



REPUBLIQUE DU BENIN (RB)

*****_*****

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

*****_*****

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

*****_*****

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

Option :

Administration des
Finances

Filière :

Administration des
Finances et du Trésor

Promotion:

2009-2011

THEME :

**AMELIORATION DU SYSTEME
DE GESTION BUDGETAIRE DU
FODEFCA.**

Réalisé et soutenu par :

Fidèle Yaovi TOSSOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

Jean Yao TOSSAVI
Secrétaire Exécutif du FODEFCA

Directeur de Mémoire :

Justin DJOSSOU
Administrateur des Services Financiers
Enseignant à l'ENAM

(Version après soutenance)

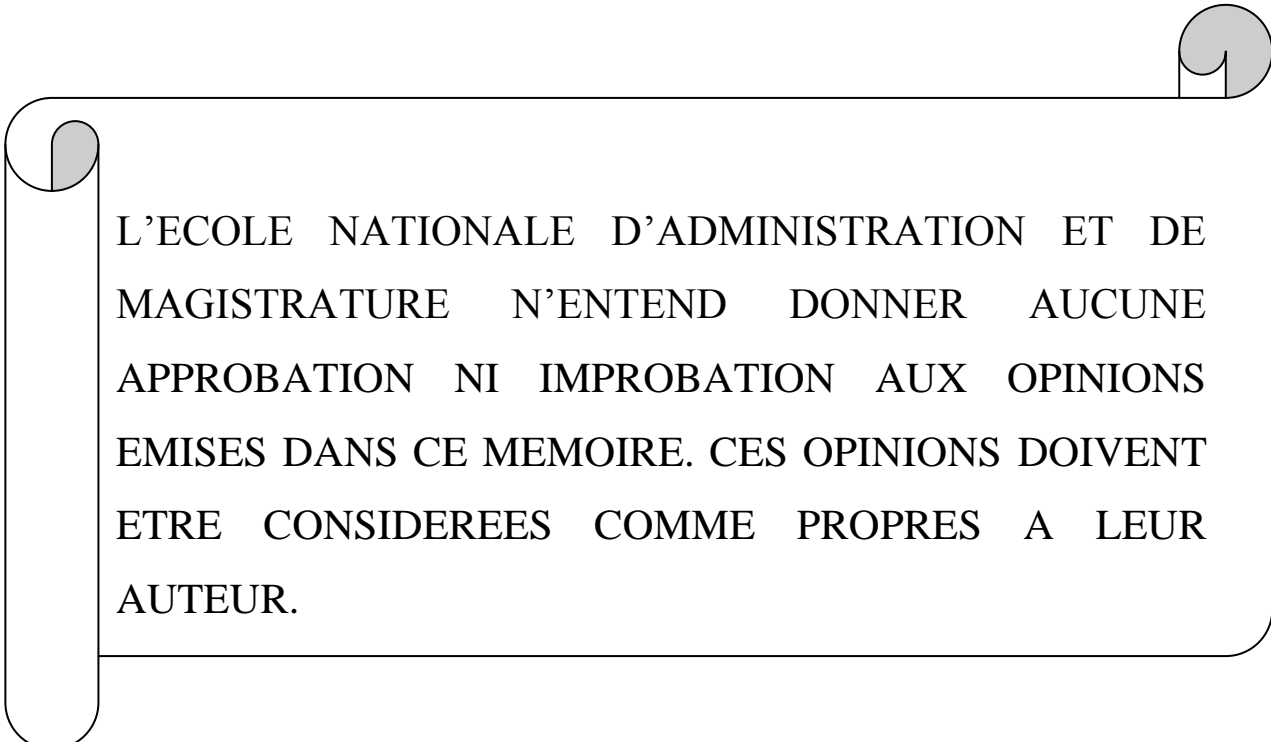
Mars 2012

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Dr Joseph L. PRINCE AGBODJAN

VICE-PRESIDENT : Mme Pauline CHINA

MEMBRE : M. Antoine Coovi ZANGBAN



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

DEDICACE

- ✓ A la mémoire de vous mes très chers et regrettés papa Louis Ludovic TOSSOU et maman Thérèse Djogbo NAGO, ce travail est le fruit de la graine que vous avez semée;
- ✓ A vous mes enfants Cénelle, Darcelle et Marie-Antoine TOSSOU, que ce travail soit un exemple à suivre et à dépasser ;
- ✓ A toi ma chère Cresselle AYOHOUANNOU, pour ton soutien indéfectible.

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions dresser la liste exhaustive de toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation du présent travail. Que chacune d'elles reçoive ici le témoignage de notre profonde gratitude.

Nos remerciements vont expressément :

- au Pr Mathurin Coffi NAGO, pour ses conseils éclairés ;
- à Monsieur Théophile B. NAGO, pour son soutien inestimable ;
- à Monsieur Justin DJOSSOU, notre Directeur de mémoire, qui a suivi et orienté ce travail, en dépit de ses multiples occupations ;
- à Monsieur Jean Yao TOSSAVI, Secrétaire Exécutif du FODEFCA, notre Tuteur de stage, pour avoir accepté notre stage au FODEFCA et suivi ce travail;
- à Monsieur Fiacre AVAHOUNDJE, pour son aide inconditionnelle ;
- à mes amis Laure, Kokou, Mikaila, Joël, Esdras et Daniel pour leur soutien appréciable;
- à Monsieur Etienne AHOUANKA, Directeur de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et au personnel administratif et technique, pour la qualité de l'enseignement reçu et les riches expériences partagées ;
- à tout le corps enseignant de l'ENAM ;
- à tout le personnel du FODEFCA ;
- au Jury, pour avoir accepté d'évaluer ce travail malgré leurs multiples sollicitations.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

CG	: Comité de Gestion
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DNCMP	: Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
FODEFCA ou Fonds	: Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MTFP	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
PADFPC	: Projet d'Appui au Développement de la Formation Professionnelle Continue
PNFPC	: Politique Nationale de la Formation Professionnelle Continue
SE	: Secrétariat ou Secrétaire Exécutif
SP	: Service Public
TA	: Taxe d'Apprentissage
VP	: Versement Patronal
VPS	: Versement Patronal sur Salaire

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Effectifs des demandes reçues et formées de 2006 à 2010	15
Tableau n°2 : Evolution du montant de la subvention de l'Etat au profit du Fonds par rapport au montant de son budget annuel de 2006 à 2010	18
Tableau n°3 : Statistique des visites de supervision des actions de formation sur le terrain de 2006 à 2010	22
Tableau n°4 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	26
Tableau n° 5 : Tableau des objectifs et résultats attendus.....	33
Tableau n°6 : Tableau de Bord de l'Etude	39
Tableau n°7 : Répartition des données d'enquête relatives à la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes.....	47
Tableau n°8 : Répartition des données d'enquête relatives au retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics	48
Tableau n°9 : Répartition des données d'enquête relatives à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain.	49
Tableau n°10 : Répartition des données d'enquête relatives au défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.	50

GLOSSAIRE

Autonomie financière : situation d'une collectivité publique ou d'un organisme public disposant d'un pouvoir propre de gestion de ses recettes et de ses dépenses, regroupées en un budget ou dans un document équivalent. Pour être complète, elle suppose l'existence de ressources propres à la collectivité ou à l'organisme en cause.

Compte de Gestion : ensemble des documents chiffrés et des pièces justificatives des recettes et des dépenses, par lesquels un comptable principal justifie, devant la Chambre des Comptes, les opérations qu'il a exécutées ou centralisées durant une année.

Cour des Comptes : Haute Juridiction chargée de contrôler le bon emploi de deniers publics et de juger les comptes des comptables publics. **Au Bénin, cette fonction est assurée par la Chambre des comptes de la Cour Suprême.**

Deniers publics : fonds ou valeurs appartenant ou confiés aux organismes publics. Ils sont soumis aux règles de la comptabilité publique.

Gestion : ensemble des activités dans le cadre du respect des règles liées à une matière ; Utilisation rationnelle des ressources et des connaissances.

Action de gérer (Gérer = Administrer = Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler.)

Loi de finances : terme générique désignant les lois qui déterminent la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges de l'Etat compte tenu d'un équilibre économique et financier défini. On distingue la loi de finances initiale, la loi de finances rectificative et la loi de règlement.

Management : action de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Un système dans lequel les outils, les styles utilisés, les acteurs sont aussi importants que les résultats et les finalités

recherchés. Il concerne aussi bien les cadres supérieurs, les cadres moyens et les autres agents.

Ordonnancement : acte administratif par lequel une autorité qualifiée donne l'ordre à un comptable public, conformément à l'engagement et aux résultats de la liquidation, de payer une dette d'un organisme public.

Ordonnateur : catégorie d'agent de l'Etat ou des collectivités locales responsables dans la procédure d'exécution du budget, de l'engagement de la liquidation et l'ordonnancement des dépenses publiques. En matière de recettes, ils ont seuls qualité pour constater et liquider les créances et pour émettre les titres de perception.

Plan de formation : ensemble des actions de formation que l'entreprise se propose de réaliser en faveur de ses salariés pour une période donnée afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs techniques, économiques et sociaux. Annuel ou pluriannuel, il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise.

Service fait (règle du) : règle de la comptabilité publique interdisant aux personnes publiques de procéder à un paiement avant contrôle de l'effectivité de l'exécution de la prestation correspondante.

Structure : Employé ici au sens figuré, synonyme d'organisme, d'institution, d'entreprise, d'office ou de service d'Etat

RESUME

La présentation et l'analyse des activités du FODEFCA ont conduit à effectuer plusieurs constats peu reluisants. Au nombre de ces constats, nous pouvons citer, entre autres, la faible jouissance, par le FODEFCA, de l'autonomie financière à lui accordée par les textes, le retard dans l'exécution des dépenses du Fonds selon la procédure de passation des marchés publics, l'insuffisance des missions de vérifications sur le terrain et le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.

Pour le problème relatif à la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes, il a pour cause la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement de la structure. Il faut donc clarifier le statut juridique du Fonds en le qualifiant d'Etablissement public, préciser l'utilité de la Taxe d'Apprentissage en la réhabilitant, déterminer sa quotité exacte, sa nature, son champ et les modalités de son recouvrement et de repreciser les dispositions de l'article 31 du statut du FODEFCA

En ce qui concerne le retard dans l'exécution des dépenses du Fonds selon la procédure de passation des marchés publics, il a été révélé comme cause le caractère peu efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offres. Les solutions proposées sont, entre autres, d'adopter la méthode de publication adéquate de son choix, d'obtenir du ministère des finances une dérogation spéciale accordée au FODEFCA pour la conduite des opérations de passation des marchés publics. Par ailleurs, il faut veiller à renforcer les potentialités des opérateurs de formation à produire des offres de qualité.

Le problème relatif à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain trouve sa cause dans le manque de ressources matérielles et humaines. Il s'agira de motiver le personnel disponible et de doter le FODEFCA en moyens techniques et matériels appropriés, en ressources financières stables et suffisantes.

Enfin, le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes se justifie par la maîtrise insuffisante des procédures d'élaboration desdits comptes. L'organisation des séminaires de formation en vue du renforcement des capacités techniques des agents dans l'élaboration desdits comptes et la véritable estimation des ressources financières à mobiliser permettront de résoudre ce problème.

Toutefois, la bonne volonté des acteurs politiques et administratifs serait un facteur prépondérant pour la résolution de tous les problèmes soulevés par la présente étude.

SOMMAIRE

Introduction.....	1
<u>Chapitre premier</u> : Du cadre institutionnel de l'étude aux séquences de résolution de la problématique de l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA.....	3
<u>Section 1</u> : Présentation du cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.....	4
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique.....	25
<u>Chapitre deuxième</u> : Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA.....	31
<u>Section 1</u> : Du cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	32
<u>Section 2</u> : De la présentation des résultats d'enquête aux approches de solutions pour l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA	45
Conclusion.....	59
Bibliographie.....	61
Annexes.....	63
Table des matières.....	82

Introduction

Pour accomplir sa mission, l'Etat se fixe des objectifs, en fonction de sa politique économique et sociale. De ces objectifs découlent des responsabilités à assumer, des charges à couvrir et une organisation administrative adéquate. Cela a motivé la création de services publics dont le rôle est de mettre en œuvre une politique spécifique de l'Etat dans chaque secteur de la vie nationale.

En effet, les exigences du marché, devenu planétaire, font apparaître que ce qui crée la différence et produit la plus-value en terme de performance (coût, qualité) sont les compétences des ressources humaines d'une nation. L'investissement dans l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre, grâce à la formation et aux mécanismes de gestion des compétences en relation avec les emplois, devient le plus précieux des facteurs de production des Etats modernes. Au Bénin, le manque généralisé ou l'inadéquation de compétences de la main-d'œuvre, la faible performance des entreprises et la non compétitivité de la production dans le secteur moderne comme dans le secteur informel ont conduit à la création du Fonds de Développement et de la Formation Professionnelle Continue (FODEFCA) en 1999.

Le fonctionnement de cet organisme demande que des ressources suffisantes soient mises à sa disposition. Pour exécuter ses activités, le Fonds retrace annuellement et de façon cohérente dans un document budgétaire ses ressources et les charges. L'exécution du budget se réalise à travers une série d'opérations effectuées par les différents acteurs chargés de la gestion du Fonds. Etant donné le caractère très sensible des deniers publics, leur utilisation est encadrée par un ensemble de règles dont le suivi permet une exécution transparente et un contrôle efficace des opérations effectuées.

Nous avons orienté nos recherches dans cette structure, en analysant les techniques de gestion de son budget. Dans ce cadre, notre étude a porté sur **« Approches pour l'amélioration du système de gestion budgétaire du**

FODEFCA ». Les résultats de nos recherches ont été synthétisés, dans le présent mémoire, en deux chapitres. Le premier est consacré à la réalisation de l'état des lieux et au ciblage de la problématique. Le deuxième traite des différentes étapes de résolution de la problématique de l'étude.

Chapitre premier

Du cadre institutionnel de l'étude aux séquences de résolution de la problématique de l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA

Il nous revient, dans ce chapitre, de présenter le cadre de notre étude, de dégager une problématique à travers nos observations de stage et de présenter les séquences de résolution de cette problématique.

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

Paragraphe 1 : Cadre de l'étude

Ce paragraphe est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude qu'est le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) et du cadre physique qu'est le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA).

I- De la présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique

Conformément aux dispositions du décret 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, le MTFP a pour mission la définition et la mise en œuvre de la politique de l'Etat, en matière de Travail et de la Fonction Publique.

A ce titre, il est chargé de :

- la conception, du suivi et du contrôle de la législation du Travail, de la Médecine du Travail et de la Sécurité Sociale ;
- la définition et de l'adaptation constante du profil de la Fonction Publique aux exigences du progrès et de la modernisation ;
- la définition et de la mise en œuvre de la politique de recrutement des agents de l'Etat ;
- l'impulsion, du suivi et du contrôle de la gestion des personnels de l'Etat ;
- la définition et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue des Agents de l'Etat et des travailleurs des différentes catégories socioprofessionnelles régis par le Code du travail.

Il est composé du Cabinet du Ministre, de l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics, du Secrétariat Général du Ministère, des Directions Centrales,

des Directions Techniques, des Directions Départementales et des Organismes sous tutelle.

Le Cabinet du Ministre comprend:

- un Directeur de Cabinet (DC) ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) ;
- cinq Conseillers Techniques ;
- un Assistant du Ministre ;
- un Attaché de Cabinet (AC) ;
- un Chef de la Cellule de Communication ;
- un Secrétaire Particulier (SP).

L'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) est placée sous l'autorité directe du Ministre du Travail et de la Fonction Publique. Elle a pour mission, de suivre et de contrôler dans les services publics, la gestion des personnels de l'Etat, le fonctionnement des structures chargées de la gestion des personnels de l'Etat et l'application des règles de déontologie administrative.

A ce titre, elle est chargée, en liaison avec les autorités des Départements ministériels et des Institutions de l'Etat:

- de veiller à la présence effective des agents de l'Etat à leurs postes de travail;
- de contrôler la gestion des ressources humaines et des structures de gestion des personnels de l'Etat ;
- de veiller à l'amélioration des performances des services de l'Etat ;
- de suivre l'élaboration et la vulgarisation des critères de performance des agents de l'Etat et des valeurs et règles d'éthique dans la Fonction publique ;

- d'étudier et de soumettre à l'avis du Ministre du Travail et de la Fonction Publique, les dossiers de décoration des agents de l'Etat émanant des ministères et institutions de l'Etat ;
- de veiller à la régularité de la désignation des agents modèles au sein des services publics ;
- de veiller au respect de l'application des textes législatifs et réglementaires régissant la Fonction Publique ;
- de veiller à l'amélioration des conditions de travail et des mesures d'hygiène et de sécurité dans les services publics ;
- de veiller au suivi du redéploiement des cadres nommés par décret et en fin de fonction.

L'IGSEP comprend un secrétariat, le Département Inspection et Vérification Interne, le Département Contrôle de Gestion des Ressources Humaines de l'Etat, le Département Contrôle de la Sécurité au Travail, de la Déontologie et de l'Ethique dans les services publics.

Le Secrétariat Général du Ministère (SGM) est placé sous l'autorité directe du Ministre qu'il assiste dans l'administration et la gestion du Ministère.

A ce titre, il est chargé :

- de programmer, d'impulser, de coordonner et d'évaluer les activités des différents services du Ministère ;
- de viser et de soumettre à la signature du Ministre tous les projets de correspondances et d'actes en provenance des services du Ministère ;
- de suivre, conformément aux instructions du Ministre, l'exécution des décisions prises dans le domaine des attributions du Ministère par le Président de la République et le Gouvernement ;

- de superviser les activités de la Direction des Ressources Humaines (DRH), de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), du Secrétariat Administratif central du Ministère, du Service des Relations avec les Usagers (SRU), du Centre Informatique et du Service de pré-archivage ;
- d'assurer, sur le plan technique, les liaisons avec l'extérieur du Ministère, notamment avec les autres ministères ;
- de signer les projets d'acte et de correspondance pour lesquels il reçoit délégation de signature du Ministre.

Le Secrétariat Général du Ministère comprend le Secrétariat Administratif du Ministère, le Service des Relations avec les Usagers, le Service de Pré-archivage, le Service Informatique, la Cellule de Passation des Marchés Publics, le Service du Protocole du Ministère.

Les Directions Centrales : Elles sont la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

Les Directions Techniques : Elles sont regroupées au sein des trois (03) Directions Générales à savoir :

- la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) ;
- la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) ;
- la Direction Générale du Travail (DGT).

Les Organismes sous tutelle : Au nombre des organismes sous tutelle, on peut noter :

- la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;

- l'Institut de Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC) ;
- le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE) ;
- le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA).

Les attributions, l'organisation et le fonctionnement des Organismes sous tutelle sont ceux prévus par leurs statuts respectifs.

Enfin, Il est institué, sous la présidence du Ministre du Travail et de la Fonction Publique, un Comité de Direction à caractère consultatif.

L'organigramme du Ministère de Travail et de la Fonction Publique est présenté en Annexe n°1.

II- De la présentation du FODEFCA

Le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage a été créé par Décret n°99-053 du 12 février 1999. Mais il a commencé dès 1998 avec un appui technique et financier des partenaires au développement avec comme chef de file, la Banque Mondiale qui lui a permis de lancer ses activités en Novembre 2000 par la mise en œuvre du Projet d'Appui au Développement de la Formation Professionnelle Continue (PADFPC). Le PADFPC est financé sur un crédit de la Banque Mondiale sur une période de trois (3) ans de 2000 à 2003. Le Fonds est placé sous la tutelle du Ministère chargé du Travail. Il jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Son siège est fixé à Cotonou.

A- Mission

Conformément aux objectifs visés par la Politique Nationale de la Formation Professionnelle Continue, le FODEFCA a pour mission, la valorisation des

ressources humaines par le financement d'actions de formation au profit des travailleurs du secteur privé moderne et informel (artisanat, agriculture) et des jeunes arrivant sur le marché du travail en vue de la compétitivité des entreprises et la lutte contre le chômage et la pauvreté.

En tant qu'outil stratégique du Gouvernement pour promouvoir la formation continue et en améliorer la pertinence et la qualité, le Fonds vise la satisfaction permanente des besoins en main d'œuvre qualifiée, en vue de l'amélioration du rendement, de la productivité et de la compétitivité des entreprises des secteurs formel et informel, la résorption du chômage, la réduction de la pauvreté, l'insertion professionnelle des jeunes et le renforcement de capacités des organismes de formation.

Les bénéficiaires des actions du Fonds sont principalement les travailleurs du secteur privé moderne, les travailleurs du secteur agricole, les maîtres artisans et les apprentis, les actifs sans emploi, les déscolarisés, les déflatés, etc. Le FODEFCA intervient dans deux principaux domaines que sont la formation professionnelle continue et l'apprentissage. Ces interventions concernent aussi bien le secteur formel que le secteur informel.

B- Organes statutaires de gestion

Le Fonds dispose de deux (2) organes statutaires : le Comité de Gestion (CG) et le Secrétariat Exécutif (SE).

Le Comité de Gestion est l'instance de décision. A ce titre, son rôle est de définir la politique du Fonds et les orientations générales en matière de financement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage, fixer les règles générales de fonctionnement du Fonds, établir les procédures et modalités d'agrément des projets de formation, fixer les critères d'habilitation des opérateurs de formation, voter le budget du Fonds équilibré en recettes et en

dépenses et approuver les comptes, examiner et approuver les rapports d'activités, approuver le règlement intérieur du Fonds, commettre les audits, approuver les états financiers annuels audités, recruter le Secrétaire Exécutif par appel de candidature et proposer sa nomination au Ministre de tutelle, autoriser le recrutement et le licenciement du personnel sur proposition du Secrétaire Exécutif et adopter le statut du personnel du Fonds.

Le Secrétariat Exécutif est l'organe permanent du Fonds. Il assure la gestion quotidienne du Fonds et est placé sous l'autorité directe du Comité de Gestion. Le Secrétariat Exécutif est dirigé par un Secrétaire Exécutif nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il est assisté d'un personnel technique et administratif nécessaire à l'exécution des tâches confiées à la structure dont il a la charge.

Le SE assure une fonction de pilotage opérationnel par le biais des différents services en liaisons hiérarchiques ou fonctionnelles. Autrefois appelés « **unités** » dans le cadre du projet, ces services sont devenus depuis les travaux du comité de définition de l'organigramme, **des départements** eux-mêmes subdivisés en services.

Il s'agit :

- du *Secrétariat de Direction* : il est chargé d'assister le Secrétaire Exécutif dans la gestion de son planning et soutien, au plan logistique, l'ensemble des services du FODEFCA. Il est composé de la Secrétaire de Direction, de deux assistantes et d'un agent de liaison ;
- du *Département de la Planification, des Etudes et du Suivi* (DPES) chargé d'assister le Secrétariat Exécutif dans la planification à court et à moyen termes de leurs interventions, de suivre et d'évaluer les résultats des interventions par rapport aux objectifs fixés, d'aider à définir les indicateurs de suivi évaluation pertinents, à mettre en place un système de collecte périodique des données permettant d'apprécier l'évolution des performances, de produire des rapports mensuels, trimestriels et annuels d'appréciation du

niveau de réalisation des résultats prévus, de réaliser des études et d'élaborer les statistiques du Fonds, de suivre les accords de coopération avec les partenaires du Fonds, d'élaborer les requêtes d'assistance technique et financière et les documents de projet. Le DPES est composé du Service de la Planification et de la Coopération (SPC), du Service de la Statistique et du Suivi-Evaluation (SSSE);

- du *Département d'Ingénierie de la Formation* ayant pour mission de réaliser les activités techniques de conception, d'appui-conseil et de traitement des plans et projets de formation depuis le dépôt des demandes jusqu'au suivi-évaluation des acquis de la formation, conformément au manuel de procédures techniques du Fonds. Ce département comprend le Service des Entreprises et des Projets Innovants (SEPI), le Service des Organisations Paysannes de l'Artisanat et de l'apprentissage (SOPA) ;
- du *Département Administratif et Financier* chargé de la prévision et de la gestion des ressources humaines, financières et du matériel du Fonds. Trois (03) services à savoir le Service des Finances et de la Comptabilité (SFC), le Service de la Passation des Marchés (SPM) et le Service des Ressources Humaines veillent à la réalisation des différentes attributions de ce département ;
- de la cellule de Communication (CC)
- des *Agences* (actuellement une seule est installée à Parakou) et
- des Bureaux de Liaison (Bohicon, Lokossa et Natitingou).

L'organigramme du FODEFCA figure en annexe n°2.

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du Fonds

Il s'agit ici de restituer les mécanismes de fonctionnement du FODEFCA et de faire des constats significatifs sur les activités menées.

I- De l'organisation et du fonctionnement du Fonds

Le FODEFCA est un dispositif de mise en œuvre de la Politique Nationale de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage. Créé par décret N°99-053 du 12 février 1999¹ et conformément à l'article 2 dudit décret, le FODEFCA est placé sous la tutelle du Ministère de Travail et jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Exerçant les activités de service public, il peut faire l'objet d'une gestion directe ou d'une gestion indirecte. Le Service Public (SP) est géré directement dans le cas des régies, lorsque les niveaux d'organisation et de fonctionnement sont assumés par la personne publique. En cas de gestion indirecte, l'habilitation donnée peut être unilatérale ou contractuelle. L'habilitation unilatérale pourra être accordée à un Etablissement Public qui est une personne morale de droit public gérant un Service Public spécialisé distinct de l'Etat et des collectivités territoriales, mais rattaché à eux. Cette habilitation unilatérale peut aussi être confiée à une entreprise publique par exemple une société dans laquelle l'Etat détient la majorité du capital ou à une personne privée. Quant à l'habilitation contractuelle, cette technique permet à une personne publique de confier par un contrat de délégation de SP, la gestion du service à une personne publique ou privée. De par le mode de gestion du FODEFCA, on pourra le considérer comme un Etablissement public à caractère social mais l'imprécision des dispositions du décret sur cette qualification nous conduit à poser le problème de *l'absence de clarification du statut juridique du FODEFCA par les textes.*

Selon l'article 5 du décret, le Fonds dispose de deux (2) organes statutaires à savoir le Comité de Gestion (CG) et le Secrétariat Exécutif (SE).

Comité de Gestion : Il est chargé, entre autres de définir la politique du Fonds et les orientations générales en matière de financement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage. Mais dans la réalité, ces orientations sont élaborées par le SE qui les soumet au CG pour approbation. Cet

¹ PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, Décret n° 99-053 du 12 février 1999 portant approbation des statuts du Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA).

état de choses témoigne du **non respect par le Comité de Gestion de certaines dispositions réglementaires régissant le fonctionnement du Fonds.**

Secrétariat Exécutif : Etant l'organe chargé de la gestion quotidienne du Fonds, il initie, à la signature du Président, les invitations aux différentes rencontres des membres du CG.

A la suite de l'élaboration d'un cadre de développement professionnel du personnel du Fonds, le Secrétariat Exécutif a organisé des journées de réflexion au cours desquelles, il a été proposé de doter le FODEFCA d'un organigramme et d'un statut suffisamment incitatif. Cet *effort des dirigeants pour une bonne gestion du Fonds* a conduit à l'élaboration d'un accord d'établissement, d'un règlement intérieur et d'un organigramme. La proposition d'organigramme faite et acceptée comporte des innovations comme les services autrefois appelés « unités » dans le cadre des projets qui seront désormais des **départements** eux-mêmes subdivisés en services. Cette appellation est transitoire vers l'érection à terme **des directions** en fonction de l'évolution des activités et des transformations nécessaires pour accompagner le développement du FODEFCA. Mais force est de constater *une lenteur notoire dans le changement des dénominations des départements*. On est alors en droit de s'inquiéter sur le développement de la structure et sur la pertinence des réformes entreprises.

Dispositif de contrôle de la gestion et la tutelle : Le FODEFCA est soumis au contrôle du Ministre chargé du Travail. Ce contrôle est exercé essentiellement pour vérifier si les objectifs fixés sont conformes à la loi et aux grandes orientations définies entre l'Etat et les partenaires dans le cadre des instances de concertation nationale. L'exercice de la tutelle se fait par avis, décision et nomination. Aucun avis motivé n'a jamais été demandé sur les délibérations du Comité du Gestion limitées jusqu'à présent aux rapports d'activités et aux rapports des Commissaires aux Comptes. Il en est de même des décisions et, dans une moindre mesure, des

nominations. Il s'établit *un déficit d'application des techniques de gestion de la tutelle par le Ministère.*

Toutefois, nous remarquons au FODEFCA, *l'existence de documents stratégiques nécessaires au bon fonctionnement de la structure.* Il s'agit, entre autres, du plan de travail annuel, du plan de développement stratégique, de l'accord d'établissement, du règlement intérieur, du manuel de procédures techniques, du manuel de procédures administratives, financières et comptables et du plan annuel de trésorerie. Ces documents contribuent au bon déroulement des activités.

II- Des activités du FODEFCA

Conformément à l'article 4 du décret n° 99 – 053 du 12 février 1999 portant approbation de ses statuts, le FODEFCA a pour missions de :

- financer les actions de formation professionnelle et de perfectionnement de la main d'œuvre en cours d'emploi ;
- financer les formations par alternance ou d'apprentissage réalisées sous statut de travail et visant l'insertion professionnelle ;
- financer les projets d'intérêt collectif visant l'insertion professionnelle ou l'amélioration de la productivité ;
- contribuer au financement des études visant à définir et orienter une politique cohérente de formation professionnelle continue et d'apprentissage en fonction des besoins de l'économie ;
- promouvoir par l'information et l'appui nécessaires, le développement de la formation continue et de l'apprentissage ;
- appuyer les entreprises, artisans et opérateurs économiques des secteurs modernes et informels, regroupés ou non au sein d'organisations professionnelles en vue de les aider à définir leurs besoins de formation et de perfectionnement et à élaborer leurs plans de programme de formation ;

- soutenir les opérateurs de formation professionnelle dans le cadre de la mise en œuvre de leurs programmes d'investissement en ressources humaines et matérielles ;
- renforcer les compétences des formateurs et organismes de formation.

Les ressources mobilisées par le FODEFCA servent alors à financer l'ensemble de ces activités.

Les rapports d'activités de 2006 à 2010 nous renseignent sur les effectifs reçus et formés comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°1 : Effectifs des demandes reçues et formées de 2006 à 2010

Années	Effectifs		Taux de financement
	Reçus	Formés	
2006	21 110	7 825	37%
2007	31 750	10 873	34%
2008	31 281	12 274	39%
2009	19 736	10 730	54%
2010	18 635	10 766	58%

Source : Rapports d'activités FODEFCA

Il ressort de l'analyse de ce tableau une différence entre le nombre de demandes de financement reçues et celles effectivement financées.

Cette différence s'explique par l'insuffisance des ressources mises à la disposition du Fonds par l'Etat pour assurer sa mission (Tableau n°2) et, dans une moindre mesure, par la fréquence des dossiers non pertinents. Ainsi, on remarque alors une **faible capacité de financement des actions de formation par le Fonds.**

III-De la vie financière du Fonds

Toute institution, pour son fonctionnement, doit disposer d'un budget. Selon les dispositions de l'article 2 du décret n° 99-053 du 12 février 1999 portant

approbation des statuts, le FODEFCA jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. En effet, jouir de l'autonomie financière s'entend comme le pouvoir de disposer de son budget avec la détermination de ses ressources afin de pouvoir financer ses dépenses. La procédure budgétaire se déroule en deux grandes étapes, à savoir : la prévision et l'exécution.

A- De la prévision des opérations budgétaires

La lecture combinée des articles 11 et 31 des statuts du Fonds nous renseignent que le budget annuel de fonctionnement du Fonds doit être voté par le CG, au cours de sa *session du mois de décembre*. Cette session représente la dernière des quatre (04) sessions ordinaires qui sont prévues pour être tenues respectivement aux mois de mars, de juin, de septembre et de décembre. Le budget de fonctionnement du Fonds est annuel et commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Mais force est de constater que les dispositions réglementaires notamment celles de la loi organique 86-021 relative aux lois de finances font obligation au FODEFCA de faire voter son budget de l'année n par le comité de gestion ***au plus tard le 30 septembre*** de l'année n-1. Conformément aux dispositions de l'article 22 des statuts, le budget est soumis au CG pour approbation. Ensuite, il est transmis au Ministère de l'Economie et des Finances au plus tard le 15 octobre de l'année n-1 afin d'être intégré au budget général de l'Etat de l'année n. En effet, cette pratique n'est pas conforme aux dispositions régissant le fonctionnement du Fonds (article 31 des statuts du Fonds). ***Il s'établit alors un problème de non concordance entre les dispositions des textes en vigueur en matière de vote du budget.***

Les prévisions de dépenses se font selon la méthode des « enveloppes budgétaires » tout en respectant la logique des services votés et des autorisations nouvelles.

Quant aux recettes, elles sont constituées essentiellement d'appuis budgétaires. La technique utilisée s'apparente à la méthode de prévision des subventions et aides budgétaires. Selon cette méthode, il faut obtenir la confirmation des négociations devant accorder les subventions et aides budgétaires ou leur libération suivant la signature d'une convention de financement ou d'un acte de donation, avant d'inscrire leur montant dans les prévisions.

Pour jouir de l'autonomie financière à lui accordée par les textes, et conformément à l'article 24 du décret 99-053 du 12 février 1999 portant approbation des statuts du FODEFCA, le Fonds doit être alimenté en termes de ressources, par le prélèvement sur le versement patronal sur salaire (la taxe d'apprentissage), la contribution des bénéficiaires, la contribution des partenaires au développement, les fonds provenant d'organismes extérieurs, les dons et legs, les subventions et les produits des placements des ressources du Fonds.

Or depuis sa création, le FODEFCA ne bénéficie, de la part de l'Etat, que des subventions comme ressources pour financer l'exécution de ses activités. Le prélèvement sur le Versement Patronal sur Salaire (la Taxe d'Apprentissage) identifié comme ressource principale du Fonds par ses statuts et collecté par l'Administration des Impôts ne lui a jamais été reversé.

En effet, le Ministère de l'Economie et des Finances, en vertu du principe de l'unité de caisse exige que la Taxe d'Apprentissage soit reversée dans la caisse de l'Etat et que le FODEFCA exprime en retour ses besoins qui seront pris en compte par le budget général de l'Etat. C'est ainsi que les prévisions budgétaires du Fonds, une fois exprimées, sont transmises au Ministère des Finances qui, compte tenu des priorités du gouvernement et de l'enveloppe financière disponible, alloue des crédits au Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Ce dernier procède à la répartition desdits crédits en allouant une partie au FODEFCA. Les crédits mis à la disposition du FODEFCA sont généralement inférieurs à ses besoins sans tenir compte du montant de la Taxe d'Apprentissage à recouvrer. Cette situation

traduit *la dépendance financière du FODEFCA vis-à-vis de l'Etat et ne lui permet pas véritablement d'asseoir son autonomie financière.*

Le tableau suivant fait le point des subventions accordées par l'Etat au FODEFCA de 2006 à 2010.

Tableau n°2 : Evolution du montant de la subvention de l'Etat au profit du Fonds par rapport au montant de son budget annuel de 2006 à 2010

Années	Montant total du budget annuel (en millions de Francs CFA)	Montant de la subvention accordée par l'Etat (en millions de Francs CFA)	Proportion des subventions de l'Etat par rapport aux besoins réels du Fonds (en %)
2006	1.396	875	62,68
2007	1.762	806	45,74
2008	1.916	750	39,14
2009	1.954	750	38,38
2010	1.610	900	55,90

Source : Budgets et rapports d'activités annuels du FODEFCA

L'examen de ce tableau montre clairement que **les subventions de l'Etat à elles seules ne permettent pas au Fonds d'assurer le financement de ses activités.**

Par ailleurs, l'ordonnance n°96-02 du 31 janvier 1996 portant loi de Finances pour la gestion 1996 consacre la réforme des impôts sur les salaires, notamment la création d'un nouvel impôt à savoir le Versement Patronal sur Salaire (VPS). Ce nouvel impôt s'est substitué à la fois au Versement Patronal (VP) et à la Taxe d'Apprentissage (TA) qui étaient perçues par l'Administration des Impôts. Du coup, la TA fut tacitement supprimée au Bénin. Or, l'article 2 du décret 99-053 du 12 février 1999 portant statut du FODEFCA prévoit comme

ressource propre du Fonds le prélèvement sur le Versement Patronal sur Salaire en précisant que ce prélèvement correspond à la TA (supprimée depuis 1996). Il se pose alors la question de savoir la nature, la quotité et les modalités de recouvrement de cette ressource au profit du FODEFCA. L'absence des dispositions en la matière nous conduit à remarquer *l'inexistence juridique au niveau du FODEFCA de ressources propres servant au financement de ses activités.*

B- De l'exécution et de la comptabilisation des opérations budgétaires

Le budget, une fois voté et l'exercice entamé, le Ministre des Finances sur la base des arrêtés de répartition doit pouvoir ventiler les crédits à travers les institutions et ministères de la République. Mais force est de constater un retard de près de trois mois dans la mise en place des subventions au profit du FODEFCA, une situation qui handicape une bonne exécution du budget. Il s'agit du problème de la *mise en place tardive des crédits au profit du FODEFCA.*

Pour l'exécution des dépenses en vue d'atteindre les objectifs, l'administration du FODEFCA élabore *un plan de travail annuel rigoureusement respecté.* Le *principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable est également respecté* en ce sens que le Secrétaire exécutif ordonne les dépenses et l'Agent Comptable assure le paiement. Avant de procéder au règlement, les vérifications usuelles sont de mise. Il s'agit du contrôle de l'assignation de la dépense, de la vérification de la disponibilité de crédits, de l'exacte imputation des dépenses aux rubriques concernées, du caractère libératoire du paiement. Ainsi, *l'exercice efficace du contrôle de régularité* permet de rendre rationnelle l'exécution des dépenses effectuées.

Pour bénéficier d'un financement, il faudra soumettre au FODEFCA une demande de cofinancement. Le dossier introduit est traité par les services

compétents du Fonds aux fins d'approbation. Qu'il s'agisse d'un plan de formation en ce qui concerne les entreprises du secteur moderne ou d'un projet collectif pour les travailleurs du secteur informel, le traitement vise à analyser la pertinence de la demande de formation, ses aspects techniques et financiers. A la suite de ce traitement, les demandes sont approuvées ou non selon le cas. L'approbation consiste à élaborer la Demande de Financement (DF) et à la soumettre au Comité Technique qui est une commission ad hoc du Comité de Gestion du FODEFCA pour avis. Lorsque l'avis du Comité Technique est favorable, il est élaboré des termes de référence TDR pour passer le marché en vue de recruter un opérateur pour assurer la formation des bénéficiaires.

Conformément aux textes en vigueur, les marchés dont le montant est inférieur au seuil de passation des marchés publics sont passés suivant la procédure de demande de cotation. Dans ce sens, le Service de la Passation des Marchés du FODEFCA est chargé de conduire la procédure. Selon l'article 1^{er} du décret n° 2011-479 du 08 juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics, ces seuils sont fixés comme suit :

- soixante millions (60.000.000) de francs CFA pour les Marchés de Travaux ;
- vingt millions (20.000.000) de francs CFA pour les Marchés de Fournitures ou de Services et
- dix millions (10.000.000) francs CFA pour les Marchés de prestations intellectuelles.

Au nombre des dépenses effectuées par le FODEFCA, nous pouvons citer les marchés de travaux, les marchés de fournitures et de services et les marchés de prestations intellectuelles qui constituent son activité principale. En ce qui concerne les marchés de fournitures et de services, les difficultés liées à leur passation résultent de la *non exhaustivité des éléments du répertoire de prix de référence*.

Au-dessus des seuils précisés supra, les marchés sont obligatoirement passés sous le contrôle de la DNCMP dans les conditions prévues par la loi n°2009-02 du 07 août 2009 portant Code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin. Les procédures en la matière, quoique bonnes, ralentissent l'exécution de la dépense et retardent le paiement des prestations. On observe donc *un retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics*.

La mission du FODEFCA étant de financer les actions de formation au profit des travailleurs du secteur privé moderne et informel (artisanat, agriculture) et des jeunes arrivant sur le marché du travail en vue de la compétitivité des entreprises et la lutte contre le chômage et la pauvreté, les marchés passés sont pour la plus grande partie des marchés de prestation intellectuelle. Une fois ces marchés passés et leur attribution faite, les actions de formation sont mises en œuvre après versement par les bénéficiaires d'une contrepartie. Ensuite, un contrat tripartite de prestations est signé entre le FODEFCA, l'entreprise ou les bénéficiaires et l'opérateur de formation.

A la suite de la signature du contrat de prestations de services, les actions de formation sont mises en œuvre. La formation se déroule en trois étapes que sont : démarrage, mi-parcours et fin de la formation. Avant d'introduire la demande de paiement des prestations fournies, l'opérateur de formation doit élaborer un rapport d'étape pour prouver le niveau d'exécution de la formation. Les prestations des opérateurs de formation sont donc payées en trois tranches à savoir :

- trente pour cent (30%) du montant du contrat au démarrage ;
- quarante pour cent (40%) du montant du contrat à mi-parcours et
- trente pour cent (30%) à la fin de la formation.

Par ailleurs, des visites de supervision des actions de formation sont organisées par les équipes techniques du Fonds pour s'assurer de l'exécution effective des prestations par l'opérateur.

Les visites de supervision permettent donc de s'assurer que les formations se déroulent dans les conditions matérielles et pédagogiques convenables et de formuler des recommandations à l'endroit des opérateurs de formation, en vue de l'amélioration de leurs prestations et de disposer d'éléments devant servir à l'appréciation des rapports déposés par les opérateurs de formation. En matière de supervision des actions de formation, la norme retenue est d'au moins une (01) visite de supervision par action de formation. Les statistiques suivantes nous montrent la fréquence des supervisions des actions de formation de 2006 à 2010.

Tableau n°3 : Statistique des visites de supervision des actions de formation sur le terrain de 2006 à 2010

Année	Nombre de dossiers financés	Nombre de supervisions	Fréquence des supervisions
2006	63	55	87.30%
2007	173	56	32.37%
2008	450	149	33.11%
2009	447	165	36.91%
2010	227	190	83.70%

Source : Rapport d'activités FODEFCA

De l'analyse du tableau, il ressort que des actions de formation sont mises en œuvre et réglées sans avoir été supervisées. Cette situation nous permet de remarquer *l'insuffisance des missions de vérifications sur le terrain de 2006 à 2010*.

En vertu du principe de l'annualité budgétaire, l'exécution du budget de fonctionnement du Fonds commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre. Mais un retard est accusé par les opérateurs de formation pour produire les pièces

justificatives devant servir au paiement desdites dépenses. La conséquence de cet état de choses est que les dépenses engagées, au cours d'un exercice budgétaire donné, sont souvent définitivement réglées au cours d'un autre exercice budgétaire et les paiements effectués à cet effet sont rattachés à l'exercice budgétaire en cours. ***La comptabilisation de ces dépenses se fait suivant le système de gestion accompagné d'une période complémentaire d'un (01) mois.***

Les principaux registres comptables (livres journaux, grand livre, balance générale des comptes.....) prescrits au Manuel de procédures administratives, financières et comptables sont ouverts pour saisir toutes les opérations financières, conformément aux dispositions contenues dans ledit Manuel. La tenue de la comptabilité s'effectue par système informatisé et selon la méthode de la partie double. Les comptes du Fonds sont arrêtés annuellement. Grâce au système informatisé de comptabilité des opérations financières, les documents générés sont fiables. Les rapprochements d'écritures et de soldes de comptes, les comparaisons d'évolution de faits comptables d'une année à une autre, l'analyse statistique et financière peuvent être convenablement menées et au moment opportun.

La tenue des registres et les états financiers annuels du FODEFCA font l'objet de contrôles périodiques par le Commissaire aux comptes nommé par le Gouvernement.

Cependant, il est à remarquer que depuis la création du Fonds le compte administratif et le compte de gestion sanctionnant l'exécution des opérations budgétaires n'ont jamais été soumis à la Juridiction financière. Il s'agit du ***défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.***

IV-Inventaire des éléments de l'état des lieux

Cet exercice consiste à faire le point des atouts (forces et opportunités) et des problèmes (faiblesses et menaces) relevées au niveau du Fonds.

A- Inventaire des atouts

1. effort des dirigeants pour une bonne gestion du FODEFCA;
2. existence de documents stratégiques nécessaires au bon fonctionnement de la structure ;
3. Respect rigoureux du plan de travail annuel élaboré ;
4. respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateurs de celles de comptables ;
5. exercice efficace du contrôle de régularité ;
6. comptabilisation des opérations de dépenses suivant le système de gestion accompagné d'une période complémentaire d'un (01) mois.

B- Inventaire des problèmes

1. non respect par le comité de gestion de certaines dispositions réglementaires régissant le fonctionnement du Fonds ;
2. absence de clarification du statut juridique du FODEFCA
3. lenteur notoire dans le changement des dénominations des départements ;
4. défaut d'application des techniques de gestion de la tutelle par le ministère;
5. faible capacité de financement des actions de formation par le Fonds ;
6. non concordance entre les dispositions des textes en vigueur en matière de vote du budget;
7. dépendance financière du FODEFCA vis-à-vis de l'Etat ;

8. inexistence juridique au niveau du FODEFCA de ressources propres servant au financement de ses activités ;
9. mise en place tardive des crédits au profit du FODEFCA ;
10. non exhaustivité des éléments du répertoire des prix de référence ;
11. retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics ;
12. insuffisance des missions de vérifications sur le terrain ;
13. défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Cette section est consacrée au choix et à la spécification de la problématique de l'étude, puis à la détermination de la vision globale et des séquences de sa résolution.

Paragraphe1 : Choix et spécification de la problématique

I- Choix de la problématique

A- Regroupement des problématiques par centre d'intérêt

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

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés de la problématique
1	Management organisationnel du FODEFCA	<ul style="list-style-type: none"> - non clarification du statut juridique du Fonds ; - non respect par le comité de gestion de certaines dispositions réglementaires régissant le fonctionnement du Fonds ; - lenteur notoire dans le changement des dénominations des départements ; - défaut d'application des techniques de gestion de la tutelle par le ministère. 	Caractère peu efficace du management du Fonds	Problématique de l'amélioration du système managérial du Fonds
2	Gestion budgétaire du FODEFCA	<ul style="list-style-type: none"> - faible capacité de financement des actions de formation par le Fonds ; - non concordance entre les dispositions des textes en vigueur en matière de vote du budget; - dépendance financière du FODEFCA vis-à-vis de l'Etat ; - inexistence juridique au niveau du FODEFCA de ressources propres servant au financement de ses activités ; - mise en place tardive des crédits au profit du FODEFCA ; - non exhaustivité des éléments du répertoire des prix de référence ; - retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics ; - insuffisance des missions de vérifications sur le terrain ; - défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes. 	Caractère non satisfaisant de la gestion du budget autonome du FODEFCA	Problématique de l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA

A l'issue du regroupement des problématiques par centre d'intérêt, il ressort deux problématiques. Il s'agit de :

- la problématique de l'amélioration du système managérial du FODEFCA ;
- la problématique de l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA.

B- De la justification de la problématique choisie

Les constats significatifs faits, lors de notre stage, posent des problèmes spécifiques à la problématique de l'amélioration du système managérial du FODEFCA bien qu'étant pertinents, sont pour la plupart résolubles à la suite d'une volonté des acteurs dirigeants accompagnée d'une meilleure organisation fonctionnelle des structures. Ainsi, notre étude se basera sur la problématique d'éradication des facteurs d'atténuation de la gestion autonome du budget du FODEFCA.

En effet, les organismes publics que sont l'Etat, les collectivités locales et les établissements publics doivent exécuter leur budget conformément aux dispositions réglementaires en République du Bénin. Le FODEFCA étant un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, la bonne exécution des opérations budgétaires aurait pour conséquence la viabilité du Fonds, la pérennisation du dispositif et l'atteinte des objectifs escomptés.

L'observation et l'analyse des mécanismes de fonctionnement de la structure nous permettent de constater que le FODEFCA ne jouit pas pleinement d'une autonomie financière, que les subventions à lui accordées par l'Etat sont mises en place de façon tardive et que les opérations de dépenses engagées par la procédure de passation des marchés publics sont souvent réalisées avec retard.

Cette situation nous conduit à orienter nos recherches sur la gestion budgétaire du FODEFCA qui, sans nul doute, aiderait à pérenniser le Fonds.

II- De la spécification de la problématique choisie

Cet exercice consiste à élaguer les problèmes spécifiques qui ne méritent pas d'être résolus. Au nombre de ces problèmes, nous avons :

- la faible capacité de financement des actions de formation financées par le Fonds ;
- la non concordance entre les dispositions des textes en vigueur en matière de vote du budget;
- la dépendance financière du FODEFCA vis-à-vis de l'Etat ;
- l'inexistence juridique au niveau du FODEFCA de ressources propres servant au financement de ces activités ;
- la mise en place tardive des crédits au profit du FODEFCA ;
- le retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics ;
- l'insuffisance des missions de vérifications sur le terrain ;
- le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.

Les problèmes de la faible capacité de financement des actions de formation par le Fonds, celui de la non concordance entre les dispositions des textes en vigueur en matière de vote du budget, l'inexistence juridique au niveau du FODEFCA de ressources propres servant au financement de ces activités et celui de la dépendance financière du FODEFCA vis-à-vis de l'Etat peuvent être regroupés à travers celui de la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes.

La résolution du problème relatif à la mise en place tardive des crédits au profit du FODEFCA passe par la prise des mesures adéquates de célérité dans la

mise en place des crédits au profit des établissements publics. Ce problème sera donc éliminé.

En définitive, nous retenons quatre problèmes spécifiques, à savoir :

- faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes ;
- retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics ;
- insuffisance des missions de vérifications sur le terrain ;
- défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.

Le caractère non satisfaisant de l'exécution des opérations budgétaires du FODEFCA constitue le problème général et le thème de l'étude s'énonce comme suit : « **Approches pour l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA** ».

Paragraphe 2 : Vision globale et séquences de résolution de la problématique

I- Vision globale de résolution de la problématique

Elle consiste à exposer l'approche générique et la conception personnelle de résolution du problème général et des différents problèmes spécifiques.

Le problème général du caractère non satisfaisant de l'exécution des opérations budgétaires du FODEFCA constitue un problème qui handicape la pérennisation du Fonds. En effet, éradiquer ce problème revient à mettre en place un dispositif efficace permettant au FODEFCA de disposer de ses ressources, d'avoir la libre capacité d'administration de l'organisation à travers les mécanismes de consolidation de sa gestion budgétaire. Cette réflexion s'inscrit dans une dynamique globale afin de rendre beaucoup plus autonome le processus de financement et de suivi de la formation professionnelle continue au Bénin.

Pour ce faire, il faut déterminer les moyens de création et de disposition de sa ressource propre à travers le toilettage des dispositions réglementaires en vigueur, l'allègement de la procédure de passation des marchés publics à travers leur déconcentration, l'édiction des mesures précises de renforcement des missions de vérification sur le terrain sans oublier l'appropriation des techniques et méthodes d'élaboration des comptes de gestion constituent les voies et moyens adéquats pour la résolution de cette problématique.

II-Séquences de résolution de la problématique

La démarche méthodologique à entreprendre pour résoudre la problématique se décline en dix (10) étapes, à savoir :

- fixation des objectifs à atteindre ;
- identification des causes supposées et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution ;
- construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- revue de littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- collecte et traitement des données;
- établissement du diagnostic (vérification des hypothèses) ;
- détermination des approches de solution ;
- élaboration des conditions de mise en œuvre des solutions ;
- Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Chapitre deuxième:

**Du cadre théorique de l'étude aux
approches de solutions pour
l'amélioration du système de
gestion budgétaire du FODEFCA**

Il est question, dans ce chapitre, de suivre les différentes étapes de résolution de la problématique de l'étude.

Section 1 : Du cadre théorique et méthodologique de l'étude

Cette section est consacrée à la détermination des objectifs de l'étude, à la construction des hypothèses, à la revue de la littérature et au choix de la méthodologie.

Paragraphe1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature

I- Des objectifs de l'étude à la construction du Tableau de Bord

A- De la détermination des objectifs de l'étude

La fixation des objectifs de l'étude est réalisée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 5 : Tableau des objectifs et résultats attendus

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs de développement	Objectifs de recherche	Résultats attendus
Niveau général	(Problème général) Caractère non satisfaisant de la gestion du budget autonome du FODEFCA	(objectif général) Proposer des stratégies nécessaires à une gestion autonome du budget du FODEFCA	(objectif général) Elaborer des mesures correctives de la gestion budgétaire du FODEFCA	Au terme de l'étude, les conditions nécessaires à une gestion autonome du budget du FODEFCA seront définies.
N I V E A U X S P E C I F I Q U E S	1 (Problème spécifique N°1) Faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes	(objectif spécifique N°1) Envisager les conditions d'une meilleure jouissance par le FODEFCA de son autonomie financière	(objectif spécifique N°1) Rechercher des alternatives favorables à une meilleure jouissance par le FODEFCA de son autonomie financière.	Au terme de l'étude, les fondements nécessaires à une jouissance par le FODEFCA de son autonomie financière seront proposés.
	2 (Problème spécifique N°2) Retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics	(objectif spécifique N°2) Suggérer des mesures accélératives de l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics.	(objectif spécifique N°2) Identifier les conditions permettant une exécution rapide et efficace des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics.	Au terme de l'étude, les mesures accélératives de l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics seront identifiées.
	3 (Problème spécifique N°3) Insuffisance des missions de supervisions des actions des actions de formation sur le terrain	(objectif spécifique N° 3) Envisager les conditions de multiplication des missions de supervision sur le terrain	(objectif spécifique N°3) Déterminer les moyens permettant une réalisation efficace des missions de supervision sur le terrain	Au terme de l'étude, les conditions favorisant la réalisation efficace des missions de supervision des actions de formation sur le terrain seront proposées.
	4 (Problème spécifique N°4) Défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.	(objectif spécifique N°4) Suggérer les mesures permettant la production des comptes annuels à la Chambre des Comptes	(objectif spécifique N°4) Définir les conditions et techniques d'élaboration des comptes annuels	Au terme de l'étude, les conditions et techniques d'élaboration des comptes annuels seront expliquées.

Source : Réalisation personnelle

B- De l'élaboration du Tableau de Bord de l'étude (TBE)

1- De la construction des hypothèses de l'étude

a- Des causes et de l'hypothèse liées à la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes

Trois (03) causes possibles classées par ordre d'importance ont été identifiées, en ce qui concerne le problème relatif à la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes. Il s'agit :

- du manque de volonté des acteurs politiques ;
- de l'application du principe de l'unité de caisse dans la gestion de ressources publiques
- de la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA.

En effet, le manque de volonté des acteurs politiques pourrait justifier ce problème en ce sens que, depuis la création du Fonds, aucune mesure n'est prise pour doter cette institution de ses ressources propres. Elle ne bénéficie que des subventions pour réaliser ses activités. Cependant, compte tenu du rôle prééminent de la formation professionnelle continue dans le développement de la nation, et quoique les subventions parviennent à l'institution, le manque de volonté des acteurs ne saurait justifier ce problème. De ce fait, nous éliminons cette cause.

Pour ce qui est de l'application du principe de l'unité de caisse dans la gestion de ressources publiques, elle ne saurait être une raison valable puisque, selon les textes, le FODEFCA est un établissement public doté d'une autonomie financière et d'une personnalité morale distincte de celle de l'Etat.

Enfin, la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA semble être une raison valable. Ceci s'explique par l'ambiguïté de

l'existence de la Taxe d'Apprentissage et le Versement Patronal sur Salaire dont les modalités d'imposition ont changé.

Nous pouvons alors libeller l'hypothèse de la manière suivante : « **La confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA explique la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes** » (hypothèse n°1).

b- Des causes et de l'hypothèse construites pour le retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics

L'appréhension de ce problème nous amène à l'analyser puis à identifier trois (03) raisons pouvant le justifier. Il s'agit :

- de la lourdeur de la procédure de passation des marchés publics ;
- du caractère peu efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offres dans le journal des marchés publics ;
- de la maîtrise insuffisante de la procédure de passation des marchés.

L'administration publique étant le pivot de la gestion publique orientée vers la recherche d'efficacité et de rationalité, la lourdeur de la procédure de passation des marchés publics, reflétée à travers les différentes étapes du système, constitue des mesures de précaution et de prudence. Ce faisant, elle ne saurait véritablement expliquer ce problème puisque le souci d'une bonne gestion budgétaire est la préoccupation universelle.

L'on pourrait également supposer que le caractère peu efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offres dans le journal des marchés publics pourrait justifier ce problème. Mais, si une bonne méthode de publication est élaborée par les dirigeants et appliquée, alors le problème ne se poserait plus et cette cause sera ainsi écartée.

Pour ce qui est de la maîtrise insuffisante des procédures de passation des marchés, faudra-t-il rappeler que ce ne sont que des actions éparses de formation et de recyclage du personnel qui sont menées pour l'appropriation des techniques nouvelles de passation des marchés même complexes. Ainsi, la véritable maîtrise de la procédure doit être de mise.

Notre hypothèse est donc la suivante : **«La maîtrise insuffisante de la procédure de passation des marchés explique le retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon cette procédure»**. (Hypothèse 2).

c- Des causes et de l'hypothèse liées à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain

L'analyse du problème relatif à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain nous conduit à nous rendre compte que trois (03) éléments peuvent être à la base de ce problème. On peut noter :

- le souci de rentabilité financière ;
- le défaut de planification des missions de supervision ;
- la non disponibilité des ressources matérielles et humaines.

Le souci de rentabilité financière pourrait être une raison valable. Mais, si les missions de supervision des actions de formation sur le terrain sont de nature à vérifier la qualité des enseignements dispensés au profit des bénéficiaires et d'apprécier l'opportunité des ressources mobilisées à cet effet, le souci de rentabilité financière ne pourrait être la cause plausible. Cette cause ne sera pas retenue.

Quant au défaut de planification des missions de supervision, il pourrait justifier ce problème. Ainsi, l'insertion dans le plan de travail annuel des stratégies et programmes de supervision, par les responsables du FODEFCA, pourrait résoudre ce problème.

Enfin, la non disponibilité des ressources matérielles et humaines semble être la véritable cause. Ceci s'explique par le fait que malgré la volonté et l'existence d'une planification adéquate, le manque de ressources matérielles et humaines ne pourra permettre la réalisation desdites missions.

Pour ce faire, l'hypothèse sera alors formulée de la manière suivante : « **La non disponibilité des ressources matérielles et humaines justifie le problème de l'insuffisance des missions de vérification sur le terrain** » (hypothèse n° 3).

d- Des causes et de l'hypothèse liées au défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes

Le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes peut être dû à une multitude de causes. Cependant, nous avons retenu deux (02) causes essentielles énumérées par ordre croissant d'importance. Il s'agit :

- du manque de volonté des acteurs chargés de la gestion du Fonds ;
- de la non maîtrise des procédures d'élaboration des comptes administratif et de gestion.

Le manque de volonté des acteurs chargés de la gestion du Fonds n'est pas la véritable cause, puisque la maîtrise des techniques d'élaboration d'un compte de gestion constitue une véritable problématique pour les agents. Ainsi, malgré leur volonté, le compte administratif et le compte de gestion ne seront pas produits.

Notre hypothèse est alors formulée de la manière suivante : « **le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes s'explique par la non maîtrise des procédures d'élaboration des comptes administratif et de gestion** » (Hypothèse n°4).

C- De l'élaboration proprement dite du Tableau de Bord

Le Tableau de Bord de l'Etude est un outil récapitulatif des centres d'intérêt de la recherche effectuée. Il est présenté comme ci après :

Tableau n°6 : Tableau de Bord de l'Etude

Niveau d'analyse		Problématique*	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		(Problème général) caractère non satisfaisant de la gestion du budget autonome du FODEFCA	(objectif général) Elaborer des mesures correctives de la gestion budgétaire du FODEFCA	(Cause Générale) -----	(Hypothèse Générale) -----
N I V E A U S P E C I F I Q U E S	1	(Problème spécifique N°1) Faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes.	(objectif spécifique N°1) Rechercher des alternatives favorables à une meilleure jouissance par le FODEFCA de son autonomie financière.	(Cause supposée n°1) Confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA.	(Hypothèse spécifique n°1) la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA explique la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes.
	2	(Problème spécifique N°2) Retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics.	(objectif spécifique N°2) Identifier les conditions permettant une exécution rapide et efficace des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics.	(Cause supposée n°2) Maîtrise insuffisante des procédures de passation des marchés.	(Hypothèse spécifique n°2) la maîtrise insuffisante des procédures de passation des marchés explique le retard dans l'exécution des dépenses engagées selon cette procédure.
	3	(Problème spécifique N°3) Insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain.	(objectif spécifique N°3) Déterminer les moyens permettant une réalisation efficace des missions de vérifications sur le terrain.	(Cause supposée n°3) Non disponibilité des ressources matérielles et humaines.	(Hypothèse spécifique n°3) la non disponibilité des ressources matérielles et humaines justifie le problème de l'insuffisance des missions de vérification sur le terrain.
	4	(Problème spécifique N°4) Défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.	(objectif spécifique N°4) Définir les conditions et techniques d'élaboration des comptes administratifs et de gestion.	(Cause supposée n°4) Maîtrise insuffisante de la procédure d'élaboration des comptes administratif et de gestion.	(Hypothèse spécifique n°4) le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes s'explique par la non maîtrise des procédures d'élaboration des comptes administratif et de gestion.

Source : Réalisation personnelle

II- De la revue de la littérature

Il s'agit essentiellement de la revue de la littérature liée aux « **Approches pour l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA** ». La revue de la littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer, au préalable, de l'état des connaissances acquises sur les problèmes en résolution.

Ainsi sera-t-il question de montrer les études réalisées sur le sujet afin d'améliorer les recherches antérieures.

Anne GAZIER (2007, page 3) affirme que « Le premier principe nécessaire au fonctionnement d'un établissement public est le principe d'autonomie financière ; il doit avoir un budget propre qui est alimenté par des subventions de l'Etat ou d'autres collectivités publiques mais aussi, souvent, par les redevances versées par les usagers, des emprunts, des libéralités ; le respect de ce principe constitue une norme essentielle pour le fonctionnement de cet organisme ».

Abondant dans le même sens, dans la décision de la Cour Constitutionnelle Dcc 10-144, **Robert DOSSOU** affirme que : « Pour être complète, l'autonomie financière suppose **l'existence de ressources propres** à la collectivité dont il s'agit » (cf Raymond GUILLIEN et Jean VINCENT , 2005) ; « qu'il s'ensuit que seuls les démembrements de l'Etat que sont les collectivités locales, et les organismes publics pouvant disposer de ressources propres en quantité suffisante pour exercer, sans difficultés financières majeures, les compétences qui leur sont dévolues bénéficient réellement de l'autonomie financière, (Pierre LALUMIERE, 1971) ».

Sur la question de l'autonomie financière d'un organisme public, **Jean-Luc Albert** et **Luc Saïdj** (2008) affirment que « Jouir de l'autonomie financière revient à disposer d'un pouvoir propre de gestion de ses recettes et de ses dépenses, regroupées en un budget ou dans un document équivalent ; elle suppose l'existence de ressources propres à la collectivité ou à l'organisme en cause ». Il affirme

également que « L'utilisation ou l'affectation de ses ressources propres désigne cette manière d'exécuter librement son budget et d'élaborer son compte de gestion ».

Abondant dans le même sens, **Rémi KOSSOUHO** (2008, p38) affirme que « La production du Compte de Gestion de l'Etat est une charge de fonction qui s'impose aux comptables ou en cas de décès, à leurs héritiers (...) ». C'est une obligation d'ordre public dont l'exécution est suivie par la Chambre des Comptes qui, au besoin, la réclame. Cette dernière doit veiller à la production des comptes et, en cas de retard, appliquer les amendes prévues aux articles 143 et 161 de la Loi 2004-20 du 17 août 2007. Les Directeurs Généraux du Trésor et de la Comptabilité Publique et les Comptables Principaux des Etats membres de l'UEMOA en ont discuté lors d'une réunion qu'ils ont tenue les 12 et 13 août 2008 à Saly (Sénégal) sur le thème «**L'obligation de la production des comptes de gestion dans les délais réglementaires et leur mise en état d'examen**».

Dans la législation française, il existe des dispositions similaires mais une différence se situe au niveau des délais. En effet, au lieu d'«*une durée qui ne peut être inférieure à un mois*» (France), le temps accordé au Comptable Principal de l'Etat au Bénin, pour produire son mémoire en réplique est désormais de quinze jours. (*Code des juridictions financières*, 2000, France).

Un guide sur la reddition des comptes rappelle donc les concepts associés aux différents éléments de la Gestion Axée sur les Résultats. Il vise, par ailleurs, la transparence des élus dans leurs actions ainsi que la présentation aux citoyens des résultats atteints en fonction des objectifs établis. (*Guide sur la reddition de comptes des indicateurs de gestion municipaux auprès des citoyens*, QUEBEC, juin 2005).

Et comme le souligne **Christian DESCHEEMAEKER** (1992, page 7) : « il n'y a pas de bonne gestion sans un système de contrôle efficace ». Cette assertion s'applique tout particulièrement aux finances publiques.

Sur la question des procédures de passation des marchés publics, rappelons que l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a entrepris une réforme des Marchés Publics en matière de contrôle. Il s'agit de la directive N°5/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des Marchés Publics et des délégations de services publics dans l'UEMOA. Cette réforme des Marchés Publics vise à actualiser, rationaliser et harmoniser le cadre règlementaire et institutionnel de l'achat des Etats membres de l'Union en vue de promouvoir la transparence des procédures d'attribution des Marchés Publics.

Selon **Magali GUENETTE**, délégué régionale à l'AAE-ESIT pour la région PACA-RA en France, le professionnalisme, c'est : « Faire les bons choix, prendre les bonnes idées ». La question du professionnalisme est d'autant plus préoccupante qu'elle a suscité de la part de Madame **Félicienne GUINIKOUKOU**, une réflexion. En effet, selon elle « Des sanctions sévères doivent être prévues à l'encontre des gestionnaires des Marchés Publics qui portent atteinte à la réglementation des Marchés Publics ou qui sont auteurs d'actes de corruption. La nature de ces sanctions et l'autorité ayant qualité pour les prononcer doivent être précisées ; pour ce faire, un respect rigoureux de la procédure de passation des marchés publics doit être de mise ».

Paragraphe 2 : De la méthodologie de recherche à appliquer

Le choix de la méthodologie est une dimension capitale de l'étude, qui mérite une attention particulière, de par la clarification des approches empiriques et théoriques de résolution des problèmes.

I- Des approches empiriques

Elles constituent les techniques de collecte, de dépouillement et de présentation des données retenues.

A- De la technique de collecte des données

Nos recherches ont pour objectif la vérification des hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, les données recueillies nous permettront de montrer si :

- la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA explique la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes ;
- la maîtrise insuffisante de la procédure de passation des marchés explique le retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon cette procédure ;
- la non disponibilité de ressources matérielles et humaines justifie le problème de l'insuffisance des missions de vérification sur le terrain ;
- le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes s'explique par la non maîtrise des procédures d'élaboration des comptes.

La vérification de nos hypothèses nous amènera à effectuer une enquête par sondage à partir d'un questionnaire à l'endroit des différents acteurs chargés de la gestion du FODEFCA. Par souci de fiabilité des réponses et au regard des contraintes de délai et de disponibilité des enquêtés, l'effectif total de l'échantillon est fixé à 60 individus. La capacité à fournir des réponses pertinentes aux questions a guidé le choix des personnes à interroger. L'effectif retenu est réparti comme suit

- 30 agents pour le FODEFCA ;
- 15 pour quelques opérateurs de formation ;
- 15 pour les bénéficiaires des formations.

La réalisation de l'enquête se fera par une descente sur le terrain pour rencontrer les enquêtés.

B- De la technique de dépouillement des données

Une fois le processus de mobilisation de données achevé, ces dernières feront l'objet de dépouillement. La présentation des résultats obtenus à partir des

recherches se fera, en regroupant par catégorie les réponses semblables. Cette opération se fera manuellement.

C- De la technique de présentation des données

La présentation des résultats issus de notre recherche se fera suivant la méthode de tri à plat par catégorisation en fonction des problèmes spécifiques.

II- Des approches théoriques

Nous tâcherons, dans cette partie, de présenter les théories existantes liées aux problèmes spécifiques qui permettront d'analyser les données.

A- Du choix d'une théorie liée au problème de la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes et norme d'amélioration de la situation

Pour analyser ce problème spécifique, nous avons choisi la théorie de Jean-Luc Albert, Luc Saïdj (6^e édition, p428) qui suppose que « Jouir de l'autonomie financière revient à affecter et à utiliser ses ressources propres de manière à exécuter librement son budget et à élaborer son compte de gestion ».

Comme norme d'amélioration, nous retenons l'affectation au FODEFCA de ses ressources propres.

B- Du choix d'une théorie liée au problème spécifique n°2 et norme d'amélioration de la situation

Nous retiendrons comme norme d'amélioration, l'approche théorique de Félicienne GUINIKOUKOU qui pose comme principe « Le respect rigoureux de la procédure de passation des marchés publics ».

C- Choix d'une théorie liée au problème spécifique n°3 et norme d'amélioration de la situation

L'approche théorique retenue ici est celle de **Christian DESCHEEMAEKER** (1992, page 7) qui affirme que : « Il n'y a pas de bonne gestion sans un système de contrôle efficace ».

La norme d'amélioration est la réalisation permanente et régulière des missions de contrôle et de vérification.

D- Choix d'une théorie liée au problème spécifique n°4 et norme d'amélioration de la situation

Nous avons choisi comme norme, l'approche de **Rémi KOSSOUHO** qui affirme que « La production du Compte de Gestion de l'Etat est une charge de fonction qui s'impose aux comptables ou en cas de décès, à leurs héritiers (...) ».

E- Seuil de décision pour la vérification des hypothèses liées aux problèmes spécifiques

Pour chaque problème spécifique, la question posée aux enquêtés comporte des items spécifiés. Parmi les items de chaque question, celle qui sera retenue sera celle ayant recueilli le plus d'avis.

Section 2 : De la présentation des résultats d'enquête aux approches de solutions pour l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA

Cette section est consacrée à l'établissement du diagnostic et à la proposition des approches et conditions de mise en œuvre des solutions.

Paragraphe1 : De l'établissement du diagnostic de l'étude

I- De la préparation et de la réalisation des enquêtes

Conformément aux approches empiriques précédemment retenues, nous avons élaboré le questionnaire de l'étude (voir annexe n°3). L'élaboration de ce questionnaire a tenu compte de notre souci de déceler les causes réelles des différents problèmes spécifiques identifiés. Ce questionnaire a fait l'objet d'un test et a été corrigé, en tenant compte des observations des personnes ressources.

Diverses difficultés ont été rencontrées lors de la réalisation des enquêtes. Nous avons par exemple, été confrontés à des réticences de la part de certaines personnes approchées. Quant aux limites des données recueillies, elles sont liées à la marge d'erreur pouvant provenir de la négligence ou de la méfiance des enquêtés. Toutefois, ces difficultés et limites ne sont pas de nature à remettre en cause le caractère scientifique et technique des résultats que nous présenterons.

II- De la présentation et de l'analyse des données d'enquête

Le questionnaire ayant été validé et administré, il s'agit maintenant de présenter les résultats de l'enquête en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution et de procéder à l'analyse des données.

A- De la présentation et de l'analyse des données relatives à la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes

En ce qui concerne le problème spécifique n°1, un avis a été principalement demandé aux enquêtés : 'Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes? Les réponses des enquêtés sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau n°7 : Répartition des données d'enquête relatives à la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (en %)
Manque de volonté des acteurs politiques	6	10
Application du principe de l'unité de caisse dans la gestion de ressources publiques	9	15
Confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA	45	75
Totaux	60	100

Source : réalisation personnelle

L'analyse de ces résultats révèle que :

- 10% des enquêtés pensent que la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes est due au manque de volonté des acteurs politiques ;
- 15% des enquêtés déclarent que la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes s'explique par l'application du principe de l'unité de caisse dans la gestion de ressources publiques ;
- 75% des enquêtés pensent que la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA explique la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes.

B- De la présentation et de l'analyse des données relatives au retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon la procédure de passation des marchés publics

Par rapport à la vérification de l'hypothèse spécifique n°2, une question a été posée aux enquêtés : 'Qu'est-ce qui, selon vous, explique le retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics? Les réponses à cette question sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : Répartition des données d'enquête relatives au retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (en %)
Lourdeur de la procédure de passation des marchés publics	9	15
Caractère peu efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offres	30	50
Maîtrise insuffisante de la procédure de passation des marchés	21	35
Totaux	60	100

Source : Réalisation personnelle

Du tableau présenté ci-dessus, nous déduisons que :

- 15% des enquêtés estiment que la lourdeur de la procédure de passation des marchés publics justifie le retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics;
- 50% des enquêtés trouvent que le retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon la procédure de passation des marchés publics est dû au caractère peu efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offres dans le journal des marchés publics ;
- 35% par contre, avancent que c'est la maîtrise insuffisante de la procédure de passation des marchés qui est à l'origine de l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics.

C- De la présentation et de l'analyse des données relatives à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain

Nous avons fait cas, dans notre état des lieux, du nombre insuffisant des missions de supervision des actions de formation sur le terrain. Suite à ce problème, l'hypothèse spécifique n°3 a été formulée et un volet de notre questionnaire a été consacré à sa vérification : 'Quelle est, selon vous, la cause de l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain ?' Les réponses recueillies se présentent comme suit :

Tableau n°9 : Répartition des données d'enquête relatives à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain.

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (%)
Souci de rentabilité financière	1	2
Défaut de planification des missions de supervision	11	18
Non disponibilité de ressources matérielles et humaines	48	80
Autres (à préciser)	0	0
Totaux	60	100

Source : Réalisation personnelle

L'analyse de ces résultats révèle que :

- 2% des enquêtés estiment que le souci de rentabilité financière justifie l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain;
- 18% des enquêtés trouvent que l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain est due au défaut de planification des missions de supervision ;

- 80% par contre, avancent que c'est la non disponibilité des ressources matérielles et humaines qui est à l'origine de l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain.

D- De la présentation et de l'analyse des données relatives au défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes

Par rapport à la vérification de l'hypothèse spécifique n°4, une question a été posée aux enquêtés : 'Qu'est-ce qui, selon vous, explique le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes ? Les réponses à cette question sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau n°10 : Répartition des données d'enquête relatives au défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (%)
Manque de volonté des acteurs chargés de la gestion du Fonds	6	10
Maîtrise insuffisante des procédures d'élaboration des comptes	54	90
Totaux	60	100

Source : réalisation personnelle

Il ressort de l'analyse de ce tableau que seulement :

- 10% des enquêtés estiment que le manque de volonté des acteurs chargés de la gestion du Fonds justifie le problème de défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes ;
- 90% des enquêtés pensent que le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes est dû à la maîtrise insuffisante des procédures d'élaboration des comptes.

Les données étant présentées et analysées, il s'agira maintenant d'établir le diagnostic pour fixer, de façon définitive, les causes réelles se trouvant à la base des problèmes soulevés par notre étude.

III- Du degré de vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses se fera conformément au seuil de décision préalablement retenu.

A- De l'hypothèse spécifique n°1

Les données quantitatives ayant servi de base à l'analyse révèlent que la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes est due:

- au manque de volonté des acteurs politiques (10%) ;
- à l'application du principe de l'unité de caisse dans la gestion de ressources publiques (15%) ;
- à la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA (75%).

En nous référant au seuil de décision préalablement retenu l'hypothèse spécifique n°1, selon laquelle, la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA est à l'origine de la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes, est **vérifiée**.

B- De l'hypothèse spécifique n°2

De l'analyse des données mobilisées, il ressort que le retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics s'explique par :

- la lourdeur de la procédure de passation des marchés publics (15%);

- le caractère peu efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offres (50%) ;
- la maîtrise insuffisante de la procédure de passation des marchés (35%).

En nous référant au seuil de décision retenu, l'hypothèse spécifique n°2, selon laquelle, la maîtrise insuffisante de la procédure de passation des marchés explique le retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon la procédure de passation des marchés publics, **n'est pas vérifiée**.

C- De l'hypothèse spécifique n°3

L'analyse des informations se rapportant au problème spécifique n°3 révèle que l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain est due au :

- souci de rentabilité financière (2%);
- défaut de planification des missions de supervision (18%);
- manque de ressources matérielles et humaines (80%).

En référence au seuil de décision retenu, l'hypothèse spécifique n°3, selon laquelle le manque de ressources matérielles et humaines explique l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain, **est vérifiée**.

D- De l'hypothèse spécifique n°4

L'analyse des informations se rapportant au problème spécifique n°4 nous révèle que le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes est dû :

- au manque de volonté des acteurs chargés de la gestion du Fonds (10%) ;
- à la maîtrise insuffisante des procédures d'élaboration des comptes (90%).

En référence au seuil de décision retenu, l'hypothèse spécifique n°4, selon laquelle, le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes

est dû à la maîtrise insuffisante des procédures d'élaboration desdits comptes, est **vérifiée**.

IV- Des éléments du diagnostic

La vérification de l'hypothèse spécifique n°1 nous permet de retenir définitivement que **la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA est à l'origine de la difficile jouissance par le Fonds de l'autonomie financière à lui accordée par les textes** (élément de diagnostic n°1).

La partielle vérification de l'hypothèse spécifique n°2 nous conduit à la reformuler. Nous retiendrons définitivement que « **Le caractère peu efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offres explique le retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon la procédure de passation des marchés publics**» (élément de diagnostic n°2).

La non vérification de l'hypothèse spécifique n°3 nous conduit à la reformuler. Cela permet de retenir définitivement que **le manque de ressources matérielles et humaines explique l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain** (élément de diagnostic n°3).

La vérification de l'hypothèse spécifique n°4 nous conduit à retenir définitivement que **le défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes est dû à la maîtrise insuffisante des procédures d'élaboration desdits comptes** (élément de diagnostic n°4).

Paragraphe 2 : Des approches et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Les causes se trouvant réellement à la base des problèmes étant identifiées, nous proposerons les solutions adéquates et déterminerons les conditions de leur mise en œuvre.

I- Approches de solutions relatives à la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes

Le diagnostic de la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes a révélé comme cause la confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA. A cet effet, il s'agit de clarifier les dispositions du statut et de repreciser leurs contours afin de structurer le cadre institutionnel de mise en œuvre de la politique nationale de formation professionnelle continue.

Primo, il faut clarifier le statut juridique du FODEFCA. Le FODEFCA sera donc un *établissement public à caractère social*. Ensuite, il sera question de réhabiliter la TA en la dissociant du VPS, de déterminer sa quotité exacte, sa nature, son champ et les modalités de son recouvrement. Ce faisant, il ne s'agira pas de créer une taxe à la Formation Professionnelle Continue, mais de réhabiliter la TA et de la faire recouvrer par l'Administration des Impôts et son produit reversé au Trésor Public. Ce dernier devra transférer, par la suite, le produit de la TA correspondant au montant équivalent des besoins exprimés par le Fonds dans ses prévisions budgétaires. Dans les prévisions budgétaires, les recettes devant provenir de la TA seront ainsi retenues comme des ressources propres du Fonds.

Secundo, les dispositions de l'article 31 du statut doivent être modifiées en ce sens, que le vote du budget du fonctionnement du Fonds devra intervenir au cours de *sa session du mois de septembre*. L'approbation du budget sera confiée à l'autorité de tutelle et le budget du Fonds ne devra plus être intégré au budget national. Toutefois, l'exécution du budget demeure annuelle et commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre (sous réserve de l'autorisation donnée pour le reversement de la TA). La comptabilisation des opérations du Fonds suivra les règles de la comptabilité privée, tandis que les contrôles et vérifications de la gestion des activités administratives et financières du Fonds peuvent se faire par

les services habilités de l'Etat. Ces diverses mesures visent ainsi à renforcer l'exécution autonome du budget du Fonds.

Tertio, l'Etat devra régulièrement, compte tenu des besoins exprimés, aider le Fonds à travers les subventions qui joueraient ainsi le rôle de subventions d'équilibre. Les autres ressources du Fonds seront maintenues et l'exécution de ces opérations pourra permettre de donner un cadre certain à la gestion autonome par le FODEFCA de ses ressources, garantissant ainsi le bon développement de la formation professionnelle continue.

II- Approches de solutions relatives au retard dans l'exécution des dépenses du Fonds selon la procédure de passation des marchés publics

Il a été révélé, après la réalisation des enquêtes, que le caractère non efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offre explique le retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon la procédure de passation des marchés publics. A analyser cette cause, il revient de revoir la méthode de publication des avis.

S'inscrivant dans le cadre de l'exécution autonome de son budget, une disposition particulière habilitera le FODEFCA à adopter la méthode de publication adéquate de son choix, sans l'obligation de s'inscrire dans un cadre formel restrictif national. Il peut s'agir d'une dérogation spéciale accordée au FODEFCA pour la conduite des opérations de passation des marchés publics. Toujours en adéquation avec le canevas général, l'avis définitif de la DNMP ou des Cellules de passation des marchés publics sera recueilli, selon la limite de compétence.

Enfin, pour bien conduire les opérations de passation des marchés, il faut veiller à renforcer les potentialités des opérateurs de formation à produire des offres de qualité, label d'une véritable formation professionnelle.

III- Approches de solutions relatives à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain

Le diagnostic a établi comme cause le manque de ressources matérielles et humaines. Ainsi, il convient de déterminer les moyens nécessaires à la pérennisation des activités du FODEFCA.

Pérenniser les activités du FODEFCA revient à doter cet Etablissement public de moyens (matériels et humains) adéquats pour la poursuite harmonieuse de ses activités. Cela consiste à motiver les ressources humaines disponibles et à doter le FODEFCA en moyens techniques, matériels appropriés et en ressources financières stables et suffisantes. Il faudra instaurer un bon système de rémunération axée sur les résultats (salaires, primes de rendement trimestrielles, indemnités de responsabilité) et prévoyant le développement professionnel du personnel (recyclage et perfectionnement des cadres, mécanismes d'évolution dans leur carrière).

Il faut, après la réalisation de ces missions de supervision, sanctionner les fautes commises dommageables à la structure.

IV- Approches de solutions relatives au défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes

Le diagnostic établit la maîtrise insuffisante des procédures d'élaboration des comptes annuels comme véritable cause du défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes. Il urge donc l'organisation des séminaires de formation en vue du renforcement des capacités techniques des agents dans l'élaboration desdits comptes. En effet, le compte de gestion contient la Balance générale des comptes, le bordereau de développement des dépenses de l'année, les pièces justificatives des opérations exécutées pendant l'année et les documents annexes. Quant au compte administratif, il comprend les rubriques budgétaires, leur libellé, les crédits ouverts, les modifications de crédits au cours de l'année

concernée, le total des crédits ouverts, le montant des ordonnancements et les crédits disponibles en fin d'année.

Tous ces documents entrent en compte dans la reddition des comptes annuels dont la procédure doit être rigoureusement respectée.

V- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions

Elles constituent les préalables nécessaires à une véritable application des solutions précédemment énoncées. Elles sont formulées à l'endroit des autorités politiques, administratives et de gestion des organismes mais aussi à l'endroit des bénéficiaires.

Pour les autorités politiques, il s'agit de la manifestation d'une volonté accrue à résorber les problèmes à travers :

- d'une part, la réhabilitation de la Taxe d'Apprentissage par sa dissociation du Versement Patronal sur Salaire et
- d'autre part, la révision du décret portant approbation des statuts du FODEFCA notamment en ses articles 2 et 31 ;

Pour les bénéficiaires, il s'agit de :

- veiller à renforcer leur politique de communication et à développer des stratégies idoines de prise en compte de leur besoins de formation à travers les campagnes ;
- renforcer leur efficacité dans le suivi des formations et des actions du FODEFCA exécutées à leur profit.

Pour les autorités administratives, il s'agira de :

- veiller au fonctionnement harmonieux de leurs structures à travers une bonne organisation des activités et des systèmes de traitement des dossiers ;

- veiller à mettre en œuvre une bonne politique de communication pour la vulgarisation de leurs prestations ;
- mettre en place des mesures correctives des fautes des opérateurs de formation.

CONCLUSION

L'analyse du système de gestion du budget du FODEFCA a relevé quatre problèmes spécifiques majeurs. Il s'agit de la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes, du retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon la procédure de passation des marchés publics, de l'insuffisance des missions de vérifications sur le terrain et du défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.

Pour résoudre les problèmes identifiés, nous avons construit et vérifié des hypothèses à l'aide des enquêtes, puis formulé des recommandations à l'endroit des acteurs chargés de la gestion du système. Il s'agit :

- de préciser le statut juridique du FODEFCA. Le FODEFCA sera donc un *établissement public à caractère social* ;
- de préciser l'utilité de la TA, de déterminer sa quotité exacte, sa nature, son champ et les modalités de son recouvrement ;
- de repreciser les dispositions de l'article 31 du statut du FODEFCA ;
- d'adopter la méthode de publication adéquate de son choix grâce à une dérogation spéciale accordée par le Ministère des Finances au profit du FODEFCA pour la conduite des opérations de passation des marchés publics ;
- de motiver le personnel disponible et de doter le FODEFCA en moyens techniques, matériels appropriés, en ressources financières stables et suffisantes.
- après la réalisation de ses missions de supervision des actions de formation, de sanctionner les fautes commises dommageables à la structure ;

- d'organiser des séminaires de formation en vue du renforcement des capacités techniques des agents dans l'élaboration des comptes administratifs et de gestion à produire à la Chambre des Comptes.

Les modalités d'application de ces mesures ont été clairement explicitées avec les précautions à prendre. Toutefois, il importe de souligner la nécessité de l'affirmation d'une volonté politique claire, par les dirigeants de notre Etat, pour la prise en compte de ces mesures en vue d'améliorer le système de gestion budgétaire du FODEFCA ; lesquelles mesures peuvent être améliorées par des études futures.

BIBLIOGRAPHIE :

1. AHOUANGNIVO, T., (2010) : « **APPROCHES POUR UN MANAGEMENT EFFICIENT DES SERVICES PUBLICS DE LA GOUVERNANCE PARTAGEE : CAS DU FODEFCA** », ENAM II/ATSS.
2. ALBERT, JL., L. SAÏDJ (2008) : « **FINANCES PUBLIQUES** », 6^e édition DALLOZ.
1. ASSEMBLEE NATIONALE, (1986) : « **LOI ORGANIQUE N° 86-021 RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES** », Porto-Novo.
3. ASSEMBLEE NATIONALE, (1990) : « **LOI N° 90-32 PORTANT CONSTITUTION DE LA REPUBLIQUE DU BENIN** », Porto-Novo.
4. ASSEMBLEE NATIONALE, (1990) : « **LOI N° 90-32 PORTANT CONSTITUTION DE LA REPUBLIQUE DU BENIN** », Porto-Novo.
5. ASSEMBLEE NATIONALE, (1996) : « **Ordonnance n°96-02 du 31 janvier 1996 portant loi de finances pour la gestion 1996** », Porto- Novo.
6. ASSEMBLEE NATIONALE, (2009) : « **Loi n°2009-02 du 07 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin** », Porto-Novo.
7. AVAMASSE Benjamin(2005) : « **contribution à l'élimination des éléments de prémices à une réalisation efficace des Marchés Publics** », ENAM 2/AFT.
8. COUR CONSTITUTIONNELLE, (2010) : « **Décision DCC 10-144 du 14 décembre 2010** », Cotonou.
9. DUPOUX J., B. GROSGEORGE (1997) : « **Les Marchés Publics en France** », PUF, 1ère édition, Paris.

10. GAZIER, A., (2007) : « **Fiche de niveau 3 ; Institutions administratives ; la décentralisation fonctionnelle ; les établissements publics** », France.
11. KOSSOUHO. R., **Les fondements de la reddition des comptes de l'Etat**, juin 2008
12. KPANOU S. (2001), « **La reddition des comptes de l'Etat et l'assainissement des finances publiques**», CFPT.
13. MEDJINNADA T. (2007) : « **Contribution à la passation efficace des Marchés Publics dans le secteur eau en milieu rural au Bénin** », ENAM/AFT, cycle1.
14. MUZELLEC, R. (2000) : « **FINANCES PUBLIQUES** », 11^e édition, SIREY, Paris
15. PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, (1999) : « **Décret n° 99-053 du 12 février 1999 portant approbation des statuts du FODEFCA** », Cotonou.
16. PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, (2006) : « **Décret n°2006-408 du 10 Août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MTFP** », Cotonou
17. PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, (2011) : « **Décret n°2011- 479 du 8 juillet 2011 fixant les seuils de passation de contrôle et d'approbation des marchés publics** », Cotonou.
18. VLAAT, R., (2002) : « **DROIT ADMINISTRATIF** » 1^{ère} édition DALLOZ.

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme du MTFP

Annexe 2: Organigramme du FODEFCA

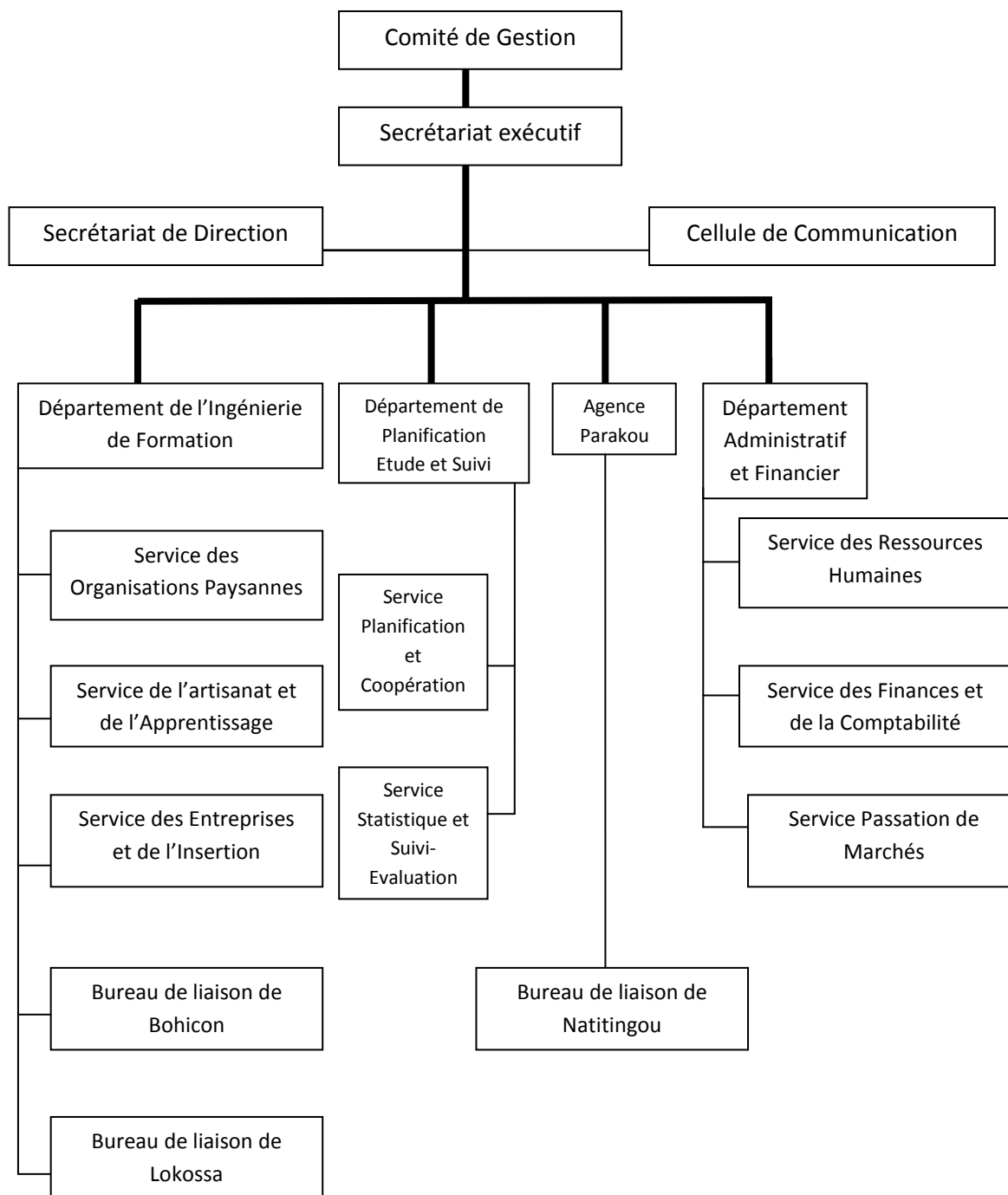
Annexe 3 : Questionnaire.

Annexe 4 : Décret n°99-053 du 12 février 1999 portant approbation des statuts du FODEFCA

Annexe 5 : Proposition de Décret modificatif des statuts

Annexe 2:

Organigramme du FODEFCA



Annexe 3:

QUESTIONNAIRE

Bonjour M./Mme....

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur l'« **Amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA** », nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre contribution en répondant aux questions suivantes.

Q1 : Jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes

Q1a : Qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes?

1. *manque de volonté des acteurs politiques ;*
2. *application du principe de l'unité de caisse dans la gestion de ressources publiques ;*
3. *confusion instaurée par les textes régissant le fonctionnement du FODEFCA ;*
4. *Autres (à préciser).....*
.....

Q1b- Que préconisez-vous pour remédier à cette situation ?

.....
.....

Q2 : Exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics

Q2a : Qu'est-ce qui, selon vous, explique le retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics?

1. *lourdeur de la procédure de passation des marchés publics;*
2. *caractère peu efficace de la méthode de publication des avis d'appel d'offres dans le journal des marchés publics ;*
3. *maîtrise insuffisante de la procédure de passation des marchés ;*
4. *Autres (à préciser).....*
.....

Q2b : Que proposez-vous pour une célérité dans l'exécution dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics?

.....
.....
Q3 : insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain

Q3a : Quelle est, selon vous, la cause de l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain

1. *souci de rentabilité financière ;*
 2. *défaut de planification des missions de supervision ;*
 3. *non disponibilité des ressources matérielles et humaines ;*
 4. *Autres (à préciser)*
-
.....

Q3b : Que suggérez-vous pour une multiplication des missions de vérification ?

.....
.....

Q4 : Défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes

Q4a : Qu'est-ce qui, selon vous, explique la non production des comptes annuels à la Chambre des Comptes ?

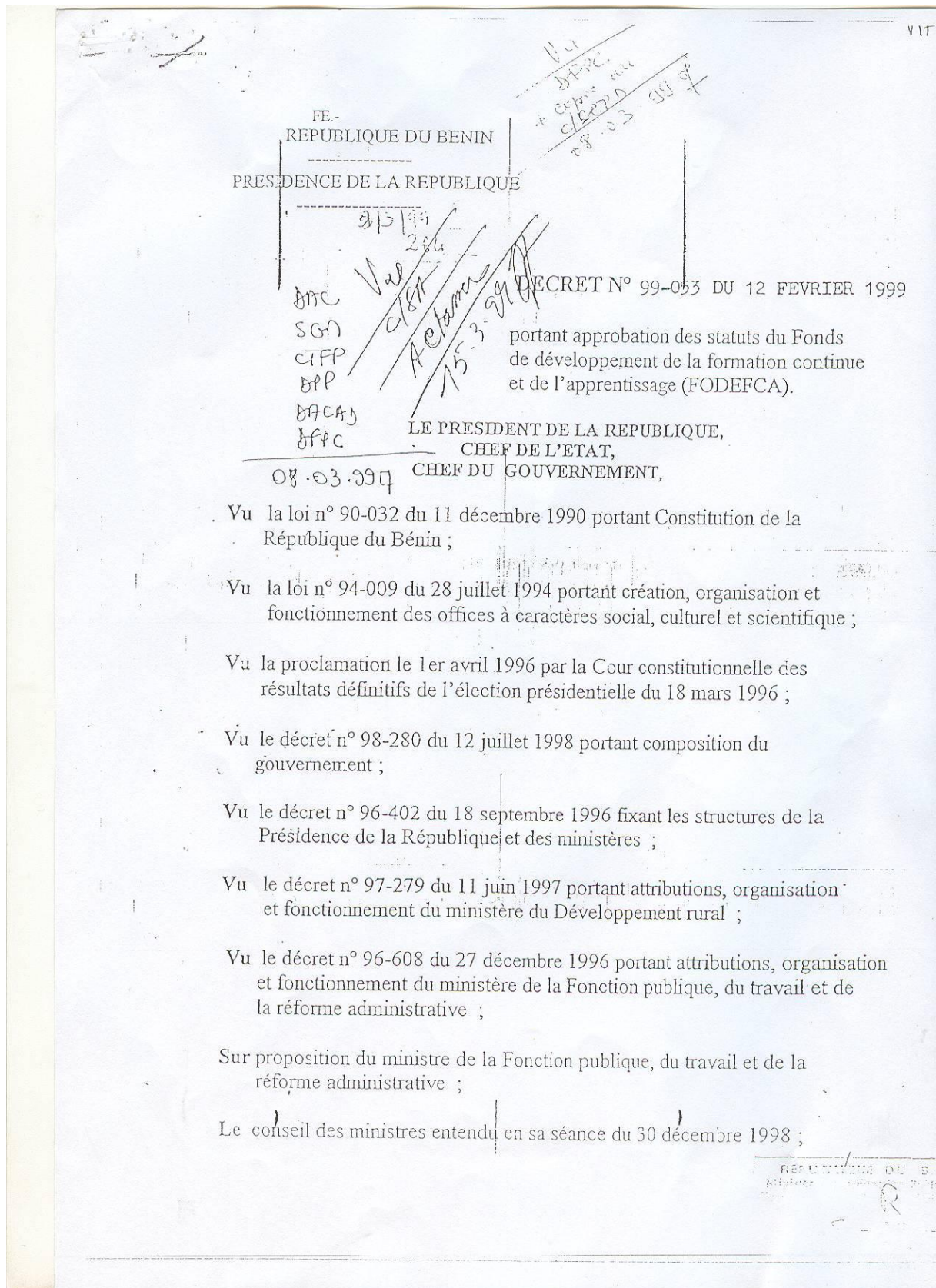
1. *manque de volonté des acteurs chargés de la gestion du Fonds*
2. *de la maîtrise insuffisante des procédures d'élaboration des comptes.*

Q4b : Que suggérez-vous pour permettre la production des comptes annuels à la chambre des comptes ?

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

Merci pour votre collaboration

Annexe 4:



D E C R E T E :

Article 1er.- Sont approuvés les statuts du Fonds de développement de la formation continue et de l'apprentissage (FODEFCA) tels qu'ils figurent en annexe à ce décret.

Article 2.- Le Fonds de développement de la formation continue et de l'apprentissage (FODEFCA) est alimenté essentiellement par :

- le prélèvement sur le versement patronal sur salaire (taxe d'apprentissage) ;
- la contribution des bénéficiaires ;
- la contribution des partenaires au développement ;
- les fonds provenant d'organismes extérieurs ;
- les dons et legs ;
- les subventions ;
- les produits de placement des ressources du fonds.

Article 3.- Le Fonds de développement de la formation continue et d'apprentissage est soumis à la tutelle du ministre chargé du travail. Celle-ci s'exerce pour vérifier si les objectifs fixés par le Fonds sont conformes aux orientations définies entre l'Etat et les partenaires dans le cadre des instances de décision.

Article 4.- Les ministres chargés, du travail, des Finances, du Plan et de l'Education nationale sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel.

Fait à Cotonou, le 12 Février 1999

Par le Président de la République,
Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement,


Mathieu KEREKOU.

REPUBLIQUE DU BENIN

FONDS DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET DE L'APPRENTISSAGE (FODEFCA)

Etablissement Public à Caractère Administratif

SIEGE SOCIAL : COTONOU

STATUTS

CHAPITRE 1

DISPOSITIONS GENERALES

I- CREATION

Article 1er : Il est créé en République du Bénin un Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage, dénommé (FODEFCA).

Article 2 : Le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage est placé sous la tutelle du Ministre chargé du Travail. Il jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Article 3 : Le siège du FODEFCA est fixé à Cotonou. Toutefois il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national sur décision du Ministre de tutelle après proposition du Comité de Gestion.

Des agences du Fonds peuvent être créées en cas de besoin par arrêté du Ministre de tutelle sur proposition du Comité de Gestion.

II- MISSIONS

Article 4 : Conformément aux objectifs visés par la Politique Nationale de Formation Professionnelle Continue, le FODEFCA a pour missions de :

- recevoir et gérer les ressources destinées au financement et à la promotion de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage ;
- rechercher les sources de financement destinées à la promotion de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ;
- financer les actions de formation professionnelle et de perfectionnement de la main d'œuvre en cours d'emploi ;
- financer les formations par alternance ou d'apprentissage réalisées sous statut de travail et visant l'insertion professionnelle ;
- financer les projets d'intérêt collectif visant l'insertion professionnelle ou l'amélioration de la productivité ;
- contribuer au financement des études visant à définir et orienter une politique cohérente de formation professionnelle continue et d'apprentissage en fonction des besoins de l'économie ;

- promouvoir par l'information et l'appui nécessaire, le développement de la Formation Continue et de l'apprentissage ;
- appuyer les entreprises, artisans et opérateurs économiques des secteurs moderne et informel, regroupés ou non au sein d'organisations professionnelles, en vue de les aider à définir leurs besoins de formation et de perfectionnement et à élaborer leurs plans et programmes de formation ;
- soutenir les opérateurs de formation professionnelle dans le cadre de la mise en œuvre de leurs programmes d'investissements en ressources humaines et matérielles ;
- renforcer les compétences des formateurs et organismes de formation.

CHAPITRE 2

ORGANES DU FONDS

Article 5 : Les organes du Fonds sont :

- le Comité de Gestion (CG)
- le Secrétariat Exécutif (SE)

I- DU COMITE DE GESTION

Article 6 : Le Comité de gestion (CG) est l'instance de décision. A ce titre, Il :

- définit la politique du Fonds et les orientations générales en matière de financement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage ;
- fixe les règles générales de fonctionnement du Fonds ;
- établit les procédures et modalités d'agrément des projets de formation ;
- fixe les critères d'habilitation des opérateurs de formation ;
- vote le budget du Fonds équilibré en recettes et en dépenses et approuve les comptes
- examine et approuve les rapports d'activités ;
- approuve le règlement intérieur du Fonds ;
- commet les audits ;
- approuve les états financiers annuels audités ;
- recrute le Secrétaire Exécutif par appel de candidature et propose sa nomination au Ministre de tutelle ;

- autorise le recrutement et le licenciement du personnel sur proposition du Secrétaire Exécutif ;
- adopte le statut du personnel du Fonds.

Article 7 : Le Comité de gestion est un organe tripartite composé de représentants des pouvoirs Publics, des employeurs et des travailleurs. Ce sont :

* **au titre des Pouvoirs Publics**

- Le Ministre chargé du Travail ou son représentant,
- Le Ministre chargé des Finances ou son représentant,
- Le Ministre chargé du Plan ou son représentant,
- Le Ministre chargé de l'Education Nationale ou son représentant.

* **au titre des Employeurs**

- un représentant de l'Organisation Nationale des Employeurs du Bénin (ONEB),
- un représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB),
- un représentant de la Chambre des Métiers,
- un représentant de la Chambre d'Agriculture.

* **au titre des Travailleurs**

Quatre représentants des centrales syndicales les plus représentatives.

Article 8 : Les membres du Comité de Gestion sont nommés par Décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle du Fonds.

Les membres du Comité de Gestion sont désignés pour une période de deux ans renouvelable une fois.

Article 9 : Lorsqu'un membre du Comité de Gestion décède ou perd sa qualité de membre du fait du changement de son statut ou pour toute autre raison, il est pourvu à son remplacement dans un délai maximum de 3 mois à compter de la date de la perte de cette qualité.

Le remplaçant achève le mandat commencé.

Article 10 : Les fonctions de membre du Comité de Gestion sont gratuites et incompatibles avec un emploi rémunéré par le Fonds.

Toutefois, ils perçoivent des indemnités de session dont le montant est fixé par arrêté du Ministre de tutelle.

Article 11 : Le Comité de Gestion se réunit en session ordinaire quatre (4) fois par an sur convocation du Président.

Ces sessions ont lieu aux mois de mars, de juin, de septembre, et de décembre.

Les convocations accompagnées du projet d'ordre du jour et de la documentation sont adressées aux membres du Comité de Gestion huit (8) jours au moins avant la date fixée pour la réunion.

Le Comité de gestion dispose en tant que de besoin de commissions techniques ad'hoc ou permanentes. Les modalités de création desdites commissions et leur fonctionnement sont définis dans le règlement intérieur.

Article 12 : Le Comité de Gestion peut se réunir en session extraordinaire sur l'initiative de son Président ou à la demande de la majorité absolue de ses membres.

Article 13 : Le Comité de Gestion peut appeler à siéger, à titre consultatif pour une ou plusieurs questions inscrites à l'ordre du jour, toute personne en raison de sa compétence par rapport au sujet traité.

Article 14 : Les membres du Comité de Gestion sont tenus aux règles de discrétion qu'exige l'exercice de leurs fonctions.

Article 15 : Le Comité de Gestion se réunit valablement lorsque chacune des parties est représentée par au moins un membre sans que toutefois le nombre des personnes présentes à la séance soit inférieur à la moitié des membres du Comité de Gestion.

Si le quorum n'est pas atteint, il est convoqué une seconde réunion dans les quinze jours qui suivent le report.

A la deuxième réunion, le Comité de Gestion se réunit et délibère valablement lorsque le tiers de ses membres est présent et à condition que chacune des parties soit représentée par un membre au moins.

Les membres du Comité de Gestion peuvent déléguer leurs pouvoirs à l'effet de voter en leur lieu et place à un autre membre. Toutefois, le mandataire ne peut disposer de plus d'une voix en plus de la sienne.

Les décisions du Comité de Gestion sont prises à la majorité absolue des membres présents.

En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Article 16 : Le Comité de Gestion élit en son sein et conformément à sa configuration, un Président et deux vice-Présidents pour un mandat de deux (2) ans.

Un des Vice-Présidents remplace le Président en cas d'empêchement.

La Présidence du Comité de Gestion est tournante entre les trois parties.

Article 17 : Le Président du Comité de Gestion convoque et préside les réunions. Il veille à l'exécution de ses décisions.

Article 18 : Les délibérations de chaque séance du Comité de Gestion sont transmises au Ministre de tutelle pour avis. Celui-ci dispose d'un délai de quinze (15) jours pour motiver ses observations éventuelles.

Article 19 : Le Comité de Gestion est assisté d'un Secrétariat Exécutif.

II- DU SECRETARIAT EXECUTIF

Article 20 : Le Secrétariat Exécutif (SE) est l'organe permanent du Fonds. Il assure la gestion quotidienne du Fonds et est placé sous l'autorité directe du Comité de Gestion.

Article 21 : Le Secrétariat Exécutif est dirigé par un Secrétaire Exécutif nommé par décret pris en conseil des Ministres. Le Secrétaire Exécutif est assisté d'un personnel technique et administratif nécessaire à l'exécution des tâches confiées à la structure dont il a la charge.

Article 22 : Le Secrétaire Exécutif est chargé de la mise en oeuvre de la politique de formation du Fonds telle que définie par le Comité de Gestion.

A ce titre, il est chargé notamment de :

- préparer et instruire pour le compte du Comité de Gestion les dossiers de demande d'appui du Fonds du point de vue technique, économique et financier,
- suivre l'exécution des projets qui bénéficient du financement et des subventions du Fonds et les évaluer,

- préparer, soumettre au Comité de gestion pour approbation puis, exécuter le budget du Fonds dont il est l'ordonnateur,
- préparer et soumettre les comptes au Comité de gestion pour approbation,
- préparer les rapports d'activités et programmes à soumettre à l'approbation du Comité de Gestion,
- représenter le Fonds auprès de toutes les administrations et organismes ainsi que dans les actes de la vie civile,
- établir des relations de coopération avec les institutions nationales et internationales dont les activités sont similaires à celles du Fonds,
- élaborer le projet de règlement intérieur du Fonds,
- élaborer le projet d'organigramme du Fonds,
- organiser les services du Fonds,
- recruter le personnel du Fonds,
- appliquer le statut du personnel,
- nommer les Chefs de Service,
- proposer au Comité de Gestion la création des Services Extérieurs du Fonds,
- assurer le secrétariat des réunions et sessions du Comité de Gestion et rédiger les procès-verbaux et rapports d'activités de chaque exercice.

Article 23 : Le Secrétaire Exécutif est assisté d'un Comité de Direction composé comme suit :

- le Secrétaire Exécutif
- les Chefs de Service
- le délégué du personnel.

CHAPITRE 3

RESSOURCES DU FONDS

Article 24 : Les ressources du Fonds sont constituées par :

- le produit de la taxe d'apprentissage,
- les contributions des bénéficiaires,
- les contributions des partenaires au développement,
- les fonds provenant d'organismes extérieurs,
- les dons et legs,
- les subventions,
- les produits de placement des ressources du Fonds,
- autres ressources.

Article 25 : Les ressources du Fonds font l'objet d'une comptabilité distincte selon leur nature.

Les opérations du Fonds sont régies par les règles de la Comptabilité privée.

CHAPITRE 4

CONTROLE DE LA GESTION DU FONDS

Article 26 : Le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) est soumis au contrôle du Ministre chargé du Travail. Ce contrôle est exercé essentiellement pour vérifier si les objectifs fixés sont conformes à la loi et aux grandes orientations définies entre l'Etat et les Partenaires dans le cadre des instances de concertation nationale.

Article 27 : Il est nommé auprès du Fonds conformément aux textes en vigueur, deux commissaires aux comptes pour une durée de trois (3) ans renouvelable.

Article 28 : Les commissaires aux comptes exercent leurs fonctions, conformément aux lois et règlements en vigueur.

Ils procèdent deux fois par an à la vérification approfondie en vue de la certification des comptes de trésorerie, et au moins une fois par an à la vérification de tous les comptes du Fonds.

Ces vérifications donnent lieu au dépôt d'un rapport général qui est adressé directement et simultanément au Comité de Gestion, au Ministre chargé du Travail et au Ministre chargé du Plan.

Article 29 : L'Inspection Générale des Finances ou l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics peuvent recevoir mission ponctuelle d'exercer un contrôle particulier.

Article 30 : La Chambre des Comptes de la Cour Suprême connaît des comptes et bilans annuels du Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage.

CHAPITRE 5

DISPOSITIONS DIVERSES

Article 31 : Le budget de fonctionnement du Fonds est annuel. Il commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre. Il est voté par le Comité de Gestion au cours de sa session du mois de décembre.

Le premier exercice budgétaire commence exceptionnellement à la date de mise en application du présent Décret et se termine le 31 décembre.

Article 32 : Les présents statuts sont complétés par le Règlement Intérieur du Fonds qui détermine les autres mesures d'application et d'intervention du Fonds.

Article 33 : Toutes dispositions antérieures contraires aux présents statuts sont nulles.

Article 34 : Les Ministres chargés du Travail, des Finances, du Plan, et de l'Education Nationale, sont chargés chacun en ce qui le concerne, de l'application des présentes dispositions qui entrent en vigueur dès leur adoption et qui seront publiées partout où besoin sera.

Fait à Cotonou le,

Le Président de la République, Chef de l'Etat,
Chef du Gouvernement

Mathieu KEREKOU

Le Ministre de la Fonction Publique,
du Travail et de la Réforme Administrative

Ousmane BATOKO

Le Ministre du Plan, de la Restructuration
Economique et de la Promotion de l'Emploi

Albert TEVOEDJRE

Le Ministre des Finances

Abdoulaye BIO-TCHANE

Le Ministre de l'Education Nationale
et de la Recherche Scientifique

Damien Z. M. ALLAHASSA

Annexe 5 :

République du Bénin

Présidence de la République

**Proposition de décret n° 2012-XXX du XX XX 2012
modifiant les articles 2 et 31 du décret n° 99-053 du 12 février 1999 portant
approbation des statuts**

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE,
CHEF DE L'ÉTAT,
CHEF DU GOUVERNEMENT,

vu la loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin,

vu la loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique,

vu le décret n° 99-053 du 12 février 1999 portant approbation des statuts du Fonds de développement de la formation continue et de la l'apprentissage (FODEFCA),

le Conseil des Ministres entendu en sa séance du XX X 20XX,

DÉCRÈTE :

Article 2 nouveau : Le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) est alimenté essentiellement par :

- le produit de la taxe d'apprentissage ;
- la contribution des bénéficiaires ;
- la contribution des partenaires au développement ;
- les fonds provenant d'organismes extérieurs ;
- les dons et legs ;
- les subventions ;
- les produits de placement des ressources du Fonds.

Fait à Cotonou, le XX X 20XX

Par le Président de la République,
Chef de l'État,
Chef du Gouvernement,

Thomas Boni YAYI

REPUBLIQUE DU BENIN

FONDS DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE ET DE L'APPRENTISSAGE (FODEFCA)

STATUTS

CHAPITRE 1

DISPOSITIONS GENERALES

I- CREATION

Article 2 nouveau : Le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'apprentissage (FODEFCA) est placé sous la tutelle du Ministre Chargé du Travail. Il est un établissement public à caractère social et jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

CHAPITRE V

DISPOSITIONS DIVERSES

Article 31 nouveau : Le budget de fonctionnement du Fonds est annuel. Il commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre. Il est voté par le comité de gestion au cours de sa session du mois de septembre.

Le premier exercice budgétaire commence exceptionnellement la date de mise en application du présent décret et se termine le 31 décembre.

Table des matières

IDENTIFICATION DU JURY	1
DECLARATION D'ENGAGEMENT DE L'AUTEUR	i
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
SOMMAIRE.....	xi
Introduction: Du cadre institutionnel de l'étude aux séquences de résolution de la problématique du système de gestion budgétaire du FODEFCA.....	3
Chapitre premier : Du cadre institutionnel de l'étude aux séquences de résolution de la problématique de l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA.....	3
Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage.....	4
Paragraphe 1 : Cadre de l'étude	4
I- De la présentation du Ministère du Travail et de la Fonction Publique ...	4
II- De la présentation du FODEFCA.....	8
A- Mission	8
B- Organes statutaires de gestion	9
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du Fonds	11
I- De l'organisation et du fonctionnement du Fonds	11
II- Des activités du FODEFCA	14
III- De la vie financière du Fonds	15
A- De la prévision des opérations budgétaires	16
B- De l'exécution et de la comptabilisation des opérations budgétaires.....	19
IV- Inventaire des éléments de l'état des lieux	23
A- Inventaire des atouts	24
B- Inventaire des problèmes	24
Section 2 : Ciblage de la problématique	25
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	25
I- Choix de la problématique.....	25

A-	Regroupement des problématiques par centre d'intérêt	25
B-	De la justification de la problématique choisie	27
II-	De la spécification de la problématique choisie	28
Paragraphe 2 : Vision globale et séquences de résolution de la problématique.....		29
I-	Vision globale de résolution de la problématique	29
II-	Séquences de résolution de la problématique.....	30
Chapitre deuxième : Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA		
Section 1 : Du cadre théorique et méthodologique de l'étude.....		32
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature		32
I-	Des objectifs de l'étude à la construction du Tableau de Bord	32
A-	De la détermination des objectifs de l'étude	32
B-	De l'élaboration du Tableau de Bord de l'étude (TBE)	34
1-	De la construction des hypothèses de l'étude.....	34
a-	Des causes et de l'hypothèse liées à la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes.....	34
b-	Des causes et de l'hypothèse construites pour le retard dans l'exécution des dépenses engagées selon la procédure de passation des marchés publics	35
c-	Des causes et de l'hypothèse liées à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain	36
d-	Des causes et de l'hypothèse liées au défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes.....	37
C-	De l'élaboration proprement dite du Tableau de Bord.....	38
II-	De la revue de la littérature	40
Paragraphe 2 : De la méthodologie de recherche à appliquer		42
I-	Des approches empiriques	42
A-	De la technique de collecte des données	43
B-	De la technique de dépouillement des données	43
C-	De la technique de présentation des données	44
II-	Des approches théoriques.....	44

A-	Du choix d'une théorie liée au problème de la faible jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes et norme d'amélioration de la situation.....	44
B-	Du choix d'une théorie liée au problème spécifique n°2 et norme d'amélioration de la situation	44
C-	Choix d'une théorie liée au problème spécifique n°3 et norme d'amélioration de la situation.....	45
D-	Choix d'une théorie liée au problème spécifique n°4 et norme d'amélioration.....	45
E-	Seuil de décision pour la vérification des hypothèses liées aux problèmes spécifiques.....	45
Section 2 : De la présentation des résultats d'enquête aux approches de solutions pour l'amélioration du système de gestion budgétaire du FODEFCA		45
Paragraphe 1 : De l'établissement du diagnostic de l'étude.....		46
I-	De la préparation et de la réalisation des enquêtes.....	46
II- De la présentation et de l'analyse des données d'enquête		46
A-	De la présentation et de l'analyse des données relatives à la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes ...	46
B-	De la présentation et de l'analyse des données relatives au retard dans l'exécution des dépenses du FODEFCA selon la procédure de passation des marchés publics.....	47
C-	De la présentation et de l'analyse des données relatives à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain	49
D-	De la présentation et de l'analyse des données relatives au défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes	50
III- Du degré de vérification des hypothèses		51
A-	De l'hypothèse spécifique n°1	51
B-	De l'hypothèse spécifique n°2.....	51
C-	De l'hypothèse spécifique n°3.....	52
D-	De l'hypothèse spécifique n°4.....	52
IV- Des éléments du diagnostic		53
Paragraphe 2 : Des approches et conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....		53

I-	Approches de solutions relatives à la difficile jouissance par le FODEFCA de l'autonomie financière à lui accordée par les textes	54
II-	Approches de solutions relatives au retard dans l'exécution des dépenses du Fonds selon la procédure de passation des marchés publics	55
III-	Approches de solutions relatives à l'insuffisance des missions de supervision des actions de formation sur le terrain	56
IV-	Approches de solutions relatives au défaut de production des comptes annuels à la Chambre des Comptes	56
V-	Conditions de mise en œuvre des approches de solutions.....	57
BIBLIOGRAPHIE :		61
ANNEXES.....		63

