



**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**



**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE
(ENAM)**

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

**OPTION :
ADMINISTRATION DES FINANCES
FILIERE :
ADMINISTRATION HOSPITALIERE
UNIVERSITAIRE ET D'INTENDANCE**

**PRATIQUE BUDGETAIRE DANS LES
SERVICES PUBLICS : EFFICACITE ET
EFFICIENCE. LE CAS DU COUS-AC**

**Présenté et Soutenu par :
OSCAR C. KEKEREGUE**

Sous la direction de :

**Maître de stage :
Rogatien CHICOU
Chef Service Trésorerie
COUS-AC**

**Directeur de mémoire :
Léandre GBENOUDON
Economiste Planificateur
de l'Education**

Janvier 2012

Identification du Jury

Président du jury :

Vice-Président du jury :

Membre du jury :

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

DEDICACE

Je dédie ce mémoire :

- A mes géniteurs Fiwa et Valère KEKEREGUE,
- A toi, mon épouse Chimène LOKOSSOU,
- A vous mes enfants : Jérosine , Amos Grace, Jerobel, Jerosette,
- A mes frères et sœurs Rosine, Francis et Adeline,

REMERCIEMENTS

Nous remercions :

- Monsieur Léandre GBENOUDON, notre directeur de mémoire pour sa disponibilité constante son savoir-faire et sa dextérité et qui malgré ses multiples occupation a accepté diriger ce travail ;
- Tous les enseignants et autorités de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) qui ont contribué à notre formation dans leur encadrement et monitoring.
- A Mademoiselle ACCLASSATO PAMELA pour sa disponibilité et Son soutien.
- Au personnel du service financier du COUS AC pour leur collaboration et disponibilité ;
- Quant à vous mes chers collègues de la cinquième promotion AHUI nous gardons de chacun de vous très bon souvenirs pendant les deux années passées ensemble.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	: Agence comptable
COUS AC	: Centre des œuvres universitaire d'Abomey Calavi
CENOU	: Centre National des Ouvres Universitaires
CODIR	: Comité de Direction
C/SAF	: Chef Service des Administratif et Financière
C/DC	: Chef Division Comptabilité
D/COUS AC	: Direction du Centre des Œuvres Universitaires d'Abomey Calavi
DCOUS	: Directrice du Centre des Œuvres Universitaires d'Abomey Calavi
CUP	: Centre Universitaire de Porto-Novo
INJEPS	: Institut National de la Jeunesse de l'Education Physique et Sportive
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
C/MMA	: Chef Service du Matériel de la Maintenance et des Approvisionnements
C/ST	: Chef service Trésorerie
MESRS	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
LDF	: Loi des Finances
UNB	: Université National du Bénin
SGFIP	: Système intégré de Gestion des Finances Publiques
PS	: Problème spécifique
TBE	: Tableau de bord de l'étude
TSE	: Tableau de synthèse de l'étude

LISTE DES TABLEAUX

- TABLEAU N°1** : Ecart entre prévision et réalisation.
- TABLEAU N°2** : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.
- TABLEAU N°3** : Synthèse des approches spécifiques.
- TABLEAU N°4** : Tableau de bord de l'étude.
- TABLEAU N°5** : Répartition de l'échantillon.
- TABLEAU N°6** : Répartition des données relatives au non perception des inconvénients liés au non respect des procédures d'élaboration du budget.
- TABLEAU N°7** : Répartition des données relatives à l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées.
- TABLEAU N°8** : Répartition des données relatives à l'inexistence d'une comptabilité d'engagement des dépenses.
- TABLEAU N°9** : Tableau de synthèse de l'étude.

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Résultats liés à la question 1

Graphique n°2 : Résultats liés à la question 2

Graphique n°3 : Résultats liés à la question 3

GLOSSAIRE

Efficacité : c'est la capacité à atteindre un objectif fixé.

Efficience : c'est l'aptitude à atteindre l'objectif fixé pour chaque indicateur avec le minimum de moyens possible.

L'efficienc

e permet de choisir parmi un ensemble de programmes qui satisfont le même objectif, celui dont le ratio coût/efficacité est le plus bas. Selon le cours du professeur TCHIBOZO H.B

Gestion budgétaire : Selon le plan comptable, c'est le mode de gestion consistant à traduire en programme d'actions chiffrées appelé « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.

Contrôle de gestion : Ensemble des dispositions prises pour fournir périodiquement aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées caractérisant la bonne marche de l'entreprise. On utilise le contrôle du budget pour déterminer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en termes financiers.

Budget : C'est un état récapitulatif des prévisions des ressources et des emplois autorisées pour une période déterminée.

Indicateurs : Ce sont des informations précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire, exprimées sous des formes et unités diverses

Paiement : L'acte par lequel une institution se libère de sa dette : soit par espèce, soit par chèque, virement ou bon de caisse

La prévision : La prévision se base sur des données historiques pour fournir un plan global du budget dans le futur. Il est important de ne négliger aucun facteur dans le calcul du budget futur. Par

exemple le prix et la quantité d'article à vendre, coût des matières premières.

RESUME

Le présent document est le fruit d'une recherche diagnostique que nous avons effectuée au cours de notre stage au COUS AC.

Les constats faits au cours de notre stage nous ont permis de relever les atouts et de déceler quelques problèmes regroupés par centre d'intérêt et problématique. Parmi ces problématiques, nous avons retenu celle relative à l'efficacité et l'efficience de la pratique budgétaire au COUS AC. Cette problématique est caractérisée par les problèmes suivants :

- non respect des procédures en matière d'élaboration du budget ;
- dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses ;
- faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires ;

Face à chacun de ces problèmes spécifiques, nous avons pu identifier des causes réelles dont notamment :

- non perception des inconvénients en matière d'élaboration du budget ;
- inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées ;
- mauvaise évaluation des besoins.

Afin d'éradiquer les causes desdits problèmes, les solutions suivantes ont été proposées :

- la prise de conscience des acteurs à tous les niveaux des contraintes liées à l'élaboration du budget ;
- donner des cahiers de charges à chaque service au sujet du processus de préparation du budget ;

-
- sensibiliser les services sur l'importance de l'expression de besoins réels non fantaisistes tenant compte de la capacité d'absorption des crédits ;
 - tenir compte de la performance budgétaire de l'année écoulée ;
 - élaborer un planning de passage de chaque chef service pour l'arbitrage budgétaire devant la commission technique créée à cet effet (D/COUS AC, Agent Comptable, C/SAF, C/SCB etc...)
 - créer un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées ;
 - et mettre en place la comptabilité d'engagement des dépenses.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1^{er} CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	3
1.1- CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE	4
1.1.1- Historique et présentation du COUS-AC	4
1.1.2- Exposé des observations de stage	8
1.2- Ciblage de la problématique de l'étude et vision globale de résolution de la problématique	30
1.2.1- choix de la problématique et justification du sujet	30
1.2.2- Spécification et vision globale de résolution de la problématique	34
CHAPITRE 2 :CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTION.	41
2.1- Cadre théorique et méthodologique de l'étude	42
2.1.1- Cadre théorique	42
2.1.2- Méthodologie adoptée	56
2.2- Enquête de Vérification des hypothèses et approches de solution.	63
2.2.1- Enquête et vérification des hypothèses	63
2.2.2- Approches de solution et condition de mise en œuvre	73
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXES	84
TABLE DES MATIERES	88

INTRODUCTION

Le Centre National des Œuvres Universitaires, personne morale regroupant diverses composantes, a une physionomie bien particulière.

Il est un établissement public à caractère social, créé par le décret N° 2002-519 du 28 Novembre 2002 portant organisation et par le législateur dans le but d'exercer une activité spécialisée de l'Etat

Dans cette perspective, il dispose de personnel, d'équipements publics et d'un budget alimenté par des subventions de l'Etat et fonds propres (vente des tickets de restauration, de transport et des frais de logement...). Une telle organisation ne peut fonctionner sans un minimum de règles.

Les modalités de contrôle des ressources et des dépenses publiques sont contenues dans les textes qui régissent la gestion des finances publiques au Bénin. Il s'agit, entre autres, de la loi organique N° 86-021 du 26 septembre 1986 relative aux lois de finances, le règlement général sur la comptabilité publique objet du décret N° 62-1587 du 29 décembre 1962, l'ordonnance N° 69-5/PR/MEF du 13 février 1969 relative au statut des comptables publics ainsi que des directives applicables depuis le 1er janvier 1998 dans les pays de l'UEMOA.

Les missions nouvelles de l'administration, faisant suite à la mise en exécution des réformes, sont celles qui doivent permettre à chaque acteur du système, de prendre conscience du rôle qui est le sien dans la transformation de notre société. Ces missions de l'administration sont de plus en plus nombreuses et elles se concrétisent dans les domaines administratif et financier.

Pour mieux répondre aux exigences de l'amélioration des conditions d'études et de vie des étudiants, de nouvelles réformes ont été prescrites par le décret n°2010-385 du 07 sept 2010 portant création, attribution organisation et fonctionnement du Centre des Oeuvres

universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (COUS AC). Il consacre un nouveau Centre à caractère Social, Culturel et Scientifique à Abomey-Calavi. Le même centre est créé à PARAKOU

Le Centre des Oeuvres Universitaires et Sociales (COUS AC), notre centre d'intérêt, étant un établissement public sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), est une administration au sens large et doit faire face à des obligations nouvelles qui exigent de lui efficacité et efficience. En effet, il doit s'efforcer de réviser ses méthodes de gestion, de moderniser ses moyens et convier son personnel à cet effort de rénovation, pour la préservation de la chose publique. Le COUS AC, dans l'accomplissement de sa mission a, de tous temps, éprouvé des difficultés de gestion liées à son mode de fonctionnement peu orthodoxe.

C'est pour contribuer à la résolution de ces difficultés plus précisément dans l'élaboration, l'exécution jusqu'au contrôle que j'ai choisi, dans le cadre de notre stage de fin de formation du cycle II AHUI à L'ENAM de faire les travaux de recherche sur le thème « Pratique budgétaire dans les services Publics : efficacité et efficience, le cas du COUS AC »

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, ce mémoire sera structuré en deux parties.

Dans un premier temps, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'étude, restituerons les observations de stage avant de dégager la problématique de l'étude.

Dans un second temps, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude, présenterons et analyserons les résultats de notre enquête et proposerons des approches de solution et les conditions de réussite de la pratique budgétaire au COUS AC.

CHAPITRE 1



CADRE INSTITUTIONNEL ET
PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

1.1- CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE 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.

1.1.1- Historique et présentation du COUS-AC

L'historique et la présentation du COUS-AC se feront à travers sa création, sa mission, ses attributions et l'analyse de son organigramme.

1.1.1.1- Historique du COUS-AC

Le Centre National des Œuvres Universitaires (CENOU) a été créé en 1971 pour s'occuper de la vie des étudiants. Il est resté sous la tutelle de l'Université Nationale du Bénin (UNB), dont faisait partie son budget jusqu'en février 2001. Avec la création en Août 2001 d'une deuxième université nationale à Parakou, dans la partie septentrionale du pays, l'UNB a changé de dénomination et est devenue l'Université d'Abomey-Calavi (UAC). Au regard de son importance à travers sa mission, ses attributions et ses fonctions, le Centre National des Œuvres Universitaires est devenu une Direction générale.

L'arrêté ministériel N° 091/MEN/CAB/DC/R-UNB du 13 février 1991 a rendu autonome le Centre, ainsi que le Décret N° 2002-519 du 28 novembre 2002 portant Création, Organisation et Fonctionnement. Ce Centre est devenu un établissement public, jouissant d'une autonomie financière.

Le décret n°2010-385 du 07 septembre 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC), supprime la Direction générale et consacre un nouveau Centre à caractère social, culturel et scientifique à Abomey-Calavi.

1.1.1.2- Présentation du COUS-AC

Le Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC) est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique.

Il a pour mission de contribuer au bien-être social, moral et matériel des étudiants par l'amélioration de leurs conditions de vie, d'étude, notamment dans les domaines suivants :

- le logement ;
- la restauration ;
- le transport ;
- la couverture sanitaire ;
- l'action sociale ;
- les activités sportives, artistiques et culturelles.

Il est chargé de la gestion :

- des biens meubles et immeubles destinés aux œuvres universitaires ;
- des subventions de l'Etat aux œuvres universitaires et au transport des étudiants ;

- de toutes autres ressources destinées à l'amélioration des conditions de vie et d'études dans les universités nationales du Bénin.

Il assure en outre le paiement des différentes allocations aux étudiants en liaison avec la Direction des Bourses et Secours universitaires (DBSU) ;

1.1.1.2.1 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 ayant au moins dix années d'expériences professionnelles dans le domaine de la gestion administrative ou financière. 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 ;
- cinq intendances pour les campus décentralisés (ENEAM, IUT-Lokossa, Porto-Novo, Kétou, Abomey);

b- L'Agence comptable

L'Agent comptable du COUS-AC a sous son autorité les services du Contrôle budgétaire, de la Comptabilité et de la Trésorerie.

Sont également rattachés à l'Agence Comptable :

- un Secrétariat administratif ;
- la Caisse Centrale.

Les attributions de l'Agence Comptable sont les suivantes :

- mettre en œuvre les procédures d'appel d'offres et d'attribution des marchés ;
- gérer les ressources financières du Centre ;
- préparer l'avant-projet de budget du Centre ;
- assurer la commande des biens matériels et des denrées alimentaires importées au profit du Centre ;
- gérer, en collaboration avec la Direction en charge des bourses et secours universitaires, les allocations des étudiants ;
- élaborer les états financiers du Centre.

1.1.1.2.2- Organes de gestion

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

a- Le Conseil d'Administration

Il est composé de onze membres et est présidé par le Ministre en charge de l'Enseignement Supérieur. Il est chargé de délibérer sur toutes les questions intéressant le fonctionnement du Centre par

l'approbation entre autres du programme d'actions du Centre, de son plan de travail annuel, des comptes spéciaux (états financiers, bilan annuel,...) et du budget prévisionnel du Centre.

b- Le Comité de direction

Le Comité de direction est un organe consultatif du COUS-AC. Il est composé du Directeur du Centre, des chefs de service et de deux délégués du personnel.

1.1.2 Exposé des observations de stage

Nous allons faire l'état des lieux par rapport aux thèmes relatifs à la pratique budgétaire, la gestion du personnel administratif, technique et de service, la gestion immobilière. Ensuite suivra l'inventaire des éléments de l'état des lieux. Mais avant cela, il convient de dérouler les ressources dont dispose le COUS AC

1.1.2.1-Ressources du COUS- AC

1.1.2.1.1-Ressources humaines

Une organisation ne vaut que ce que valent les hommes et femmes qui la constituent. Elle peut s'avérer inefficace si les personnes qui l'animent ne sont pas à la hauteur des tâches qu'elles doivent accomplir. Pour faire bouger une organisation, le facteur le plus important reste et demeure les ressources humaines. Les ressources humaines du COUS AC sont constituées d'une part des Agents Permanents de l'Etat (APE) et d'autre part des personnels contractuels (permanents) liés par un contrat de travail et des

occasionnels (qui ne sont pas liés au COUS AC par un contrat de travail)

Elles regroupent :

- le personnel administratif : des administrateurs, attachés des services administratifs, attachés des services financiers, et secrétaires des services administratifs, aides comptables, les préposés et des services administratifs ;
- le personnel technique : agents de cuisine, conducteurs de bus, contrôleurs, mécaniciens diésélistes, soudeurs, techniciens supérieurs en mécanique et électricité, plombiers et des électriciens etc.

L'art de la gestion des ressources humaines est donc de faire en sorte que le capital humain soit développé et valorisé afin de fournir des prestations de qualité à la hauteur des attentes des usagers et pour asseoir la notoriété de la structure elle-même.

Le COUS dispose de deux syndicats des travailleurs à savoir : le SYNTRA-COUS AC et le SYNCA-COUS AC qui animent la vie syndicale.

Il existe entre le COUS-AC et les Syndicats, un Accord d'Etablissement qui régit les rapports de travail entre le Centre et son personnel.

Nous avons constaté qu'au COUS-AC, les recrutements se font sans communiqué, sans définition de critères de sélection, sans entretien des candidats présélectionnés.

On peut donc noter que la procédure de recrutement ne respecte pas les étapes d'un recrutement.

1.1.2.1.2 -Ressources financières

Les ressources financières du COUS AC proviennent des subventions de l'Etat et des ressources propres.

a- Les subventions de l'Etat

Les subventions sont des fonds mis à la disposition du COUS AC, par l'Etat béninois et qui se décomposent comme suit :

- contribution aux frais de fonctionnement du COUS AC ;
- contribution aux frais de transport des étudiants ;
- allocations universitaires (bourses et secours) des étudiants qui à elles seules, représentent en moyenne plus de 60 % du budget.

Depuis un certain temps, les frais de fonctionnement du centre et ceux de transport des étudiants n'ont pas connu une évolution sensible, alors que le nombre d'étudiants ne cesse d'augmenter de façon considérable. Le tableau suivant explique mieux cet état de chose sur une période de cinq ans (2006-2010).

b- Les ressources propres

Les ressources propres sont des recettes provenant de l'hébergement, la restauration, le transport des étudiants, et la vente des produits pharmaceutiques.

A cela, s'ajoutent les recettes exceptionnelles (transferts reçus du rectorat) au titre des œuvres universitaires des étudiants étrangers. Ces dernières ne représentent qu'une infime proportion de la masse globale du budget.

1.1.2.1.3-Ressources matérielles

Pour mener à bien ses activités et satisfaire les étudiants, le COUS AC dispose d'innombrables infrastructures matérielles. Ces infrastructures se résument aux :

- bâtiments administratifs sur tous les campus et intendances ;
- résidences universitaires pour le logement des étudiants ;
- restaurants pour la restauration des étudiants ;
- infrastructures sportives et infirmeries ;
- grands bus pour le transport des étudiants.

Il faut noter que les résidences universitaires sont insuffisantes et cet état de chose ne permet pas au COUS AC de pouvoir satisfaire la demande en cabine exprimée par les étudiants

1.1.2.2-La pratique budgétaire

L'exposé des observations faites sur la gestion financière se fera à la lumière des solutions apportées aux problèmes liés à l'élaboration du budget, l'exécution du budget et au contrôle budgétaire.

Le DCOUS étant l'ordonnateur principal du budget du COUS AC, l'Agent Comptable en assure l'exécution financière et comptable.

1.1.2.2.1- Élaboration du budget

Le budget s'inscrit dans la cadre de la gestion stratégique de l'entreprise. En amont, un plan stratégique est élaboré à un horizon

de cinq (05) à dix (10) ans ; les objectifs du plan stratégique sont ensuite traduits en objectifs spécifiques dans le cadre du plan opérationnel. A partir du plan opérationnel, on élabore des budgets annuels. Le budget peut donc être défini comme une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé.

Conformément à la réforme introduite par le Ministère des Finances et de l'Economie par le décret N° 2000-601 du 29 Novembre 2000 sur l'élaboration des budgets des entreprises publiques et semi-publiques, le budget de l'année N doit comporter les budgets des années N+1 et N+2 dans leurs grandes lignes. Le respect de cette réforme oblige le COUS AC à présenter un budget triennal chaque année depuis 2007.

Il faut cependant signaler que, jusqu'en 2001, le COUS AC n'avait pas de budget au début de chaque exercice. La gestion des fonds était faite au quotidien, et au rythme des décaissements des subventions de l'Etat et de la réalisation des ressources propres.

Comment ces différents budgets sont-ils élaborés ?

a- Principes et procédures d'élaboration

Le budget du COUS AC est essentiellement constitué de frais de fonctionnement.

b-Planning d'élaboration

L'élaboration du budget de l'année N+1 du COUS AC commence en Mai de l'année N et prend fin dès la communication des subventions de l'Etat par le ministère de tutelle.

Elle se déroule en trois étapes :

- la phase de lancement et de collecte des informations ;
- la phase de traitement et de consolidation des informations recueillies ;
- la phase d'approbation par le Conseil d'Administration (CA).

c- Procédures d'élaboration des budgets

La procédure d'élaboration des budgets débute par une note de service du Directeur du COUS AC adressée à tous les Chefs de Service et Intendants pour l'expression de leurs besoins.

La note d'élaboration du budget est préparée par le service Développement et de la Prospective, visée par l'agent comptable et signée par le DCOUS.

- *Au niveau du Service du Développement et de la Prospective (SDP)*

C'est l'architecture du système budgétaire du COUS AC. Tout est centralisé à ce niveau. La confection des projets de budget est faite par étape :

- les différentes directions sont saisies pour exprimer leurs besoins à travers les tableaux de prévisions budgétaires ;
- les prévisions budgétaires de l'année N+1 sont comparées :
 - ❖ aux réalisations de N-1 et à celles provisoires à fin mai ;
 - ❖ aux prévisions de N ;
 - ❖ à certaines réalités observées en cours d'exercice (N) qui pourraient s'étendre à l'exercice suivant (N+1) ;

-les documents reçus et ainsi traités sont centralisés et consolidés par rubrique (lignes budgétaires) pour un projet de budget.

Le projet de budget comprend :

❖ En ressources

- les ressources propres ;
- les subventions de l'Etat ;

❖ En charges

- les dépenses de personnel ;
- les achats de biens et services ;
- les dépenses liées au transport ;
- les frais d'allocations universitaires ;

Le projet de budget ainsi confectionné est transmis au Comité de Direction (CODIR).

Le CODIR joue le rôle de la commission budgétaire et fait l'arbitrage. Au cours de la réunion d'arbitrage, les représentants des différents services donnent les explications sur l'opportunité des dépenses ou des recettes. C'est surtout au niveau des prévisions des dépenses que les discussions sont vives. Après analyse, ces prévisions de dépenses font l'objet d'acceptation, de réduction ou de rejet.

La procédure d'élaboration du budget du COUS AC est restée la même depuis plusieurs années. Elle est restée très mécanique, se limitant à reconduire d'année en année les prévisions des années précédentes sans aucune référence ni à la réalité de l'exécution des budgets antérieurs ni aux évolutions des activités du COUS AC.

Nous pouvons mettre en exergue :

- la non association des principaux acteurs chargés de l'exécution du budget à son élaboration ;
- la reconduction des budgets précédents d'année en année ;
- le non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget.

1.1.2.2.2. L'exécution du budget

Deux procédures sont utilisées dans l'exécution du budget du COUS AC : la procédure normale et la procédure exceptionnelle.

a) La procédure normale

Les phases suivantes sont respectées dans cette procédure. Il s'agit de l'engagement de la dépense, de la liquidation, de l'ordonnancement, qui constituent la phase administrative, enfin le paiement qui représente la phase comptable.

❖ La phase administrative

Elle relève de la compétence exclusive du DCOUS, ordonnateur du budget du COUS AC. A ce niveau, la dépense, avant d'être payée, est engagée, liquidée et ordonnancée

❖ La phase comptable

Elle intervient suite à l'envoi au comptable des mandats de paiement appuyés des pièces justificatives.

C'est l'acte par lequel l'Etat ou tout autre organisme public se libère de sa dette (Article 69 du décret n°2001- 039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique).

Les règlements de dépenses sont faits soit par remise d'espèces ou de chèques. Cette phase sera exécutée par l'Agence Comptable qui après les contrôles de régularités des ordres de paiement procède au paiement.

1.1.2.2.3. Le contrôle de l'exécution du budget

Le contrôle consiste à surveiller et à corriger l'application du budget en se fondant sur les estimations préalablement effectuées et des résultats et ce, par rapport aux activités.

Trimestriellement, la DPP du MESRS demande le point des réalisations des investissements et des décaissements des structures sous tutelle (point d'exécution physique et financière).

a) Etude comparative des réalisations aux prévisions

Cette étude comparative porte sur les cinq (05) dernières années. Pour une meilleure compréhension des écarts (réalisations – prévisions), les conventions suivantes ont été adoptées :

- **Au niveau des produits**
 - Ecart favorable : (+)
 - Ecart défavorable : (-)

- **Au niveau des charges**
 - Ecart favorable : (-)
 - Ecart défavorable : (+)

❖ Analyse des écarts au niveau des charges

Tableau 1 : tableau des écarts entre prévision et réalisation

Natures	Eléments	2008	2009	2010
Personnel	Prévisions	600.200.000	610.000.000	644.700.000
	Réalisations	368.842.561	526.778.930	268.193.089
	Ecarts	-231.357.439	-83.221.070	-376.506.911
Achats de biens et services	Prévisions	1.381.065.000	1.232.480.000	1.811.414.000
	Réalisations	1.517.095.738	1.910.714.114	2.706.781.614
	Ecarts	+136.030.738	+678.234.114	+ 895.367.614
Transport étudiant	Prévisions	753.760.000	755.200.000	862.318.000
	Réalisations	778.790.828	862.316.669	929.328.934
	Ecarts	+25.030.826	+107.116.669	103.010.934
Allocations Universitaires	Prévisions	5.393.314.000	6.543.314.000	7.853.314.000
	Réalisations	2.809.374.695	3.264.581.395	332.026.860
	Ecarts	-2.583.939.305	-3.278.732.605	-7.521.287.140
Intérêts financiers	Prévisions	2.000.000	2.000.000	1.000.000
	Réalisations	274.317	5.500	663.008
	Ecarts	-1.725.683	-1994.500	-336.992
Acquisition et réparations d'immeubles	Prévisions	170.000.000	150.000.000	190.000.000
	Réalisations	142.816.694	97.364.496	56.288.932
	Ecarts	-27.183.306	-52.635.504	-133.711.068
Acquisition et réparations du matériel	Prévisions	103.000.000	103.000.000	123.000.000
	Réalisations	78.892.264	40.626.884	12.639.368
	Ecarts	-24.107.736	-62.373.116	-110.360.632

Source : Adapté à partir des Budgets 2008- 2010 / CENOU

L'analyse de ce tableau révèle (pour le fonctionnement et le transport) des écarts défavorables qui sont constatés au niveau des « achats de biens de services et transport ». En 2008 et 2009 ; par contre des écarts favorables sont constatés au niveau des charges

de personnel et les allocations universitaires. Le seul élément de suivi de l'exécution du budget dont dispose le COUS AC est le point trimestriel d'exécution du budget qui n'est que la somme des dépenses engagées et payées par rubrique budgétaire.

1.1.2.3- La gestion du personnel administratif, technique et de service

1.1.2.3.1- Les procédures de recrutement

Les procédures de recrutement comportent une succession d'étapes : définition du poste à pourvoir, diffusion éventuelle d'information à l'intérieur de l'organisation pour pourvoir le poste par une mutation, rédaction d'une annonce, détermination des critères de présélection, choix de méthodes d'aide à la sélection, choix des cadres qui recevront les candidats présélectionnés en entretien.

Nous avons constaté qu'au COUS AC, les recrutements se font sans communiqué, sans définition des critères de présélection et de sélection, sans la création d'un comité devant entretenir les candidats présélectionnés.

On peut donc noter que la procédure de recrutement ne respecte pas les règles en la matière.

1.1.2.3.2- Le système d'appréciation du personnel

Le système d'appréciation du personnel sert à déterminer si un employé répond aux attentes du poste, dispose des compétences et aptitudes nécessaires, et/ou possède un potentiel permettant qu'on envisage pour lui une évolution de fonction puis de carrière.

Concrètement chaque collaborateur doit avoir chaque année, une appréciation de son supérieur hiérarchique.

Depuis notre prise de service au COUS AC, nous n'avons pas eu jusque-là un entretien d'appréciation avec notre supérieur hiérarchique. Le constat est général car les collègues de service nous ont fait savoir qu'ils n'ont jamais eu un entretien avec leur supérieur hiérarchique.

Ainsi nous avons noté l'inexistence d'un système d'appréciation du personnel.

1.1.2.3.3- La formation du personnel administratif

La formation destinée aux salariés a pour but de développer les compétences utiles à l'exercice des métiers. Toute organisation doit donc disposer d'un plan de formation annuel du personnel.

Notre séjour au COUS AC nous a permis de constater que le personnel n'est pas souvent formé. Les rares formations qui ont eu lieu n'ont pas été prévues.

Ainsi nous pouvons noter l'absence d'un plan de formation du personnel administratif.

1.1.2.4- *La gestion immobilière*

1.1.2.4.1- Entretien des immobilisations

Tout investissement, pour être durable doit être entretenu. Nous avons constaté que les immobilisations sont manifestement bien entretenues. Le COUS AC dispose des contrats d'entretien des bâtiments académiques et administratifs, du parc informatique et de nettoyage.

Ainsi, on note un effort d'entretien et de maintenance des infrastructures et équipements.

1.1.2.4.2- Le parc automobile

A ce niveau, nous avons constaté que le parc automobile est vieillissant. Les véhicules tombent en panne régulièrement si bien que les dépenses d'entretien engagées dans ce cadre sont en augmentation sensible.

Ainsi la vétusté du parc automobile induit des charges exorbitantes d'entretien qui pèsent sur le budget du COUS AC

1.1.2.5- *Inventaire des éléments de l'état des lieux*

1.1.2.5.1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De l'exposé de nos observations de stage, on a dégagé six (05) atouts :

1. la volonté affichée de l'Agent comptable d'améliorer la pratique budgétaire au COUS AC;
2. la bonne ambiance de travail ;
3. l'existence de répertoire des prix de référence en vigueur dans l'administration publique;
4. les conditions acceptables de travail ;
5. les immobilisations sont bien entretenues.

1.1.2.5.2- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)

A la suite de la description des constats de stage, nous pouvons résumer les problèmes en 14 éléments à savoir :

-
- non association des différents acteurs chargés de l'exécution du budget à son élaboration ;
 - reconduction des budgets précédents, d'année en année de manière systématique;
 - non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget
 - inexistence d'une comptabilité des engagements ;
 - inexistence d'un manuel de procédures ;
 - inexistence d'un logiciel de suivi de l'exécution budgétaire ;
 - fort taux d'exécution de certaines lignes budgétaires (dépassement)
 - absence d'un tableau de bord
 - faible taux d'engagement de certaines lignes budgétaires;
 - procédure de recrutement ne respectant pas les étapes d'un recrutement ;
 - inexistence d'un système d'appréciation du personnel ;
 - absence d'un plan de formation ;
 - absence d'un plan d'investissement ;
 - vétusté du parc automobile.

1.2- CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

La présente section sera consacrée d'abord au choix de la problématique et à la justification du sujet et, ainsi qu'à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

1.2.1- Choix de la problématique et justification du sujet

Avant de choisir une problématique pour notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Cela reviendrait à procéder en premier lieu, au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles et, ensuite, choisir au nombre de ces problématiques, une pour notre étude et procéder à la justification du sujet.

1.2.1.1- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt :
Problématiques possibles

Tableau N°2 : regroupement des problèmes par centres d'intérêt.

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Pratique budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> - Non association des différents acteurs chargés de l'exécution du budget à son élaboration ; - Reconduction des budgets précédents, d'année en année; - Non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget - Mauvaise évaluation des besoins ; - Inexistence d'un manuel de procédures ; - Inexistence d'un logiciel de suivi de l'exécution budgétaire; - Fort taux d'exécution de certains crédits budgétaires (dépassement) - Absence d'un tableau de bord - Faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires 	Pratique budgétaire non efficiente	Problématique de l'amélioration de la pratique budgétaire
2	Gestion du personnel administratif, technique et de service	<ul style="list-style-type: none"> - la procédure de recrutement ne respecte pas les étapes d'un recrutement ; - Inexistence d'un système d'appréciation du personnel; - Absence d'un plan de formation ; 	Gestion peu efficace du personnel administratif, technique et de service	Problématique de la gestion efficace du personnel administratif, technique et de service
3	Gestion immobilière	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un plan d'investissement et insuffisance des ressources destinées aux investissements; - Vétusté du parc automobile ; 	La gestion immobilière peu maîtrisée	Problématique de la maîtrise de la gestion immobilière

Source : Résultats de l'état des lieux

Les problèmes étant inventoriés et regroupés par centre d'intérêt, les problématiques possibles dégagées, il nous faut à présent procéder au choix de la problématique de notre étude et à la justification du sujet.

1.2.1.2- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt permettent de mettre en exergue trois (03) différentes problématiques importantes pour la gestion du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey Calavi. Ce dernier devrait s'atteler à apporter des solutions idoines s'il entend améliorer son système de gestion budgétaire.

Les différentes problématiques que nous avons dégagées sont :

- ✓ problématique de la pratique budgétaire ;
- ✓ problématique de la gestion efficace du personnel administratif, technique et de service ;
- ✓ problématique de la maîtrise de la gestion immobilière.

Le COUS AC irait au mieux en matière financière et améliorerait son pilotage de pratique budgétaire si toutes ces trois (03) problématique arrivaient à trouver des solutions adéquates.

La problématique de la gestion efficace du personnel administratif, technique et de service, nous semble moins intéressante car elle relève du domaine de la gestion des ressources humaines. Cette problématique ne relève pas du champ de notre formation en administration Hospitalière Universitaire et

Intendance. Ce qui nous amène à abandonner la problématique de la gestion efficace du personnel administratif technique et de service.

Celle relative à la maîtrise de la gestion immobilière nous paraît être d'une grande utilité pour permettre au COUS AC de se doter d'un schéma directeur, d'une programmation pluriannuelle et disposer d'une bonne connaissance de son patrimoine immobilier. Mais en présence de la Problématique de l'amélioration de la pratique budgétaire au COUS -AC, celle-ci nous paraît moins importante. Il nous paraît plus judicieux de laisser cette problématique au profit de celle relative à l'amélioration de la pratique budgétaire au COUS AC qui constitue un défi majeur car la démarche de performance invite les services à définir clairement leurs objectifs pour une logique de gestion axée sur les résultats. Ainsi la problématique de l'amélioration de la pratique budgétaire nous paraît fondamentale. C'est pourquoi nous avons décidé de retenir dans le cadre de notre étude « **Pratique budgétaire dans les services Publics : efficacité et efficience. Le cas du COUS AC** »

Rappelons que le problème général qui y est lié est la pratique budgétaire non efficiente et les problèmes spécifiques se présentent comme suit:

- non association des différents acteurs chargés de l'exécution du budget à son élaboration ;
- reconduction des budgets précédents, d'année en année de manière systématique ;
- non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget

- inexistence d'une comptabilité des engagements ;
- inexistence d'un manuel de procédures ;
- inexistence d'un logiciel de suivi de l'exécution budgétaire ;
- fort taux d'exécution de certains crédits budgétaires (dépassement) ;
- absence d'un tableau de bord ;
- faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes généraux et spécifiques liés à la problématique retenue que nous avons choisie comme thème : « **Pratique budgétaire dans les services Publics : efficacité et efficacité. Le cas du COUS AC** »

1.2.2- Spécification et vision globale de résolution de la problématique

1.2.2.1- *Spécification de la problématique choisie*

Un système de gestion financière performant repose sur des politiques et procédures claires et bien comprises.

La prévision est un élément clé de tout processus de gestion. Elle permet de prévoir l'évolution de l'environnement de l'entreprise à travers tous les facteurs pouvant exercer une influence sur ses résultats.

Il est crucial pour une organisation de savoir gérer ses ressources financières. Le bon fonctionnement de l'organisation impose d'apporter le plus grand soin à la budgétisation, à la tenue des registres financiers et à la communication de l'information financière.

Nous retenons en définitive les trois problèmes spécifiques ci-après :

- non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget ;
- dépassement des prévisions budgétaires dans l'exécution des dépenses ;
- faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires.

1.2.2.2- Vision globale de résolution de la problématique choisie

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre identifiés, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe à présent de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, le problème général identifié.

A cet effet, notre vision globale de résolution de la problématique sera présentée d'une part, par rapport au problème général et, d'autre part au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

Ensuite, nous ferons une synthèse des approches génériques identifiées avant de décliner les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

1.2.2.2.1- Vision globale de résolution du problème général

Rappelons que le problème général de notre étude est relatif à la pratique budgétaire non efficiente au COUS AC. S'agissant de ce problème, la gouvernance de l'entreprise vise à mettre en place des

principes directeurs en matière du développement et de fonctionnement efficace de l'entreprise. Cette gouvernance consiste à mettre en place un système de pratique budgétaire qui peut permettre au responsable d'être informé le plus rapidement possible afin de pouvoir prendre les décisions correctives. Ainsi pour asseoir une pratique budgétaire efficiente au COUS AC, il faudrait respecter les procédures en matière d'élaboration du budget, respecter les prévisions au cours de l'exécution budgétaire enfin, éviter le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires.

L'approche générique liée au problème général sera abordée au regard des trois (03) problèmes spécifiques.

1.2.2.2.2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

a-Approche générique liée au problème spécifique N°1

Par rapport à ce problème spécifique du non-respect de la procédure en matière d'élaboration du budget au COUS-AC, il faut noter que dans la perspective de la mise en œuvre de nouveau mode de gestion axé sur les résultats, le COUS AC devra centrer sa procédure d'élaboration du budget de gestion autour de sa politique générale de développement

Ainsi pour résoudre ce problème spécifique, nous pensons à une approche générique basée sur le respect des procédures en matière d'élaboration du budget.

b-Approche générique liée au problème spécifique N°2

Concernant ce problème spécifique qui est le dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses, il faut noter que le mode d'engagement des dépenses qui se fait au COUS AC n'est pas très efficace pour éviter le dépassement. Nous pouvons rappeler que toute organisation doit disposer d'un mode d'engagement et d'un système de suivi des engagements permettant de connaître le niveau de consommation et la disponibilité du crédit à chaque engagement.

La résolution de ce problème aura trait à l'examen du mode d'engagement des dépenses.

c-Approche générique liée au problème spécifique N°3

Enfin au sujet de ce problème spécifique du faible taux d'engagement de certaines lignes budgétaires par rapport à d'autres au COUS -AC, il est à souligner qu'une bonne évaluation des besoins pendant l'élaboration du budget est nécessaire pour l'amélioration du taux d'engagement de ces crédits budgétaires.

Pour résoudre ce problème spécifique n°3, nous pensons à une approche générique axée sur la détermination des causes du faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires.

Synthèse des approches génériques identifiées

Les différentes approches génériques de résolution des problèmes peuvent être résumées dans le tableau ci-après.

Tableau N°3 : Synthèse des approches génériques identifiées

Niveau Spécifique	Problèmes Spécifiques	Approches génériques retenues
1	Non respect des procédures en matière d'élaboration du budget	Approche générique basée sur le respect des procédures en matière d'élaboration du budget
2	Dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS-AC	Approche générique basée sur le mode d'engagement des dépenses
3	Faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires	Approche générique basée sur la mauvaise évaluation des besoins

Source : résultat de nos investigations

1.2.2.2.3- Séquences de résolution de la problématique choisie

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en deux grandes phases décomposée chacune en cinq (05) étapes.

Phase1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

- Fixation des objectifs de l'étude par rapport au problème en résolution.
- Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre.
- Construction du tableau de bord de l'étude (TBE).
- Revue de littérature.
- Méthodologie adoptée.

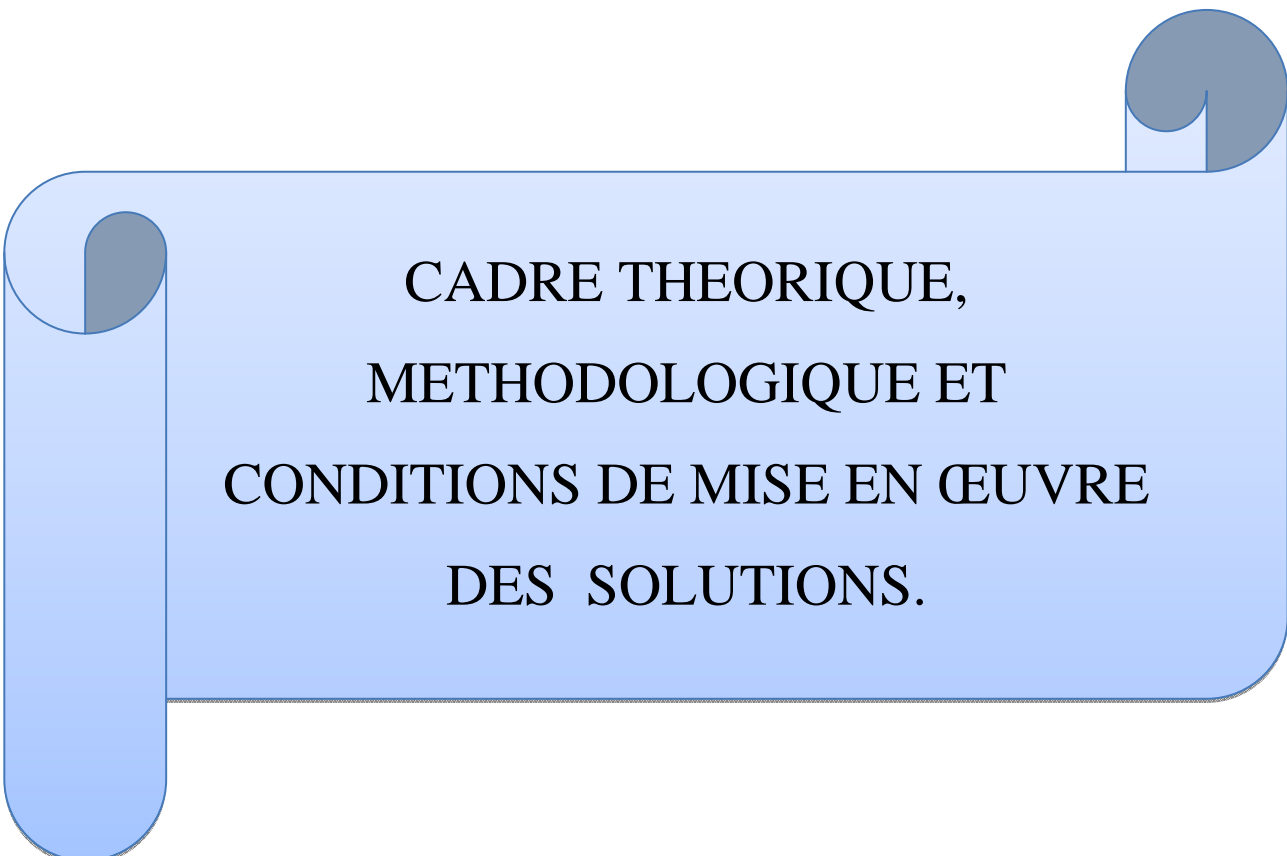
Phase 2 : Diagnostic et approches de solution.

- Collecte et traitement des données.
- Analyse des données et établissement du diagnostic.

-
- Approches de solution.
 - Conditions de mise en œuvre des solutions.
 - Elaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique choisie et spécifiée, le sujet justifié et la vision globale de résolution de la problématique retenue indiquée, nous aborderons à présent, le chapitre deuxième consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solution pour une pratique budgétaire efficiente au COUS-AC

CHAPITRE 2



CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.

Ce second chapitre sera consacré d'abord au cadre théorique et méthodologique de l'étude, ensuite aux enquêtes de vérification des hypothèses et aux approches de solution pour la résolution de la problématique.

2.3- Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Nous présenterons dans un premier temps les objectifs de l'étude, les causes et hypothèses, le tableau de bord et la revue de littérature et dans un second temps, nous exposerons la méthodologie adoptée.

2.1.3- Cadre théorique

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

2.1.1.1- Fixation des objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de notre étude, il conviendrait de rappeler que le problème général à résoudre est le système de gestion financière non performant au COUS AC et les problèmes spécifiques associés.

- non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget ;
- dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses ;
- faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires ;

2.1.1.1.1- Objectif Général

L'objectif général de notre étude consistera à contribuer à l'amélioration de la pratique budgétaire au COUS AC.

2.1.1.1.2- Objectifs Spécifiques

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

1. respecter les procédures en matière d'élaboration du budget.
2. éviter le dépassement des prévisions budgétaires dans l'exécution des dépenses.
3. corriger le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires.

2.1.1.2- Construction des hypothèses et du tableau de bord de l'étude

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux d'analyse générale et spécifique et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang. Il s'agira de choisir, parmi toutes les causes possibles se trouvant à la base de chaque problème, celle qui paraît la plus plausible.

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

Nous avons identifié trois (03) causes possibles classées par ordre croissant d'importance, supposées être à la base du problème spécifique n°1 lié à l'existence d'un système d'information comptable inapproprié. Il s'agit de :

- ✚ l'absence d'un contrôleur de gestion ;
- ✚ l'insuffisance du personnel financier ;
- ✚ la non perception des inconvénients liés au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget.

La chaîne d'exécution des dépenses publiques comporte le contrôleur financier qui effectue un contrôle à priori sur la régularité, l'exacte imputation budgétaire de la dépense, l'existence de crédit avant tout engagement et la qualité de l'ordonnateur. Il ne juge pas de l'opportunité des dépenses, n'en prend l'initiative. Aussi l'Agent Comptable dans ses attributions effectue ce contrôle à priori. Dans cet ordre d'idées, l'absence d'un contrôleur financier dans la chaîne d'exécution des dépenses publiques au COUS AC ne saurait déterminer l'existence d'un système d'information inapproprié ; c'est pourquoi cette cause est réfutée.

S'agissant de l'insuffisance du personnel financier, cette cause ne semble pas être à l'origine du non respect des procédures en matière d'élaboration du budget. Nous avons noté que le service de la comptabilité du COUS AC dispose des administrateurs financiers et des comptables. Mais du fait qu'il existe au moins un agent pour mettre en œuvre la préparation budgétaire, cette cause n'est pas tout à fait intéressante.

La cause de la non perception des inconvénients liés au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget nous paraît plus plausible car l'élaboration implique l'identification correct des besoins et le budget validé à bonne date.

Alors notre hypothèse s'énonce comme suit : **la non perception des inconvénients liés au non respect des procédures en matière**

d'élaboration du budget justifie le non respect des procédures. (Hypothèse spécifique n°1).

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

Par rapport à ce problème, nous avons identifié deux causes supposées à

l'origine. Elles sont classées par ordre d'importance croissante.

Nous avons :

- indisponibilité des données statistiques en fin d'exercice pour une bonne prévision budgétaire de l'exercice suivant ;
- Inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées.

En considérant l'indisponibilité des données statistiques en fin d'exercice pour une bonne prévision budgétaire de l'exercice suivant, nous constatons qu'elle peut être facilement corrigée en ce sens qu'il suffit de réclamer les points mensuels au niveau de chaque service et d'exiger le récapitulatif. Nous ne retenons donc que l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées comme cause plausible.

Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante : le dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses est dû à l'inexistence d'un service de suivi budgétaire COUS AC (Hypothèse spécifique n°2).

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

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 lié au faible taux d'engagement de certains crédits , trois (03) causes sont

supposées être à la base et classées par ordre croissant d'importance. Il s'agit de :

- ✚ l'insuffisance des subventions accordées au COUS AC ;
- ✚ l'inexistence d'une comptabilité d'engagement des dépenses.
- ✚ mauvaise évaluation des besoins

La cause de l'insuffisance des subventions allouées au COUS AC est intéressante mais elle n'est pas à la base du faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires. Quant à la cause de l'inexistence d'une comptabilité d'engagement des dépenses, elle nous paraît opportune pour expliquer ce problème. En effet le COUS AC ne dispose pas d'une comptabilité des engagements afin d'éviter la pénalisation de certains crédits budgétaires.

Nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : **le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires est dû à la mauvaise évaluation des besoins (Hypothèse spécifique n°3).**

2.1.1.2.4- Causes et hypothèse liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause et de L'hypothèse générales, nous n'avons pas trouvé une cause générique qui chapote toutes les causes spécifiques identifiées. Ainsi dit, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent, une hypothèse générale.

La problématique, les objectifs, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses sont présentés dans le tableau de bord de l'étude.

2.1.1.3- Construction du tableau (N°4) de bord de l'étude (TBE)

Dans le tableau de bord de l'étude, seront récapitulés les problèmes en résolution, les objectifs que nous nous sommes fixés, les causes supposées être à la base des différents problèmes, et enfin, les hypothèses qui ont été formulées

Niveaux d'analyse	PROBLEMATIQUE	OBJECTIF	CAUSE supposées	Eléments de diagnostic
Niveau général	Inefficiency de la pratique budgétaire	Contribuer à l'amélioration de la pratique budgétaire		
Niveaux spécifiques	1 Non respect des procédures en matière d'élaboration du budget	Respecter les procédures budgétaires en matière d'élaboration du budget	Non perception des inconvénients en matière d'élaboration du budget	Le non respect des procédures d'élaboration du budget est dû à la non perception des inconvénients qui peuvent en découler
	2 Dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses	Eviter le dépassement des prévisions budgétaires dans l'exécution du budget	Inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées	L'inexistence d'un service de contrôle budgétaire explique le dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses
	3 Faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires	Corriger le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires	Mauvaise évaluation des besoins au cours l'élaboration du budget	Le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires est dû à la mauvaise évaluation des besoins

2.1.1.4- Revue de littérature

La revue de littérature nous permettra de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution. Il s'agira d'exposer les contributions antérieures en

termes de résolution des problèmes rencontrés dans la pratique budgétaire au COUS AC.

2.1.1.4.1- *Clarification des concepts*

a. La gestion

Au regard du cours de Mr KISSEZOUNON

La gestion peut se définir comme l'activité sociale consistant à utiliser les ressources dans une organisation d'une manière performante afin de réaliser le mieux possible les buts qu'elle s'est assignée.

Actuellement, la gestion (management dans le langage anglo-saxon) regroupe :

- la gestion stratégique (gestion de marché) comprenant analyse stratégique, orientations, mise en œuvre et contrôle ;
- la gestion opérationnelle (gestion de l'entreprise) traitant de la structure organisationnelle et des systèmes de décision, d'information et d'animation des hommes.

Le budget quant à lui est un programme d'action chiffré, établi pour une durée limitée généralement un an, couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise.

Yazi M. (2003) dans son cours de contrôle de gestion, donne au budget la définition suivante : « *le budget peut être défini*

comme un plan annuel des activités futures établies sur la base d'hypothèses d'exploitation ;

Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions, mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières ».

Le parallélisme comptabilité budget permet de distinguer trois grandes catégories de budget :

- le budget d'exploitation ;
- le budget d'investissement,
- le budget de trésorerie et planning de trésorerie ;

L'ensemble des budgets élémentaires permet d'établir :

- les comptes d'exploitation prévisionnelle ;
- le bilan prévisionnel ;
- le budget de trésorerie et planning de trésorerie;
- le plan de financement ;

Dans une organisation, le budget est la cheville ouvrière de :

- la planification ;
- la communication : communication réciproque des attentes entre responsables ;
- la coordination : cohérence et compatibilité des objectifs globaux et sectoriels ;
- et du contrôle : comparaison prévisions/ réalisations, recherche d'inefficacités.

b. Gestion budgétaire et contrôle budgétaire

La gestion budgétaire est un processus de gestion regroupant :

- la planification (réflexion stratégique et prévision) ;

- l'élaboration du budget ;
- l'exécution et le suivi du budget.

Le contrôle budgétaire est un ensemble de techniques et de procédés mis en place pour assurer à l'organisation un rendement optimal de chacun de ses responsables et de ses employés. Le contrôle budgétaire est une méthode consistant à :

- comparer les réalisations aux prévisions, aux différents échelons jugés convenables ;
- provoquer des actions correctives qui s'imposent.

On distingue trois sortes de contrôle budgétaire.

Il s'agit du contrôle budgétaire à priori , du contrôle budgétaire à posteriori et du contrôle budgétaire classique.

c- Le contrôle budgétaire a priori

Il se résume aux étapes suivantes :

- la dépense a-t-elle été budgétisée ?
- Si oui, l'enveloppe est-elle suffisante ?
- L'organisation a-t-elle suffisamment de liquidités ?
- La dépense est-elle opportune ?
- La démarche est-elle conforme aux procédures et régulière ?

d- Le contrôle a posteriori

Il se résume aux étapes ci-après :

- le budget est-il respecté (comparaison des prévisions et des réalisations) ?
- Si non, calculer l'écart global ;
- proposer des mesures de corrections / ajustements ;

- élaborer un plan d'action ;
- le mettre en œuvre ;
- assurer son suivi ;
- en tirer les leçons.

e- Le contrôle budgétaire classique

Le contrôle budgétaire classique fonctionne comme un thermostat et se déroule en trois (03) étapes :

1^{ère} étape : le réglage de la température, c'est la conception des plans ou l'établissement des budgets.

2^{ème} étape : la lecture de la température ambiante ou l'enregistrement des résultats.

3^{ème} étape : le calcul des écarts, il peut être assimilé à un mécanisme comparant la température ambiante (le résultat) à la température voulue (la prévision, le plan). Si l'écart entre les températures est jugé significatif, le thermostat déclenche l'appareil de chauffage.

«Le contrôle de gestion tel qu'il est promu dans l'administration publique repose sur des analyses en termes de coûts - performance des activités... » (Annie BARTOLI) d'où la nécessité de l'utilisation des outils du contrôle de gestion que sont : le système budgétaire, la segmentation des activités, l'analyse des coûts, les indicateurs et tableaux de bord, l'analyse comparative.

Conçu comme un outil de pilotage, le contrôle de gestion aide à recentrer l'organisation sur les actions qui contribuent le plus à poursuivre des objectifs ambitieux d'une entreprise

2.1.1.4.2- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 lié au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget au COUS AC

Rappelons au préalable à l'exposé de ce problème spécifique, que l'approche générique retenue au niveau de la vision globale de résolution est basée sur le respect de la procédure d'élaboration du budget de gestion. Il s'agit spécifiquement de développer les théories qui mettent en exergue l'application de procédures budgétaires en gestion.

Le budget s'inscrit dans le cadre de la gestion stratégique d'une entreprise. En amont, un plan stratégique est élaboré à un horizon de cinq (05) à dix (10) ans. Les objectifs du plan stratégique sont ensuite traduits en objectifs à moyen terme dans le cadre de plan opérationnel (à horizon de trois(03) ans par exemple). A partir du plan opérationnel, on élabore des budgets à court terme (prévisions pour l'année à venir). Le budget peut donc être défini comme une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé.

D'après Armand DAYAN (1999 P.81) la procédure budgétaire s'étale sur 4 à 6 mois et peut être décomposée en cinq étapes.

- ✚ la Direction Générale transmet les objectifs du plan opérationnel ainsi que des informations sur l'environnement aux responsables de centre .
- ✚ Chaque responsable de centre élabore un budget provisoire (pré-budget).

- ✚ Les pré-budgets sont regroupés afin de tester la cohérence de l'ensemble. Les responsables de centre et le comité budgétaire débattent des objectifs et des moyens à mettre en œuvre.
- ✚ L'élaboration des budgets définitifs.
- ✚ Les budgets seront ensuite suivis et actualisés en fonction des évolutions de l'environnement et des réalisations. Il s'agit du contrôle budgétaire.

Pour Hervé HUTIN (2007, P.400, P401) l'ensemble du cycle budgétaire peut se dérouler en cinq (05) étapes identiques à celles définies par Armand DAYAN.

En principe la reconduction de l'existant à quelques pourcentages d'augmentation près, est à proscrire lorsque l'on établit des budgets (Alain BURLAUD, 2007/2008 P.269).

2.1.1.4.3- Point des connaissances antérieures sur le problème spécifique n° 2 lié au dépassement dans l'exécution budgétaire

Conformément aux dispositions du Décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique, l'exécution des dépenses publiques respecte ou suit une procédure permettant d'assurer la régularité relative aux Lois De Finances (LDF) et l'efficacité par rapport à l'opportunité de la dépense. Cette procédure est applicable à toutes les dettes de l'Etat et se fonde sur le principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables. Elle comporte deux phases : la phase administrative est composée de trois étapes, à savoir : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement qui relève de la compétence des ordonnateurs ;

et la Phase comptable qui incombe aux comptables. Elle intervient suite à l'envoi au comptable des mandats de paiement appuyés des pièces justificatives.

C'est l'acte par lequel l'Etat ou tout autre organisme public se libère de sa dette (69 du décret n°2001- 039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique).

Le rôle traditionnel de l'ordonnateur consiste dans la préparation de dépenses publiques depuis l'origine de celles-ci jusqu'à l'établissement de l'ordre de payer les sommes dues aux créanciers : c'est une fonction purement administrative.

Pour les besoins de contrôle de l'exécution budgétaire, on fait apparaître la nécessité de prescrire aux ordonnateurs la tenue d'une comptabilité dite administrative pour la distinguer de celle qui est normalement tenue par les comptables du Trésor.

Il ne s'agit d'ailleurs pas d'une véritable comptabilité : le rôle de l'ordonnateur se borne, dans ce domaine, à un simple enregistrement des autorisations budgétaires (crédits ouverts, dotations budgétaires) et des opérations de dépenses correspondantes, l'objet de ce rapprochement étant de suivre l'utilisation des crédits ouverts par la LDF afin d'éviter des dépassements des prévisions.

2.1.1.4.4- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n° 3 lié au faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires

Le contrôle de gestion aide à recentrer l'organisation sur les actions qui contribuent le plus à poursuivre les objectifs ambitieux

d'une entreprise. Une bonne exécution du budget est régie par un certain nombre de principes.

Au nombre des principes budgétaires, il convient de souligner ce qui suit :

- les crédits ouverts au Budget Général de l'Etat sont spécifiés par nature et il convient de les respecter. Ainsi par exemple, les crédits ouverts pour les dépenses de personnel ne sauraient servir à exécuter des dépenses de matériel et vice versa ;
- le système budgétaire en vigueur au Bénin est celui de la gestion. Il consiste à imputer aux crédits de l'année courante toutes les dépenses payées au cours de la gestion concernée quelle que soit l'année de naissance de la dépense. Les responsables financiers, en leur qualité d'administrateurs délégués de crédits et d'ordonnateurs délégués, devront donc s'organiser en vue de permettre le dénouement de toutes les opérations engagées, avant la clôture de la gestion budgétaire ;
 - les dépenses non programmées lors de l'élaboration du budget ne peuvent être financées en cours de gestion ;
 - les consommations de crédits dans la limite des dotations budgétaires inscrites par nature de dépenses, doivent être rigoureusement respectées pour éviter des problèmes de reconstitution des avances reçues, et de leur régularisation en fin de gestion.

DORICHAMOU Y. Damien (2006), « La pratique Budgétaire au Port Autonome de Cotonou » venait à conclure que la gestion

budgétaire est un excellent outil s'inscrivant dans le cadre d'une politique générale de l'entreprise permettant aux responsables de se fixer des objectifs qu'ils s'efforcent d'atteindre. Cependant elle n'est pas perçue, dans la plupart des entreprises publiques béninoises, tant au niveau des dirigeants qu'au niveau des opérationnels comme un outil de pilotage pour fixer les objectifs et mesurer les performances.

2.1.4- Méthodologie adoptée

La méthodologie de notre étude s'articulera autour de deux dimensions : La dimension empirique et celle théorique.

2.1.2.1- Dimension empirique

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 :

- 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.

2.1.2.1.1- Cadre de l'enquête et population cible

Le cadre de notre étude est le service comptable financier du COUS AC. La population cible de l'enquête comprend les intendances du CUP ; INJEPS ; CUL, la DCOUS, l'Agence comptable, le C/SAF, le C/SDP, le chef service du Matériel de la Maintenance et des Approvisionnements, le Chef service de la trésorerie, le chef division comptable enfin tous les assistants comptables de la Direction du COUS AC et les caissiers

2.1.2.1.2- Collecte de donnée

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. Concrètement, l'enquête nous permettra de confirmer ou d'infirmier si :

- ✚ le non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget est dû à la non perception des inconvénients liés à cette pratique ;
- ✚ l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire explique le dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses ;
- ✚ le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires est dû à l'inexistence d'une comptabilité d'engagement de dépenses.

Afin de pouvoir vérifier les hypothèses émises, nous utilisons la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage sera réalisé au moyen d'un questionnaire. Aussi ferions-nous des entretiens directs.

Le questionnaire s'articulera autour des grands axes de nos préoccupations que sont les variables à expliquer à savoir :

- non respect des procédures en matière d'élaboration du budget ;
- dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses ;
- faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires ;

Les entretiens, réalisés avec quelques agents et responsables du COUS AC, nous permettons de recueillir des informations complémentaires et d'échanger des idées sur les pratiques budgétaires au COUS AC.

2.1.2.1.3- Echantillonnage

Le questionnaire sera administré à un échantillon raisonné de vingt (20) agents dont la présentation est la suivante :

Tableau n°5: Composition de l'échantillon

N°	ACTEURS	EFFECTIF
1	L'intendant du CUP, de Lokossa, de L'INJEPS et de L'ENEAM	4
2	DCOUS, Agent Comptable	2
3	le C/SAF ; Le C/SMMA ; le C/ST ; le C/DC ; C/SDP; les assistants comptables et les Caissiers.	14
TOTAL		20

2.1.2.1.4- Spécification des données à mobiliser et Conception du questionnaire

a. Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers notre enquête concernent :

- ✚ les opinions des enquêtés par rapport au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget ;
- ✚ la justification que les enquêtés donnent au sujet du dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC;
- ✚ l'appréciation des enquêtés sur le faible taux d'engagement de certaines lignes budgétaires par rapport à d'autres.

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. Retenons à cet effet, que nous n'avons formulé que des questions fermées dont les réponses nous permettrons de vérifier les hypothèses.

2.1.2.1.5- Dépouillement des données

Les données recueillies à la suite de cette enquête seront dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous aurons 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.

2.1.2.1.6- 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.

2.1.2.2- Dimension théorique

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

2.1.2.2.1- Choix théorique lié au problème spécifique n° 1

a. *Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n°1*

Rappelons d'abord que pour ce problème, la question fondamentale qui le concerne est la question n°1 du questionnaire et libellé de la façon suivante :

Selon vous qu'est ce qui explique le non respect des procédures en matière d'élaboration du budget au COUS AC ?

- ❖ L'absence d'un contrôleur financier.....
- ❖ L'insuffisance du personnel financier.....
- ❖ La non perception des inconvénients liés au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget
- ❖ Autres (à préciser).....

Cette question posée, comporte trois (03) items spécifiés. Vu l'importance que revêt ce problème pour nous sur la performance de la pratique budgétaire au COUS AC, nous pensons le résoudre en faisant nôtre la logique selon laquelle, toute réponse de cause

ayant obtenue le pourcentage le plus élevé d'avis des enquêtés sera retenue, donc l'item qui aura le pourcentage le plus élevé.

2.1.2.2.2- Choix théorique lié au problème spécifique n°2

a. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°2

La question fondamentale qui concerne ce problème est la question N°2 du questionnaire et est formulée comme suit :

Qu'est ce qui selon vous est à l'origine du dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC ?

- ❖ Indisponibilité des données statistiques en fin d'exercice pour une bonne Prévission. ?
- ❖ Inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées ?.....
- ❖ Autres (à préciser).....

Cette question posée, comporte trois (0 3) items spécifiés. Par rapport aux enjeux que présente ce problème pour nous dans l'efficience de la pratique budgétaire, nous pensons le résoudre en faisant nôtre la logique de cause ayant obtenue le pourcentage le plus élevé d'avis des enquêtés. La cause qui sera retenue ici après enquête est donc celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés.

2.1.2.2.3- Choix théorique lié au problème spécifique n°3 du faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires

a. Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème de faible taux d'engagement de certaines lignes budgétaires par rapport à d'autres, nous allons nous baser sur les principes budgétaires mentionnés dans la revue de Littérature.

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°3

La question fondamentale qui concerne ce problème est la question N° 3 du questionnaire et est formulée comme suit :

Qu'est ce qui selon vous explique le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires par rapport à d'autres ?

✚ L'insuffisance des subventions accordées au COUS AC.....

✚ Mauvaise évaluation des besoins

✚ Autres (à préciser).....

Cette question posée, comporte trois (03) items spécifiés. Compte tenu des enjeux que présente ce problème pour nous dans l'efficience de la pratique de gestion budgétaire, nous pensons le résoudre en faisant nôtre la logique de cause ayant obtenue le pourcentage le plus élevé d'avis des enquêtés. La cause qui sera retenue ici après enquête est donc celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés.

2.4- Enquête de Vérification des hypothèses et approches de solution.

Dans cette partie, nous procéderons à l'enquête, la vérification des hypothèses et au rappel du diagnostic puis aux approches de solution et enfin leurs conditions de mise en œuvre.

2.2.1- Enquête et vérification des hypothèses

2.2.1.1- Collecte, difficultés rencontrées et limites des données

2.2.1.1.1- Préparation et réalisation de l'enquête

- **Préparation de l'enquête**

Dans le cadre notre de étude, nous avons recueilli des informations tant au niveau des agents que des autorités au COUS AC. Pour ce faire, nous avons confectionné un questionnaire auquel nous avons soumis l'échantillon de notre étude.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions se rapportent aux problèmes spécifiques.

- **Réalisation de l'enquête**

S'agissant de la réalisation même de l'enquête, elle s'est effectuée du 02 au 20 Novembre 2011 au COUS-AC et dans les intendances. Le questionnaire a été administré aux personnes citées dans le tableau n°6 afin d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et corriger par la suite en fonction des observations recueillies.

2.2.1.1.2- Difficultés rencontrées et limites des données

a. Difficultés rencontrées

Dans la réalisation de nos enquêtes, nous avons rencontré diverses difficultés qui constituent des obstacles au bon déroulement de l'enquête. La première difficulté réside dans le fait que la plupart des enquêtés se sont montrés réticents à nous fournir des informations pour des convenances personnelles disent-ils. Mais à force de persuasion, certains ont succombé à notre désir.

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.

Par conséquent, nous n'avons pas eu le retour des vingt(20) questionnaires distribués. En définitive, sur 20 individus, 15 ont répondu à nos questions, soit 75%. C'est pourquoi, les difficultés rencontrées n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations.

b. Limites des données

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes aux marges d'erreur dues à la négligence des enquêtés face au remplissage du questionnaire et leur méfiance.

- *Présentation et analyse des résultats de l'enquête*

Il convient de rappeler, avant la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête que, sur 20 questionnaires distribués, 15 ont été récupérés et ont pu être exploités ; soit un taux de réalisation de 75% de l'échantillon.

- **Présentation et analyse des résultats liés au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget**

Rappelons que notre préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui fondamentalement explique le non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget.

Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent ainsi qu'il suit :

- 10 personnes soit 67 % ont répondu que le non respect des procédures en matière d'élaboration du budget est la cause du PS n°1;
- 02 personnes soit 13% pensent que l'insuffisance du personnel financier est à la base du PS n°1 ;
- 03 personnes soit 20% ont indexé l'absence d'un contrôleur de financier comme cause du PS n°1.

Ces résultats sont compilés dans le tableau n° 5 ci-dessous et représentés par un graphique à secteur.

Tableau n°6: Répartition des données relatives au non perception des inconvénients liés au non-respect des procédures d'élaboration du budget.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives (%)
L'absence d'un contrôleur du financier	03	20
L'insuffisance du personnel financier	02	13
La non perception des inconvénients liés au non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget	10	67
TOTAL	15	100

Source : Question n °1 : Selon vous qu'est ce qui explique le non respect des procédures en matière d'élaboration du budget au COUS AC ?

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique N°1 est la non perception des inconvénients liés au non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget. Cette cause a recueilli un taux de 67 %.

- **Présentation et analyse des résultats liés au dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC**

Notre préoccupation ici est d'apprécier ce qui fondamentalement explique le dépassement de prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC.

S'agissant de cette question, les résultats obtenus se présentent ainsi qu'il suit :

- 20% des enquêtés prétendent que la cause du PS n°2 est due à l'indisponibilité des données statistiques en fin d'exercice pour une bonne Prévision
- 80% des enquêtés affirment que la cause du PS n°2 est due à l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées .

Ces résultats sont compilés dans le tableau ci-après et représentés par un graphique de secteur.

Tableau n°7 : Répartition des données relatives l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives (%)
indisponibilité des données statistiques en fin d'exercice pour une bonne Prévision ;	03	20
l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées	12	80
TOTAL	15	100

Source : Question n °2 : Selon vous qu'est ce qui explique le non respect des procédures en matière d'élaboration du budget au COUS AC ?

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique N°2 est l' l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses au COUS AC. Cette cause a recueilli un taux de 80 %.

- **Présentation et analyse des résultats liés au faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires.**

Notre préoccupation ici est d'apprécier ce qui fondamentalement est à la base du faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires.

S'agissant de cette question, les résultats obtenus se présentent ainsi qu'il suit :

- 47% des enquêtés prétendent que la cause du PS n°3 est liée à l'insuffisance de la subvention accordée au COUS AC ;
- 53% des enquêtés pensent que la cause du PS n°3 est due à la mauvaise évaluation des besoins.

Ces résultats sont compilés dans le tableau ci-après et représentés par un graphique de secteur.

Tableau n°8 : Répartition des données relatives la mauvaise élab

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives (%)
L'insuffisance des subventions accordées au COUS AC	7	47
Mauvaise évaluation des besoins	8	53
TOTAL	15	100

Source : Question n °3 : Qu'est ce qui selon vous explique le faible taux d'engagement de certains crédits ?

De l'analyse de ces données recueillies sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique N°3 est la mauvaise évaluation des besoins. Cette cause a recueilli un taux de 53%

2.2.1.2- Vérification des hypothèses

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de L'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le diagnostic. Ainsi, nous procéderions hypothèse par hypothèse

2.2.1.2.1- Degré de vérification de l'hypothèse n°1 liée au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget

Par rapport au seuil de décision qui est que tout item dont le poids serait le plus élevé sera maintenu, Il ressort des résultats de nos enquêtes que la cause de la non perception des inconvénients liés au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget a obtenu le plus de poids, soit 67%. C'est donc cette cause qui se trouve réellement à l'origine du problème spécifique n°1 du non respect des procédures en matière d'élaboration du budget.

Ainsi l'hypothèse spécifique n°1 selon laquelle le non respect des procédures en matière d'élaboration du budget est dû à la non perception des inconvénients liés au non respect des procédures ; est vérifiée.

2.2.1.2.2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2 liée au dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC nous avons fixé comme seuil de décision que tout item qui aura le poids le plus élevé sera retenu.

Il ressort des résultats de nos enquêtes que la cause de l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées a obtenu le plus de poids, soit 80%. C'est donc cette cause qui se trouve réellement à l'origine du problème spécifique n°2 de dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC

Ainsi l'hypothèse spécifique n°2 selon laquelle l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire explique le dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC est justifiée.

2.2.1.2.3- Degré de vérification de l'hypothèse n°3 liée au faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires

Au regard du seuil de décision lié au PS n°3 qui stipule que tout item qui aura le poids le plus élevé sera retenu, la cause de la mauvaise évaluation des besoins se trouve être à l'origine du faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires, car elle a un poids de 53%.

De ce fait l'hypothèse spécifique n°3 relative au faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires est due à la mauvaise évaluation des besoins est justifiée.

2.2.1.3- Eléments de diagnostic

2.2.1.3.1- Elément du diagnostic du problème Spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir définitivement que le non respect des procédures d'élaboration du budget est dû à la non perception des inconvénients qui peuvent en découler.

2.2.1.3.2- Elément du diagnostic du problème Spécifique n°2

De la vérification de l'hypothèse n° 2 nous pouvons établir que l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire explique le dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC.

2.2.1.3.3- Elément du diagnostic du problème Spécifique n°3

De la vérification de l'hypothèse n° 3 nous pouvons établir que le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires est dû à la mauvaise évaluation des besoins au COUS AC.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à notre objectif général.

2.2.2- Approches de solution et conditions de mise en œuvre

2.2.2.1- Approches de solution

Apporter solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue, les objectifs retenus. Il s'agit en fait de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, nous proposerons les solutions qui permettront l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet, conduiront à la résolution dudit problème.

2.2.2.1.1- Approches de solution au PS n°1 du non respect des procédures en matière d'élaboration du budget

Le diagnostic établi révèle que le non respect des procédures d'élaboration du budget est dû à la non perception de ses inconvénients. Résoudre ce problème revient à proposer des indicateurs permettant de mieux élaborer le budget. il ressort que sa résolution passe par :

- la prise de conscience des acteurs a tous les niveaux des contraintes liées à l'élaboration du budget ;
- donner des cahiers de charges à chaque service au sujet du processus de préparation du budget ;
- sensibiliser des services sur l'importance d'expression de besoins réels non fantaisistes tenant compte de la capacité d'absorption des crédits ;
- tenir compte de la performance budgétaire de l'année écoulée ;
- élaborer un planning de passage de chaque chef service pour l'arbitrage budgétaire devant la commission technique créée à cet effet (D/COUS, Agent Comptable, C/SAF,C/SCB etc...)

2.2.2.1.2- Approches de solution au PS n°2 lié au dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC.

Le diagnostic nous a confirmé que l'inexistence d'un service de contrôle budgétaire est à l'origine du dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC. Pour la résolution donc de ce problème, nous suggérons l'existence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées

2.2.2.1.3- Approches de solution pour le problème spécifique n° 3

Il ressort des analyses précédentes que pour trouver une solution au problème du faible taux d'engagement de certaines lignes budgétaires, il faudra identifier les besoins réels et faire une bonne évaluation de ces besoins.

2.2.2.2- Conditions de mise en œuvre des solutions

La mise en application des solutions que nous avons proposées nécessite des dispositions administratives qu'il faut prendre tant au niveau du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) qu'au niveau du COUS AC

2.2.2.2.1- Recommandations à l'endroit du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Scientifique

Pour la bonne élaboration du budget, la mobilisation de la hiérarchie et de tous les acteurs impliqués est nécessaire pour ce faire, il faut :

- notifier et mettre à temps les crédits alloués à la direction du COUS AC
- pendre l'arrêté d'application en vue de la mise en œuvre des nouvelles réformes prescrites par le décret n°2010-385 du 07 sept 2010 portant création, attribution organisation et fonctionnement du centre des œuvres universitaires et sociales d'Abomey Calavi
- exiger dans le processus d'élaboration du budget du COUS AC, des concepts liés à la gestion axée sur les résultats

2.2.2.2.2- Recommandations à l'endroit des autorités du COUS AC

L'organisation de la pratique budgétaire doit s'orienter vers l'action et aboutir à la prise de décision. Pour que la pratique budgétaire soit dynamique et efficace il faut un certain nombre de conditions nécessaires à savoir :

-
- ✓ produire un état mensuel et annuel des prévisions (charges, produits) ;
 - ✓ tenir un comptable qui permet de saisir au jour le jour les réalisations ;
 - ✓ produire un rapport mensuel de suivi budgétaire ;
 - ✓ élaborer un tableau de bord de gestion au niveau des centres de responsabilité.
 - ✓ former des différents acteurs à l'appropriation des différentes étapes de la procédure d'exécution des dépenses publiques ;
 - ✓ mettre en place d'un logiciel de contrôle budgétaire ;
 - ✓ instaurer d'un système d'information réseau entre l'ordonnateur et le comptable pour l'utilisation du logiciel ;
 - ✓ finaliser l'élaboration du manuel de procédures.

La comparaison entre prévisions et réalisations permet de faire apparaître d'éventuels écarts. Par le principe de « gestion par exception » on expliquera les causes des écarts significatifs.

Tableau n°9 Tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse		PROBLEMATIQUE	OBJECTIF	CAUSE réelles	Eléments de diagnostic	Solutions
Niveau général		Non efficience de la pratique budgétaire	Contribuer à l'amélioration de la pratique budgétaire			
Niveaux spécifiques	1	Non-respect des procédures en matière d'élaboration du budget	Respecter les procédures budgétaires en matière d'élaboration du budget	Non perception des inconvénients en matière d'élaboration du budget	Le non-respect des procédures d'élaboration du budget est dû à la non perception des inconvénients qui peuvent en découler	Proposer des méthodes permettant de mieux élaborer
	2	Dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses	Eviter le dépassement des prévisions budgétaires dans l'exécution du budget	Inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées	L'inexistence d'un service de contrôle budgétaire explique le dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses	Suggérer la création d'un service budgétaire
	3	Faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires	Corriger le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires	Mauvaise évaluation des besoins.	Le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires est dû à la mauvaise évaluation des besoins lors de l'élaboration du budget	Identifier et évaluer les besoins réels.

CONCLUSION

De nos observations de stage, nous avons dégagé quatre (4) différentes problématiques parmi lesquelles nous avons retenu celle relative à l'efficacité de la pratique budgétaire. L'étude de cette dernière nous a permis d'identifier un problème général, celui de la non efficacité de la pratique budgétaires au COUS AC ; ce problème général s'est décliné en trois (3) problèmes spécifiques à savoir :

- non-respect des procédures budgétaires en matière d'élaboration du budget,
- dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses , et
- le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires.

La résolution de ces problèmes va permettre au COUS AC de concevoir et d'exécuter un budget réaliste traduisant un développement adéquat des œuvres universitaires.

Par ailleurs l'introduction de la gestion budgétaire axée sur les Résultats est reconnue aujourd'hui comme l'un des moyens les plus efficaces pour la gestion des ressources de l'Etat.

A l'issue de notre étude nous avons proposé des approches de solution dont leur efficacité dépend de la réalisation des conditions de mise en œuvre.

Notre démarche n'a pas été aisée certes, mais malgré les imperfections dont elle souffre, nous sommes persuadés que nos suggestions, si elles sont prises en compte, permettront au COUS AC de rendre performante sa pratique budgétaire.

L'espoir de voir les pratiques s'améliorer en matière budgétaire au COUS-AC est permis car tous les acteurs principaux

ne prendront pas certes le risque de voir les difficultés actuelles d'assurer une gestion orthodoxe du centre se perpétuer. Car la survie du COUS-AC dépend avant tout de sa bonne gestion. Les responsables du COUS-AC peuvent-ils prendre le pari de changer réellement les anciennes pratiques ? Résolument la bonne gestion est nécessaire pour le développement harmonieux des œuvres universitaires à l'UAC.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

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

Textes de lois et autres documents :

1. Manuel des procédures d'exécution des dépenses publiques de Solange ABOUDOU, Joseph AGUESSY et les membres du Groupe Réforme Budgétaire.
2. SYSCOA, Plan Comptable général des Entreprises, édition: Foucher 1996.
3. Décret n° 2005-789 du 29 septembre 2005 portant approbation du cadre de réforme de la gestion budgétaire axée sur les résultats.
Décret N° 2010-385 du 07 septembre 2010 portant création, attributions organisation et fonctionnement du Centre des Œuvres Universitaires et Social d'Abomey -Calavi
4. Le Décret N° 2002 -519 du 28 Novembre 2002, portant création, attributions, organisations et fonctionnement du CENOU
5. Les budgets.
6. Les rapports d'activités.

Notes de cours :

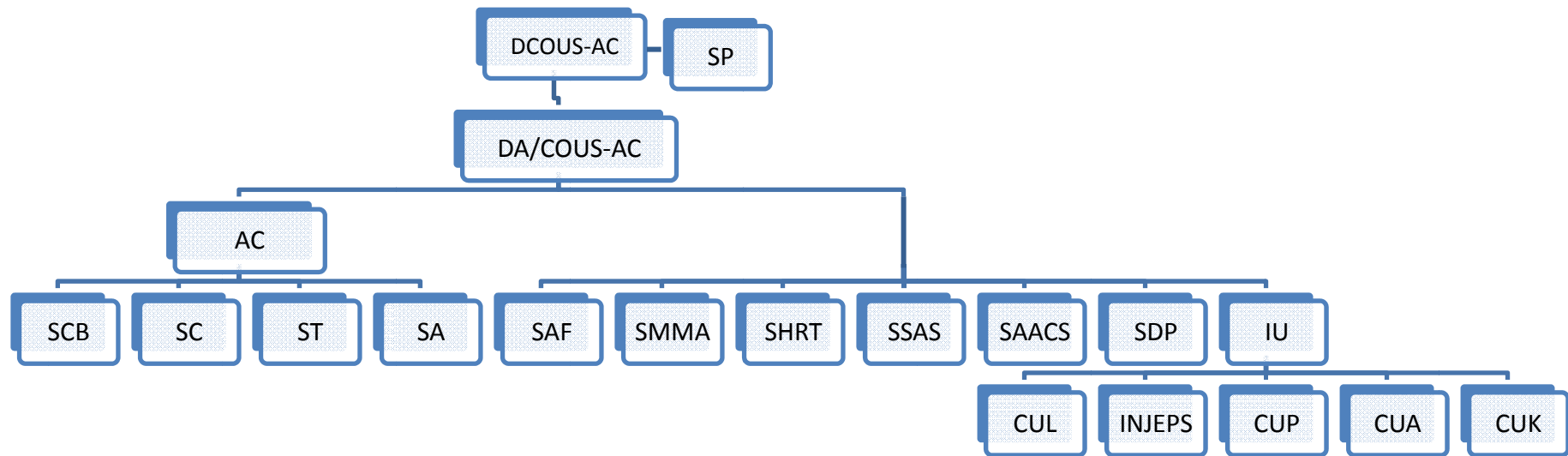
1. GNANSOUNOU S., (2008), «*Méthodologie de Recherche des Mémoires Professionnels*», AHUI / Cycle II / ENAM / UAC.
2. AREMOU R. , (2011), «*Cours de gestion financière et budgétaire des services de santé et de l'éducation*» AHUII / Cycle II / ENAM / UAC.
3. TCHIBOZO H. B. M. , (2008), «*Management stratégique : cas*

4. *des services de santé et de l'éducation* », AHUI / Cycle II /ENAM / UAC.
5. KISSEZOUNON V., (2204-2005), *les cerveaux réunis : les fondements du contrôle de gestion*, session de formation

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du COUS AC

Annexe 2: Questionnaire d'Enquête



sitaires

Annexe n° 2

Questionnaire d'enquêtes

Messieurs, Mesdames, le présent questionnaire, anonyme, s'inscrit dans le cadre d'une recherche diagnostic pour la réalisation d'un mémoire professionnel de fin de formation au Diplôme d'Administrateur des Finances (AF) en Administration Hospitalière, Universitaire et d'Intendance (AHUI) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), de l'Université d'Abomey Calavi. Il vise à diagnostiquer sur la pratique budgétaire au COUS AC des dépenses budgétaires en vue de proposer des approches de solutions.

Vous voudriez bien répondre aux trois (3) questions ci-dessous en cochant une case à cet effet.

D'avance merci

1- Selon vous qu'est ce qui explique le non respect des procédures en matière d'élaboration du budget au COUS AC ?

- ❖ L'absence d'un contrôleur financier.....
- ❖ L'insuffisance du personnel financier.....
- ❖ La non perception des inconvénients liés au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget
- ❖ Autres (à préciser).....

2- Qu'est ce qui selon vous est l'origine du dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC ?

Indisponibilité des données statistiques en fin d'exercice pour une bonne Prévision. ?

- ❖ Inexistence d'un service de contrôle budgétaire pour le suivi des dépenses engagées ?.....

❖ Autres (à préciser).....

3- Qu'est ce qui selon vous explique le faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires par rapport à d'autres ?

✚ L'insuffisance des subventions accordées au COUS AC.....

✚ L'inexistence d'une comptabilité d'engagement des dépenses

Autres (à préciser).....

Une fois encore merci pour votre compréhension

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
ENGAGEMENT	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
GLOSSAIRE	viii
RESUME	ix
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION GENERALE	1
I- CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	3
1.3- CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE	4
1.1.1- Historique et présentation du COUS-AC	4
<i>1.1.1.1- Historique du COUS-AC</i>	4
<i>1.1.1.2- Présentation du COUS-AC</i>	5
1.1.1.2.1 Organes de direction	6
1.1.1.2.2- Organes de gestion	7
1.1.2 Exposé des observations de stage	8
1.1.2.1- Ressources du COUS AC	8
1.1.2.1.1- Ressources humaines	8
1.1.2.1.2 - Ressources financières	10
1.1.2.1.3- Ressources matérielles	11
<i>1.1.2.2- La pratique budgétaire</i>	11
1.1.2.2.1- Élaboration du budget	11
1.1.2.2.2- L'exécution du budget	15
1.1.2.2.4. Le contrôle de l'exécution du budget	16
<i>1.1.2.6- La gestion du personnel administratif, technique et de service</i>	18
1.1.2.3.4- Les procédures de recrutement	18
1.1.2.3.5- Le système d'appréciation du personnel	18
1.1.2.3.6- La formation du personnel administratif	19
<i>1.1.2.7- La gestion immobilière</i>	19
1.1.2.4.1- Entretien des immobilisations	19
1.1.2.4.2- Le parc automobile	20
<i>1.1.2.8- Inventaire des éléments de l'état des lieux</i>	20
1.1.2.5.3- Inventaire des atouts (forces et opportunités)	20
1.1.2.5.4- Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)	20
1.4- Ciblage de la problématique de l'étude et vision globale de résolution de la problématique	21
1.2.1- choix de la problématique et justification du sujet	22

1.2.1.3-	<i>Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : Problématiques possibles</i>	23
1.2.1.4-	<i>Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet</i>	24
1.2.2-	Spécification et vision globale de résolution de la problématique	26
1.2.2.1-	Spécification de la problématique choisie	26
1.2.2.2-	Vision globale de résolution de la problématique choisie	27
III-	CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTION.	32
2.5-	<i>Cadre théorique et méthodologique de l'étude</i>	33
2.1.5-	Cadre théorique	33
2.1.1.1-	Fixation des objectifs de l'étude	34
2.1.1.1.1-	Objectif Général	34
2.1.1.1.3-	Objectifs Spécifiques	34
2.1.1.5-	<i>Construction des hypothèses et du tableau de bord de l'étude</i>	34
2.1.1.2.5-	Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1	36
2.1.1.2.2-	Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2	36
2.1.1.2.3-	Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3	37
2.1.1.2.4-	Causes et hypothèse liées au problème général	38
2.1.1.6-	<i>Construction du tableau (N°6)de bord de l'étude (TBE)</i>	39
2.1.1.7-	Revue de littérature	39
2.1.1.4.1-	<i>Clarification des concepts</i>	
2.1.1.4.2-	Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 lié au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget au COUS AC	43
2.1.1.4.3-	<i>Point des connaissances antérieures sur le problème spécifique n° 2 lié au dépassement dans l'exécution budgétaire</i>	44
2.1.1.4.4-	Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n°3 lié au faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires	45
2.1.6-	Méthodologie adoptée	47
2.1.2.1-	<i>Dimension empirique</i>	48
2.1.2.1.7-	Cadre de l'enquête et population cible	48
2.1.2.1.8-	Collecte de donnée	49
2.1.2.1.9-	Echantillonnage	
2.1.2.1.10-	Spécification des données à mobiliser et Conception du questionnaire	50
2.1.2.1.11-	Dépouillement des données	51
2.1.2.1.12-	Présentation des résultats	51
2.1.2.2-	<i>Dimension théorique</i>	51
2.1.2.2.4-	Choix théorique lié au problème spécifique n° 1	52
2.1.2.2.5-	Choix théorique lié au problème spécifique n°2	53
2.1.2.2.6-	Choix théorique lié au problème spécifique n°3	54
2.6-	Enquête de Vérification des hypothèses et approches de solution.	54
2.2.1-	Enquête et vérification des hypothèses	54
2.2.1.4-	<i>Collecte, difficultés rencontrées et limites des données</i>	54

2.2.1.1.3-	Préparation et réalisation de l'enquête	54
		55
2.2.1.1.4-	Difficultés rencontrées et limite des données	59
2.2.1.5-	<i>Vérification des hypothèses</i>	60
2.2.1.2.1-	Degré de vérification de l'hypothèse n°1 liée au non respect des procédures en matière d'élaboration du budget	
2.2.1.2.4-	Degré de vérification de l'hypothèse n°2 liée au dépassement des prévisions dans l'exécution des dépenses au COUS AC	60
2.2.1.2.5-	Degré de vérification de l'hypothèse n°3 liée au faible taux d'engagement de certains crédits budgétaires	61
		61
2.2.1.6-	Eléments de diagnostic	61
2.2.1.3.1-	Elément du diagnostic du problème Spécifique n°1	61
2.2.1.3.4-	Elément du diagnostic du problème Spécifique n°2	62
2.2.1.3.5-	Elément du diagnostic du problème Spécifique n°3	62
2.2.2-	Approches de solution et condition de mise en œuvre	62
2.2.2.1-	Approches de solution	62
2.2.2.1.1-	Approches de solution au problème spécifique n°1	63
2.2.2.2.2-	Approches de solution au PS n°2	63
2.2.2.1.3-	Approches de solution au PS n°3	64
2.2.2.2-	Conditions de mise en œuvre des solutions	64
2.2.2.2.1-	Recommandations à l'endroit du MESRS	64
2.2.2.2.2-	Recommandations à l'endroit des autorités du COUS-AC	66
2.2..2.2.3-	Tableau de synthèse de l'étude	67
	CONCLUSION GENERALE	69
	BIBLIOGRAPHIE	72
	ANNEXES	76
	TABLE DES MATIERES	