur lequel les nouvelles autorités doivent travailler pour faire connaître la structure à l'intérieur comme à l'extérieur du Bénin.

La proposition aux autorités de l'enseignement supérieur de réactualiser le Décret de création du COUS-AC, ce qui va sans doute aider la mise en œuvre effective du plan stratégique de mobilisation du financement.

L'amélioration de l'efficacité interne par un toilettage de la liste des boursiers, afin de rendre plus efficace le système de vérification et de paiements des bourses aux étudiants, ce qui permettrait d'éviter les fraudes.

2) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'Etat

M. BROSSARD et B. FOKO dans le rapport « **Coûts et financement de l'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique francophone, en 2006** » déclaraient que les contraintes budgétaires et macro économiques font que les dépenses publiques consacrées à l'enseignement supérieur ne peuvent plus augmenter et risquent même de connaître une baisse les années à venir. Face à cette situation, il faut trouver les ressources complémentaires.

➤ *le partage des coûts : la contribution de l'étudiant aux dépenses de logement, transport, et restauration.*

En effet, la participation de l'étudiant dans la qualité des services reçus, est très infirme à l'état actuel, compte tenu du coût unitaire par prestation. Il est

important que l'Etat aide le COUS-AC à sortir de cet engrenage en expliquant aux étudiants que le COUS-AC ne pourrait continuer à pratiquer les coûts actuels, ce qui lui permettrait de revoir à la hausse le montant de leurs apports financiers.

Selon l'OCDE (février 2004), lorsque l'étudiant supporte une partie ou en totalité les charges sociales et formatives, il est plus consciencieux, ce qui devrait augmenter le taux de réussite dans les universités. Puisque l'étudiant est le premier bénéficiaire de cette prestation, il est normal qu'il participe aux charges inhérentes. Enfin l'avantage de ce partage des coûts se ressent également au niveau de l'Etat car il permet à ce dernier de mobiliser davantage de ressources financières pour le COUS-AC, ce qui améliorerait la cohésion sociale et le développement économique tant souhaité.

➤ *le préfinancement des études universitaires*

Dans le souci de ce conformer aux exigences universitaires futur, l'Etat peu définir une nouvelle orientation du COUS-AC qui consisterait à faire des allocations du COUS-AC, des prêts universitaires à rembourser une fois un contrat à durée déterminé ou indéterminé signé par l'étudiant bénéficiaire.

Peu importe la durée de remboursement, l'essentiel est que le ou la bénéfici(e) paie sa dette.

➤ **la mise à la disposition du COUS-AC des hectares de terrain pour la pratique de l'agriculture et de l'élevage ;**

Dans le souci de produire une partie de ses biens de consommation comme le maïs, les légumes et les condiments, l'Etat pourra doté la structure des hectares de terre, de machines agricoles et des ingénieurs agronomes. L'élevage des bœufs pour la production de la viande et les poules pondeuses pour la production des œufs qui serviront dans les restaurants.

Ainsi le recyclage des excréments de ses animaux servira pour la fertilisation des champs et les déchets issus de l'agriculture servira à nourrir ces animaux; ce qui permettra à la structure de couvrir une bonne partie de ses besoins et d'être une entreprise créatrice de richesses et respectueuse de l'environnement.

La synthèse de toute notre démarche, des problèmes spécifiques aux approches de solutions est consignée dans le tableau ci-après :

Tableau de synthèse de l'étude (TSE).

C'est un tableau récapitulatif de tout le travail abattu : de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part, par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses, puis d'autre, par l'établissement du diagnostic.

DIFFICULTES DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS : CAS DU COUS-AC

Tableau n°13 : Tableau de synthèse de l'étude(TSE).

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMA-TIQUE	OBJECTIF DE L'ETUDE	HYPOTHESES	ELEMENT DU DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL		Difficultés de financement des services publics : cas du COUS-AC	Contribuer à l'amélioration du financement du COUS-AC.	-----	-----	-----
NIVEAU SPECIFIQUE	1	La faiblesse des subventions accordées par l'Etat au COUS-AC	Proposer les conditions devant permettre l'amélioration du niveau des subventions de l'Etat accordées au COUS-AC.	Absence de critères de calcul des subventions accordées au COUS-AC par l'Etat est à la base de la faiblesse de des subventions.	La faiblesse des subventions accordées au COUS-AC par l'Etat est due à l'absence de critères de calcul des subventions.	<p><u>Approche de solution n°1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -la prise en compte du volume d'activités et de critères de performance avant d'allouer les subventions. - la rationalisation des ressources par une gestion efficiente.

DIFFICULTES DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS : CAS DU COUS-AC

	2	le non reversement par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers.	Déterminer les modalités devant permettre le reversement par l'UAC de la recette des œuvres universitaires des étudiants étrangers.	Le non reversement au COUS-AC par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers est dû à la lenteur administrative.	Le non reversement au COUS-AC par l'UAC de la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers est dû : a la lenteur administrative dans le traitement des droits d'inscriptions des étudiants étrangers.	<p><u>Approche de solution n°2</u></p> <p>-concevoir un programme informatique devant permettre à Ecobank de virer la recette issue des œuvres universitaires des étudiants étrangers dans le compte du COUS-AC.</p>
	3	la faible mobilisation du financement issu de la coopération.	Suggerer des mesures devant permettre une amélioration du financement issu de la coopération.	L'absence d'une division en charge de la mobilisation du financement au sein du SDP	la faible mobilisation du financement issue de la coopération est due l'absence d'une division en charge de la mobilisation du financement au sein du SDP.	<p><u>Approche de solution n°3</u></p> <p>-l'élaboration et la mise en œuvre effective d'un plan stratégique de recherche du financement extérieur en créant une division en la matière.</p> <p>- mise à disposition du COUS-AC par l'Etat des hectares de terrain pour la pratique de l'agriculture et de l'élevage.</p>

Conclusion

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes regroupés en trois (03) problématiques majeures au nombre desquelles celle relative à la mobilisation des ressources financières a retenu notre attention et constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche. De cette problématique, découle un problème général celui relatif à la difficulté de financement du COUS-AC.

Suite à ce diagnostic, les solutions sont proposées pour améliorer le financement du COUS-AC. Toutefois, il serait intéressant que d'autres études explorent la possibilité de la transformation de cette structure en une véritable société d'Etat créatrice de richesse. Nous osons croire que cette ébauche sera utilisée à bon échéant par les autorités compétentes afin que le problème du financement ne soit plus un frein à l'atteinte des objectifs du COUS-AC.

BIBLIOGRAPHIE

A - OUVRAGES

1. DELLACASAGRANDE M. (2011) « *le financement de l'enseignement supérieur, comparaisons internationales* » Paris ;
2. JAN Figel, (2008) « La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe », Belgique
3. SILEM A. « *Encyclopédie de l'économie et de la gestion, nouvelle édition mise à jour* » HACHETTE éducation 1997, p.245 et p.283, France.
4. TRANNOY A. (2006) « *Financement des universités, financement des études* » France ;

B- RAPPORTS

1. BROSSARD M. et FOKO B. « coûts et financement de l'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique francophone ». Rapport Banque Mondiale (2006).
2. LACROIS Y. et CRETAN G. « Caractéristiques des systèmes de financement de l'enseignement supérieur ». *OCDE* (2008)
3. LACROIS Y. et CRETAN G. « L'enseignement supérieur au service de la société de la connaissance »; *OCDE* (2008)
4. UEMOA(2004) «Etude sur l'enseignement supérieur dans les pays de l'UEMOA»

C - TEXTES REGLEMENTAIRES

1. Décret N° 2002 -519 du 28 Novembre 2002, portant création, attributions, organisations et fonctionnement du CENOU, Benin ;
2. Décret n° 2005-789 du 29 Septembre 2005 portant approbation du cadre de réforme de la gestion budgétaire axée sur les résultats, Benin ;
3. Décret N° 2010-385 du 07 Septembre 2010 portant création, attributions organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres Universitaires et Social Abomey –Calavi, Benin ;
4. SAMBA O. et DIALLO I. B, Le praticien «Système Comptable OHADA», 3ème édition (2010).

D - COURS

1. ADAMMADO P. (2013), « **Analyse Financière** », AHUI / Cycle II / ENAM / UAC.
2. DJOSSOU J. (2013), «**Stratégie de mobilisation des ressources**», AHUI / Cycle II / ENAM / UAC.
3. GNANSOUNOU. S, (2013), «**Méthodologie de Recherche des Mémoires Professionnels**», AHUI / Cycle II / ENAM / UAC.
4. QUENUM V. (2013), «**Economie de l'éducation: analyse sectorielle**», AHUI / Cycle II / ENAM / UAC.
5. TCHIBOZO H. (2013), « **Management stratégique : Cas des services de Santé et de l'Education** », AHUI / Cycle II / ENAM / UAC

E - MEMOIRES ET REFERENTIEL

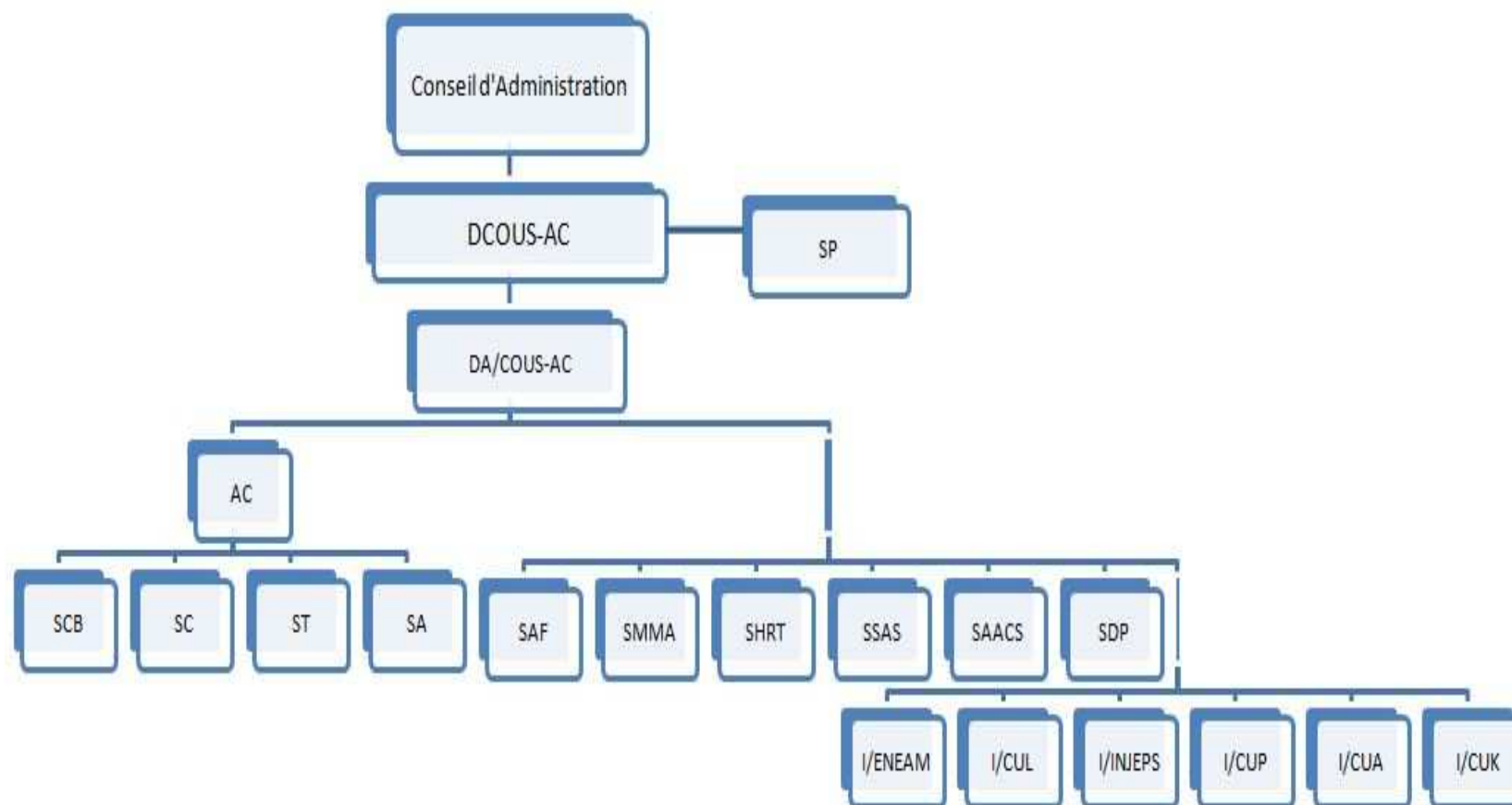
1. ALLOGNON (2007) « *Contribution à l'accroissement des subventions de l'Etat à l'enseignement supérieur : cas de la FAST* » ENAM, Cycle II ;
2. ENAM-UAC (2007), Référentiel des mémoires, 2ème édition ;
3. GOUNOU N'GOBI S. Epse BONI D, (2011) « **Problématique du financement optimal des activités de l'UAC** » ENAM cycle II ;
4. GOHOUNTI, (2011) « *Contribution à l'amélioration du système de gestion financière à l'UAC* » master en contrôle de gestion, audit et finance ENEAM.
5. HOUNWANOU S. (2007) « Politique de recouvrement au Port Autonome de Cotonou : analyse et suggestions ». FASEG / UAC.
6. KEKEREGUE O. (2011) « *Pratique budgétaire dans les services publiques : cas du COUS-AC* » ENAM cycle II ;

7. MARCELLUS (2012) «*Analyse du système de recouvrement des impayés au sein des institutions de micro finances : cas du PADME-Benin*» ENAM cycle II.

ANNEXES

Annexe 1 : organigramme du COUS AC

Annexe 2: questionnaire d'Enquête

Annexe 1 : organigramme du COUS AC

Annexe 2: Questionnaire d'enquête**Fiche d'enquête N^o.....**

Dans le cadre de la rédaction du mémoire de fin de formation au cycle 2 de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de ce travail en répondant aux questions qui vous sont soumises.

Profession et structure :.....

1- Quelles sont selon vous les causes de la faiblesse des subventions accordées par l'Etat au COUS-AC ?

A Absence de critères de détermination du montant des subventions accordées au COUS-AC par l'Etat.

B Autres.....
.....
.....

2- Quelles sont les conséquences de ce faible taux de subventions ?

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

3- Pourquoi l'UAC ne verse t-elle pas à temps les recettes exceptionnelles au titre des œuvres universitaires des étudiants étrangers au COUS-AC.

A La lenteur administrative

B Autres.....
.....

4- - En dehors des ressources propres et des subventions de l'Etat, savez-vous que le COUS-AC dispose d'autres sources externes de financement ?

.....

5- Lesquelles ?

.....

.....

6- Pensez vous que la faible mobilisation de ce financement externe est due à l'inexistence au sein du COUS-AC d'un service en charge exclusivement de la recherche du financement auprès des donateurs?

.....

.....

7- Ne pensez vous pas que les textes actuels régissant le fonctionnement du COUS-AC ne lui permet pas de s'ouvrir au partenariat public-privé en vue d'améliorer son financement ?

.....

.....

Table de matières

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
ENGAGEMENT.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
GLOSSAIRE.....	ix
RESUME.....	xii
SOMMAIRE.....	xv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
chapitre1 : présentation du cadre de l'étude, Observations de stage et Ciblage de la problématique	3
Paragraphe 1 : cadre institutionnel et physique de l'étude	4
I. Cadre institutionnel du centre des œuvres universitaires et sociales (COUS-AC)	4
A- Historique, cadre juridique et missions du COUS-AC	4
1) Historique	4
2) Cadre juridique	5
3) Les missions du COUS-AC	6
B- organisation et fonctionnement du COUS-AC	7
1) Les organes de gestion	7
2) Organes de direction.....	7
II - cadre physique de l'étude : l'agence Comptable du COUS-AC.....	8
A- Statut et Attributions de l'agent comptable :	9
B- Organisation et Fonctionnement de l'Agence Comptable	9
1- secrétariat administratif.....	9
2- Le service du contrôle budgétaire	10
3- Le service de la comptabilité :	10
4- Le service de la trésorerie.....	10

Paragraphe2 : observations de stage	11
I. Observations de stage sur le financement des activités du COUS-AC	11
A- Le financement du budget du COUSAC par les ressources propres.....	11
B- Le financement du budget du COU-AC par les subventions de l'Etat	14
C- - Le financement du budget du COU-AC par la coopération.....	15
II. Etat des lieux sur la gestion des ressources du COUS-AC	17
A- Point sur la tenue de la comptabilité	17
B- Constat sur la gestion de la trésorerie	18
C- Constat sur le respect des procédures	19
1- Rôle de payeur	19
2- En sa qualité de caissier.....	20
D- La gestion des investissements	21
Section 2 : problématique de l'étude	22
Paragraphe 1 : ciblage de la problématique	22
I- Inventaire des constats significatifs	23
A- Inventaire des atouts	23
B- Inventaire des faiblesses	23
II- Choix de la problématique	24
A. Regroupement par centres d'intérêt	24
B. Choix de la problématique.....	27
Paragraphe 2 : spécification et vision globale de la problématique	28
I- Spécification de la problématique	28
II - Vision globale et séquences de résolution de la problématique.	29
A- Vision globale de résolution de la problématique	29
1- Vision globale liée au PS1	30
2- Vision globale liée au PS2	30
3- Vision globale liée au PS3	30
B- Séquences de résolution de la problématique	32
CHAPITRE 2 : du cadre théorique et méthodologique aux suggestions	33
Section 1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude	34

Paragraphe 1 : cadre théorique	34
I- Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude	34
A- Objectifs de l'étude	34
1) Objectif général	34
2) Objectifs spécifiques.....	34
B- Les hypothèses (H)	35
1) Hypothèse liée au problème spécifique n°1 (H1)	35
2) Hypothèse liée au problème spécifique n°2 (H2)	36
3) Hypothèse liée au problème spécifique n°3 (H3)	37
C- Tableau de bord de l'étude	39
II- Revue de la littérature	41
1- Revue de la littérature liée à la faiblesse subvention de l'Etat au profit du COUS-AC.....	41
2- Revue de littérature liée au non reversement par l'UAC des recettes des œuvres universitaires des étudiants étrangers au COUS-AC.	42
3- Revue de littérature relative la faiblesse de l'apport financier issue de la coopération.....	43
Paragraphe 2 : choix de la méthodologie	44
I- Dimension empirique de l'étude	44
A) Objectifs des enquêtes	45
B) Cadre de l'enquête et population cible.....	45
C) Collette des données.....	45
D) Echantillonnage	46
1)- échantillonnage relatif à la vérification de H1.....	46
2)-échantillonnage relatif à la vérification de H2.....	47
3) –échantillonnage relatif à la vérification de H2.....	47
E) Spécification des données mobilisées et conception du questionnaire.....	48
a) -Spécification de données à mobilisées.....	48
b)- Conception du questionnaire.....	48
F)- Dépouillement des données.....	49
G)- Présentation des résultats.....	49
II- Dimension théorique	49

A)- Choix théorique lié au PS1.....	49
1) Théorie retenue	49
2) Seuil de décision lié au PS1	49
B- Choix théoriques liés au PS2.....	50
1) Théorie retenue	50
2) Seuil de décision	50
C- Choix théoriques liés au PS3	50
1) Théorie retenue	50
2) Seuil de décision	50
Section 2: des enquêtes aux suggestions	50
Paragraphe 1 : collecte des données et présentation des résultats.	51
I – Collecte et analyse des données	51
A- Collecte de données	51
1)- Réalisation de l'enquête	51
2) Les difficultés rencontrées et les limites des enquêtes	51
B- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes	52
1) Présentation et analyse des données relatives aux causes de la faiblesse des subventions de l'Etat au profit du COUS-AC	53
2) Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs aux causes du non reversement par l'UAC des recettes des œuvres universitaires des étudiants étrangers.	55
3) Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs au faible apport financier de la coopération	55
II – Vérification des hypothèses et synthèse diagnostique.....	57
A- La validation des hypothèses	57
1) Degré de validité de l'hypothèse n°1	57
2) Degré de validité de l'hypothèse relative au problème spécifique n°2	57
3) Degré de validité de l'hypothèse relative au problème spécifique n°3	58
B- synthèse du diagnostic.....	58
1) Elément de diagnostic lié au PS n°1	58
2) Elément de diagnostic lié au PS n° 2	58

3) Elément de diagnostic lié au PS n°3	59
Paragraphe 2 : approches de solutions et conditions de mise en œuvre	59
I –Approches de solutions et conditions de mis en œuvre liées à la faiblesse des subventions de l’Etat au profit du COU-AC	59
A- Approches de solutions	59
B- Conditions de mise en œuvre	60
1) Conditions de mise en œuvre au niveau du COU-AC	60
2) Conditions de mise en œuvre au niveau de l’Etat	60
II- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au problème du non reversement par l’UAC des recettes des œuvres universitaires des étudiants étrangers	61
A- Approches de solutions	61
B- Conditions de mise en œuvre	61
1) Conditions de mise en œuvre au niveau du COUS-AC	61
2) Conditions de mise en œuvre au niveau de l’UAC.....	62
III- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au faible apport financier de la coopération au budget du COUS- AC.....	62
A- Approches de solutions	62
B- Conditions de mise en œuvre	63
1) Conditions de mise en œuvre au niveau de l’UAC	63
2) Conditions de mise en œuvre au niveau de l’Etat	63
C)- Construction du tableau de synthèse de l’étude	66
CONCLUSION	68
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES.....	72