



REPUBLIQUE DU BENIN

oooooooooooo

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

oooooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI (UAC)

oooooooooooo

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

oooooooooooo



## **MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II**

**Option :**

Administration des Finances

**Filière :**

Administration des Finances et du  
Trésor

**Année Académique : 2010-2011**

**Thème :**

**Problématique du financement  
optimal des activités de l'UAC**

**Réalisé et présenté par :**

**Silifa GOUNOU N'GOBI Epse BONI DASSOGUI**

**Sous la direction de :**

**Maître de stage :**

**Etienne NOUATIN**

*Agent Comptable de l'UAC*

**Directeur de mémoire :**

**Simon C. GNANSOUNOU**

*Economiste-Gestionnaire  
Enseignant à l'ENAM*

**Janvier 2012**

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**Président** : Martin GBEBOUTIN

**Vice président** : Rigobert KODONON

**Membre** : EDEHOU

**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.**

## *DEDICACES*

*A :*

- Orou et Nadjji-batou GOUNOU N'GOBI, mes parents pour les nombreux sacrifices que vous avez consentis pour ma formation et votre soutien de tous les jours ;
  
- Amouda BONI DASSOGUI, mon époux. Ton acharnement au travail, ta persévérance et ton humilité font de toi mon modèle. Merci pour tout et que Dieu te le rende au centuple.

---

## **REMERCIEMENTS**

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de :

- monsieur Norbert AWANOU, Recteur de l'UAC pour m'avoir permis d'effectuer mon stage dans sa structure ;
- monsieur Simon C. GNANSOUNOU, mon maitre de mémoire pour avoir accepté de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations ;
- monsieur Etienne NOUATIN, l'Agent comptable de l'UAC pour m'avoir reçue en stage et pour les précieux conseils qu'il m'a prodigués dans le cadre de la rédaction de ce mémoire;
- tous les agents de l'agence comptable de l'UAC et en particulier à monsieur Grégoire GOHOUNTI pour les conseils, orientations et informations qu'il m'apportés ; qu'il reçoive ici l'expression de ma profonde reconnaissance ;
- monsieur Etienne AHOUANKA, directeur de l'ENAM et à tout son personnel;
- tous les enseignants qui ont bien voulu partager avec nous leurs connaissances durant toute la formation ;
- tous mes camarades de promotion pour la bonne ambiance et la fraternité qui ont régné tout le long de la formation et particulièrement à madame Laure DOTOU, mademoiselle Floriane MARTINS, messieurs Olivier AKPOUE et Désiré KPANGON pour l'amitié qu'ils m'ont portée;
- à mon frère, mes sœurs et ma tante ELHADJ BONI Nafissatou pour leur soutien quotidien ;
- à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué de quelque façon que ce soit à la réalisation de ce travail.

---

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

**AC** : Agence Comptable

**AOF** : Attributions, Organisation et Fonctionnement

**BGE** : Budget Général de l'Etat

**COUS** : Centre des Œuvres Universitaires et Sociales

**DBSU** : Direction des Bourses et Secours Universitaires

**DESS** : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

**DRFM** : Direction des Ressources Financières et Matérielles

**MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique

**OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PTF** : Partenaires Techniques et Financiers

**RF** : Ressources Financières

**SIGFiP** : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

**UAC** : Université d'Abomey Calavi

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest- Africaine

**UNESCO**: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization  
(Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture)

**UP** : Université de Parakou

**VR** : Vice Recteur

---

## LISTE DES TABLEAUX

<u>Liste des tableaux</u>	<u>pages :</u>
Tableau n°1 : Part des frais de formation dans le budget total annuel de l'UAC sur les cinq dernières années,	Page 13
Tableau n° 2 : La couverture des dépenses de fonctionnement de l'UAC par les subventions de l'Etat,	Page 17
Tableau n° 3 : La couverture des dépenses de fonctionnement de l'UAC par les subventions de l'Etat,	Page 18
Tableau n° 4 : Les dépenses en capital de l'UAC,	Page 23
Tableau n° 5 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt,	Page 26
Tableau n° 6 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique,	Page 32
Tableau n° 7 : Tableau de bord de l'étude,	Page 39
Tableau n° 8 : Les causes du problème spécifique n°1,	Page 50
Tableau n° 9 : Les causes du problème spécifique n°2,	Page 51
Tableau n° 10: Les causes du problème spécifique n°3,	Page 52
Tableau n° 11 : Tableau de synthèse de l'étude (TSE),	Pages 64/ 65

## **GLOSSAIRE**

**Acteurs externes**: intervenants qui ont un intérêt direct dans la fonction, les pratiques et les résultats des établissements d'enseignement supérieur (membres du gouvernement au niveau central, régional ou local, employeurs ou d'autres représentants de l'entreprise, syndicalistes, associations nationales d'étudiants, représentants de la société civile, diplômés, parents d'étudiants, etc.).

**Acteurs internes**: personnes employées ou inscrites dans un établissement d'enseignement supérieur.

**Allocations sociales** : aides en nature ou en numéraire que l'Etat accorde aux étudiants selon certains critères pour leur faciliter la vie estudiantine. Ces aides varient d'un pays à un autre ; pour le Bénin, il s'agit du transport, du logement, de la restauration.

**Assurance qualité**: terme générique se référant à un processus en cours ou continu d'évaluation (évaluation, gestion, garantie, maintien et amélioration) de la qualité d'un système d'enseignement supérieur, d'un établissement ou d'un programme.

**Bailleur de fonds** : il s'agit ici des donateurs d'espèces de l'UAC

**Bourse** : pension accordée à un élève, un étudiant ou à un chercheur pour l'aider à poursuivre ses études, ses recherches.

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

**Critères de performance**: ont trait à des résultats produits par l'établissement lors d'une période déterminée et achevée. Ils établissent un lien entre le montant du financement public et la capacité de l'établissement de rendre optimale l'utilisation des ressources reçues. Cette capacité est mesurée par exemple par le nombre de diplômés ou le nombre d'étudiants qui terminent leurs années d'études. Souvent inclus dans des formules de financement, ce type de critère est généralement assimilé à une mesure incitative pour rationaliser les ressources.

---

**Coopération** : c'est toute relation que tisse l'UAC avec une personne (physique ou morale) externe en vue de la mobilisation des ressources.

**Direction**: fonction exercée par le recteur, président, président honoraire, vice-président honoraire ou directeur d'un établissement d'enseignement supérieur, qui représente l'établissement dans les actes juridiques et les contrats de financement. En règle générale, le directeur est le principal responsable de la planification stratégique des activités de l'établissement, dont la programmation, le développement, l'organisation, la gestion et le contrôle. C'est essentiellement à lui qu'incombe l'obligation de rendre compte des activités de l'établissement.

**Dons** : action de donner quelque chose.

**Établissements d'enseignement supérieur publics**: établissements gérés directement ou indirectement par une autorité éducative publique.

**Frais d'enseignement (ou de formation)**: contribution financière annuelle payée par l'étudiant pour couvrir tout ou partie des coûts d'enseignement supportés par l'établissement d'enseignement supérieur.

**Financement** : mise à disposition de fonds à une personne ou à une structure pour la réalisation d'un objectif.

**Lobby** : groupe chargé de promouvoir auprès des pouvoirs publics les intérêts de la communauté dont ils sont issus.

**Mécénat** : soutien financier accordé à des activités culturelles, scientifiques ou sportives.

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

**Réglementations**: exigences définies par la loi (loi, décret, etc.) de nature obligatoire et émises par les autorités éducatives centrales ou supérieures en matière d'éducation.

**Subvention** : aide financière versée par l'Etat à une personne ou un groupe chargé d'entreprendre une activité d'intérêt général.

## **RESUME**

L'Université d'Abomey Calavi(UAC), de part le volume de ses activités est la première des deux universités publiques du Bénin. Elle doit de ce fait relever le défi majeur de la qualité de la formation qu'elle dispense à travers : les infrastructures suffisantes, le personnel enseignant qualifié et en nombre suffisant,... Tout ceci n'est possible sans un financement adéquat des ses activités. Le présent travail se propose d'étudier le système du financement de l'UAC en partant de la présentation de la structure à travers ses différentes composantes et leurs activités pour aboutir à des solutions lui permettant d'optimiser son financement afin de garantir une amélioration constante de la qualité de la formation.

Les problèmes suivants ont été identifiés :

- *la faiblesse des subventions accordées à l'UAC par l'Etat ;*
- *le non reversement par le Centre des Œuvres Universitaires Sociales (COUS) des frais d'inscription des boursiers ;*
- *la faiblesse de l'apport financier de la coopération au budget de l'UAC.*

L'objectif général de cette étude est d'identifier les conditions d'un financement optimal des activités de l'UAC et les objectifs relatifs aux problèmes spécifiques sont :

- *étudier les conditions d'amélioration du niveau des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;*
- *déterminer les modalités du reversement effectif par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC ;*
- *définir des mesures d'amélioration de l'apport financier de la coopération.*

Face à ces problèmes, des hypothèses ont été formulées, des enquêtes ont permis de vérifier ces hypothèses et d'établir le diagnostic suivant :

- ✓ la faiblesse des subventions accordées par l'Etat au profit de l'UAC est due d'une part à l'absence de critère de détermination du montant de ces subventions, et d'autre part, à l'incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées à l'accroissement exponentiel des effectifs d'étudiants ;
- ✓ le non reversement des frais d'inscription des étudiants boursiers par le COUS à l'UAC est dû à la lenteur administrative dans la procédure de paiement des bourses des étudiants ;
- ✓ le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique de recherche de financement extérieur.

Suite à ce diagnostic, les solutions suivantes ont été proposées pour optimiser le financement de l'UAC ; il s'agit entre autres :

- ✓ du choix du critère de détermination du montant de la subvention de l'Etat ;
- ✓ du partage des coûts de la formation avec l'étudiant ;
- ✓ de la rationalisation de la dépense par le choix des dépenses de qualité ;
- ✓ de la recherche de financement privé à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique ;
- ✓ de l'examen minutieux de la procédure de paiement des bourses par tous les acteurs et la responsabilisation de chacun.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects du sujet. L'application des solutions proposées et la prise en compte des conditions de mise en œuvre aideraient à résoudre les problèmes liés au financement de l'enseignement supérieur à l'UAC.

# **SOMMAIRE**

## **Introduction**

**CHAPITRE I** : Présentation du cadre de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique du financement optimal des activités de l'UAC

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

**Paragraphe 1** : Cadre institutionnel et physique de l'étude

**Paragraphe 2** : Restitution des observations de stage

**Section 2** : Ciblage de la problématique de l'étude

**Paragraphe 1** : Choix de la problématique

**Paragraphe 2** : Spécification, vision globale et séquence de résolution de la problématique

**CHAPITRE II** : Cadre théorique et méthodologique, enquêtes, vérification des hypothèses et suggestions pour un financement optimal des activités de l'UAC.

**Section 1** : Cadre théorique et méthodologique

**Paragraphe 1** : Objectifs de l'étude et revue de littérature

**Paragraphe 2** : Choix de la méthodologie

**Section 2** : Des enquêtes aux suggestions

**Paragraphe 1** : Collecte des données et présentation des résultats

**Paragraphe 2** : Suggestions et conditions de mise en œuvre relatives aux problèmes en résolution

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Table des matières**

## **INTRODUCTION**

L'importance de l'enseignement supérieur dans un pays n'est plus à démontrer aujourd'hui par le rôle qu'il joue. En effet, l'enseignement supérieur contribue à la réduction de la pauvreté en produisant l'expertise fondamentale nécessaire aux secteurs moteurs du développement que sont : la santé, l'éducation, la gouvernance, le développement du secteur privé et de l'environnement. Cette place est d'autant plus importante pour le Bénin, pays en voie de développement, qui doit faire face à son retard de développement par la qualité de ses ressources humaines.

Ainsi, pour que l'enseignement supérieur joue ce rôle important de fournisseur de ressources humaines qualifiées, indispensable au développement, il doit être au cœur de toute stratégie de développement à travers la mise à disposition des moyens financiers adéquats aux universités afin de bien assurer la mission de formation qui leur est dévolue.

Mais le constat est que les universités du Bénin souffrent aujourd'hui du faible niveau de financement de leurs activités. C'est le cas de l'UAC, première université du Bénin, qui dispose de ressources financières très limitées face à l'ampleur de la tâche qui est la sienne. Ainsi face aux contraintes budgétaires de l'Etat liées à la faiblesse de l'économie nationale et à la demande d'enseignement de plus en plus grandissante, plusieurs questions se posent :

- quelles sont les sources de financement de l'UAC ?
- le financement actuel des activités de l'UAC est il optimal ?
- quels leviers faut-il actionner pour améliorer et optimiser le niveau des ressources financières de l'UAC ?
- l'étudiant en tant que premier bénéficiaire de cette formation doit il en supporter le coût ?

Ce sont là quelques unes des questions auxquelles se propose de répondre la présente étude à travers le thème : « PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT OPTIMAL DES ACTIVITES DE L'UAC ». L'objectif principal de cette étude est d'identifier les conditions d'optimisation du financement de l'enseignement supérieur à l'UAC.

Cette étude s'articule autour de 2 chapitres :

- le premier présente le cadre de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique ;
- le second présente le cadre théorique de l'étude, établit le diagnostic et propose des solutions et les conditions de leur mise en œuvre afin d'éradiquer les problèmes en résolution.

---

# **Chapitre 1 : Présentation du cadre de l'étude,**

## **Observations de stage et Ciblage de la problématique**

Nous présenterons dans ce chapitre le cadre de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique.

### **Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et**

#### **Observations de stage**

Cette partie sera consacrée d'une part à la présentation de l'UAC et de l'Agence Comptable (AC), et d'autre part aux observations de stage.

#### **Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude**

##### **I. Cadre institutionnel : l'Université d'Abomey Calavi (UAC)**

###### **A- Historique, cadre juridique et missions de l'UAC**

###### **1) Historique**

En 2001, avec la création de la 2<sup>nd</sup>e université du Bénin à Parakou : l'Université de Parakou (UP), l'Université Nationale du Bénin (UNB) devient Université d'Abomey Calavi (UAC). En effet, avec l'accroissement exponentiel du nombre des étudiants, les infrastructures de l'UNB sont devenues insuffisantes et non adéquates. Dans le but de remédier à cette situation, les autorités ont créé l'UP.

L'UAC est aujourd'hui la plus grande université au Bénin de part son effectif mais également de part ses différentes composantes.

###### **2) Cadre juridique**

L'Université d'Abomey – Calavi (UAC) est un établissement public à caractère scientifique, technique et culturel ; elle est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle est sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) et est régie entre autres par les textes suivants :

- ✓ L'arrêté n°2009-91/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C portant attributions, organisation et fonctionnement de l'UAC.
- ✓ l'arrêté n°2009-92/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C portant attributions, organisation et fonctionnement du Rectorat de l'UAC.

### **3) Les missions de l'UAC**

Les missions assignées à l'UAC en tant qu'établissement public à caractère scientifique et culturel sont :

- ❖ former des cadres pour les besoins du développement social, économique, intellectuel et culturel du Bénin, de l'Afrique et du monde ;
- ❖ participer au développement de la recherche scientifique fondamentale et appliquée ;
- ❖ contribuer à donner l'impulsion nécessaire à l'économie nationale.

## **B- Les composantes de l'UAC**

### **1) Les organes statutaires**

Dans le but de mener à bien ses missions, l'UAC s'est dotée d'organes délibérants : le Conseil d'Université (CU) et le Conseil Scientifique de l'Université (CSU), d'organes consultatifs : Comité de Direction (CODIR), Conseil Rectoral et Conseil des Chefs d'Etablissement (CCE) et d'un organe exécutif : le Rectorat.

Le Rectorat est l'organe exécutif de l'Université. Il est animé par une équipe composée du Recteur, de trois (3) Vices – Recteur (désormais deux Vices – Recteur à partir de la prochaine mandature), du Secrétaire Général de l'UAC et de l'Agent Comptable.

Le Rectorat est la structure chargée de la conduite des affaires académiques, pédagogiques et financières de l'UAC dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de l'éducation en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique à l'université. A ce titre le rectorat veille :

- *à la promotion et au développement des activités de formation, de recherche, de service et de production à l'Université ;*

- 
- *au développement des ressources humaines, des infrastructures, des équipements techniques, pédagogiques et administratifs ;*
  - *au développement des TIC pour la formation et l'administration ;*
  - *à la diversité des sources de financement de l'UAC (recherche des sources intérieures et extérieures de financement) ;*
  - *à la promotion de l'assurance qualité à l'UAC.*

Les missions essentielles du rectorat sont de la responsabilité du Recteur, qui, dans le ressort de sa juridiction territoriale est le responsable de la mise en œuvre de la politique de l'Etat dans le sous secteur de l'enseignement supérieur, de la formation professionnelle et de la recherche scientifique universitaire. Il rend compte de ses activités au ministre.

Le Recteur supervise et coordonne l'ensemble des activités de formation et de recherche scientifique universitaires. Le recteur seul a au sein de la communauté universitaire le pouvoir d'engager l'université. Il est le 1<sup>er</sup> responsable du rectorat. A cet égard, il exerce le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des établissements, centres universitaires et services administratifs placés sous son autorité. Il est l'ordonnateur du budget de l'UAC. Il délègue ce pouvoir aux chefs d'établissements.

Par ailleurs, l'UAC comprend des établissements de formation et de recherche (EFR) dénommés facultés, écoles, et instituts regroupés dans des centres universitaires ainsi que des unités de services et de production.

## **2) Les centres universitaires**

L'UAC comprend plusieurs EFR (Etablissement de Formation et de Recherche) répartis comme suit dans les différents centres universitaires qui la composent :

### **a- Le Centre Universitaire d'Abomey-Calavi**

Il comprend :

- ✓ *l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ;*

- 
- ✓ *l'Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi (EPAC) ;*
  - ✓ *la Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines (FLASH) ;*
  - ✓ *la Faculté des Sciences et Techniques (FAST) ;*
  - ✓ *la Faculté de Droit et Sciences Politiques (FADESP) ;*
  - ✓ *la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG).*

#### **b- Le Centre Universitaire de Cotonou**

Il comprend :

- ✓ la Faculté des Sciences de la Santé (FSS) ;
- ✓ l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) ;
- ✓ Le Centre Béninois des Langues Etrangères (CEBELAE).

#### **c- Le Centre Universitaire de Porto Novo**

Il comprend :

- ✓ l'Institut National de la Jeunesse, de l'Education physique et Sportive (INJEPS) ;
- ✓ l'Ecole Normale Supérieure (ENS) ;
- ✓ l'Unité pédagogique de la FLASH de Porto – Novo.

#### **d- Le Centre Universitaire de Dangbo**

Il abrite seulement l'Institut de Mathématiques et Sciences Physiques (IMSP).

#### **e- Le Centre Universitaire de Lokossa**

Il comprend :

- ✓ *l'Institut Universitaire de Technologie de Lokossa (IUT) ;*
- ✓ *l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET).*

#### **f- Le Centre Universitaire de Ouidah**

Ce centre n'abrite que l'Institut Régional de Santé Publique (IRSP).

En outre, l'UAC comprend:

- ✓ *un établissement de service : la Bibliothèque Universitaire Centrale (BUC) ;*
- ✓ *et l'unité de production : le Centre de Publication Universitaire (CPU).*

### **3) Le personnel et les Etudiants**

Pour animer ces différents EFR, l'UAC dispose d'un personnel enseignant et d'un personnel administratif.

#### **a- Le personnel enseignant comprend :**

- ✓ *des enseignants béninois régis par le statut particulier des corps de personnel de l'enseignement supérieur,*
- ✓ *des enseignants béninois régis par d'autres statuts particuliers,*
- ✓ *des enseignants étrangers mis à la disposition de l'UAC en vertu d'accord de coopération,*
- ✓ *des enseignants contractuels béninois et étrangers.*

#### **b- Les personnels, administratifs, techniques et de service.**

Ils exercent leurs activités sous l'autorité des responsables administratifs, académiques et scientifiques de l'UAC.

#### **c- Les étudiants**

Enfin, au titre des acteurs de l'UAC, il y a les étudiants qui sont les bénéficiaires directs des activités de l'UAC. Ainsi selon l'article 73 de l'arrêt n°2009-91 portant AOF de l'UAC : « l'UAC est ouverte aux personnes qui justifient des diplômes et titres requis pour bénéficier des offres de formation et qui satisfont aux critères d'inscription et de renouvellement d'inscription définis conformément à la réglementation en vigueur ».

---

## **II. Cadre physique de l'étude : l'Agence Comptable l'UAC**

Notre stage s'est déroulé à l'Agence Comptable (AC) de l'UAC. Il s'agira ici de la présentation de l'AC à travers dans un premier temps le statut et les attributions de l'Agent Comptable et dans un second temps de l'organisation et du fonctionnement de l'AC.

### **A- Statut et Attributions de l'agent comptable :**

L'UAC est un établissement public d'enseignement supérieur doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. A ce titre elle dispose d'une agence comptable dirigée par un Agent Comptable qui est un cadre supérieur du ministère en charge des finances ayant au moins dix (10) ans d'expérience. L'agent comptable de l'UAC est placé sous l'autorité du Recteur dont il est le conseiller en matière financière et comptable.

L'agent comptable est le chef du poste comptable principal appelé Agence Comptable. Les comptables des établissements de formation, de recherche et de service ainsi que des unités de production de l'Université d'Abomey-Calavi dépendent de l'agent comptable.

L'agent comptable est responsable du bon fonctionnement et de la bonne gestion des services de comptabilité des établissements de l'Université d'Abomey-Calavi. Il prescrit aux comptables d'établissement une tenue technique uniforme des documents tant du point de vue de l'élaboration du budget, de la comptabilité générale, de la comptabilité matière que du point de vue de l'enregistrement et de la présentation des pièces justificatives.

Il est chargé de répercuter sur les ordonnateurs-délégués et sur les comptables d'établissements, les instructions de l'ordonnateur principal. Il est le seul détenteur des chèquiers et le seul signataire des chèques.

L'agent comptable, en sa qualité de comptable public est chargé de :

✓ *prendre en charge et de recouvrir les ordres de recettes qui lui sont remis*

---

*par l'ordonnateur et ses délégués, les créances constatées par un contrat, un titre de propriété ou autre titre dont il assure la conservation ainsi que l'encaissement des droits au comptant et des recettes de toute nature que l'Université est habilitée à recevoir ;*

- ✓ garder et conserver les fonds et les valeurs appartenant ou confiés à l'Université ;*
- ✓ veiller à la mise en œuvre de la procédure d'exécution des dépenses, publiques notamment la régularité, la sincérité et la légalité des actes ;*
- ✓ payer les dépenses soit sur ordre émanant de l'ordonnateur accrédité, soit au vu des titres présentés par les créanciers ;*
- ✓ donner suite aux oppositions et autres significations ;*
- ✓ manier les fonds et les mouvements de compte de disponibilité ;*
- ✓ conserver des pièces justificatives des opérations et des documents comptables ;*
- ✓ tenir la comptabilité du poste comptable qu'il dirige. A cet effet, il tient la comptabilité générale ainsi que, le cas échéant, la comptabilité analytique d'exploitation. A la fin de chaque exercice, l'agent comptable prépare le compte financier de l'Etablissement public pour l'exercice écoulé ;*
- ✓ contrôler en matière de recettes, l'autorisation de percevoir la recette, de la mise en recouvrement des créances de l'organisme public ainsi que de la régularité des réductions et des annulations des ordres de recettes ;*
- ✓ contrôler en matière de dépenses, la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué, la disponibilité de crédit, l'exacte imputation des dépenses aux chapitres qu'elles concernent, la validité de la créance, le caractère libératoire du règlement ;*
- ✓ contrôler en matière de patrimoine, la conservation des droits, privilèges et hypothèques, la conservation des biens. L'agent comptable participe au Conseil d'Université. Il est justiciable auprès du Juge des comptes de la*

---

*Cour suprême et est personnellement et pécuniairement responsable du recouvrement des recettes et du paiement des dépenses, de la conservation des fonds et d'autres opérations qu'il mène en tant que comptable public.*

## **B- Organisation et Fonctionnement de l'Agence Comptable de l'UAC**

L'AC comprend :

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

### **1) Le secrétariat administratif de l'AC**

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

### **2) Le service du contrôle budgétaire :**

Il est chargé du contrôle de la régularité, de la légalité et de la sincérité des dépenses engagées.

A ce titre :

- ✓ *il contrôle l'exactitude de l'imputation budgétaire ;*
- ✓ *il vérifie et contrôle les titres de recettes ;*
- ✓ *il vérifie la disponibilité du crédit ;*
- ✓ *il vérifie la sincérité des prix au regard des prix de référence ;*
- ✓ *il vérifie l'éligibilité du fournisseur ;*
- ✓ *il fait la mise à jour périodique du fichier budgétaire.*

Il procède aux mêmes contrôles ci-dessus indiqués à l'égard des opérations financières des établissements de formation, de recherche, de service et des

---

unités de production.

### **3) Le service de la comptabilité :**

Il est chargé du traitement et de l'enregistrement des informations financières.

A ce titre, il veille à l'imputation des opérations aux comptes appropriés et vérifie la liquidation.

Il procède à :

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

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

### **4) Le service de la trésorerie**

Il est chargé de la gestion de la trésorerie.

A ce titre, il procède:

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

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

---

## **Paragraphe 2 : Observations de stage**

Elles seront faites au regard des centres d'intérêt suivants : le financement des activités (I) et la gestion des ressources (II) à l'UAC.

### **I. Observations de stage sur le financement des activités de l'UAC**

L'UAC en tant qu'établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, dispose de sources de financement interne et externe. A l'article 50 de l'arrêté 2009 n°091 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'UAC « le Recteur est l'ordonnateur du budget de Université dont il a la charge. Le budget de l'Université est alimenté par les subventions de l'Etat, les droits d'inscription et de formation des étudiants, les recettes des unités de service, d'application et de production, des dons, legs et des revenus divers. »

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

#### **A- Le financement du budget de l'UAC par les ressources propres**

Les ressources propres comprennent essentiellement les frais de formation qui sont constitués des:

- droits d'inscription des étudiants et,
- des droits de formation.

Ces frais de formation représentent une source très importante de financement de l'UAC. Le tableau suivant montre la part des frais de formation dans le budget total de l'UAC sur les cinq dernières années.

**Tableau 1** : Part des frais de formation dans le budget total annuel de l'UAC sur les cinq dernières années

ANNEES	RESSOURCES TOTALES	FRAIS DE FORMATION	POURCENTAGE
2006	4.383.919.729	2.008.599.575	45,82%
2007	4.462.369.432	2.100.998.099	47,08%
2008	5.146.973.082	2.275.562.027	44,21%
2009	5.806.882.503	2.912.034.574	50,15%
2010	6.698.677.619	3.429.171.536	51,19%
Moyenne	5.299.764.473	2.545.273.162	48,03%

**Source** : Service comptabilité, Novembre 2011

De l'analyse de ce tableau il ressort que la part des frais de formation dans le budget total de l'UAC est en moyenne de 48,03% sur les 05 dernières années. Ce taux connaît une hausse au cours de ces années. En effet, il est passé de 45,82% en 2006 à 51,19% en 2010. Ainsi, sur les deux dernières années, on remarque que ce sont les frais de formation qui sont la principale source de financement de l'UAC.

Il est important de noter que les frais de formation sont de plusieurs sortes :

- les frais de formation des facultés classiques et des écoles professionnelles et ;
- ceux des cycles de Master DESS et écoles doctorales.

### **1- La perception des frais de formation dans les facultés et les écoles professionnelles**

Avec la mesure de gratuité de l'inscription qui a été mise en œuvre en 2009, trois (3) cas de figure se présentent à ce niveau.

**- 1<sup>er</sup> cas : Les frais d'inscription et de formation payés par les étudiants**

Il est conçu un modèle informatisé qui enregistre les inscriptions des étudiants de toutes les entités de l'UAC. Cet outil est géré par le Vice - Recteur chargé des affaires académiques et de l'insertion professionnelle (VR-AAIP). Les étudiants vont sur le site web de l'UAC où ils impriment la fiche de préinscription sur laquelle est marquée le montant à payer. Ils se rendent à la Banque ECOBANK munis de la fiche de préinscription imprimée pour le paiement du montant marqué sur cette dernière dans le compte « UAC INSCRIPTION » contre reçu de versement.

L'étudiant se présente ensuite au VR-AAIP avec son dossier de préinscription appuyé du reçu de versement de la banque. Ce dossier validé par le service de la scolarité est gardé à ce niveau. L'étudiant obtient dès lors sa carte, preuve de son inscription à l'UAC.

**- 2<sup>ème</sup> cas : les frais d'inscription des étudiants du fait de la mesure de la gratuité de l'inscription**

Les frais d'inscription des étudiants non salariés et non bénéficiant des allocations universitaires (bourses et secours), objet de la mesure de gratuité, sont engagés par la DRFM/ MESRS.

En effet, avant le démarrage des inscriptions une avance de cette ressource est accordée sur la base des effectifs de l'année précédente. A la fin des inscriptions, la liste exhaustive des étudiants non salariés et non bénéficiant des allocations universitaires est transmise au DRFM sur support papier et électronique pour engager la demande de remboursement au Trésor Public. Les fonds sont ensuite virés dans le compte « UAC SUBVENTIONS » domicilié dans les livres du Trésor Public et font objet de rétrocession suivant une clé de répartition.

**- 3<sup>ème</sup> cas : Les frais d'inscription des étudiants boursiers**

Les frais d'inscription des étudiants boursiers et secourus sont retenus par le Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS) lors du

paiement de ces allocations. Ces frais retenus par le COUS/AC font l'objet d'une rétrocession au profit de l'UAC par l'émission d'un chèque remis immédiatement à l'encaissement sur le compte « UAC INSCRIPTION ».

Au cours de la première année d'application de la décision, le COUS a reversé la totalité des frais prélevés sur les bourses à l'UAC. Mais depuis 2010 et jusqu'à l'exercice 2011, et malgré les diligences de l'AC, le COUS/AC reste devoir à l'UAC, le prélèvement opéré sur les bourses des étudiants. Ce qui crée des impayés à l'UAC et le prive de ses moyens d'action. On constate ainsi le **non reversement depuis 2010 par le COUS des frais d'inscription des boursiers et secourus.**

## **2- La perception des droits de formation dans les cycles de Master DESS et écoles doctorales**

Toutes les recettes issues des frais de formation doivent être versées dans les comptes uniques de l'UAC en vue du respect de l'unicité de caisse telle que prescrit par la décision n°88-04-2004/UAC/SG/DAAF du 30/04/2004. Il revient au service de la comptabilité du Rectorat de répartir ces recettes selon des critères bien définis par les textes suivants : décision rectoriale n°088-04-2004/UAC/SG/DAAF du 30/04/2004 et de la note de service n°095-10-UAC/SG/AC/VR-RU-SP/CS/SCS/SA du 19/08/2010 portant clé de répartition des droits d'inscription et de la formation dans les écoles doctorales.

Mais le constat est que la plupart des écoles doctorales et des cycles de Master ont des comptes dans lesquels ces frais de formation leur sont directement versés contrairement aux règles en la matière. Cet état de chose fait que l'UAC ne dispose plus ni de toutes ses ressources à temps car certaines écoles ne reversent pas au rectorat la part qui lui revient, ni d'informations fiables sur les recettes de ces Ecoles. **On note alors le non respect de l'unicité de compte tel que prévue par les décisions rectorales sus citées.**

Outre les frais de formation, les autres ressources financières internes proviennent entre autres des produits de la visite médicale, droits d'examen, hébergement, restauration, transport, des recettes exceptionnelles.

### **B- Le financement du budget de l'UAC par les subventions de l'Etat**

L'UAC est un établissement public non commercial, et en tant que tel la majeure partie de ces ressources doit provenir de l'Etat pour lui permettre de fonctionner normalement et équitablement. L'Etat doit donc être son premier pourvoyeur de ressources par le biais du budget national. Le tableau suivant illustre bien le niveau de dépenses de fonctionnement que couvrent ces subventions dans le budget de l'UAC.

**Tableau 2** : La couverture des dépenses de fonctionnement de l'UAC par les subventions de l'Etat

ANNEES	DEPENSES TOTALES DE FONCTIONNEMENT	SUBVENTIONS	POURCENTAGE
2006	3 287 939 797	845 367 975	25,71%
2007	3 345 627 913	922 799 797	27,58%
2008	4 653 827 573	1 005 677 700	21,61%
2009	5 575 985 906	846 784 038	15,19%
2010	5 660 524 009	1 005 000 000	17,75%
Moyenne	22 523 905 198	925 125 902	21,57%

**Source** : Service comptabilité, Novembre 2011

Il ressort de ce tableau que les subventions de l'Etat ne couvrent qu'une faible part des dépenses de fonctionnement dans le budget de l'UAC. Cette part est en moyenne de l'ordre de 21,57 % sur les cinq dernières années. Nous remarquons une tendance à la baisse quand on s'intéresse aux variations interannuelles de la part de cette subvention. Ainsi, cette contribution passe de 27,58% en 2007 à 21,61% en 2008 puis baisse davantage à 15,19% en 2009 pour remonter à

17,75% l'année d'après. Or, il aurait été souhaitable que ces subventions couvrent toutes les dépenses de fonctionnement et que l'UAC puisse financer ses investissements sur ses fonds propres, de part ses activités. **On retient donc qu'il y a un faible financement de l'Etat au profit de l'UAC.**

### **C- Le financement du budget de l'UAC par les Dons :**

C'est le Vice – Recteur, chargé de la coopération inter- universitaire et des relations extérieures qui est chargé entre autres missions de mobiliser les ressources financières issues de la coopération.

Mais force est de constater que les ressources mobilisées dans ce cadre ne représentent en moyenne qu'à peine 4% des ressources financières de l'UAC, comme le montre le tableau n°3 ci-après.

**Tableau 3** : L'évolution des dons de 2006 à 2010

ANNEES	RESSOURCES TOTALES	DONS	POURCENTAGE
2006	4.383.919.729	224.456.690	5,12%
2007	4.462.368.432	276.193.433	6,19%
2008	5.146.973.082	271.430.735	5,27%
2009	5.806.882.503	170.513.769	2,94%
2010	6.698.677.619	120.191.886	1,8%
Moyenne	5.299.764.473	212.557.303	4,01%

**Source** : Service comptabilité, Novembre 2011

Ce tableau nous montre l'extrême faiblesse des dons dans le budget total de l'UAC. Il est de l'ordre de 4,01% en moyenne sur les cinq ans. On note aussi une forte tendance à la baisse. En effet, le taux passe de 5,12% en 2006 à 1,8% en 2010. Lorsque l'on compare le niveau de ces dons à celui que reçoivent les universités publiques aux Etats Unis (2/3 des ressources) et dans certains pays

---

européens (1/3), **on voit alors la faiblesse des ressources financières issues de la coopération.**

La mobilisation des Ressources Financières, que ce soit dans l'administration publique ou dans le privé est une tâche essentielle à la survie de la structure et c'est pour cela que toutes les mesures doivent être prises pour optimiser le financement. Cependant il s'avère important de voir l'utilisation des Ressources financières mobilisées afin que cette structure puisse assurer les missions qui sont les siennes.

## **II. Etat des lieux sur la gestion des ressources de l'UAC**

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

### **A- Point sur la tenue de la comptabilité**

La comptabilité est un outil de gestion permettant de connaître périodiquement le résultat de l'activité tout en déterminant le patrimoine de l'entreprise afin de porter l'information à la connaissance des décideurs. La tenue des documents comptables tels que le journal et le grand livre est obligatoire. L'agent comptable, en tant que comptable principal de l'UAC, prescrit aux comptables d'établissement une tenue technique uniforme des documents, tant du point de vue de l'élaboration du budget, de la comptabilité générale, de la comptabilité matière que du point de vue de l'enregistrement et de la présentation des pièces justificatives (Art 76 AOF Rectorat). **Nous mettons alors en exergue la tenue journalière des documents comptables conformément aux règles en la matière. Par ailleurs il faut noter que les**

---

**comptables des établissements respectent la tenue uniforme des documents comptables telle que prescrite par l'agent comptable.**

### **B- Constat sur la gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie consiste à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds.

Selon A. SILEM (2000), la bonne gestion de trésorerie doit permettre de faire face aux échéances et d'utiliser de la façon la plus rentable les excédents. Cela conduit à contrôler et prévoir mois par mois les encaissements et les décaissements de la firme.

Mais malheureusement, les encaissements et les décaissements à l'UAC ne suivent pas calendrier préétabli. Les dépenses sont réglées dès qu'il y a disponibilité sans qu'on ne tienne plus compte nécessairement du calendrier préétabli. Seule la rétrocession de la subvention de l'Etat suit un rythme de chargement trimestriel de crédit sur SIGFiP à la Direction Générale du Budget (DGB).

Cela entraîne pour la plupart des entités de l'UAC des dettes impayées pour faute d'impasse de trésorerie. **On assiste donc à l'inexistence d'un plan de trésorerie.**

Avant l'instauration de la mesure de gratuité de l'inscription à l'université, tous les étudiants versaient au début de chaque année la totalité des ces frais d'inscription à l'UAC. Ce qui lui permet de disposer d'une trésorerie confortable pour mener à bien ses activités sans discontinuer. Aujourd'hui par contre, ce n'est qu'à la clôture des inscriptions que l'UAC reçoit dans sa totalité ces fonds, ce qui fait qu'elle a des difficultés à payer ses fournisseurs aux échéances prévues. De plus un ralentissement des activités a été constaté au niveau des entités et ce n'est qu'après le versement de ces fonds (pratiquement à

la fin de l'année) que les entités organisent les sorties pédagogiques prévues. A certains niveaux, d'autres n'arrivent plus carrément à les organiser. **Ainsi, l'UAC se trouve confrontée à des difficultés de paiement en cours d'année.**

La gestion de trésorerie est aussi la prise de décision financière à court terme : placement, couverture de risque etc. Il est judicieux de prévoir le placement des excédents en s'assurant de la rentabilité du placement et de la disposition à court terme des fonds. A ce niveau l'UAC dispose d'un compte courant à l'ECOBANK pour toutes ses opérations, ce qui ne lui permet pas de bénéficier d'intérêts créditeurs au cours des périodes où elle a de la disponibilité en compte, **d'où le manque d'efficacité dans le placement des excédents.**

### **C- Constat sur le respect des procédures**

L'agent comptable en tant que comptable principal de l'UAC et comptable public doit observer scrupuleusement certaines règles de finances publiques dans ses fonctions.

L'agent comptable intervient lors de la phase comptable de l'exécution de la dépense ; en tant que comptable public, il joue le rôle de payeur et celui de caissier à la fois.

#### **1- Rôle de payeur**

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

- *la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué : c'est le contrôle d'assignation et d'accréditation ;*
- *l'exacte imputation des dépenses : l'objet et la nature de la dépense doivent correspondre à l'intitulé du chapitre sur lequel elle est imputée ;*

- 
- *la disponibilité des crédits en vérifiant si les crédits alloués permettent de payer la dépense, c'est-à-dire s'il y'a suffisamment de crédits disponibles ;*
  - *la validité de la créance : les contrôles portent sur la justification du service fait, l'exactitude des calculs de liquidation, la production des pièces justificatives, l'existence des contrôles préalables lorsque ceux ci sont prévus, l'application des règles de prescription et de déchéance ;*
  - *l'existence d'éventuelles oppositions.*

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

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

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

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

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

## **D- La gestion des investissements**

La gestion des investissements doit permettre à une structure de connaître la valeur réelle de ses immobilisations, de prévoir compte tenu de ses objectifs et du niveau actuel de ses investissements, les investissements à réaliser et le calendrier d'acquisition.

- L'inventaire du mobilier à l'UAC n'est ni exhaustif ni annuel ; en effet il a été constaté que le mobilier de certaines entités n'est pas numéroté ce qui fait que l'UAC ne connaît pas la valeur réelle de son patrimoine et ne peut donc pas estimer avec exactitude ses besoins en mobilier. Cela favorise le vol du mobilier de l'université. **Il s'agit donc de l'inventaire non exhaustif du mobilier de l'UAC.**

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

**Tableau 4:** Les dépenses en capital de l'UAC

ANNEES	DEPENSES D'INVESTISSEMENT	RESSOURCES TOTALES	% D'INVESTISSEMENT
2006	655.032.371	4.383.919.729	14,94%
2007	570.856.990	4.462.368.432	12,79%
2008	404.207.255	5.146.973.082	7,85%
2009	692.850.039	5.806.882.503	11,93%
2010	691.639.228	6.698.677.619	10,33%
Moyenne	602.917.177	5.299.764.473	11,38%

**Source :** Service comptabilité, Novembre 2011

Ce tableau nous montre la faiblesse des investissements dans le budget de l'UAC avec un taux annuel moyen de 11,38% sur les cinq dernières années. ; On note même une diminution relative de ces investissements de 2007 à 2010, avec son niveau le plus bas en 2008. **On note à ce niveau la faible allocation des ressources financières aux dépenses d'investissement.** Malgré le faible niveau d'investissement, l'UAC comme toute structure devrait disposer d'un plan d'investissement afin de prévoir ses acquisitions et de ne donc pas naviguer à vu. Mais malheureusement, ce plan n'existe pas, ce qui fait que les acquisitions ne suivent aucun calendrier préétabli. **Nous relevons alors l'absence d'un plan d'investissement.**

Enfin, notre séjour à l'Agence Comptable de l'UAC nous a permis de constater qu'il y'a une **bonne ambiance de travail entre l'agent comptable et son personnel.**

## **Section 2 : Problématique de l'étude**

### **Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique**

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

#### **I- Inventaire des constats significatifs**

L'état des lieux sur les activités de l'AC de l'UAC nous a permis de faire divers constats qui sont classés en deux catégories : les uns sont des atouts pour la structure et les autres constituent par contre des menaces voir des problèmes pour l'UAC.

##### **A- Inventaire des atouts**

Les atouts à l'AC de l'UAC sont :

- *tenue journalière des registres comptables ;*
- *respect scrupuleux par l'AC de la procédure d'exécution des dépenses publiques ;*
- *utilisation du référentiel des prix pour toute acquisition ;*
- *bonne ambiance de travail entre l'agent comptable et son personnel;*
- *respect de la tenue uniforme par les comptables des établissements, des documents comptables telle que prescrite par l'agent comptable.*

##### **B- Inventaire des faiblesses**

Les faiblesses à l'AC de l'UAC sont :

- *non reversement depuis 2009 par le COUS des frais de formation des étudiants boursiers ;*

- *non respect de l'unicité de compte ;*
- *faiblesse du niveau des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;*
- *faiblesse des ressources financières issues de la coopération ;*
- *inexistence d'un plan de trésorerie ;*
- *difficultés de paiement en cours d'année ;*
- *manque d'efficacité dans les placements des excédents ;*
- *faiblesse des investissements ;*
- *inventaire non exhaustif du mobilier ;*
- *absence de plan d'investissement.*

## **II- Choix de la problématique**

Après le regroupement des faiblesses par centre d'intérêt, la problématique de notre étude sera retenue.

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

Les menaces et faiblesses relevées à l'agence comptable de l'UAC sont regroupées dans le tableau suivant par centre d'intérêt et par problématique :

**Tableau n°5** : Regroupement par centre d'intérêt des constats significatifs

N°	CENTRES D'INTERET	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES POSSIBLES
1	Gestion de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'efficacité dans les placements des excédents;</li> <li>- inexistence d'un plan de trésorerie;</li> <li>- difficultés de paiement en cours d'année pour l'UAC.</li> </ul>	Gestion non performante de la trésorerie à l'UAC.	Problématique de la gestion performante de la trésorerie de l'UAC.
2	La mobilisation des ressources financières de l'UAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non renversement par le COUS des frais de formation des étudiants boursiers depuis deux ans ;</li> <li>- faiblesse du niveau des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;</li> <li>- faiblesse des ressources financières issues de la coopération ;</li> <li>- non respect de l'unicité de compte.</li> </ul>	Le financement non optimal des activités de l'UAC.	Problématique du financement optimal des activités de l'UAC
3	Gestion des investissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de plan d'investissement ;</li> <li>- faiblesse des investissements ;</li> <li>- inventaire non exhaustif du mobilier.</li> </ul>	Insuffisances dans la gestion des investissements de l'UAC.	Problématique de l'amélioration de la gestion des investissements de l'UAC.

**Source** : Réalisé à partir de l'état des lieux, Novembre 2011

## **B- Choix de la problématique**

Il s'agira ici de retenir la problématique qui fera l'objet de notre étude, de la justifier et de formuler le thème de l'étude.

A la suite du regroupement par centre d'intérêt des problèmes observés à l'AC, trois (3) problématiques possibles se sont révélées. Il s'agit de :

- 1- la problématique de la gestion performante de la trésorerie à l'UAC ;*
- 2- la problématique du financement optimal des activités de l'UAC ;*
- 3- la problématique de l'amélioration de la gestion des investissements de l'UAC.*

S'il est vrai que l'amélioration de la qualité des services offerts par l'UAC dépend en partie de la résolution de chaque problématique, un choix s'impose car notre étude ne peut porter que sur une seule problématique.

Le choix de la problématique de notre étude tiendra essentiellement compte des questions prioritaires des autorités rectores.

Pour ce qui est de la gestion des investissements, elle est essentielle pour les activités de l'UAC. Trouver des solutions à cette question améliorera certainement les prestations de l'université en rendant plus efficace ses investissements. Cependant l'étude d'une telle problématique nécessite la participation active des autorités au plus haut niveau de l'UAC (recherche action) ; mais par manque de temps, ceux-ci n'ont pu participer à cette étude ; il nous est donc impossible de mener des réflexions dans ce sens.

Quant à la gestion de la trésorerie, il s'agit là d'un problème crucial pour la bonne marche de l'UAC. En effet, une bonne gestion de la trésorerie permettra à l'UAC de disposer en temps opportun de fonds nécessaires pour l'exécution de ses dépenses sans discontinuer, donc d'assurer ses missions. Cependant elle ne sera pas retenue car cette question vient à peine d'être traitée dans le cadre d'une recherche menée par un étudiant de l'ENEAM courant l'année 2010.

Pour ce qui est de la problématique du financement optimal des activités, elle est d'une grande importance pour toute structure ayant des objectifs car sans ressources financières, ces objectifs ne pourront pas être atteints. Elle l'est davantage pour l'UAC compte tenu des missions qui sont les siennes. Par ailleurs, la question du financement est l'une des priorités des autorités de l'UAC dans l'objectif de l'amélioration de la qualité de l'enseignement donné dans cette université. En effet, par défaut de ressources financières, celles-ci arrivent à exécuter à peine 65% des activités prévues dans ce cadre depuis des années (selon les rapports d'activités). Ainsi, la problématique relative au financement des activités de l'UAC sera retenue comme objet de notre étude.

En effet, l'enseignement supérieur est non seulement un facteur décisif dans le développement économique, social et culturel mais il participe à la formation du taux de croissance d'un pays. Son rôle est encore plus important au Bénin, pays en développement, qui doit rattraper son retard par la formation de son élite d'une part et face à l'augmentation grandissante de la demande sociale d'enseignement supérieur d'autre part.

Relever ces défis pour l'UAC, passe nécessairement par l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, la pertinence de la formation et à la promotion de la recherche, donc par le renforcement de ses capacités. Elle ne saurait atteindre ses nobles objectifs sans disposer de financement adéquat.

C'est dans le souci d'apporter notre modeste contribution à l'accomplissement des missions de cette université que nous avons choisi de réfléchir sur la problématique du financement optimal des activités de l'UAC dans le cadre de la présente étude.

Le problème général lié à cette problématique étant le financement non optimal des activités de l'UAC (PG), nous avons identifié les problèmes spécifiques correspondants ci après :

1. *la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;*

- 
2. *le non reversement par le COUS des frais de formation des étudiants boursiers ;*
  3. *la faiblesse des ressources financières issues de la coopération ;*
  4. *le non respect de l'unicité de compte.*

La présente étude se propose d'aborder cette problématique à travers le thème ci après : **«PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT OPTIMAL DES ACTIVITES DE L'UAC ».**

## **Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution**

### **I- Spécification de la problématique**

La spécification nous permettra de délimiter le champ de notre sujet en éliminant le ou les problèmes spécifiques. Il sera tenu compte du degré de complexité du problème spécifique.

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

1. *la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;*
2. *le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers ;*
3. *le non respect de l'unicité de compte*
4. *la faiblesse de l'apport financier de la coopération au budget de l'UAC.*

Cependant, le problème spécifique n°3 relatif au non respect de l'unicité de compte ne sera pas retenu parce qu'en voie d'être résolu ; en effet, depuis la dernière rencontre initiée par l'agent comptable (avec les responsables et comptables d'établissement), certaines écoles procèdent à des régularisations.

Ainsi, les Problèmes Spécifiques (PS) suivants sont retenus :

**PS1** : la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;

**PS2** : le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC ;

---

**PS3** : la faiblesse de l'apport financier de la coopération.

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

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

### **A- Vision globale de résolution de la problématique**

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

Rappelons que ce problème général (PG) est relatif au financement non optimal des activités de l'UAC.

En effet, le financement selon Larousse maxi poche 2009 est l'action de mettre des fonds à la disposition d'un organisme. Ainsi le financement optimal de l'UAC devrait lui permettre d'assurer efficacement, dans de meilleures conditions ses missions. Il s'agit donc de la théorie basée génériquement sur le financement, théorie qui sera présentée dans ses divers compartiments par rapport aux différents problèmes spécifiques.

#### **1- Vision globale liée au PS1**

Elle est relative à la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC. L'UAC étant un établissement public, offrant un service public, l'Etat doit donc mettre à sa disposition les moyens financiers adéquats pour lui permettre d'assurer ce service public et de garantir un accès équitable à ce dernier tel que le préconise l'UNESCO à l'article 3.a, de la déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le XXIe siècle (1998). Cet article dispose que : «... En conséquence, aucune discrimination ne saurait être admise pour ce

qui est de l'accès à l'enseignement supérieur, en raison de la race, du genre, de la langue, de la religion ou de toute distinction économique, culturelle ou sociale ou encore de handicaps physiques ». Mais comme il a été constaté précédemment, l'Etat ne met pas à la disposition de l'UAC des moyens suffisants pour faire face aux charges à supporter. Les allocations budgétaires de l'Etat au profit de l'UAC ne sont donc pas en adéquation avec le volume de ses activités. Il faudra alors trouver des formules par lesquelles ces allocations budgétaires au profit de l'UAC seront en adéquation avec le volume de ses activités. La résolution de ce problème sera donc basée sur la théorie de l'adéquation entre les allocations budgétaires et le volume des activités.

## **2- Vision globale liée au PS2**

Elle est relative au non reversement par le COUS des droits d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC. Ces derniers ne bénéficiant pas de la mesure de gratuité doivent payer leur inscription sur leurs bourses ; le COUS est donc chargé de reverser ces droits d'inscription à l'UAC. Depuis 2010, ce dernier prélève automatiquement ces droits sur les bourses des étudiants mais ne les reverse plus. Il faudra alors trouver pour l'UAC, les voies et moyens pour obtenir le reversement des droits d'inscription des étudiants boursiers. La résolution de ce problème sera basée génériquement sur la théorie du recouvrement des créances.

## **3- Vision globale liée au PS3**

La coopération est l'une des sources de financement de l'UAC. Cette coopération peut avoir lieu avec des entreprises, des bailleurs de fonds, des ONG et des particuliers. La faible participation de cette source dans le budget de l'UAC limite ses capacités d'action. L'UAC pourrait mobiliser des ressources financières supplémentaires à ce niveau, il faudra donc tout mettre en œuvre

pour rechercher de nouveaux financements extérieurs et dynamiser la coopération.

L'approche qui nous permettra de résoudre le problème de la faiblesse de l'apport financier de la coopération est basée génériquement sur la théorie du financement privé de l'enseignement supérieur.

**Tableau 6:** Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

Niveau spécifique	Problèmes spécifiques	Caractéristiques des approches retenues
1	La faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC	Approche basée sur la théorie de l'adéquation entre les allocations budgétaires et le volume des activités
2	Le non reversement par le COUS des droits d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC.	Approche basée sur la théorie du recouvrement des créances.
3	Le faible apport financier de la coopération dans le budget de l'UAC	Approche basée sur la théorie du financement privé de l'enseignement supérieur.

**Source :** Réalisé par nous même, Novembre 2011

### **B- Séquences de résolution de la problématique**

La résolution de notre problématique suivra une démarche en huit (8) séquences:

- ❖ fixation des objectifs de la recherche ;
- ❖ formulation des hypothèses de travail ;
- ❖ construction du tableau de bord de l'étude ;
- ❖ revue de la littérature ;
- ❖ choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- ❖ mobilisation et analyse des données ;

- ❖ établissement du diagnostic ;
- ❖ approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

---

## **CHAPITRE 2 : Du cadre théorique et méthodologique aux suggestions**

### **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

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

#### **Paragraphe 1 : Cadre théorique**

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

#### **I- Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude**

##### **A- Objectifs de l'étude**

Il s'agit dans ce paragraphe de fixer l'objectif général (OG) et les objectifs spécifiques (OS) de l'étude. Ces objectifs seront libellés d'une part en terme de déclaration de résolution de la problématique (objectif de développement) et d'autre part sous forme de réalisation d'étude sur les problèmes (objectif de recherche)

##### **1) Objectif général**

Rappelons que le problème général (PG) est le financement non optimal de l'UAC; ainsi nous avons :

##### **a- Objectif général de développement (OGD)**

Contribuer à un financement optimal des activités de l'UAC.

##### **b- Objectif général de recherche (OGR)**

Identifier les conditions d'un financement optimal des activités de l'UAC.

## 2) Objectifs spécifiques

Ils seront formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

Rappelons que les problèmes spécifiques identifiés sont :

**PS1** : la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;

**PS2** : le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers ;

**PS3** : la faiblesse de l'apport financier de la coopération.

### a- **Objectifs spécifiques de développement (OSD)**

- ✓ **OSD1** : Proposer les conditions d'amélioration du niveau des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;
- ✓ **OSD2** : suggérer les modalités de reversement effectif par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC ;
- ✓ **OSD3** : contribuer à l'amélioration de l'apport financier de la coopération.

### b- **Objectifs spécifiques de recherche (OSR)**

- ✓ **OSR1** : Etudier les conditions d'amélioration du niveau des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.
- ✓ **OSR2** : Déterminer les modalités du reversement effectif par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC.
- ✓ **OSR3** : Définir des mesures d'amélioration de l'apport financier de la coopération.

## **B- Les hypothèses (H)**

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

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

Plusieurs causes peuvent être à la base de ce problème, nous en avons identifié trois (3) :

- *l'insuffisance des ressources au niveau de l'Etat ;*
- *la faible importance accordée à l'enseignement supérieur ;*
- *l'absence de critères de détermination des subventions allouées à l'UAC par l'Etat.*

L'insuffisance des ressources de l'Etat ne saurait expliquer la faiblesse des subventions que l'Etat accorde à l'UAC car le budget de l'Etat croît d'année en année. Donc nous réfutons cette cause.

Pour ce qui concerne la faible importance accordée à l'enseignement supérieur, elle pourrait justifier le problème spécifique parce que le relèvement du niveau des subventions accordées à l'UAC ne serait que l'expression de la volonté politique de l'Etat. Mais en réalité, cette assertion n'est pas la plus significative car, depuis 2008, l'Etat a toujours montré son attachement à ce sous-secteur à travers la gratuité de l'inscription à l'université, le recrutement de nouveaux enseignements, ..., pour ne citer que ceux là. Ainsi, cette cause est rejetée.

Enfin, la cause selon laquelle l'absence de critère de détermination du montant des subventions allouées à l'UAC par l'Etat explique mieux à notre avis la préoccupation pour le simple fait que l'allocation des subventions à l'UAC ne se fait pas sur la base de critères définis. Sur ce, notre hypothèse se libelle comme suit : **l'absence de critère de détermination des subventions accordées à l'UAC par l'Etat est à la base de la faiblesse de ces subventions.**

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

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

- *la non disponibilité des fonds au niveau du COUS ;*
- *le faible suivi du recouvrement au niveau de l'UAC ;*

- 
- *et la lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses des étudiants.*

La non disponibilité des fonds au niveau du COUS ne saurait être retenue car les bourses ont toujours été perçues par les étudiants. En effet, le paiement des bourses et secours relève des devoirs régaliens de l'Etat ; et puis la sensibilité de la question des bourses fait que l'Etat met à disposition de l'institution chargée de les payer les fonds nécessaires. Ainsi nous réfutons cette cause.

Quant au faible suivi en matière de recouvrement de créances au niveau de l'UAC, il pourrait être retenu comme étant à la base de ce problème si des diligences n'avaient pas été faites dans le cadre du reversement de ces frais. En effet, il a été spécialement affecté à cette tâche un agent qui est en rapport direct avec le COUS et auprès de qui il réclame quotidiennement le remboursement de la dette de l'UAC. Cette cause est donc rejetée.

Enfin, la lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses des étudiants explique mieux à notre avis le problème car jusqu'en fin d'année toutes les bourses de l'année en cours ne sont pas payées.

De tout ce qui précède notre hypothèse est formulée comme suit : **le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC est dû à la lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses des étudiants.**

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

Trois (3) causes possibles ont été identifiées :

- *la priorisation d'un autre secteur par les donateurs ;*
- *l'inexistence d'entreprises privées ;*
- *et l'inexistence d'un plan stratégique pour la recherche de financement extérieur.*

La priorisation d'un autre secteur par les donateurs ne saurait être à la base du problème car le secteur de l'éducation est l'un des secteurs prioritaires pour les partenaires au développement ; cette cause ne sera donc pas retenue.

Pour ce qui est de l'inexistence d'entreprises privées, elle pourrait justifier le problème mais malgré leur nombre très limité, les entreprises privées exercent leurs activités au Bénin et font même des donations à des associations caritatives, des œuvres sociales...etc. Cette cause est donc rejetée.

Quant à l'inexistence d'un plan stratégique pour la recherche de financement extérieur, elle nous semble mieux expliquer le problème car un plan de ce genre n'existe pas, alors qu'il permettrait à l'UAC de "vendre mieux son image de marque" et d'en tirer tous les profits.

Il s'en suit l'hypothèse suivante : **le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique pour la recherche de financement extérieur.**

Les objectifs et hypothèses ainsi définis, nous présenterons dans le paragraphe suivant le tableau de bord de l'étude.

### **C- Tableau de bord de l'étude**

**Tableau N° 7:** Tableau de bord de l'étude « la problématique du financement optimal des activités de l'UAC »

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE*	OBJECTIFS DE RECHERCHE	CAUSES (SUPPOSEES ETRE A LA BASE DES PROBLEMES)	HYPOTHESES
Niveau Général		Le financement non optimal des activités de l'UAC.	Identifier les conditions d'un financement optimal des activités de l'UAC.	----	----
Niveau spécifique	1	La faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.	Etudier les conditions d'augmentation des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.	L'absence de critères de détermination des subventions allouées à l'UAC par l'Etat.	L'absence de critère de calcul des subventions accordées à l'UAC par l'Etat est à la base de la faiblesse de ces subventions.
	2	Le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers.	Déterminer les modalités du reversement effectif par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers.	La lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses des étudiants.	Le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers est dû à la lenteur administrative.
	3	La faiblesse de l'apport financier de la coopération.	Définir des mesures d'amélioration de l'apport financier de la coopération.	L'inexistence d'un plan stratégique pour la recherche de financement extérieur.	Le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique pour la recherche de financement extérieur.

*\*problématique du financement optimal des activités de l'UAC*

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

## **II- REVUE DE LITTERATURE**

La mobilisation des ressources financières doit être une préoccupation quotidienne de toute structure soucieuse de réussir sa mission.

Il s'agit ici pour nous d'exposer les connaissances et réflexions antérieures sur la question de la mobilisation de ressources financières à l'université au travers de la restitution des réflexions sur les problèmes spécifiques en résolution.

### **1- Revue de littérature liée à la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC**

Rappelons que la vision globale de résolution de ce problème est basée sur la théorie de l'adéquation entre les allocations budgétaires et le volume des activités.

Les subventions de l'Etat au profit de l'UAC sont des allocations budgétaires que l'Etat lui octroie par le biais du Ministère (MESRS). La détermination du montant de la subvention de l'Etat au profit des établissements publics d'enseignement supérieur se fait sur la base de plusieurs critères et mécanismes bien déterminés (Eurydice 2008, pages 47 et 70). Selon cette étude tous les pays européens déterminent le montant de subventions accordées aux universités sur la base soit de la performance de celles-ci, soit sur la base du volume d'activités. La performance peut être mesurée par le taux de réussite aux examens de fin d'année, à la diminution des coûts du personnel, aux publications scientifiques ou encore au nombre de diplômés. Quant au volume d'activité, il est mesuré par rapport au nombre d'étudiants inscrit, au nombre d'enseignants, au niveau des infrastructures: A. TRANNOY (2006 pages 3,4 et 5).

En outre, ces allocations peuvent être octroyées sur la base des contrats de performance où l'université sera jugée à travers l'atteinte des objectifs stratégiques qu'elle s'était fixée; ou octroyées directement pour financer des projets de recherche bien ciblés. L'utilisation de ces critères dans la détermination du montant de la subvention à accorder aux universités permet d'assurer la transparence dans la distribution des fonds entre universités et donc de garantir une certaine objectivité dans l'octroi des subventions. L'octroi des ces subventions doit être en harmonie avec le objectifs des pouvoirs publics pour l'enseignement supérieur et son rôle dans l'économie nationale.

Si dans les pays développés, l'allocation budgétaire aux universités est basée sur des critères bien déterminés tels que le nombre d'étudiants, la performance de l'université, au Bénin, la détermination de ces subventions au profit de l'UAC ne répond à aucune logique de ce genre. Actuellement, l'allocation des ressources à l'UAC, ne s'appuie ni sur des données réelles, ni sur un retour d'information en provenance des entités, ni davantage sur un cadre stratégique référentiel négocié des activités. Il en résulte que les arbitrages sont quasi absents. Cette situation participe du dysfonctionnement de cette université et rend illusoire tout choix rationnel basé sur des ressources qui sont, d'un autre côté, bien maigres; la même observation a été faite par M. BROSSARD et B. FOKO en 2008.

Par ailleurs, s'il est vrai que l'Etat est le 1<sup>er</sup> pourvoyeur de fonds de l'Université, il est aussi vrai que ces fonds financent à près de 80% les œuvres sociales (aides aux étudiants, transport, logement ...) et à 20% de ces ressources financières vont à la mission 1<sup>ère</sup> du secteur: la formation et la recherche (EZIN et al). Des études réalisées sur la FAST (G. ADONON 2006), et sur la FASEG (G. ALLOGNON 2008) montrent que l'état statique des subventions accordées

à chacune de ces entités est à la base de l'inadéquation entre les subventions accordées et le nombre d'étudiants.

Cependant, le nombre croissant de ses effectifs, les contraintes budgétaires du fait des crises financières et de l'insuffisance de ressources sont aussi d'autres causes évoquées par des auteurs pour justifier la faiblesse des ressources que l'Etat alloue aux universités en Afrique. Face à cet état de chose, l'Etat à lui tout seul ne peut faire face à ses besoins. D'où la recherche d'autres sources de financement doit être engagée pour garantir la qualité de l'enseignement dispensé.

## **2- Revue de littérature liée au non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC.**

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

Le problème spécifique en résolution ici n'a pas été spécifiquement étudié par des auteurs. Ce qui se justifie par le caractère récent de la mesure de gratuité qui l'implique. Cependant, cette question soulève une autre question : celle du recouvrement de créances et en la matière, plusieurs auteurs ont écrit. En effet, la question du recouvrement de créance a fait l'objet d'une littérature abondante ; le recouvrement des créances a souvent un rapport étroit avec la trésorerie des institutions concernées. Il s'agit là d'une idée largement partagée par le discours populaire qui laisse entendre que « vendre c'est bien, mais être payé c'est encore mieux ». C'est ainsi que les impayés sont préjudiciables à toute entreprise qui se veut pérenne (S. GOUNOU N'GOBI, 2007).

Pour garantir le paiement souvent à la base des problèmes, toute organisation doit accélérer par tous les voies et moyens ses encaissements en

vue de pallier les difficultés financières qui surviendront par la réduction des délais d'encaissement (FACHEHOUN C. 2005).

Et pour avoir un degré de recouvrement satisfaisant, HOUNWANOU Sabine à travers son mémoire intitulé : « Politique de recouvrement au Port Autonome de COTONOU (citée par S. GOUNOU N'GOBI, 2007) : analyse et suggestions » met l'accent sur deux conditions nécessaires dans le système de recouvrement des créances : la fiabilité des créances et l'efficacité des modes de recouvrement.

En définitive, toute structure désireuse d'accorder de crédit doit faire attention à un risque très important, celui de la rupture de trésorerie par défaut de paiement de ses clients. « L'importance des impayés en 1997 est l'une des causes de l'insolvabilité des sociétés » (FACHEHOUN, 2005).

### **3- Revue de littérature relative la faiblesse de l'apport financier issue de la coopération**

L'approche générique qui nous permettra de résoudre le problème de la faiblesse de l'apport financier de la coopération est basée génériquement sur la théorie de la recherche de financement extérieur et de la dynamisation des coopérations.

En effet face à l'incapacité de plus en plus grandissante des pouvoirs publics à faire face aux charges de l'enseignement supérieur, le financement privé est sollicité pour faire face à ces charges. Plusieurs études ont même montré la part de plus en plus importante que prend le privé dans ce financement. Il faudra pour les établissements d'enseignement supérieur optimiser le niveau du financement privé. Pour ce faire il faudra de la méthode, de la persévérance et bien souvent de l'imagination. Plusieurs mécanismes de mobilisation des ressources peuvent être utilisés mais tout dépend du contexte et du donateur vers

qui l'on se tourne (A.ADONON 2006 pages 42,43 et 44). Selon le guide pratique pour les associations, la mobilisation des ressources doit suivre les étapes ci après;

- développer un plan stratégique ;
- réviser la situation actuelle des ressources et identifier les lacunes ;
- préparer et créer un plan de mobilisation des ressources ;
- identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources.

Pour ce qui est du financement privé des universités, plusieurs sources peuvent être utilisées :

- ✓ *les dons et legs ;*
- ✓ *les emprunts ;*
- ✓ *l'exploitation des résultats de la recherche ;*
- ✓ *création d'entreprises commerciales;*
- ✓ *prestation de services payants ;*
- ✓ *les partenariats avec le monde des entreprises ;*
- ✓ *les incitants publics à la recherche de fonds privés ;*

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

## **Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie**

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

## **I- Dimension empirique de l'étude**

La dimension empirique de l'étude vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation des données et enfin ceux de la présentation des données. Pour ce faire, il s'agira successivement de :

- ✓ fixer les objectifs de l'enquête ;
- ✓ identifier la ou les population(s) mère(s) et les outils de mobilisation ;
- ✓ et de définir les types d'enquêtes et les outils d'analyse des données.

### **A) Objectifs des enquêtes**

L'objectif assigné aux enquêtes consiste à vérifier les différentes hypothèses formulées dans le cadre de la présente étude. Ainsi d'une manière spécifique, les enquêtes permettront de constater si :

- ✓ la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC est due à l'absence de critère de détermination du montant de ces subventions;
- ✓ le non versement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers est dû à la lenteur administrative dans le paiement des bourses ;
- ✓ l'inexistence d'un plan stratégique en matière de recherche de financement extérieur est à la base du faible apport financier de la coopération.

### **B) Identification de la population mère**

La population mère est particulière à chaque problème spécifique vu que ce ne sont pas nécessairement les mêmes acteurs qui interviennent dans le domaine de chacun d'eux.

- ✓ *Ainsi pour la vérification de l'hypothèse liée au PS n°1, la population mère est constituée de tous les acteurs impliqués dans la détermination, l'octroi, la mise à disposition et l'utilisation des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.*

Ce sont :

- ✓ *au niveau interne : les autorités rectorales, les chefs d'établissement, les comptables ;*
- ✓ *au niveau du MESRS, les agents de la DRFM;*
- ✓ *au niveau du MEF, les agents de la DGB;*
- ✓ *Quant à l'hypothèse liée au PS n°2, la population mère interrogée est l'ensemble des agents du COUS chargés du reversement des frais d'inscription des étudiants boursiers, des agents de l'AC, des agents de la DBSU, des agents de la DRFM du MESRS.*
- ✓ *Enfin pour vérifier l'hypothèse liée au PS n°3 la population mère interrogée est constituée des responsables chargés de la coopération au niveau de l'UAC, de l'AC, du MFE et des potentiels donateurs de l'UAC. Ces derniers sont les entreprises, les particuliers, les ONG, les PTF,...etc.*

### **C) Nature des enquêtes**

Les populations cibles et l'échantillon interrogés pour la vérification des hypothèses sont composés comme indiqués dans les tableaux à l'annexe n°2.

Le dépouillement des résultats a été manuel et leur présentation se fera à l'aide des tableaux Excel.

Après avoir exposé la méthodologie utilisée, nous procéderons à la vérification des hypothèses formulées.

## **II- Dimension théorique**

Il s'agit de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques en résolution.

## **A- Choix théoriques liés au PS1**

Après le choix de la théorie retenue, il sera procédé à la fixation du seuil de décision.

### **1) Théories retenues**

La théorie du capital humain développée par Becker en 1967 (cité par T. MELONIO et M. MEZOUAGHI dans « le financement de l'enseignement supérieur en Méditerranée », en 2010 sera retenue ; Becker considère l'éducation comme un investissement, et à cet effet il prône la participation de l'étudiant (ou sa famille) aux charges de sa formation.

### **2) Seuil de décision lié au PS1**

A la suite des enquêtes, toute cause ayant obtenue un poids supérieur ou égal à 40 % sera retenue comme étant la cause réelle du problème spécifique n°1. Le choix de ce seuil se justifie par le fait que dans notre revue de littérature, les auteurs ont identifié au moins deux variables explicatives. Une seule variable ne serait donc obtenir 50% des avis des enquêtés.

## **B- Choix théoriques liés au PS2**

### **1) Théories retenues**

Aucune des théories exposées ne nous semble adéquate pour la résolution de ce problème. Il sera alors tenu compte des normes et repères d'amélioration. Ainsi ce problème sera résolu lorsque le reversement des droits d'inscription par le COUS sera effectif et régulier, c'est-à-dire à des échéances bien déterminées.

## **2) Seuil de décision**

A l'issu des enquêtes, toute cause ayant obtenue un poids supérieur ou égal à 50% des avis des personnes interrogées sera retenue comme cause réelle du PS2.

## **C- Choix théoriques liés au PS3**

### **1) Théorie retenue**

Il s'agit de la théorie de la recherche de nouveaux modes de financement dans l'enseignement supérieur. Selon celles-ci l'Etat ne pouvant plus faire face tout seul aux charges de l'enseignement, il faut l'aider par la contribution des différents bénéficiaires de cet enseignement.

### **2) Seuil de décision**

A l'issu des enquêtes toute cause ayant obtenue un poids supérieur ou égal à 50% des avis des personnes interrogées sera retenue comme cause réelle du PS3.

## **Section 2: Des enquêtes aux suggestions**

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

### **Paragraphe 1 : Collecte des données et présentation des résultats.**

Il s'agira dans ce paragraphe de restituer les conditions de réalisation des enquêtes, de présenter les données collectées et de vérifier les hypothèses.

## I – Collecte et analyse des données

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

### A- Collecte des données

#### 1) Réalisation des enquêtes

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

Les enquêtes se sont déroulées du 1<sup>er</sup> au 09 décembre 2011. La plupart des enquêtés ont été interrogés dans leurs locaux et pour ceux qui n'ont pas leurs locaux à Cotonou, ils les ont reçus à l'occasion de leur visite pour les discussions budgétaires à l'AC de l'UAC.

#### 2) Les difficultés rencontrées et les limites des enquêtes

##### ✓ Les difficultés rencontrées

La difficulté majeure est liée à l'indisponibilité des enquêtés du fait de la période électorale dans les universités publiques au Bénin, période au cours de laquelle, les enquêtes ont eu lieu ainsi que du fait de la préparation de la session budgétaire.

L'autre difficulté est relative à la réticence de certains enquêtés à répondre aux questions.

##### ✓ Les limites

Elles sont essentiellement liées au court laps de temps dont nous avons disposé pour les enquêtes. Cela fait que nous avons été obligée de procéder aux enquêtes au cours d'une période très chargée pour la plupart des enquêtés

La conséquence est que toutes les personnes à interroger n'ont pu l'être.

Par ailleurs toutes les personnes interrogées ne sont pas susceptibles de porter des jugements de valeur sur les problèmes en résolution.

## **B- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes**

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

### **1) Présentation et analyse des données relatives aux causes de la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC**

Pour la vérification de l'hypothèse n°1, seules 41 personnes ont pu être interrogées contrairement à ce qui avait été prévu (voir à l'annexe n°2), soit un taux de récupération de 83,7%. Ce taux est dû aux difficultés évoquées plus haut.

Les données recueillies sont compilées dans le tableau suivant :

Tableau n° 8 : Les causes du problème spécifique n°1

LES CAUSES EVOQUEES	FREQUENCE ABSOLUE	FREQUENCE RELATIVE (%)
Absence de critère de calcul du montant	20	48,78
Incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées à l'effectif des étudiants	17	41,46
Priorisation d'autres secteurs	04	9,76
Total	41	100

Source : Résultat des enquêtes (Décembre 2011)

- ✓ 48,78 % des enquêtes désignent l'absence de critères de détermination du montant des subventions de l'Etat au profit de l'UAC comme étant la cause du problème spécifiques n°1 ;

- ✓ 41,46 % des enquêtes retiennent l'incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées à l'accroissement des effectifs comme étant la cause du problème spécifique n°1 ;
- ✓ 9,76 % de ces enquêtés pensent que le problème spécifique n°1 est dû à la priorisation d'un autre secteur au détriment de l'enseignement supérieur.

Des résultats ci-dessus, et au regard du seuil de 40% fixé, il ressort que l'absence de critères de détermination du montant des subventions accordées par l'Etat à l'UAC et l'incapacité de l'Etat à faire face aux charges issues de l'accroissement des effectifs d'étudiants expliquent la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.

## **2) Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs aux causes du non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers.**

Pour les raisons évoquées précédemment tout l'échantillon n'a pu être interrogé ; le taux de récupération est de 88,24%

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

Tableau n° 9 : Les causes du problème spécifique n°2

LES CAUSES EVOQUEES	FREQUENCE ABSOLUE	FREQUENCE RELATIVE (%)
Faible suivi dans le recouvrement par l'AC	06	10
Lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses des étudiants	52	86,67
Indisponibilité de fonds au niveau du COUS	02	3,33
Total	60	100

Source : Résultats des enquêtes (décembre 2011)

- ✓ Le tableau n°9 montre que 10% des interrogés pensent que le faible suivi dans le recouvrement des frais d'inscription des étudiants boursiers explique le non versement par le COUS de ces frais d'inscription à l'UAC.
- ✓ Par contre 86,67% des interrogés pensent que le non paiement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers est dû à la lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses des étudiants.
- ✓ Seuls 3,33% des personnes interrogées pensent que le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers est dû à l'indisponibilité des fonds au niveau du COUS.

Des résultats ci-dessus et au regard du seuil de 50% fixé, il ressort que la lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses des étudiants est à la base du non reversement des frais d'inscription des boursiers à l'UAC par le COUS.

### **3) Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs au faible apport financier de la coopération**

Les données recueillies à cet effet sont récapitulées dans le tableau suivant avec un taux de récupération de 86% par rapport à l'échantillon composé au départ. Ce taux est dû aux difficultés de réalisation des enquêtes

**Tableau n° 10** : Les causes du problème spécifique n°3

LES CAUSES EVOQUEES	FREQUENCE ABSOLUE	FREQUENCE RELATIVE (%)
Inexistence d'un plan stratégique de recherche de financement extérieur	55	52,38
Inexistence d'une culture du mécénat	50	47,62
Total	105	100 %

**Source:** résultats des enquêtes (décembre 2011)

Le tableau montre que 52,38% des enquêtées pensent que l'inexistence d'un plan stratégique est la base du problème alors que pour les 47,62% restant, c'est l'inexistence de la culture du mécénat qui explique le problème.

Ainsi compte tenu des résultats ci-dessus et du seuil de 50% fixé, l'inexistence d'un plan stratégique explique le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC

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

## **II- Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic**

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

### **A- La validation des hypothèses**

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

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

Le seuil de décision étant fixé à 40 %, toute cause ayant un poids supérieur ou égal à 40 % sera retenue comme étant la cause réelle du problème spécifique n°1.

Il découle donc de l'analyse des résultats du tableau n°8, que :

- ✓ l'absence de critère de détermination du montant des subventions (48,78%) ;
- ✓ et l'incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées aux effectifs croissants d'étudiants sont les causes réelles du problème spécifique n°1

car ayant chacune obtenu plus de 40 % des avis des personnes interrogées (41,46 %).

**Ainsi l'hypothèse selon laquelle l'absence de critère de détermination du montant des subventions accordées par l'Etat au profit de l'UAC est partiellement vérifiée.**

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

Il a été retenu comme seuil de décision que la cause ayant reçue plus de 50 % d'adhésion sera retenue. Par conséquent, la lenteur administrative est la cause réelle du problème spécifique n° 2 car ayant été retenue comme la cause réelle du problème par 83,67% des personnes interrogées dans le tableau n°9.

**Ainsi l'hypothèse selon laquelle le non reversement des frais d'inscription des étudiants boursiers par le COUS à l'UAC est dû à la lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses est totalement vérifiée.**

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

Il a été retenu comme seuil de décision que la cause ayant reçue plus de 50 % d'adhésion sera retenue.

Par conséquent l'inexistence d'un plan stratégique de recherche de financement extérieur est la cause réelle du problème spécifique n°3 car ayant reçu 52.38% d'avis favorable comme l'a montré le tableau n°10.

**De ce fait l'hypothèse selon laquelle le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique de recherche de financement extérieur est totalement vérifiée.**

Cependant il faut remarquer le fort pourcentage de ceux qui pensent que c'est l'inexistence d'une culture du mécénat qui est à la base de ce problème.

## **B- La synthèse du diagnostic**

### **1) Elément de diagnostic lié au PS n°1**

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

**La faiblesse des subventions accordées par l'Etat au profit de l'UAC est due :**

- ✓ d'une part à l'absence de critère de détermination du montant de ces subventions
- ✓ et d'autre part à l'incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées à l'accroissement exponentiel des effectifs d'étudiants.

### **2) Elément de diagnostic lié au PS n° 2**

L'entière vérification de l'hypothèse n°2 permet de retenir que :

**Le non reversement des frais d'inscription par le COUS à l'UAC des étudiants boursiers est dû à la lenteur administrative dans la procédure de paiement des bourses des étudiants.**

### **3) Elément de diagnostic lié au PS n°3**

A partir de la confirmation totale de l'hypothèse, nous retenons que :

**Le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique de recherche de financement extérieur.**

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre**

A la suite de l'identification des causes réelles des problèmes en résolution, Il s'agit à ce niveau de proposer des solutions pour éradiquer ces

causes réelles et de déterminer les conditions de leur mise en œuvre pour chacun des problèmes spécifiques en résolution.

**I- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au problème de la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC**

**A- Approches de solutions liées à la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC**

Deux (2) causes réelles ont été identifiées comme étant à la base de ce problème ; ce sont :

- *d'une part l'absence de critère de détermination du montant de ces subventions ;*
- *et d'autre part, l'incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées à l'accroissement exponentiel des effectifs d'étudiants.*

Eradiquer ce problème revient alors à :

- *d'une part, trouver le (ou les) critères de détermination idéal (aux) de la subvention. Il sera tenu compte des avantages de ces critères et de la situation socio - économique du Bénin;*
- *et d'autre part, trouver des solutions alternatives de financement face à l'incapacité de l'Etat à financer des activités de l'UAC.*

**1) Le choix du critère de détermination de la subvention de l'Etat au profit de l'UAC**

Pour garantir une meilleure détermination du montant de la subvention de l'Etat, plusieurs critères doivent être utilisés simultanément comme l'ont proposé A.TRANNOY dans son ouvrage « Financement des universités, financement des études » en 2006 et Eurydice dans son étude intitulée : « la gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe » en 2008. Il s'agit de :

- ✓ *la prise en compte du volume d'activités de l'UAC qui sera mesuré par le nombre d'étudiants inscrits ; Ainsi l'UAC devra déterminer le coût unitaire de la formation par étudiant.*
- ✓ *la prise en compte des critères de performance (le taux de réussite aux examens annuels);*
- ✓ *le financement ciblé des projets.*

Ainsi les arbitrages budgétaires au niveau de l'Etat vont permettre de déterminer les coefficients de pondération à appliquer pour chacun des critères retenus compte tenu des priorités de l'Etat en matière d'enseignement supérieur.

## **2) Les solutions alternatives de financement face à l'incapacité de l'Etat à financer les activités de l'UAC.**

Ainsi tel que l'ont dit M.BROSSARD et B. FOKO dans le rapport « Coûts et financement de l'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique francophone, en 2006), les contraintes budgétaires et macro économiques font que les dépenses publiques consacrées à l'enseignement supérieur ne peuvent plus augmenter et risquent même de connaître une baisse les années à venir. Face à cette situation, il faut trouver les ressources complémentaires nécessaires ; d'autres sources de financement doivent donc être envisagées :

- ✓ *la recherche de financements privés*

Cela passe par la mise en place d'une politique de recherche de fonds et la mise en œuvre des incitants au niveau des pouvoirs publics.

- ✓ *le partage des coûts : la contribution de l'étudiant aux dépenses de sa formation*

Le tabou des frais d'inscription doit être levé. En effet, la participation de l'étudiant dans au coût de sa formation est très importante tant pour l'université,

pour l'étudiant que pour la société toute entière et donc pour l'Etat. En effet, la contribution de l'étudiant à sa formation augmente les ressources financières à la disposition de l'université. Aussi, lorsque l'étudiant supporte les charges de sa formation, il est plus consciencieux, ce qui devrait augmenter les taux de réussite dans les universités selon l'OCDE (février 2004). Ensuite, puisque l'étudiant est le premier bénéficiaire de cette formation, il est normal qu'il participe aux charges inhérentes. Car grâce à cette formation il augmente le niveau de ses revenus futurs (A. TRANNOY 2006). Enfin l'avantage de ce partage des coûts se ressent également au niveau de l'Etat car il permet à ce dernier de mobiliser davantage de ressources financières pour l'université. Il entraîne surtout la cohésion sociale et le développement économique tant souhaité. Mais aujourd'hui l'instauration de la gratuité de l'inscription au Bénin rend sensible la question. Il faudra alors trouver les moyens au niveau gouvernemental pour revoir la mesure en garantissant par exemple une utilisation efficace des ressources qui seront mobilisées par ce partage des coûts. En outre, le prélèvement d'une taxe forfaitaire sur le revenu des diplômés ayant un emploi serait également une piste à sonder pour faire participer les premiers bénéficiaires que sont les étudiants des activités de l'université.

A côté de la recherche d'autres sources de financement, il doit être opéré une rationalisation dans les allocations budgétaires à l'enseignement supérieur ; cette rationalisation passe par :

- ✓ *le choix des dépenses de qualité par la diminution de la part des ressources allouées aux aides sociales est nécessaire. La réduction des coûts unitaires publics passe, en premier lieu, par une rationalisation et un ciblage des dépenses sociales (vers les plus démunis et/ou sur critères d'excellence et vers les filières les plus porteuses*

*économiquement). Du fait de son incidence financière directe, la réduction du poids des dépenses sociales permettrait, de financer de en plus les établissements publics, avec le même effort budgétaire qu'actuellement. Cette rationalisation de l'attribution des bourses et autres aides sociales peut aussi avoir comme bénéfice « collatéral » la facilitation de la nécessaire régulation des flux d'élèves/étudiants et permettre l'accroissement des ressources pour les dépenses pédagogiques. Par ailleurs, il a été prouvé que, la quasi-totalité des plus démunis quitte le système éducatif bien avant l'entrée au supérieur ce qui milite pour une augmentation des aides sociales aux niveaux pré-universitaires.*

- ✓ *La rationalisation des postes de non-enseignants constitue également une option intéressante La réduction des coûts unitaires publics nécessitera aussi la recherche d'un meilleur équilibre entre encadrement pédagogique et administratif, par une rationalisation des postes de non- enseignants pour davantage d'enseignants qualifiés en fonction devant des étudiants.*

*La prise de certaines mesures pourrait également augmenter à une meilleure efficacité des dépenses dans le secteur :*

- ✓ *un enseignement à distance bien organisé peut également contribuer à la réduction des coûts. L'enseignement à distance, beaucoup moins coûteux dans son fonctionnement que la formation en face-à-face, constitue une option supplémentaire de réduction des coûts unitaires globaux. Il convient cependant de l'organiser convenablement pour en garantir l'efficacité ;*
- ✓ *une politique de régulation des flux avant et à l'entrée à l'université.*

*La régulation des flux d'élèves dans le secondaire (tout comme une sélection à l'entrée au supérieur,) pourrait aider à cette amélioration. L'option de raccourcir certaines filières (en les rendant plus proches des besoins du marché du travail) pourrait permettre aussi l'amélioration de l'efficacité interne et ainsi permettre de « produire » plus de diplômés efficaces sur le marché de l'emploi avec les mêmes budgets ;*

- ✓ *l'amélioration de l'efficacité interne peut également permettre de réduire le coût par diplômé (limitation des redoublements et des abandons) permettrait, elle aussi, de réduire sensiblement les coûts par diplômé.*

## **B- Conditions de mise en œuvre**

Pour l'effectivité des solutions proposées, des mesures préalables devront être prises tant par l'équipe rectorale que par l'Etat au plus haut niveau de décision.

### **1) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'UAC**

L'utilisation rationnelle des ressources nécessite un choix préalable de privilégier les dépenses académiques aux dépenses sociales; il est donc question de volonté politique.

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

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

Il s'agit d'une prise de conscience de l'importance de l'enseignement supérieur et donc de l'UAC dans le développement du Bénin et la cohésion sociale. De ce fait les autorités doivent accorder une place de choix à l'UAC lors de la détermination des allocations budgétaires.

### **II- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au problème du non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers**

#### **A- Approches de solutions**

La recherche de la cause réelle du non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers a révélé que la lenteur administrative dans le processus de paiement des bourses est la base de ce problème. Par conséquent, la solution devra éradiquer la lenteur administrative dans le processus du paiement des bourses des étudiants.

L'éradication de la lenteur administrative passe par la dynamisation du processus de paiement des bourses des étudiants pour rendre le processus plus rapide.

Dans un premier temps, il faut analyser le processus qui aboutit au paiement des bourses avec minutie afin de le décliner en tâches. L'étude de ce processus de paiement des bourses en permettra la simplification ; il s'agira donc d'identifier toutes les structures qui y sont impliquées.

Ensuite il faut déterminer la durée d'exécution de chaque tâche et définir le nombre d'agents nécessaires aux différentes tâches identifiées.

Enfin, prévoir un calendrier d'exécution des tâches avec la périodicité du contrôle d'exécution.

Tout cela permettra de savoir à quel niveau se trouve les blocages et de les lever afin que l'UAC puisse recouvrer dans les meilleurs délais ses droits.

### **B- Conditions de mise en œuvre**

Elles sont tant au niveau de l'UAC, du COUS que de l'Etat.

#### **1) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'UAC**

L'analyse du processus qui conduit au paiement des bourses et donc au reversement des frais d'inscription doit être faite avec les autres intervenants dans ce processus, c'est pourquoi il faut les y associer. Ensuite l'UAC doit à tout prix éviter les perturbations qui causent le chevauchement d'une année académique sur deux ans et plus. Car cela entraîne des retards dans la délibération des résultats, toute chose qui retarde l'aboutissement du paiement des bourses et donc du reversement des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'université par le COUS. Enfin elle doit sensibiliser les étudiants pour constituer dans les meilleurs délais leur dossier pour la bourse.

Par ailleurs, il doit être envisagé le paiement direct par l'Etat lui même de ces frais afin de réduire les délais de recouvrement à l'UAC.

#### **2) Conditions de mise en œuvre au niveau du COUS**

La ferme volonté du COUS à payer les montants dus à l'UAC.

#### **3) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'Etat**

L'Etat doit doter le COUS davantage en personnel et en matériel informatique et prévoir des sanctions en cas de non reversement des frais d'inscription des étudiants boursiers.

### **III- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC**

#### **A- Approches de solutions**

Le diagnostic à ce niveau a révélé que le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique de recherche de financements extérieurs. Comme solution pour éradiquer ce problème, nous proposons l'élaboration et la mise en œuvre effective d'un plan stratégique de recherche de financement extérieur. Il faut avant tout la volonté politique manifeste des autorités académiques qui va se traduire par la mise en œuvre effective du plan, car les potentiels bailleurs de fonds ne pourront s'engager que s'il existe une volonté politique des concernés de s'attaquer au problème de financement.

Ce plan doit prendre en compte les besoins réels de financement de l'UAC par rapport à ses objectifs. Un inventaire des potentiels donateurs doit être fait. Ensuite il faut identifier les moyens les plus efficaces d'atteindre les potentiels donateurs et de les convaincre à financer l'UAC. Enfin, vient la phase de la mise en œuvre du plan, en action concrète, selon un calendrier bien précis et les responsables à divers niveaux désignés. Ces actions peuvent être entre autres : la création d'un lobby des anciens étudiants, des demandes de partenariat avec les entreprises privées (formation de personnel- recherche-financement), organisation des journées de l'enseignement supérieur.

**B- Conditions de mise en œuvre****1) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'UAC**

Les autorités rectORAles doivent avant toute chose prendre conscience du potentiel de financement qu'est le financement extérieur et l'intégrer dans leur plan de développement de l'université. Ils doivent ensuite exploiter tous les canaux à leur disposition pour parvenir à l'amélioration de l'apport de cette source de financement dans le budget de l'UAC.

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

L'Etat doit aider l'UAC à entrer en contact avec les bailleurs de fonds et à négocier avec eux des accords de financement.

Les mesures incitatives au plan fiscal doivent également être mises en œuvre pour encourager les donateurs (entreprises et particuliers) et de ce fait promouvoir le mécénat.

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

#### IV- Construction du tableau de synthèse de l'étude

Tableau n°11 : Tableau de synthèse : résultat des recherches

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS DE L'ETUDE	HYPOTHESES	ELEMENT DU DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Niveau général	Le financement non optimal des activités de l'UAC.	Identifier les conditions d'un financement optimal des activités de l'UAC	-	-	
Niveau spécifique	1 La faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.	Etudier les conditions d'augmentation des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.	L'absence de critère de calcul des subventions accordées à l'UAC par l'Etat est à la base de la faiblesse de ces subventions.	La faiblesse des subventions accordées par l'Etat au profit de l'UAC est due : d'une part à l'absence de critère de détermination du montant de ces subventions et d'autre part à l'incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées à l'accroissement exponentiel des effectifs d'étudiants	<b><u>Approche de Solutions n°1</u></b> - Montant de la subvention basée sur : le volume d'activité et la performance ; le financement ciblé de projets - Recherche de financements privés, partage des coûts avec les étudiants et réduction des coûts unitaires par le choix des dépenses de qualité

	2	Le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers.	Déterminer les modalités du reversement effectif par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers.	Le non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers est dû à la lenteur administrative.	Le non reversement des frais d'inscription par le COUS à l'UAC des étudiants boursiers est dû à la lenteur administrative dans la procédure de paiement des bourses des étudiants.	<u><b>Approche de Solutions n°2</b></u> - Réexaminer le processus de paiement des bourses afin de voir où se situent les blocages, identifier et planifier les différentes étapes de ce processus ; désigner les personnes à charge pour l'accomplissement des tâches - Envisager le paiement direct des ces frais à l'UAC par le trésor public.
	3	La faiblesse de l'apport financier de la coopération.	Définir des mesures d'amélioration de l'apport financier de la coopération au budget de l'UAC.	Le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique pour la recherche de financements extérieurs.	Le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique de recherche de financements extérieurs.	<u><b>Approche de Solutions n°3</b></u> L'élaboration et la mise en œuvre effective d'un plan stratégique pour la recherche de financements extérieurs.

**Source** : Réalisé par nous même sur la base des résultats des recherches, décembre 2011

## **CONCLUSION**

Le rôle de l'enseignement supérieur dans la société actuelle est reconnu par tous. Ce niveau d'enseignement est appelé à apporter une contribution significative à la réalisation des objectifs de développement du Bénin. Pour répondre à ces attentes, l'UAC, en sa qualité de premier fournisseur de cet enseignement doit relever d'importants défis dont essentiellement celui de garantir une formation de qualité qui réponde aux standards internationaux et qui rende ses produits finis compétitifs sur le marché de l'emploi. Cette formation de qualité suppose une mutation dans son mode de financement et dans le choix de ses dépenses. La présente étude révèle les problèmes en matière de financement dont souffre l'UAC.

Il s'agit de :

- ✓ *la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC ;*
- ✓ *le non reversement par le COUS des frais de formation des étudiants boursiers ;*
- ✓ *le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC.*

Au terme des enquêtes réalisées pour identifier les causes réelles de ces problèmes, le diagnostic suivant a été établi :

- ✓ *la faiblesse des subventions accordées par l'Etat au profit de l'UAC est due d'une part à l'absence de critère de détermination du montant de ces subventions et d'autre à l'incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées à l'accroissement exponentiel des effectifs d'étudiants.*
- ✓ *le non reversement des frais d'inscription par le COUS à l'UAC des étudiants boursiers est dû à la lenteur administrative dans la procédure de paiement des bourses des étudiants.*

- ✓ *le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'inexistence d'un plan stratégique de recherche de financement extérieur.*

Des solutions ont été proposées pour éradiquer les problèmes en résolution en vue d'optimiser le financement des activités de l'UAC. Il s'agit notamment de :

- ✓ *la détermination du montant des subventions en fonction du volume d'activité et des critères de performance ;*
- ✓ *le partage des coûts de la formation ;*
- ✓ *la revue du processus de paiement des bourses et la responsabilisation de chaque acteur de ce processus ;*
- ✓ *enfin l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan stratégique pour la recherche de financement extérieur.*

Nous n'avons pas la prétention d'avoir cerné tous les aspects du sujet. L'application des solutions proposées et la prise en compte des conditions de mise en œuvre aideraient à résoudre un temps soit peu les problèmes liés au financement des activités de l'UAC.

Enfin deux (2) axes nous paraissent importants à approfondir en vue d'améliorer les résultats en matière de qualité de la formation d'une part et pour assurer l'exécution de la mission première de l'université. Il s'agit de :

- ✓ *l'approche managériale dans la gestion de l'UAC,*
- ✓ *le choix des partenaires privés.*

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **A- Ouvrages :**

- 1- Association marocaine de solidarité et de développement « *Guide pratique pour les associations, la mobilisation des ressources* »
- 2- U. BALOGOUN, « *la gratuité de l'enseignement supérieur au Bénin* »
- 3- M. DELLACASAGRANDE, (2011) « *le financement de l'enseignement supérieur, comparaisons internationales* » ;
- 4- « Larousse maxi poche », (2009)
- 5- Ministère du développement, de l'économie et des finances (2006) « *Stratégie pour l'atteinte des OMD au Bénin, objectifs 2 et 3* » ;
- 6- A. TRANNOY (mai 2006) « *Financement des universités, financement des études* » ;
- 7- UNESCO (octobre 1998) « *Déclaration mondiale sur l'es au XXIème siècle : visions et actions* » ;
- 8- Université d'Abomey Calavi (2006) « *Plan stratégique de développement de l'UAC* », avant projet.

### **B- Publications et rapports :**

- 1- AFD (2010) « **Le financement de l'enseignement supérieur en Méditerranée** », T.MELONIO et M. MEZOUAGHI ;
- 2- *Analyses économiques* n°28, (février 2004) « **financement de l'enseignement supérieur et aides aux étudiants dans les pays de l'OCDE** » ;

- 
- 3- *Association des universités africaines* « **Financement et gestion de l'enseignement supérieur en Afrique, le cas du Bénin** » par EZIN et al.
  - 4- *Banque Mondiale, (2006)* M.BROSSARD, B. FOKO : « **coûts et financement de l'enseignement supérieur dans les pays d'Afrique francophone** »;
  - 5- *Eurydice (avril 2008)* « **La gouvernance de l'enseignement supérieur en Europe** »;
  - 6- *Communauté française (juillet 2011)* « **Financement des universités** », rapport intermédiaire;
  - 7- *Fonds africain de développement, (mai 2006)* « **rapport d'évaluation** »;
  - 8- *Institut de l'entreprise (septembre 2011)* « **Financement de l'enseignement supérieur, quel rôle pour les entreprises** » par P.CHIOPPORI ;
  - 9- *OCDE (2008)* « **Caractéristiques des systèmes de financement de l'enseignement supérieur** » LACROIS Y.I. et CRETAN G. C.
  - 10- *OCDE (2008)* « **L'enseignement supérieur au service de la société de la connaissance** »;
  - 11- *UAC, « situations d'exécution des budgets 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 de l'UAC ».*

## C- MEMOIRES

- 1- G.ADONON (décembre 2007) « *Contribution à l'accroissement des subventions de l'Etat à l'enseignement supérieur : cas de la FAST* » ENAM cycle I ;

- 2- G. ALLOGNON (juillet 2007) « *Contribution à l'accroissement des subventions de l'Etat à l'enseignement supérieur : cas de la FASEG* », ENAM cycle II ;
- 3- C. FACHEHOUN (2005) « **Le recouvrement des créances à l'HZ d'ABOMEY CALAVI : analyses et appréciations** » ENAM cycle I ;
- 4- G. GOHOUNTI, (février 2011) « *Contribution à l'amélioration du système de gestion financière à l'UAC* » master en contrôle de gestion, audit et finance ENEAM ;
- 5- S. GOUNOU N'GOBI (2007) : « Le recouvrement des créances au CHD BORGOU, limites et perspectives ».

#### **D- Textes règlementaires :**

- 1- Arrêté 2009 N°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 avril 2009 portant attributions, organisations et fonctionnement de l'UAC.
- 2- Arrêté 2009 N°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 avril 2009 portant organisation et fonctionnement du Rectorat de l'UAC.
- 3- note de service n°095-10-UAC/SG/AC/VR-RU-SP/CS/SCS/SA du 19/08/2010 portant clé de répartition des rétrocessions aux droits d'inscriptions et de la formations dans les écoles doctorales.

#### **E- Sites Internet consultés :**

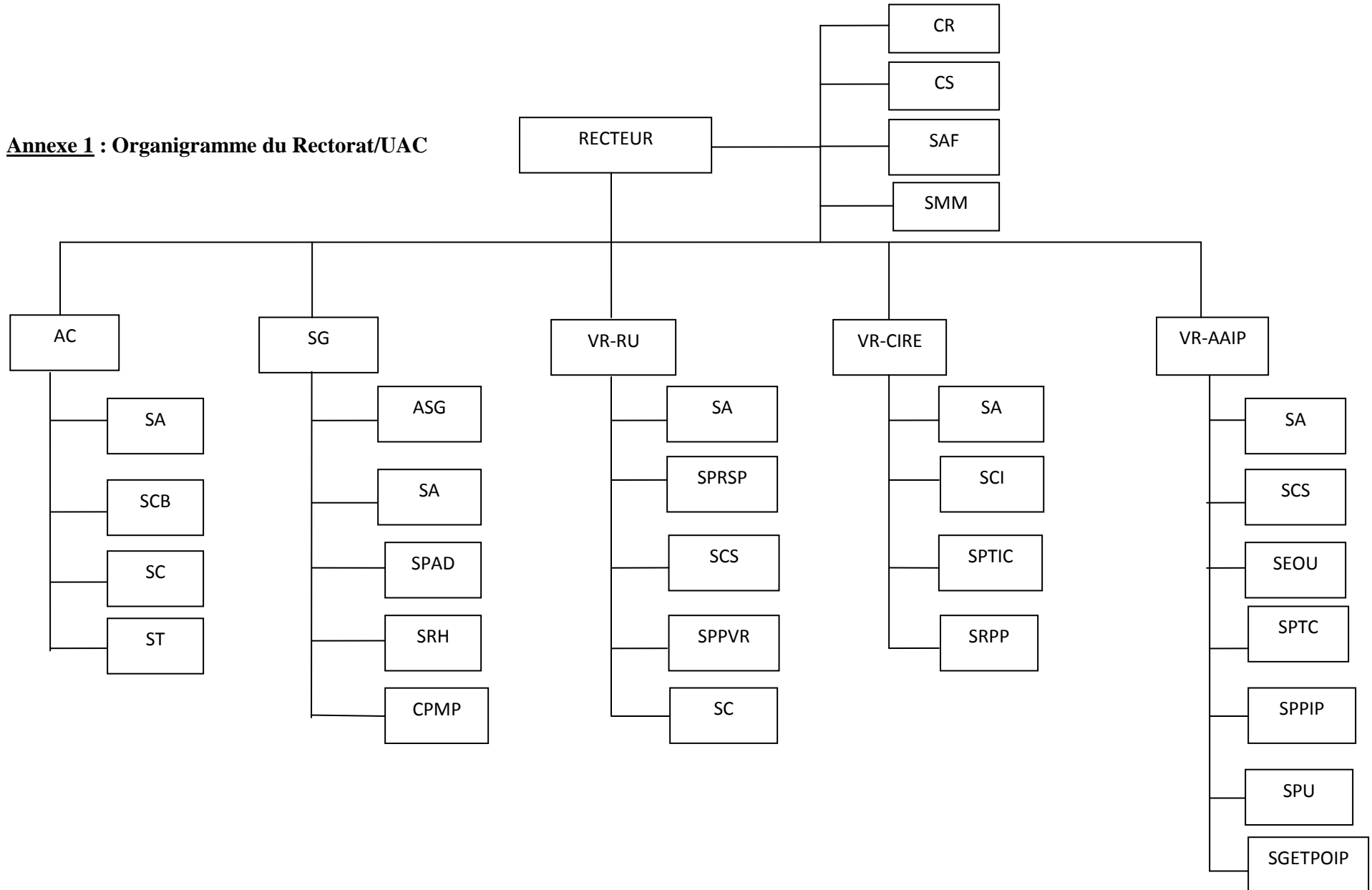
- 1- [www.recherche afd.fr](http://www.recherche.afd.fr)
- 2- [Www.ocde.org](http://Www.ocde.org)

## **ANNEXES**

Annexe 1 : organigramme de l'UAC

Annexe 2 : Echantillonnages

Annexe 3 : les questionnaires

**Annexe 1 : Organigramme du Rectorat/UAC**

**LEGENDE RELATIVE A L'ORGANIGRAMME**

**AC** : Agence Comptable

**ASG** : Assistant du Secrétaire Général

**CPMP** : Cellule de Passation des Marchés Publics

**CR** : Cabinet du Recteur

**CS** : Commissions Spécialisées

**SA** : Secrétariat Administratif

**SAF** : Service des Affaires Financières

**SC** : Service de la Comptabilité

**SCB** : Service du Contrôle Budgétaire

**SCI** : Service de la Coopération Internationale

**SCS** : Service des Commissions Scientifiques

**SEOU** : Service des Etudes et de l'Orientation Universitaire ;

**SG** : Secrétariat Général

**SGETPOIP** : Service de Gestion des Emplois du Temps et de Programmation de l'Occupation des Infrastructures Pédagogiques

**SMM** : Service du Matériel et de la Maintenance

**SPAD** : Service de Pré Archivage et de la Documentation

**SPPIP** : Service de la Prospective, de la Planification et de l'Insertion Professionnelle ;

**SPPVR** : Service de la Prospective, de la Planification et de la Valorisation de la Recherche

**SPRSP** : Service des Programmes de Recherche et du Suivi des Projets

**SPTC** : Service des Programmes de Troisième Cycle ;

**SPTIC** : Service de la Promotion des Technologies de l'Information et de la Communication

**SPU** : Service de la Pédagogie Universitaire ;

**SRH** : Service des Ressources Humaines ;

**SRPP** : Service des Relations Publiques et du Protocole

**SSS** : Service de la Scolarité et de la Statistique ;

**ST** : Service de la Trésorerie

**VR-AAIP** : Vice Rectorat chargé des Affaires Académiques et de l'Insertion Professionnelle

**VR-CIRE** : Le Vice Rectorat chargé de la Coopération Interuniversitaire et des Relations Extérieures

**VR-RU** : Vice Rectorat chargé de la Recherche Universitaire

**ANNEXE N°2** : Echantillonnages

Ils sont liés à la vérification de chacune des trois hypothèses

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

Il s'agit ici d'un recensement car l'effectif de la population mère est très réduit pour nécessiter un sondage. L'échantillon est donc constitué de toute la population mère telle qu'il suit :

Enquêtés par structure	Effectifs
Autorité rectorale	6
Chefs d'entité	18
Agence comptable	10
MESRS	11
DGB	4
<b>Total</b>	<b>49</b>

Source : nos investigations

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

Il est procédé au recensement au vue du nombre limité des personnes qui constituent la population cible. Cet échantillon est composé de toute cette population ; elle se présente comme il suit :

Enquêtés par structure	Effectifs
Autorités rectorales	6
Agence comptable	15
COUS	22
DBSU	25
<b>Total</b>	<b>68</b>

Source : nos investigations

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

Il est relatif à la vérification de l'hypothèse selon laquelle le faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC est dû à l'absence d'un plan stratégique de recherche de financements extérieurs à l'UAC. A cet effet la population cible est constitué de : des autorités rectorales, des agents de l'AC, des partenaires du Bénin au développement, des particuliers, y compris des anciens étudiants de l'UAC, des entreprises privées, des ONG, le ministère chargé des finances et le MESRS. Cette population est la cible de notre enquête car nous y avons incorporé toutes les catégories d'acteurs et de donateurs (et de potentiels donateurs) impliqués dans le financement externe de l'UAC.

Cependant, nous ne pourrions soumettre notre questionnaire aux individus qui constituent cette population, d'où il sera procédé à un sondage dont l'échantillon est composé comme suit :

CATEGORIES D'INTERVENANTS	EFFECTIF
Partenaires au développement	12
ONG	8
Entreprises privées	9
Autorités rectorales	6
Agents de l'AC	10
Particuliers (non compris les anciens étudiants de l'UAC)	17
Anciens étudiants de l'UAC	25
Ministère des finances	7
MESRS	11
Diverses associations	17
Total	122

Sources : réalisé par nous même

**ANNEXE N°3**

Un questionnaire a été élaboré pour recueillir l'avis des personnes interrogées sur les causes des problèmes en résolution.

**QUESTIONNAIRE**

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

**Identité (facultative) :**

**Nom & Prénoms**

**Profession et structure :**

**1- Quelles sont selon vous les causes de la faiblesse des subventions accordées par l'Etat à l'UAC ?**

A

Absence de critère de détermination du montant des subventions accordées à l'UAC par l'Etat

B

L'incapacité de l'Etat à faire face aux charges liées à l'effectif d'étudiants

C

La priorisation d'un autre secteur par les donateurs

**2- Quelles sont les conséquences de la faiblesse de ces subventions ?**

---

---

---

**3- A quoi est dû à votre avis le non versement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC ?**

- A Faible suivi du recouvrement des frais dus
- B La lenteur administrative du processus de paiement des bourses
- C Indisponibilité des fonds au niveau du COUS

**4- - Hormis les frais d'inscription et les subventions de l'Etat, savez-vous que l'UAC dispose d'autres sources externes de financement ?**

**5- Les quelles ?**

**6- Pensez-vous que la mobilisation de ce financement externe de l'UAC est optimale ?**

**7- Pourquoi ?**

- A Inexistence d'un plan stratégique de recherche de financement extérieur
- B Inexistence d'une culture du mécénat

**Merci pour votre compréhension.**

## **Table de matières**

Chapitre 1 : Présentation du cadre de l'étude, Observations de stage et Ciblage de la problématique .....	3
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude .....	3
<b>I. Cadre institutionnel : l'Université d'Abomey Calavi (UAC) .....</b>	<b>3</b>
<b>A- Historique, cadre juridique et missions de l'UAC .....</b>	<b>3</b>
1) Historique .....	3
2) Cadre juridique .....	3
3) Les missions de l'UAC .....	4
<b>B- Les composantes de l'UAC .....</b>	<b>4</b>
1) Les organes statutaires .....	4
2) Les centres universitaires .....	5
a- Le Centre Universitaire d'Abomey-Calavi .....	5
b- Le Centre Universitaire de Cotonou .....	6
c- Le Centre Universitaire de Porto Novo .....	6
d- Le Centre Universitaire de Dangbo .....	6
e- Le Centre Universitaire de Lokossa .....	6
f- Le Centre Universitaire de Ouidah .....	6
3) Le personnel et les Etudiants .....	7
a- Le personnel enseignant comprend : .....	7
b- Les personnels, administratifs, techniques et de service .....	7
c- Les étudiants .....	7
<b>II. Cadre physique de l'étude : l'Agence Comptable l'UAC .....</b>	<b>8</b>
<b>A- Statut et Attributions de l'agent comptable : .....</b>	<b>8</b>
<b>B- Organisation et Fonctionnement de l'Agence Comptable de l'UAC .....</b>	<b>10</b>
1) Le secrétariat administratif de l'AC .....	10

2) Le service du contrôle budgétaire : .....	10
3) Le service de la comptabilité : .....	11
4) Le service de la trésorerie.....	11
<b>I. Observations de stage sur le financement des activités de l'UAC .....</b>	<b>12</b>
<b>A- Le financement du budget de l'UAC par les ressources propres.....</b>	<b>12</b>
1- La perception des frais de formation dans les facultés et les écoles professionnelles.....	13
2- La perception des droits de formation dans les cycles de Master DESS et écoles doctorales	15
<b>B- Le financement du budget de l'UAC par les subventions de l'Etat.....</b>	<b>16</b>
C- Le financement du budget de l'UAC par les Dons : .....	17
<b>II. Etat des lieux sur la gestion des ressources de l'UAC.....</b>	<b>18</b>
<b>A- Point sur la tenue de la comptabilité .....</b>	<b>18</b>
<b>B- Constat sur la gestion de la trésorerie .....</b>	<b>19</b>
<b>C- Constat sur le respect des procédures .....</b>	<b>20</b>
1- Rôle de payeur .....	20
2- En sa qualité de caissier, le comptable doit : .....	21
- <i>s'assurer que le paiement est fait au véritable créancier afin que l'UAC soit définitivement libérée de sa dette;</i> .....	21
<b>D- La gestion des investissements .....</b>	<b>21</b>
Section 2 : Problématique de l'étude .....	23
Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique.....	23
<b>I- Inventaire des constats significatifs .....</b>	<b>23</b>
<b>A- Inventaire des atouts .....</b>	<b>23</b>
<b>B- Inventaire des faiblesses .....</b>	<b>23</b>
<b>II- Choix de la problématique .....</b>	<b>24</b>
<b>A. Regroupement par centres d'intérêt .....</b>	<b>24</b>

<b>B-</b>	<b>Choix de la problématique</b> .....	26
	Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution.....	28
<b>I-</b>	<b>Spécification de la problématique</b> .....	28
<b>II -</b>	<b>Vision globale et séquences de résolution de la problématique</b> .....	29
<b>A-</b>	<b>Vision globale de résolution de la problématique</b> .....	29
<b>1-</b>	<b>Vision globale liée au PS1</b> .....	29
<b>2-</b>	<b>Vision globale liée au PS2</b> .....	30
<b>3-</b>	<b>Vision globale liée au PS3</b> .....	30
<b>B-</b>	<b>Séquences de résolution de la problématique</b> .....	31
	<b>CHAPITRE 2 : Du cadre théorique et méthodologique aux suggestions</b> .....	33
	Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude .....	33
	Paragraphe 1 : Cadre théorique.....	33
<b>I-</b>	<b>Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude</b> .....	33
<b>A-</b>	<b>Objectifs de l'étude</b> .....	33
<b>1)</b>	<b>Objectif général</b> .....	33
<b>a-</b>	<b>Objectif général de développement (OGD)</b> .....	33
<b>b-</b>	<b>Objectif général de recherche (OGR)</b> .....	33
<b>2)</b>	<b>Objectifs spécifiques</b> .....	34
<b>a-</b>	<b>Objectifs spécifiques de développement (OSD)</b> .....	34
<b>b-</b>	<b>Objectifs spécifiques de recherche (OSR)</b> .....	34
<b>B-</b>	<b>Les hypothèses (H)</b> .....	34
<b>1)</b>	<b>Hypothèse liée au problème spécifique n°1 (H1)</b> .....	35
<b>2)</b>	<b>Hypothèse liée au problème spécifique n°2 (H2)</b> .....	35
<b>3)</b>	<b>Hypothèse liée au problème spécifique n°3 (H3)</b> .....	36
<b>C-</b>	<b>Tableau de bord de l'étude</b> .....	37
<b>II-</b>	<b>REVUE DE LITTERATURE</b> .....	39

1- Revue de littérature liée à la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.....	39
<b>2- Revue de littérature liée au non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers à l'UAC.....</b>	<b>41</b>
<b>3- Revue de littérature relative la faiblesse de l'apport financier issue de la coopération .....</b>	<b>42</b>
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie .....	43
<b>I- Dimension empirique de l'étude .....</b>	<b>44</b>
A) Objectifs des enquêtes.....	44
B) Identification de la population mère .....	44
C) Nature des enquêtes .....	45
<b>II- Dimension théorique .....</b>	<b>45</b>
1) Théories retenues .....	46
2) Seuil de décision lié au PS1.....	46
B- Choix théoriques liés au PS2.....	46
1) Théories retenues .....	46
2) Seuil de décision .....	47
C- Choix théoriques liés au PS3 .....	47
1) Théorie retenue .....	47
2) Seuil de décision .....	47
Section 2: Des enquêtes aux suggestions.....	47
<b>Paragraphe 1 : Collecte des données et présentation des résultats.....</b>	<b>47</b>
Il s'agira dans ce paragraphe de restituer les conditions de réalisation des enquêtes, de présenter les données collectées et de vérifier les hypothèses. ....	47
<b>I – Collecte et analyse des données.....</b>	<b>48</b>
Après avoir exposé les conditions de réalisation des enquêtes, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des données.....	48
<b>A- Collecte des données .....</b>	<b>48</b>

<b>1) Réalisation des enquêtes .....</b>	<b>48</b>
<b>2) Les difficultés rencontrées et les limites des enquêtes.....</b>	<b>48</b>
<b>B- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes .....</b>	<b>49</b>
<b>1) Présentation et analyse des données relatives aux causes de la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.....</b>	<b>49</b>
Pour la vérification de l'hypothèse n°1, seules 41 personnes ont pu être interrogées contrairement à ce qui avait été prévu (voir à l'annexe n°2), soit un taux de récupération de 83,7%. Ce taux est dû aux difficultés évoquées plus haut. ....	49
<b>2) Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs aux causes du non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers. ....</b>	<b>50</b>
Pour les raisons évoquées précédemment tout l'échantillon n'a pu être interrogé ; le taux de récupération est de 88,24% .....	50
<b>3) Présentation et analyse des résultats d'enquête relatifs au faible apport financier de la coopération .....</b>	<b>51</b>
<b>A- La validation des hypothèses .....</b>	<b>52</b>
<b>1) Degré de validité de l'hypothèse n°1.....</b>	<b>52</b>
<b>2) Degré de validité de l'hypothèse relative au problème spécifique n°2 .....</b>	<b>53</b>
<b>3) Degré de validité de l'hypothèse relative au problème spécifique n°3 .....</b>	<b>53</b>
<b>B- La synthèse du diagnostic.....</b>	<b>54</b>
<b>1) Elément de diagnostic lié au PS n°1.....</b>	<b>54</b>
A partir de la vérification partielle de l'hypothèse n°1, on déduit que : .....	54
<b>2) Elément de diagnostic lié au PS n° 2.....</b>	<b>54</b>
L'entière vérification de l'hypothèse n°2 permet de retenir que :.....	54
<b>3) Elément de diagnostic lié au PS n°3.....</b>	<b>54</b>
A partir de la confirmation totale de l'hypothèse, nous retenons que :.....	54
<b>Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>54</b>

<b>I- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au problème de la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC.....</b>	<b>55</b>
<b>A- Approches de solutions liées à la faiblesse des subventions de l'Etat au profit de l'UAC .</b>	<b>55</b>
1) Le choix du critère de détermination de la subvention de l'Etat au profit de l'UAC.....	55
2) Les solutions alternatives de financement face à l'incapacité de l'Etat à financer les activités de l'UAC.....	56
<b>B- Conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>59</b>
1) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'UAC .....	59
2) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'Etat .....	60
<b>II- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au problème du non reversement par le COUS des frais d'inscription des étudiants boursiers .....</b>	<b>60</b>
<b>A- Approches de solutions .....</b>	<b>60</b>
<b>B- Conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>61</b>
1) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'UAC .....	61
2) Conditions de mise en œuvre au niveau du COUS.....	61
3) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'Etat .....	61
<b>III- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre liées au faible apport financier de la coopération au budget de l'UAC .....</b>	<b>62</b>
<b>A- Approches de solutions .....</b>	<b>62</b>
<b>B- Conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>63</b>
1) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'UAC .....	63
2) Conditions de mise en œuvre au niveau de l'Etat .....	63
<b>IV- Construction du tableau de synthèse de l'étude .....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>

---

<b>LEGENDE RELATIVE A L'ORGANIGRAMME</b> .....	73
<b>AC</b> : Agence Comptable .....	73
<b>ASG</b> : Assistant du Secrétaire Général .....	73
<b>CPMP</b> : Cellule de Passation des Marchés Publics .....	73
<b>CR</b> : Cabinet du Recteur .....	73
<b>SA</b> : Secrétariat Administratif .....	73
<b>SC</b> : Service de la Comptabilité .....	73
<b>SCB</b> : Service du Contrôle Budgétaire .....	73
<b>SCI</b> : Service de la Coopération Internationale .....	73
<b>SCS</b> : Service des Commissions Scientifiques .....	73
<b>SEOU</b> : Service des Etudes et de l'Orientation Universitaire ; .....	73
<b>SG</b> : Secrétariat Général .....	73
<b>SGETPOIP</b> : Service de Gestion des Emplois du Temps et de Programmation de l'Occupation des Infrastructures Pédagogiques .....	73
<b>SPAD</b> : Service de Pré Archivage et de la Documentation .....	73
<b>SPPIP</b> : Service de la Prospective, de la Planification et de l'Insertion Professionnelle ; .....	73
<b>SPPVR</b> : Service de la Prospective, de la Planification et de la Valorisation de la Recherche .....	73
<b>SPRSP</b> : Service des Programmes de Recherche et du Suivi des Projets .....	73
<b>SPTC</b> : Service des Programmes de Troisième Cycle ; .....	73
<b>SPTIC</b> : Service de la Promotion des Technologies de l'Information et de la Communication .....	73
<b>SPU</b> : Service de la Pédagogie Universitaire ; .....	74
<b>SRH</b> : Service des Ressources Humaines ; .....	74
<b>SRPP</b> : Service des Relations Publiques et du Protocole .....	74
<b>SSS</b> : Service de la Scolarité et de la Statistique ; .....	74
<b>ST</b> : Service de la Trésorerie .....	74
<b>VR-AAIP</b> : Vice Rectorat chargé des Affaires Académiques et de l'Insertion Professionnelle .....	74

---

<b>VR-CIRE</b> : Le Vice Rectorat chargé de la Coopération Interuniversitaire et des Relations Extérieures .....	74
<b>VR-RU</b> : Vice Rectorat chargé de la Recherche Universitaire.....	74