



RÉPUBLIQUE DU BENIN

=*~*~*~*~*



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=*~*~*~*~*

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

=*~*~*~*~*

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

=*~*~*~*~*

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

OPTION :

Administration des finances

FILIÈRE :

Administration des Finances
et du Trésor

Promotion 2013- 2015

POUR L'AMÉLIORATION DU NIVEAU DE
CONSOMMATION DES CRÉDITS DÉLÉGUÉS
DANS LES DÉPARTEMENTS DU ZOU ET DES
COLLINES

Réalisé et soutenu par :

Emmanuel SODJAHIN

Sous la supervision de :

Maître de stage :

M. Victorin L. OKPEIFA

Administrateur des Banques,
Fondé de pouvoir à la Recette
des Finances du Zou et des
Collines

Directeur de mémoire :

M. Félix FANOU

Administrateur du Trésor à la
retraite,
Enseignant à l'ENAM

Septembre 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT DU JURY : Dr P.H.D Edouard AHO

VICE-PRÉSIDENT : Mr Viaganou AVOCE

MEMBRE : Mr Moussiliou MAMADOU

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

DÉDICACE

Nous dédions ce travail à nos parents, Monsieur Pierre SODJAHIN et Madame BALEMON Madeleine, à Madame Camène S. ADOMEGNON puis à notre enfant Jérémie Iyanuoluwa David SODJAHIN.

REMERCIEMENTS

Tous nos sincères et cordiaux remerciements :

- à Monsieur Félix Hounsa FANOU, Administrateur du trésor, notre Directeur de mémoire, qui n'a ménagé aucun effort à consentir d'énormes sacrifices à la réalisation de ce travail ;
- à Monsieur Victorin L. OKPEIFA, notre tuteur de stage qui nous a accompagné dans cette aventure à travers conseils et documentation ;
- à tout le personnel de la Recette des Finances du Zou et des Collines pour la franche collaboration ;
- à Monsieur Thomas DJEKPE, Administrateur des hôpitaux- Directeur du Centre Hospitalier Départemental (CHD) du Zou et des Collines, pour tout son soutien moral ;
- à mes frères, sœurs, cousin (es) pour leur soutien tout au long de cette formation ;
- à tous mes collègues de la promotion 2013-2015, AFT II-ENAM pour leur sens de convivialité ;
- aux autorités de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), au personnel enseignant et non enseignant pour les nombreuses peines et déboires qu'ils ont consentis pour la réussite de notre formation professionnelle ;
- à tous ceux, parents et amis, qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la rédaction de ce mémoire.

RÉSUMÉ

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons effectué un stage pratique à la Recette des Finances du Zou et des Collines. A l'issue de notre stage, le niveau de consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines a retenu notre attention. Le diagnostic établi à l'état des lieux a révélé les problèmes spécifiques ci-après :

- la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires ;
- la difficulté d'accès au SIGFiP ;
- la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués.

C'est ce qui justifie le choix de la réflexion sur le thème : « Pour l'amélioration du niveau de consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines ».

Afin de mener à bien notre étude, nous nous sommes fixé des objectifs et avons déterminé les causes des problèmes identifiés, puis avons formulé des hypothèses et enfin avons retenu la méthodologie à adopter.

La vérification de nos différentes hypothèses est faite selon une méthodologie axée sur des approches théoriques et empiriques. Au terme de cette tâche, les enquêtes réalisées sur la base d'un questionnaire élaboré à cet effet, nous ont permis d'établir comme diagnostic :

- la non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits explique la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires ;
- la difficulté d'accès au SIGFiP est liée au défaut de connexion à internet ;
- la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués résulte du faible niveau intellectuel de certains acteurs de la chaîne de dépenses.

Pour éradiquer les causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques en résolution, nous avons proposé des solutions et fait des recommandations aussi bien à l'endroit des autorités ministérielles que des acteurs de la chaîne d'exécution des crédits délégués.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

SIGLES / ABRÉVIATIONS	DEFINITIONS
AOF	Attributions, Organisation et Fonctionnement
CDC	Chef de la Division Comptabilité
CGE	Comptabilité Générale de l'Etat
DC	Division Comptabilité
DCF	Délégué du Contrôleur Financier
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DKD	Décade
FADeC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FP	Fondé de Pouvoir
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
PEC	Prise En Charge
PJ	Pièces Justificatives
RF	Recette des Finances / Receveur des Finances
RF Z-C	Recette des Finances / Receveur des Finances du Zou et des Collines
RGF	Receveur Général des Finances
RP	Recette-Perception / Receveur-Percepteur
SCL	Service des Collectivités Locales
SIGFiP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

GLOSSAIRE

Budget-programme : Budget centré sur les objectifs que l'on cherche à atteindre (« extrants » ou « out-comes ») plutôt que sur les rubriques classiques de dépenses pour des activités ou des moyens (« entrées » ou « inputs »).

Crédits : Autorisation accordée par le Parlement, en vertu d'une loi, au pouvoir exécutif pour l'exécution des dépenses publiques jusqu'à concurrence d'un montant limite et à des fins précises.

Crédits délégués : Crédits mis à la disposition des structures déconcentrées des ministères et institutions de l'Etat pour l'exécution des dépenses au niveau départemental et communal.

Loi de Finances : Texte juridique voté par l'Assemblée Nationale et qui retrace et autorise chaque année le prélèvement des ressources d'un Etat et la réalisation des charges pour l'année suivante.

Tri à plat : Opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes. Le résultat de cette opération est un tableau de fréquence.

Visa : Formule attestant qu'un acte de procédure a été vu et vérifié.

LISTE DE GRAPHIQUES

<u>GRAPHIQUE 1</u> : ÉVOLUTION DES TAUX MOYENS DE CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES DANS LES DEPARTEMENTS DU ZOU ET DES COLLINES.....	27
<u>GRAPHIQUE 2</u> : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CAUSES EXPLIQUANT LA NOTIFICATION TARDIVE DES CREDITS DELEGUES AUX STRUCTURES BENEFICIAIRES	44
<u>GRAPHIQUE 3</u> : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CAUSES EXPLIQUANT LE DIFFICILE ACCES AU SIGFIP.....	45
<u>GRAPHIQUE 4</u> : REPRESENTATION GRAPHIQUE DES CAUSES EXPLIQUANT LA MECONNAISSANCE DES PROCEDURES D'EXECUTION DES DEPENSES SUR CREDITS DELEGUES.....	46

LISTE DES TABLEAUX

<u>TABLEAU 1</u> : CONSOMMATION MOYENNE DES CREDITS DELEGUES DE 2010 A 2014	19
<u>TABLEAU 2</u> : COMPTABILISATION DES CATEGORIES DE SUBVENTIONS	22
<u>TABLEAU 3</u> : DETERMINATION DES PROBLEMES POSSIBLES	24
<u>TABLEAU 4</u> : IDENTIFICATION DES CAUSES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES.....	35
<u>TABLEAU 5</u> : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE	37

SOMMAIRE

INTRODUCTION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE I: DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE À LA PROBLÉMATIQUE DE L'AMÉLIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CRÉDITS DÉLÉGUÉS DANS LES DÉPARTEMENTS DU ZOU ET DES COLLINES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE ET ÉTAT DES LIEUX À LA RECETTE DES FINANCES DU ZOU ET DES COLLINES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE DEUXIÈME : DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS EN VUE D'UNE AMÉLIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CRÉDITS DÉLÉGUÉS DANS LES DÉPARTEMENTS DU ZOU ET DES COLLINES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION1 : DE LA FORMULATION DES OBJECTIFS À LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 2 : DES ENQUÊTES DE VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CONCLUSION.....	53
BIBLIOGRAPHIE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
TABLE DES MATIÈRES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.



INTRODUCTION

Notre temps valorise les finances publiques au sens où les défis de l'heure se résument à ce qu'il faut moderniser l'Etat. La modernisation de l'Etat, c'est la rationalisation de son fonctionnement afin d'atteindre plus d'efficacité et plus d'efficience. Ainsi, depuis une décennie, les responsables de l'administration centrale béninoise, en collaboration avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), se sont engagés dans une série de réformes budgétaires. Ces réformes budgétaires visent en particulier l'amélioration de la consommation des crédits. Dans la perspective d'une utilisation plus transparente et plus efficace des ressources publiques budgétaires qui se raréfient, les réformes budgétaires ont conduit à l'élaboration des budgets-programmes et des rapports de performance où l'accent est mis sur les résultats.

Le budget-programme est un programme d'investissement public qui associe les moyens aux résultats et vise fondamentalement :

- ✓ une meilleure allocation des ressources ;
- ✓ une gestion efficace de ces ressources afin d'atteindre les résultats escomptés ;
- ✓ une responsabilisation plus accrue du gestionnaire.

Le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD) est le Ministère chargé de la mise en œuvre de ces importantes réformes.

Aux termes de l'article 14 de la LOLF du 27/09/2013, « les Lois de Finances répartissent les crédits budgétaires qu'elles ouvrent entre les ministères et institutions constitutionnelles..... ». Ainsi, chaque année, depuis 2001, des crédits budgétaires sont mis à la disposition des structures déconcentrées des ministères sectoriels pour l'exécution des dépenses de l'Etat au niveau départemental en vue du financement des activités programmées dans les départements. La Recette des Finances du Zou et des Collines ne déroge pas à cette règle. Mais la question qui se pose est de savoir si ces crédits sont suffisamment consommés pour permettre d'atteindre les résultats escomptés étant entendu que les résultats sont, entre autres, fonction de la consommation des crédits budgétaires et que ces derniers sont fonction des actions à mettre en œuvre, c'est-à-dire des besoins réels sur le terrain.

Au 31 décembre des années 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014, les taux de consommation des crédits budgétaires par les différentes directions concernées dans les départements du Zou et des Collines sont respectivement en moyenne de 81,30%, 66,30%, 87,14%, 99,81% et 53,82%. Or, l'idéal aurait été de consommer sinon l'intégralité, du

moins une plus grande partie des crédits, l'allocation des ressources à une structure étant fonction des besoins de celle-ci. Beaucoup d'efforts restent donc à faire en vue de l'amélioration du niveau de consommation des crédits délégués.

En effet, le retard dans la mise en place des crédits délégués, et le retard notable des fiches de délégation sont des goulots d'étranglement qui nuisent à la consommation normale

des crédits. Aussi des efforts restent-ils à faire malgré l'avènement de l'applicatif SIGFiP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) pour accélérer l'exécution effective des dépenses publiques. Des problèmes de maîtrise de l'outil informatique et de fonctionnement du système informatique se posent avec acuité. Par ailleurs, l'appropriation des procédures d'exécution des dépenses publiques dans le cadre de la déconcentration budgétaire demeure une préoccupation sérieuse.

Ce sont là des raisons qui nous ont conduit à réfléchir sur l'exécution des dépenses budgétaires à travers le thème : « **POUR L'AMÉLIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CRÉDITS DÉLÉGUÉS DANS LES DÉPARTEMENTS DU ZOU ET DES COLLINES** ».

L'intérêt de ce thème repose sur l'analyse des procédures d'exécution des dépenses publiques et, de manière spécifique, sur l'exécution des dépenses liées aux crédits délégués afin de pouvoir en dégager les goulots d'étranglement, ces goulots qui ont pour corollaire le faible niveau de consommation des crédits délégués. Pour ce faire, nous analyserons minutieusement les dysfonctionnements détectés en vue de formuler des suggestions susceptibles de renforcer la procédure d'exécution des dépenses liées aux crédits délégués et de favoriser la célérité de leur consommation.

Le développement de notre travail s'articule autour de deux chapitres ; le premier présente le cadre institutionnel de l'étude, l'état des lieux et le choix de la problématique. Le second expose le cadre théorique de l'étude, l'analyse des résultats d'enquête, les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE
ET PROBLÉMATIQUE DE LA CONSOMMATION DES
CRÉDITS DÉLÉGUÉS DANS LES DÉPARTEMENTS DU
ZOU ET DES COLLINES**

Ce chapitre expose le cadre de l'étude, ses mécanismes de fonctionnement et l'état des lieux ainsi que les mobiles du choix de la problématique de l'étude puis, dégage les problèmes spécifiques qui en découlent.

SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE ET ÉTAT DES LIEUX À LA RECETTE DES FINANCES DU ZOU ET DES COLLINES

Dans cette section, nous présenterons au premier paragraphe, le cadre physique de l'étude (la Recette des Finances du Zou et des Collines) et le cadre institutionnel (la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique). Au deuxième paragraphe, nous ferons l'état des lieux des activités de la Recette des Finances du Zou et des Collines.

Paragraphe1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude.

I. Présentation de la DGTCP

Cette présentation se fera à travers son historique et les missions qui lui sont assignées d'une part, son organisation et son fonctionnement d'autre part.

A. Historique et missions

Le Trésor Public béninois a été créé par la loi n° 61-35 du 14 Août 1961, sous la dénomination **Trésor National du Dahomey (TND)**. Ensuite, avec le Décret n° 69 -47/ PR / MFE du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor, il est devenu **Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP)** ayant à sa tête un Directeur qui est le Trésorier Payeur Général (TPG), comptable supérieur et comptable principal.

À ce jour, il est appelé « **DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR et de la COMPTABILITÉ PUBLIQUE, DGTCP** » ayant à sa tête un Directeur Général, qui n'est pas le comptable principal mais le supérieur hiérarchique de tous les comptables publics du Trésor. Pour l'accomplissement de ses missions, la DGTCP est dotée de deux services centraux, des directions techniques et des services extérieurs, à savoir :

➤ les services centraux :

- l'Inspection Générale des Services (IGS) ;
- la Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT) ;

➤ les Directions Techniques :

- la Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable (DERC) ;
- la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) ;
- la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE) ;
- la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF) ;

➤ **les Services Extérieurs :**

- la Recette Générale des Finances(RGF) ;(elle est toutefois classée au rang de direction technique : confère article 119 du décret n°2014-564 du 1^{er}-10-2014 portant AOF du MFPD)
- les Recettes des Finances(RF) ;
- les Recettes Perceptions(RP).

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, conformément aux dispositions de l'article 116 du décret n°2014-757 du 26 décembre 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation, exerce deux (02) missions que sont la mission « Trésor » et la mission « Comptabilité Publique ». À ce titre, elle exerce trois fonctions principales :

- la fonction « Trésor » ;
- la fonction « règlementation de la Comptabilité Publique » ;
- la fonction « Comptable ».

Au titre de la fonction « Trésor », la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

- d'étudier et de suivre les problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'Etat et de procéder aux arbitrages nécessaires ;
- de gérer le portefeuille de titre de l'Etat ;
- de proposer et de mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- d'émettre et de négocier les effets publics ;
- d'exécuter, en collaboration avec l'Institut d'Emission, la politique monétaire de l'Etat.

Au titre de la fonction « règlementation de la Comptabilité Publique », la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

- d'initier ou d'étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat et des autres Collectivités Publiques soumis aux règles de la Comptabilité Publique ;
- d'animer ses Services Extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des Collectivités Publiques ;

Au titre de la fonction « Comptable », la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

- de réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- d'assurer le recouvrement des recettes non fiscales ;
- de centraliser les recettes des autres administrations financières ;
- de payer les dépenses des organismes régis par les règles de la comptabilité publique ;
- d'assurer la gestion financière et comptable des postes diplomatiques et consulats généraux ;
- de centraliser les comptes de tous les comptables publics ;
- de produire les comptes de gestion de l'Etat et des Communes ;
- de mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables principaux de l'Etat et d'en assurer la transmission à la juridiction financière compétente ;
- d'élaborer le Compte Général de l'Administration Centrale ;
- d'élaborer le projet de Loi de règlement définitif du budget de l'Etat ;
- de produire les statistiques des flux financiers de l'administration publique assorties d'analyses.

B. Organisation et fonctionnement

Pour accomplir les missions qui lui sont assignées, la DGTCP dispose des structures ci-après :

- l'Administration Centrale ;
- les Services Extérieurs.

➤ L'ADMINISTRATION CENTRALE

L'Administration centrale du trésor comprend :

- deux (02) services centraux :
 - . l' Inspection Générale des Services ;
 - . la Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor.
- quatre (04) Directions Techniques :
 - . la Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable ;

- . la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat ;
- . la Direction de la Gestion des Ressources ;
- . la Direction des Affaires Monétaires et Financières (sans oublier, entre parenthèses, la Recette Générale des Finances.)

✓ **L'Inspection Générale des Services (IGS)**

Sous l'autorité de la DGTCP, elle a pour mission d'exercer un contrôle sur pièces et sur place, des directions centrales et des services extérieurs de la DGTCP, du point de vue de l'application des règles et procédures en vigueur.

Elle est chargée :

- des contrôles sur pièces et sur place de tous les services extérieurs du Trésor, des caisses intermédiaires de recettes, d'avances et de menues dépenses ;
- du contrôle du fonctionnement de tous les services centraux du point de vue de l'application de la réglementation ;
- de la vérification des comptes de disponibilités, de mouvements de fonds, des états de rapprochement des comptes bancaires et postaux.

Elle peut être également requise par le Ministre chargé des Finances pour contrôler tout organisme ayant bénéficié de financement public.

✓ **La Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT)**

Le Centre de Formation est chargé, en liaison avec la Direction de la Gestion des Ressources et sous la supervision de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Fonction Publique, d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DCTCP.

✓ **La Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable (DERC)**

Elle est chargée :

- de l'étude de toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services ;
- de la recherche en matière de finances publiques ;
- de la participation à diverses missions d'études ;

- de l'assistance à l'organisation et la modernisation des méthodes de travail ;
- de l'élaboration de tous les projets de textes réglementant le fonctionnement des services centraux et des services extérieurs, puis de leur mise à jour permanente ;
- de la diffusion et du contrôle de la mise en œuvre de tous les textes se rapportant à la comptabilité publique ;
- de l'analyse financière et comptable des documents économiques et financiers.

A cet effet, elle est organisée en trois (03) bureaux à savoir :

- le Bureau de la Réglementation et de l'Organisation Comptable (BROC) ;
- le Bureau de l'Organisation et de la Réglementation en matière de Dépenses et de Recettes (BORDR) ;
- le Bureau de la Modernisation des Méthodes de Travail (BMMT).

✓ **La Direction de la Gestion des Ressources (DGR)**

Elle est chargée de la gestion du personnel, du matériel, des archives et documentations de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Elle élabore aussi le budget de ladite Direction. Pour bien assurer les fonctions qui lui sont dévolues, elle est subdivisée en trois (03) bureaux :

- le Bureau du Personnel (BP) ;
- le Bureau du Matériel et des Archives (BMA) ;
- le Bureau des Moyens Financiers (BMF).

✓ **La Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE)**

Elle est chargée de la centralisation des comptes de tous les comptables publics, de l'élaboration du compte de gestion, de l'analyse comptable des résultats, de la confection des agrégats des finances publiques et de la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités territoriales. Pour le bon accomplissement de ses tâches ; elle est subdivisée en deux (02) bureaux :

- le Bureau de la Centralisation Comptable (BCC)
- le Bureau de la Mise en Etat d'Examen des Comptes (BMEEC)

✓ **La Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)**

Elle est chargée :

- de la gestion de la trésorerie de l'Etat, de l'analyse des synthèses financières ;
- du suivi des entreprises du secteur public et parapublic ;
- de l'étude des agrégats macro-économiques ;
- de l'émission et de la négociation des effets publics ;
- de la recherche de financements publics ;
- du suivi de l'amortissement de la dette publique ;
- du suivi des banques primaires et établissements financiers ;
- de la politique de change ;
- de l'établissement de la balance des paiements et ce, avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- du suivi des problèmes liés à la balance des paiements.

Pour assurer pleinement ses missions, la DAMF est subdivisée en quatre (04) bureaux que sont :

- le Bureau de la Trésorerie et des Affaires Budgétaires (BTAB) ;
- le Bureau de la Dette et du Financement (BDF) ;
- le Bureau de la Monnaie et du Crédit (BMC) ;
- le Bureau des Relations Financières Internationales (BRFI).

➤ **LES SERVICES EXTERIEURS.**

Ils comprennent la Recette Générale des Finances, les Recettes des Finances et les Recettes Perceptions.

✓ **La Recette Générale des Finances.**

La Recette Générale des Finances se situe au plan national et est dirigée par un comptable public dénommé Receveur Général des Finances (RGF), Comptable Principal de l'Etat. Il convient de rappeler entre parenthèses qu'elle est classée au rang de direction technique de la DGTCP aux termes de l'article 119 du décret n°2014-564 du 1^{er} Octobre 2014.

La RGF est chargée de :

- l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat ;
- l'exécution des opérations hors budget ou opérations de la trésorerie ;
- la tenue de la comptabilité de l'Etat ;
- la coordination du réseau des comptables du Trésor ;
- la reddition du compte de gestion de l'Etat ;
- de la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités locales et de leur transmission à la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat.

Pour accomplir ses missions, la Recette Générale des Finances dispose des services ci-après :

- Service de l'Epargne ;
- Service de la Dépense ;
- Service de la Trésorerie ;
- Service de la Comptabilité Publique ;
- Service de la Solde ;
- Service de la Recette ;
- Service des Collectivités Locales.

✓ **Les Recettes des Finances.**

On distingue deux catégories de Recettes des Finances.

- Les Recettes des Finances Départementales ;
- Les Recettes des Finances Spécialisées.

Les Recettes des Finances Départementales constituent les unités comptables à l'échelon départemental. Elles sont chargées d'exécuter les opérations qui leur sont assignées, notamment les opérations concernant le budget général de l'Etat.

Les Recettes des Finances spécialisées comprennent la Recette des Finances de la Dette près la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) et la Recette des Finances des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux.

✓ **Les Recettes-Perceptions.**

Ce sont les postes comptables de base, chargés au niveau local, de l'exécution des opérations du budget des communes et de la tenue de la comptabilité communale. Elles exécutent aussi les opérations relatives au budget général de l'Etat, pour le compte du RGF.

À leur tête, sont placés les Receveurs-Percepteurs qui sont :

- les comptables principaux des communes ;
- les comptables secondaires du budget général de l'Etat.

Les Receveurs-Percepteurs, en leur qualité de comptables principaux de la ou des collectivités locales dont ils ont la gestion financière et comptable en charge, sont astreints à la production, au juge des comptes, d'un compte de gestion. Ils sont les conseillers financiers des ordonnateurs du budget des collectivités locales qu'ils gèrent.

II. Présentation de la RFZ-C

La RF Z-C sera présentée à travers ses attributions d'une part et son organisation ainsi que son fonctionnement d'autre part.

A. Attributions de la Recette des Finances Départementale

Aux termes des dispositions des articles 53, 54 et 55 de l'arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant AOF de la DGTCP, les Recettes des Finances sont les unités comptables à l'échelon départemental. Le Receveur des Finances est un comptable secondaire de l'Etat ; il réalise des opérations se rapportant au budget de l'Etat pour le compte du comptable principal qui est le Receveur Général des Finances. Il est comptable subordonné. Son supérieur hiérarchique direct est le Receveur Général des Finances.

Le Receveur des Finances centralise, pour le compte du RGF, les opérations comptables de l'Etat constatées dans les Recettes-Perceptions de son arrondissement financier ; il centralise les fonds provenant de l'ensemble des autres réseaux comptables situés dans son arrondissement financier.

Le Receveur des Finances est le comptable principal de la ou des collectivités locales dont il a la gestion financière et comptable en charge. À ce titre, il rend compte de sa gestion au juge des comptes. Il est le conseiller financier de l'ordonnateur du budget des collectivités locales qu'il gère.

On pourrait donc retenir que la RF Z-C, à l'instar des autres RFD, est chargée de :

- mettre en œuvre la politique budgétaire et comptable de l'Etat dans le département ;
- assurer la coordination et la supervision des activités des autres postes comptables de son arrondissement financier.

B. Organisation et fonctionnement de la Recette des Finances du Zou et des Collines

La Recette des Finances du Zou et des Collines comprend :

- l'Administration, composée du bureau du Receveur des Finances, du Secrétariat Administratif et du bureau du Fondé de Pouvoir ;
- cinq Divisions à savoir la Division VISA, Division CAISSE, Division PENSION, Division COLLECTIVITÉ, Division COMPTABILITÉ. (Voir en annexe n°1 l'organigramme)

Par ailleurs, la RF Z-C dispose dans son arrondissement financier de douze (12) Recettes - Perceptions

- **L'Administration**

- **Le Bureau du Receveur des Finances**

La RF Z-C, comme toutes les autres RF, est dirigée par un Receveur des Finances dont le devoir est de veiller à la bonne exécution de la mission comptable dévolue aux Recettes des Finances.

- **Le Secrétariat Administratif**

Directement rattaché au Receveur des Finances, le Secrétariat est chargé :

- de l'accueil et de l'orientation de tous les usagers ;
- de gérer l'agenda du RF ;
- d'enregistrer, de saisir, d'expédier et de conserver les courriers de la RF ;
- d'assurer la gestion des courriers confidentiels du RF ;
- de gérer et de transférer aux divisions appropriées tous les appels téléphoniques ;
- d'exécuter toutes autres tâches à lui confiées par le RF.

- **Le Bureau du Fondé de Pouvoir**

Sous l'autorité directe du RF, le Fondé de Pouvoir (FP), conformément à la note de service n°281/DGTCP/RGF/101 du 31 juillet 2008 de la RF portant attributions du Fondé de Pouvoir, est chargé :

- de coordonner les activités de la Division Comptabilité et d'effectuer les contrôles des opérations de la caisse, des comptabilités saisies avant leur signature par le Receveur des Finances ;
- de veiller à l'envoi des décades à la RGF à bonne date ;
- de centraliser périodiquement les différentes situations statistiques des postes comptables et de la Recette des Finances ;
- de préparer les rapports trimestriels d'activités qu'il soumet à l'appréciation du RF ;
- d'organiser le traitement des mandats de paiement ;
- de signer les bulletins de prise en charge ;
- de liquider les affaires courantes en cas d'absence du Receveur des Finances et
- d'apprécier avec le Receveur des Finances le rendement des agents de la Recette des Finances.

Au total, le FP assiste le RF dans l'exercice de ses missions.

- **Les Divisions**

Placée sous l'autorité directe du FP, elles sont au nombre de cinq (05) à savoir :

- **la Division Visa**

Elle s'occupe principalement du traitement des mandats de paiement émis par l'ordonnateur secondaire, le Préfet, sur crédits délégués des départements du Zou et des Collines.

- **la Division Pension**

Elle s'occupe essentiellement du traitement des bulletins de pensions édités chaque mois et réceptionnés par la RF Z-C.

- **la Division Collectivité Locale**

La RF Z-C a la gestion financière de la commune d'Agbangnizoun en charge. Elle tient, à ce titre, la comptabilité communale de ladite commune ; d'où l'existence de cette Division à la RF Z-C. Cette Division est également chargée de la sécurisation de toutes les valeurs inactives des différentes communes du Zou et des Collines.

- **la Division Caisse**

Elle s'occupe essentiellement de l'encaissement des recettes et du paiement des dépenses du budget national et des collectivités locales.

- **la Division Comptabilité**

Elle achève le traitement des mandats débuté par la Visa, traite les décades des Recettes- Perceptions et tient la comptabilité générale de l'Etat.

• **Les Recettes-Perceptions de la RF Z-C**

Les Recettes-Perceptions qui composent l'arrondissement financier de la RF Z-C sont au nombre de douze (12). Il s'agit de :

- la Recette-Perception de Bohicon dont le Receveur-Percepteur gère, en plus de la commune de Bohicon, celle de Zakpota ;
- la Recette-Perception de Covè ;
- la Recette-Perception de Dassa-Zoumè ;
- la Recette-Perception de Savalou ;
- la Recette-Perception de Savè ;
- la Recette-Perception de Zagnanado dont le Receveur-Percepteur gère, en plus de la commune de Zagnanado, celle de Ouinhi ;
- la Recette-Perception d'Abomey ;
- la Recette-Perception de Bantè ;
- la Recette-Perception de Djidja ;
- la Recette-Perception de Glazoué ;
- la Recette-Perception de Ouèssè ;
- la Recette-Perception de Zogbodomey.

Paragraphe2 : État des lieux à la Recette des Finances du Zou et des Collines.

Il s'agit ici pour nous de faire le point des observations de stage et de dégager les atouts et les problèmes du mécanisme actuel de fonctionnement de la Recette des Finances du Zou et des Collines.

I. Point des observations de stage

La RF Z-C, tout comme les autres RF, a rang de service de l'Administration Centrale de la DGTCPC. Les différentes Divisions de la RF Z-C sont les suivantes :

✓ **Division Caisse**

Elle s'occupe essentiellement des opérations de recettes et de dépenses. Les différentes catégories de recettes que le caissier mobilise sont : les recettes du budget national, celles

des collectivités à travers les Receveurs Percepteurs se situant dans son arrondissement financier et les approvisionnements par le RGF. Quant aux dépenses, nous avons : les dépenses du Budget National (salaires, pensions, crédits délégués, subventions) et les approvisionnements des RP.

À la fin d'une journée, le caissier procède à l'arrêté de la journée en faisant le point des recettes et des dépenses ; ce qui met au clair le nouveau solde de la caisse. Ensuite, il monte les fiches d'écritures accompagnées de leurs pièces justificatives et procède à la saisie des données dans l'applicatif ASTER en vue de tirer la fiche-compte ou le livre-journal de la journée. Enfin, pour se libérer complètement de la journée, le caissier va reverser dans la caisse de l'Etat le solde, en espèces, de la journée.

Les différents documents comptables tenus par la caisse sont :

- le calepin de caisse ;
- le livre-journal caisse ;
- le livre-journal d'ordre ;
- le quittancier.

✓ **Division Collectivité**

Elle s'occupe du suivi des opérations budgétaires et comptables de la commune d'Agbangnizoun, celle-ci ne disposant pas encore d'une Recette Perception. Lesdites opérations sont constituées aussi bien des opérations de recettes que de dépenses. Les recettes de la commune d'Agbangnizoun sont constituées des recettes fiscales et non fiscales, des subventions de l'Etat et d'éventuels fonds de concours. Le recouvrement des recettes sont fiscales est assuré par les recettes des impôts qui viennent reverser le produit de leur recouvrement au receveur percepteur, comptable principal de la commune d'Agbangnizoun. S'agissant des recettes non fiscales, leur recouvrement est assuré par le Receveur percepteur. Les recettes sont recouvrées par voie de valeurs inactives qui sont constituées des tickets, timbres, vignettes et autres formules servant à la perception des droits au comptant. Les valeurs inactives sont commandées par le Maire lorsque le Receveur en exprime le besoin. Le receveur les prend en charge après leur réception par une commission, procède au poinçonnement puis les confie aux collecteurs par l'intermédiaire du Régisseur des recettes de la commune pour leur placement.

Elle s'occupe également de la sécurisation des valeurs inactives de toutes les collectivités locales du Zou et des Collines et ceci, au moyen d'une poinçonneuse vétuste, si bien que poinçonner un carnet de valeurs inactives devient une corvée. Il faut souligner

aussi qu'au niveau de cette Division, il y a un manque cruel de personnel par rapport aux tâches à lui assignées.

✓ **Division Pension**

La Division des Pensions s'occupe, chaque fin du mois, du traitement des bulletins de pensions réceptionnés par la RF Z-C. Précisons que cette Division n'ouvre ses portes que deux fois dans le mois, les 1^{er} et 2, par manque de personnel. Elle est gérée par le Chef de la Division Collectivité qui est à cheval entre les deux Divisions ; ce qui dénote d'un manque cruel de personnel.

✓ **Division Visa**

La Division Visa s'occupe essentiellement de la prise en charge des mandats sur crédits délégués.

Une fois la loi des finances votée par le parlement, le Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation procède à la mise à disposition des crédits aux structures bénéficiaires. De ce fait, l'ordonnateur délégué de chaque ministère réalise la délégation des crédits vers les structures déconcentrées de son ministère à l'aide du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques dans un délai d'un mois. Passé ce délai, le cas échéant, le Directeur Général du Budget procèdera automatiquement, en lieu et place des ordonnateurs délégués, à la délégation des crédits concernés pour éviter le retard souvent constaté dans la mise en place desdits crédits et les dysfonctionnements des services. Ensuite, une fiche de délégation est envoyée à chacune des structures concernées par l'intermédiaire du Préfet pour notification et pour une exécution diligente. L'émission de cette fiche atteste la mise à disposition effective des crédits dans le SIGFiP ouvrant ainsi la porte à l'opérationnalisation qui n'est rien d'autre que l'exécution ou la consommation des crédits. Les fiches de délégation ainsi reçues par les structures devront être envoyées à la Division Visa de la RF Z-C avant le démarrage de l'exécution des crédits.

Une fois que la consommation des crédits est effective, les structures concernées envoient les pièces justificatives des dépenses à la Préfecture du Zou et des Collines. Après les contrôles financiers d'usage, le DCF édite les mandats de paiement qui sont par la suite convoyés vers la RF Z-C pour paiement. À la réception des mandats, la Secrétaire Principale les transmet au Receveur qui les prend en charge et les envoie à son tour à la Division Visa où se font les contrôles de régularité avant leur prise en charge.

Lesdits contrôles portent essentiellement sur :

- la régularité de l'assignation de la dépense ;
- la régularité de l'imputation de la dépense ;

- la disponibilité de crédit ;
- la validité et l'exigibilité de la créance ;
- le visa du Délégué du Contrôleur Financier sur le mandat ;
- l'observation des dispositions particulières à certaines dépenses publiques (cas des marchés publics).

La situation de consommation moyenne des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines de 2010 à 2014 se présente à travers le tableau n°1 comme suit :

Tableau 1 : Consommation moyenne des crédits délégués de 2010 à 2014

Années	Crédits alloués	Montants mandatés	Taux de consommation(%)
2010	2 770 225 564	2 252 331 511	81,30
2011	3 228 193 509	2 140 297 670	66,30
2012	2 620 363 939	2 283 477 412	87,14
2013	2 501 757 099	2 497 017 933	99,81
2014	2 255 497 417	1 409 524 895	62,49

Source : Division Visa RF Z-C

$$\text{Taux moyen de consommation} = \frac{\text{Total des montants mandatés de la période}}{\text{Total crédits alloués de la période}} \times 100$$

Une analyse de ce tableau montre combien sont insuffisamment consommés les crédits délégués chaque année dans les départements du Zou et des Collines. Plusieurs raisons peuvent justifier cet état de choses. Entre autres, on peut citer : le transfert tardif des fiches de délégation de crédit aux structures bénéficiaires, le dysfonctionnement du système informatique, la non-maîtrise de l'utilisation du SIGFiP, et la lourdeur administrative.

Lorsque les contrôles exercés ne révèlent aucune irrégularité, la Division Visa renvoie les mandats au Receveur pour paiement juridique par l'apposition du cachet « VU BON À PAYER ». Après cela, le Receveur les retourne à son tour à la Division Visa pour prise en charge dans les différents registres d'engagement et ensuite dans l'applicatif informatique SIGFiP avant de les transmettre à la Division Comptabilité.

À l'issue de ces contrôles, intervient, selon la nature de la dépense, le calcul des retenues (TVA, AIB, IPTS, retenue de garantie. etc.).

Mais, lorsque les contrôles révèlent des irrégularités, les mandats concernés sont rejetés ou différés. Les mandats sont rejetés quand il s'agit d'une irrégularité de fond (mauvaise imputation budgétaire par exemple). Ils sont différés dans le cas d'une irrégularité de forme (absence du cachet du DCF par exemple).

✓ **Division Comptabilité(DC)**

La Division Comptabilité apparaît comme une division carrefour au sein de la RF-ZC. Elle est le point de chute de l'ensemble des opérations effectuées par les autres divisions.

Une fois à la Comptabilité, les mandats sont comptabilisés dans ASTER. Cette comptabilisation se traduit par l'édition du Bordereau de Règlement Bancaire (BRB) avant l'émission du bon de caisse pour les paiements à vue (lorsque le montant est ≤ 200000 francs CFA) et de l'avis de crédit bancaire (quand il s'agit d'un montant >200000 francs CFA) pour le paiement matériel.

Il est utile de préciser que la principale activité de la DC est le traitement des comptabilités décadaires. Il est d'abord à noter que toutes les opérations des RP et de la RF sont arrêtées par décade (période de 10 jours). Après l'arrêt des décades, les RP les transmettent à la DC qui effectue un certain nombre d'opérations à savoir :

-l'apurement : C'est un contrôle de forme et de fond qui s'effectue sur les décades. Il consiste à vérifier les calculs, les pièces annexées aux fiches d'écriture et la conformité des écritures passées. Lorsque le contrôle ne révèle aucune irrégularité, il est procédé à :

-la saisie dans la base ASTER :

Il s'agit de la saisie de la comptabilité de la RF Z-C elle-même et de celle envoyée par chacun des douze (12) postes comptables de son arrondissement financier. Elle saisit les comptabilités décadaires dans un progiciel appelé **ASTER** après apurement. Ce progiciel comporte déjà tous les schémas d'écritures comptables dans le cadre de la tenue de la comptabilité de l'Etat. On peut donc remarquer **l'utilisation d'un progiciel de traitement des données comptables.**

Dans le module CGE de ce progiciel, il existe différentes tâches, à savoir :

- l'ouverture des journées comptables ;
- la saisie des écritures comptables ;
- la comptabilisation des écritures ;
- la consultation - l'annulation d'écritures ;
- la clôture de la journée comptable.

Lorsque les écritures comptables ne sont pas encore clôturées, la Division peut les rectifier (étape de saisie) ou peut les annuler et les reprendre (étape de comptabilisation) mais dès qu'elles sont clôturées, la Division ne peut procéder à aucune modification sans l'apport des techniciens de ce progiciel. Cette situation bloque systématiquement le processus de traitement des comptabilités. On note **l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel ASTER.**

De même, le Chef de la Division Comptabilité (CDC) vérifie si les fiches d'écritures sont montées suivant la réglementation en vigueur. Si ces écritures ne sont pas conformes, il procède à leur rejet et signale automatiquement l'erreur au Receveur-Percepteur concerné. Dans le cadre des irrégularités faisant l'objet de rejet, on note la passation de plusieurs écritures erronées par les Receveurs Percepteurs, ce qui témoigne d'une **maîtrise insuffisante des procédures de comptabilisation chez les comptables non centralisateurs (RP)**.

Les opérations décadaires sont saisies de façon intégrale dans la base.

-la centralisation : Après la saisie des décades, toutes les opérations sont regroupées dans la base ASTER par compte et des fiches- comptes sont édictées. Les écritures de transfert sont passées dans la base ASTER contrairement à ce qui se faisait dans le passé où les écritures de transfert étaient passées manuellement sur des fiches d'écritures. Ensuite, le Receveur des Finances centralise les opérations des Recettes-Perceptions (RP) des départements du ZOU et des COLLINES qui parviennent par décade (10 jours), de même que celles effectuées par la Recette des Finances elle-même et fait la situation de ces postes comptables ainsi que la sienne. Il transmet ces décades au niveau central (RGF) en deux volets : un volet contenant la situation des autres postes et un autre contenant sa propre situation.

En dehors du traitement des comptabilités décadaires et de la gestion des crédits délégués, la DC traite aussi des différentes subventions que l'Etat envoie dans les départements du Zou et des Collines.

Le RGF, par le biais du Service de la Comptabilité et du Service des Collectivités Locales, met ces subventions à la disposition du RF, d'abord sous forme de Bordereau de Transfert de Recettes (BTR) suivi d'une fiche d'écriture et de la décision de répartition ; enfin intervient l'approvisionnement du compte banque de la RF du montant inscrit sur le BTR. En effet, les BTR arrivent chez le Receveur des Finances qui les affecte à la Division Comptabilité. Cette Division s'occupe, à son tour, de les transférer à chaque RP en faisant des BTR détaillés comportant le montant revenant à chacun des bénéficiaires sur la base des décisions ou arrêtés de répartition. Comme subventions, on peut citer par exemple les ressources FADeC envoyées aux Collectivités Locales en trois(03) périodicités, les subventions des jeunes filles envoyées aux établissements d'enseignement primaire et secondaire et les subventions EPPM. Les deux dernières formes de subvention émanent du budget national.

Le tableau ci-dessous montre la comptabilisation qui est faite de ces deux catégories de subventions.

Tableau 2 : Comptabilisation des catégories de subventions

Eléments	Ecritures		Observations
	Débit	Crédit	
	Ressources FADeC		
Transfert de fonds du SCL de la RGF au RF	421.0025	391.31.401	S / Transfert
PEC par le RF	391.31.401	390.312.4	PEC parce que la RF gère une commune. Autrement, cette écriture n'existerait pas
Transfert de fonds du RF aux RP	391.31.401	390.316.9	S / Transfert
Au niveau des RP	390.316.9	390.302.4	S / PEC
SUBVENTIONS ÉMANANT DU BUDGET NATIONAL			
Transfert de fonds du RGF au RF	466.139	391.31.401	S / Transfert
PEC par le RF	391.31.401	475.1	S / PEC
Transfert de fonds du RF aux RP	391.31.401	390.316.9	S / Transfert
Au niveau des RP	390.316.9	476.1	S / PEC

Source : Observations de stage

Enfin, la DC réalise l'état de rapprochement bancaire qui consiste essentiellement en la vérification de la concordance des écritures du compte banque tenu par la RF Z-C et du compte de la RF Z-C tenu par la banque.

II. Inventaire des atouts et problèmes

A. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Les forces et opportunités constituent respectivement des éléments internes et externes qui jouent favorablement en faveur d'une meilleure consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines.

Des observations qui ont été faites, nous avons pu recenser les forces et opportunités qui suivent :

- un bon accueil et une franche collaboration ;
- le respect du principe de l'unité de caisse ;
- le respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable ;
- le respect de la procédure d'exécution des dépenses publiques;
- le respect du répertoire des prix de référence ;
- la diligence dans le transfert des décades au RGF ;
- la rigueur dans le traitement des mandats.

B. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Les faiblesses et les menaces constituent respectivement des éléments internes et externes qui ont un effet négatif sur le niveau de consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines.

Les faiblesses et menaces qui ont pu être inventoriées lors des observations de stage sont :

- inexistence de manuel de procédure ;
- manque de personnel ;
- consommation insuffisante des crédits délégués ;
- vétusté de la poinçonneuse des valeurs inactives ;
- vétusté de l'outil informatique ;
- retard dans l'émission des fiches de délégation de crédits ;
- défaillance du réseau SIGFiP ;
- difficulté d'accès au SIGFiP ;
- méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués ;

- délestage fréquent ;
- inexistence d'un groupe électrogène de relais ;

Cet inventaire des faiblesses nous conduit à déterminer les problèmes possibles et à procéder ainsi au regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt. Les problèmes sus-énumérés sont regroupés en trois différentes problématiques dans le tableau n°3 ci-dessous.

Tableau 3 : Détermination des problèmes possibles

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Fonctionnement interne de la RF Z-C	<ul style="list-style-type: none"> ○ Insuffisance du personnel ○ Vétusté de l'outil informatique et de la poinçonneuse ○ Inexistence de manuel de procédure ○ Inexistence de groupe électrogène de relais ○ Délestage fréquent 	Gestion peu efficace des ressources matérielles et humaines	Problématique de l'amélioration du fonctionnement interne de la RF Z-C
2	Transmission des crédits délégués	<ul style="list-style-type: none"> ○ Retard dans l'émission des fiches de délégation des crédits 	Délégation peu efficace des crédits	Problématique d'une bonne délégation des crédits budgétaires
3	Consommation des crédits délégués	<ul style="list-style-type: none"> ○ Notification tardive des crédits délégués aux structures ○ Défaillance du réseau SIGFiP ○ Difficulté d'accès au SIGFiP ○ méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués 	Consommation peu optimale des crédits délégués	Problématique d'une meilleure consommation des crédits délégués

Source : Résultats de nos investigations

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Dans la présente section il sera question pour nous de procéder au choix et à la spécification de la problématique d'une part et à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée d'autre part.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

De l'inventaire des problèmes répertoriés lors de l'état des lieux, il se dégage trois problématiques. Il s'agit de :

- la problématique de l'amélioration du fonctionnement interne de la RF Z-C ;
- la problématique d'une bonne délégation des crédits budgétaires ;
- la problématique d'une meilleure consommation des crédits délégués.

Le choix de la problématique se fera compte tenu de notre aptitude à résoudre les problèmes spécifiques de l'étude. Il sera donc question de choisir parmi les trois problématiques énumérés, une seule et ceci en fonction de notre domaine de formation.

La problématique n°1 relative à l'amélioration du fonctionnement interne de la RF Z-C est une préoccupation qui fait déjà l'objet de réflexions assez avancées à la RF Z-C, à la DGTCPC et même au MEFPD. Si ces réflexions peuvent être formalisées dans un cadre institutionnel, elles conduiront à améliorer le fonctionnement interne de la RF Z-C. Il n'est donc plus loisible d'orienter notre réflexion vers cette problématique.

En ce qui concerne la problématique n°2, celle d'une bonne délégation des crédits budgétaires, elle repose essentiellement sur les réalités administratives au niveau central qui ont d'influence sur la consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines. Elle est cependant moins intéressante pour notre étude. Elle ne sera pas non plus prise en compte.

La problématique n°3 relative à une meilleure consommation des crédits délégués est par contre celle qui retient notre attention pour l'étude.

En effet, le niveau de consommation des crédits délégués est un critère d'évaluation de chaque structure déconcentrée. Plus la tendance de la consommation des crédits est élevée, plus sera élevé le montant des crédits alloués et l'idéal aurait été de consommer les crédits à 100%. Ainsi, notre contribution sera d'explorer les voies et moyens qui conduiront à une meilleure consommation de ces crédits dans le département du Zou et des Collines.

La problématique d'une meilleure consommation des crédits délégués est caractérisée par le problème général : consommation peu optimale des crédits délégués et les problèmes spécifiques (PS) suivants :

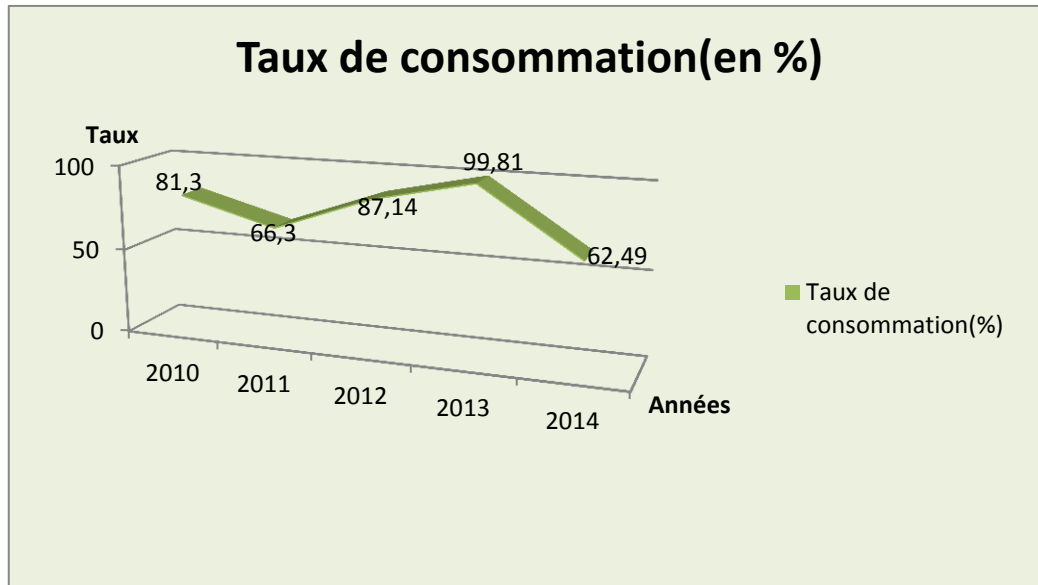
- ✚ notification tardive des crédits délégués aux structures (PS N°1)
- ✚ difficulté d'accès au SIGFiP (PS N°2)
- ✚ méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués (PS N°3)

Le quatrième PS n'est pas pris en compte parce qu'il connaît déjà un début de solution. En effet, différentes actions sont menées et continuent d'être menées en vue de l'amélioration du système. Les techniciens de la Division SIGFiP de la DGB du MEFPD sont assez souvent sollicités pour pallier cette difficulté. Mieux, il s'agit d'un problème qui relève plus du domaine de la technique de l'information et de la communication.

C'est dans le souci de trouver solutions au problème général et aux problèmes spécifiques liés à cette problématique que nous avons orienté notre réflexion sur le thème : « POUR L'AMÉLIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CRÉDITS DÉLÉGUÉS DANS LES DÉPARTEMENTS DU ZOU ET DES COLLINES ».

L'analyse du niveau d'allocation et de consommation des crédits sur la période de 2010 à 2014 montre qu'en moyenne, les différents niveaux de consommation desdits crédits dans les départements du Zou et des Collines évoluent en dents de scies comme l'illustre le graphique suivant :

Graphique 1 : Évolution des taux moyens de consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines



Source : Réalisé à partir du tableau n°1

Il apparaît clairement qu'il y a eu une consommation insuffisante donc une consommation peu optimale de ces crédits dans les départements du Zou et des Collines. Il s'avère donc indispensable d'assurer davantage la consommation des crédits délégués dans ces départements.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Nous ne pouvons prétendre aborder la problématique de notre étude dans tous ses aspects. Aussi, la vision d'un problème varie-t-elle au gré de celui qui le traite. Après avoir choisi et spécifié la problématique de notre étude, il nous revient ici de préciser la vision globale qui nous permettra d'analyser et de résoudre le problème général tout en exposant l'approche générique liée à chacun des problèmes spécifiques identifiés et retenus puis enfin citer les différentes séquences de résolution de la problématique.

I. Approches génériques des problèmes

Il s'agit d'exposer l'approche générique liée au problème général et celle liée à chacun des problèmes spécifiques.

A. Approche générique liée au problème général

Le problème général de notre étude est **la consommation peu optimale des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines**. Cette situation met en difficultés

le fonctionnement des différentes structures des deux départements. La résolution de ce problème permettra de disposer de moyens, en temps utile, pour une dynamisation plus accrue des différentes structures. Cette vision de développement sera atteinte par la résolution des différents problèmes spécifiques identifiés plus haut.

B. Approche générique liée aux problèmes spécifiques

La résolution du problème général passe par celle des problèmes spécifiques.

❖ Approche générique liée au PS n°1

Ce problème spécifique est relatif à la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires. Le retard signifie un manque de rapidité ou de célérité. Ainsi la notification tardive traduit un manque de rapidité ou de célérité dans l'émission des fiches de délégation.

Pour résoudre ce problème, il serait loisible d'adopter des mesures diligentes susceptibles de réduire considérablement ces retards. L'analyse et la résolution de ce problème nous amèneront à adopter une approche théorique de résolution basée sur une diligence dans le processus d'émission des fiches de délégation de crédits aux bénéficiaires.

❖ Approche générique liée au PS n°2

Le deuxième problème spécifique est la difficulté d'accès au SIGFiP. Pour résoudre ce problème, il faut penser aux mesures techniques à mettre sur pieds en vue d'un accès facile à l'outil SIGFiP.

❖ Approche générique liée au PS n°3

Pour le problème spécifique n°3 relatif à la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués, sa résolution se fera à partir d'une approche basée sur des formations répétées à l'intention des acteurs de la chaîne de dépenses quant aux procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués.

II. Différentes séquences de résolution de la problématique

Il s'agira de déterminer les différentes étapes nécessaires à observer afin de résoudre les problèmes spécifiques qui concourent au problème général identifié : « Consommation peu optimale des crédits délégués ». Ainsi, pour le résoudre nous allons adopter une démarche méthodologique détaillée en douze (12) étapes à savoir :

- Fixation des objectifs de recherche ;
- Identification des causes probables des différents problèmes ;
- Formulation des hypothèses de l'étude ;
- Construction du tableau de bord de l'étude ;
- Revue de littérature ;
- Choix de l'outil de collecte des données ;
- Choix de l'outil d'analyse des données ;
- Collecte et analyse des données ;
- Etablissement du diagnostic ;
- Approche de solutions ;
- Condition de mise en œuvre des solutions ;
- Tableau de synthèse de l'étude.

**CHAPITRE DEUXIÈME : DES OBJECTIFS DE
L'ÉTUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS
EN VUE D'UNE AMÉLIORATION DU NIVEAU
DE CONSOMMATION DES CRÉDITS
DÉLÉGUÉS DANS LES DÉPARTEMENTS DU
ZOU ET DES COLLINES**

Il s'agira pour nous, dans ce chapitre, d'énoncer la méthodologie adoptée pour résoudre la problématique en étude après avoir fixé les objectifs.

Ensuite, nous procéderons à la collecte des données qui feront l'objet d'une analyse. Enfin, nous utiliserons une méthodologie à double dimension (théorique et empirique) pour mieux expliquer les problèmes identifiés afin de proposer des approches de solutions liées aux éléments de diagnostic ainsi que nous énoncerons les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

SECTION1 : DE LA FORMULATION DES OBJECTIFS À LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section est consacrée dans un premier temps aux objectifs et dans un second temps à la méthodologie de recherche.

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Nous partirons ici des objectifs pour fixer les hypothèses puis nous ferons ensuite le point des connaissances sur les problèmes en résolution.

I. Objectifs et hypothèses de l'étude

A. Objectifs de l'étude

Les objectifs seront formulés sur la base des problèmes (problème général et problèmes spécifiques) énumérés plus haut qui sont les suivants :

- Problème général : consommation peu optimale des crédits délégués
- Problèmes spécifiques :
 - Notification tardive des crédits délégués aux structures
 - Difficulté d'accès au SIGFiP
 - Méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués

Ainsi, l'objectif général de notre étude est de proposer des actions pour un relèvement du taux de consommation des crédits délégués dans le département. Quant aux objectifs spécifiques, ils sont relatifs aux problèmes spécifiques et sont les suivants :

- l'objectif spécifique n°1 est de définir des mesures pour une célérité dans la mise en place des crédits délégués aux structures bénéficiaires ;
- l'objectif spécifique n°2 est de proposer des mesures pour accroître le taux d'accessibilité au SIGFiP ;
- l'objectif spécifique n°3 est de multiplier les formations à l'intention des acteurs de la chaîne quant aux procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués.

B. Hypothèses de l'étude

Avant de venir aux hypothèses, nous allons d'abord déterminer les causes plausibles pouvant expliquer les problèmes identifiés puis nous dégagerons les causes qui nous semblent les mieux adaptées pour expliquer chaque problème.

- **Identification des causes supposées à la base des problèmes identifiés**
- ✓ **Causes supposées à la base du PS n°1 : notification tardive des crédits délégués aux structures**

Les causes que nous avons pu identifier, après analyse, dans le cadre du PS n°1 sont :

- Le retard dans la prise des actes par le ministère en charge de l'Economie, de Finances et des Programmes de Dénationalisation ;
- Les lenteurs administratives récurrentes dans les Administrations béninoises ;
- La non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits.

Le retard dans la prise des actes est un fait mais un fait qui nous paraît peu convaincant parce que c'est une cause qui est malheureusement commune à tous les ministères sectoriels. En outre, la lenteur administrative est devenue la règle commune à toutes les Administrations. Cette situation ne saurait exister si des mesures d'anticipation étaient prises pour résorber cette lenteur.

Nous pensons alors que la cause plausible au PS n°1 est la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits.

- ✓ **Causes supposées à la base du PS n°2 : Difficulté d'accès au SIGFiP**

Le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques est un réseau interconnecté et centralisé permettant le suivi en temps réel des opérations d'engagement, d'ordonnancement et de paiement des dépenses publiques. Dans son fonctionnement, nous notons certaines difficultés qui influent sur le processus d'exécution des dépenses et donc

par ricochet sur le niveau de consommation des crédits délégués. Entre autres difficultés, nous pouvons citer :

- La fermeture précoce du SIGFiP ;
- La coupure fréquente de l'énergie électrique ;
- Le défaut de connexion internet ;
- Les pannes techniques des outils informatiques.

En effet, c'est le Ministre en charge de l'Economie, des Finances et des programmes de Dénationalisation qui a les pleins pouvoirs de mise en fonctionnalité du SIGFiP. Ainsi, il décide de son ouverture et de sa fermeture. Au nom de la déconcentration budgétaire, le SIGFiP est actuellement installé dans tous les Départements et plus précisément dans les Préfectures.

Malgré ce dispositif, il n'est pas rare de constater que l'applicatif SIGFiP ne réponde pas, reste inaccessible en pleine période de consommation bloquant ainsi la saisie des données soit pour l'engagement, soit pour l'ordonnancement ou pour le paiement des dépenses.

La fermeture précoce du SIGFiP se justifie, selon toute apparence, par des difficultés de trésorerie de l'Etat. Etant un problème d'ordre général auquel nous ne pouvons toute de suite trouver une solution, cette cause nous paraît de peu d'importance.

La coupure fréquente de l'énergie électrique est aussi un problème d'ordre général mais qui relève de la Société Béninoise d'Electricité et d'Eau(SBEE). Nombreuses sont les raisons qui expliquent cette coupure surtout en cette période où nous sommes en pleine crise énergétique. Cette cause nous paraît aussi peu intéressante pour la simple raison que nous ne pourrions pas toute de suite lui trouver une ou des solutions.

Quant aux pannes techniques qui surviennent lors des saisies des données dans l'applicatif SIGFiP, elles sont pour nous de peu d'intérêt dans le cadre de notre étude. Les autorités préfectorales sont plus mieux placées que nous pour régler ce problème.

Par contre, la cause relative au défaut de connexion nous paraît être la plus plausible. En effet, l'indisponibilité de la connexion à internet est un problème qui trotte aujourd'hui, à l'heure des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication(NTIC), dans la tête des autorités. Le défaut de connexion retarde le processus d'exécution des dépenses et influe de ce fait sur le niveau de consommation des crédits.

✓ **Causes supposées à la base du PS n°3 : Méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués**

Les causes se trouvant à la base de ce problème spécifique sont :

- le faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses ;
- la non-assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs.

La déconcentration budgétaire est une réalité aujourd'hui dans les départements. Nonobstant les nombreuses formations initiées dans le cadre de l'exécution des dépenses sur crédits délégués, il reste que certains animateurs de la chaîne, du fait certainement de leur faible niveau intellectuel, ont encore du mal à s'approprier les techniques d'exécution des dépenses sur ces crédits. Il apparaît alors clairement que les deux causes mises en jeu sont liées. Régler le problème relatif au niveau intellectuel, c'est trouver la solution à celui relatif à la non assimilation des techniques d'exécution des dépenses sur crédits délégués. Nous en déduisons alors que la cause la plus plausible est le faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses.

Tableau 4 : Identification des causes aux problèmes spécifiques

PROBLÈMES		CAUSES SUPPOSÉES	OBSERVATIONS
NIVEAU GÉNÉRAL		-	-
N I V E A U X S P É C I F I Q U E S	PS1 Notification tardive des crédits délégués aux structures	Le retard dans la prise des actes par le Ministère en charge de l'Economie, de Finances et des Programmes de Dénationalisation	
		Les lenteurs administratives récurrentes dans les Administrations béninoises	
		La non- anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits	Retenue
	PS2 Difficulté d'accès au SIGFiP	La fermeture précoce du SIGFiP	
		La coupure fréquente de l'énergie électrique	
		Le défaut de connexion à internet	Retenue
		Les pannes techniques des outils informatiques	
	PS3 Méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués	Le faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses	Retenue
		La non-assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs	

Source : Résultat de nos investigations

➤ **Points des hypothèses de l'étude**

Des différentes causes plausibles identifiées, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation de crédits explique la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires ;

Hypothèse 2 : la difficulté d'accès au SIGFiP est liée au défaut de connexion à internet ;

Hypothèse 3 : la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués est liée au faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépense.

Tableau 5 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs de l'étude	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Consommation peu optimale des crédits délégués	Proposer des actions pour un relèvement du taux de consommation des crédits délégués dans le département	-	-
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique n°1</u> Notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires	Définir des mesures pour une célérité dans la mise en place des crédits délégués aux structures bénéficiaires	La non- anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits	La non- anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation de crédits explique la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires
	2 <u>Problème spécifique n°2</u> Difficulté d'accès au SIGFiP	Proposer des mesures pour accroître le taux d'accessibilité au SIGFiP	Le défaut de connexion à internet	La difficulté d'accès au SIGFiP est liée au défaut de connexion à internet
	3 <u>Problème spécifique n°3</u> Méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués	Multiplier les formations à l'intention des acteurs de la chaîne quant aux procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués	La non-assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs	La méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués est liée au faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses

Source : Résultats de nos investigations

II. Revue de littérature

L'intérêt du présent sous-paragraphe est de mettre en évidence les contributions antérieures sur la consommation des crédits délégués. De façon spécifique, il est consacré aux contributions antérieures relatives aux problèmes spécifiques en résolution.

A. Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1

Conformément à la thématique liée à ce problème, nous allons développer des théories relatives à la nécessité d'une célérité dans la mise en place des crédits délégués.

Selon Maurice DUVERGER (1997, P.287), « Les crédits budgétaires de l'Etat doivent faire l'objet de délégation aux ordonnateurs secondaires, autant que faire se peut, dans les plus brefs délais possibles. La réalisation des objectifs assignés aux structures bénéficiaires en dépend. ».

Comme pour abonder dans le même sens que DUVERGER, Francis J. FABRE précise que : « La nécessité d'une action rapide des pouvoirs publics en matière économique et les inévitables délais qu'entraîne la mise en place des crédits délégués ont conduit les gouvernements successifs à rechercher des solutions idoines aux retards excessifs dans la mise en place des crédits. ». Par ailleurs, il affirme que la réforme des structures ne peut avoir son plein effet que si elle s'accompagne d'une révision des procédures de consommation des crédits budgétaires. La recherche de solutions idoines dont a parlé Francis J. FABRE a amené certains auteurs à évaluer le processus de mise en place des crédits budgétaires aux structures déconcentrées de l'Administration publique.

Ainsi, MAÏGA F. (2011) souligne que la mise en place tardive des crédits aux collectivités territoriales (aussi structures déconcentrées) résulte des faiblesses liées au retard dans la signature des actes, à l'existence d'écart entre les chiffres de certains avant-projets de budget préparés en ligne et ceux contenus dans le support papier transmis à la Direction Générale du Budget (DGB), l'envoi tardif des répartitions de crédits après les arbitrages budgétaires et souvent leur non-conformité aux montants retenus.

Face à cette situation, il suggère une amélioration des répartitions des crédits budgétaires tant au niveau des Administrations centrales que celles déconcentrées, l'identification des comptes économiques et des crédits à transférer aux structures concernées depuis la préparation du budget, l'élaboration des documents budgétaires conformément aux orientations définies par la DGB et le respect des délais de dépôts des documentaires budgétaires.

B. Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2

Concernant ce problème, la thématique s'inscrit dans les modalités d'accroissement du taux d'accessibilité au SIGFiP.

D'après Jaurès ADEOSSI (2012), le Système Intégré de Gestion de Finances Publiques est un réseau interconnecté et centralisé permettant le suivi en temps réel des opérations d'engagement, d'ordonnancement et de paiement des dépenses. Il permet d'assurer une gestion automatisée de l'exécution des dépenses et de relier tous les acteurs de la chaîne des dépenses publiques en vue d'une meilleure circulation de l'information et d'un suivi rigoureux de l'exécution budgétaire. Il estime que la non-performance du SIGFiP conduit à la lenteur dans l'édition d'un projet de fiche d'engagement. Le SIGFiP ne fonctionne pas en plein temps dans tous les ministères sectoriels.

Pour Alain SOSSI, les problèmes qui justifient la non-disponibilité permanente du SIGFiP sont :

- l'interruption fréquente du fonctionnement du système lors de l'engagement des dépenses, des mandatements ;
- la fermeture précoce du système ;
- la plate-forme est souvent envahie par les acteurs de la chaîne de dépenses ; ce qui n'offre pas un accès facile au système.

Angelo da SILVA (2005), comme pour rester dans la même logique, suggère qu'il faut approvisionner le SIGFiP dès la fin du premier (1^{er}) mois de l'année après le vote du budget afin de donner aux gestionnaires de crédits plus d'opportunités à consommer les crédits budgétaires délégués à leurs structures, chacun en ce qui le concerne.

C. Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3

L'approche générique retenue pour ce problème spécifique est basée sur des formations répétées à l'intention des acteurs de la chaîne de dépenses quant aux procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués.

Jean-Marie PERETTI (2011), Président de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AFGRH) abordant la question du renforcement de capacités affirme que la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises.

Dans les conclusions d'un atelier organisé par l'Institut canadien IDEA International du 16 au 27 avril 2007 sur les normes pratiques et procédures de passation des marchés publics, il est affirmé que : « Dans de nombreux pays en développement, on observe un faible taux d'exécution des crédits budgétaires et d'absorption de ressources externes disponibles ainsi que des délais significatifs dans la mise en œuvre des programmes publics. ».

Ces problèmes s'expliquent en partie par un manque de connaissance ou de maîtrise des normes, des pratiques et des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués de certains acteurs de la chaîne de dépenses.

Il ressort donc un besoin de formation des animateurs de la chaîne de dépenses.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

La méthodologie de l'étude comprend une approche empirique et une dimension théorique.

I. Approche empirique de la méthodologie

La méthode d'enquête que nous avons utilisée nous a permis d'identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques en résolution. Elle se décline en cinq étapes qui sont :

- l'objectif de la collecte des données ;
- la population cible et la nature de la collecte des données ;
- les outils de collecte des données;
- les techniques de dépouillement et de traitement des données ;
- les outils de présentation des données.

A. Objectif de la collecte des données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes des problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. Concrètement, l'enquête nous permettra de voir si :

- la non- anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation de crédits explique la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires ;
- la difficulté d'accès au SIGFiP est liée au défaut de connexion à internet ;
- la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués est liée au faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses.

B. Population et nature de la collecte des données

Dans le but d'atteindre les objectifs ci-dessus fixés, les enquêtes que nous avons réalisées ont concerné l'ensemble des personnes impliquées dans la consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines. L'enquête s'est déroulée par sondage au moyen d'un questionnaire conçu (voir annexe 3) pour un échantillon représentatif de 50 personnes.

C. Outil de collecte des données

Dans la perspective d'une collecte maximale d'informations fiables sur les différents problèmes spécifiques identifiés, l'instrument de collecte de données est le guide d'entretien. Il est composé de questions ouvertes autour des thèmes qui sont :

- Notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires
- Difficulté d'accès au SIGFiP
- Méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués.

D. Techniques de dépouillement et de traitement des données

Les données recueillies à la suite de l'enquête sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, nous avons eu recours au tableur EXCEL pour le traitement des données numériques ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision et de tirer les conclusions qui s'imposent.

E. Outils de présentation des données

Les résultats obtenus sont présentés suivant la méthode du tri à plats pour faciliter leur représentation graphique sous la forme de camembert ou graphique à secteurs ou d'histogrammes et ce, afin de rendre plus visuelles ces données servant de base de vérification des hypothèses de l'étude.

II. Dimension théorique de la méthodologie

Il s'agit ici de définir les normes et repères d'amélioration des problèmes spécifiques et les conditions de vérification des hypothèses de l'étude.

A. Normes et repères d'amélioration des problèmes spécifiques

☞ Normes et repères liés au PS n°1

Une fois ce problème spécifique résolu, les différents acteurs impliqués dans le processus de mise à disposition des crédits délégués aux structures bénéficiaires prendront toutes les mesures nécessaires à une meilleure maîtrise des procédures de délégation de crédits. Cela pourra avoir comme impact une célérité dans les procédures de délégation de

crédits. Pour ce faire, nous retiendrons une approche théorique qui vise une célérité dans les travaux budgétaires de mise en place des crédits délégués.

☞ Normes et repères liés au PS n°2

Pour une consommation optimale des crédits budgétaires, le réseau de connexion du SIGFiP doit pouvoir donner satisfaction aux différents acteurs impliqués dans la gestion de ces crédits. Pour ce faire, nous allons adopter une approche basée sur le mécanisme de fonctionnement du SIGFiP.

☞ Normes et repères liés au PS n°3

Pour ce problème spécifique relatif à la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués, l'approche qui sera retenue est celle basée sur le renforcement des capacités des agents impliqués dans la chaîne de dépenses.

B. Conditions de vérification des hypothèses de l'étude

☞ Conditions de vérification liées à l'hypothèse n°1

Pour vérifier l'hypothèse liée à la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires, la condition de vérification $\left(\frac{100}{\text{Nombre de causes}}\right)$ que nous fixons est de retenir toute cause qui obtiendra un poids d'au moins 33,33% $\left(\frac{100}{3} = 33,33\%\right)$. Autrement, l'hypothèse serait rejetée.

☞ Conditions de vérification liées à l'hypothèse n°2

Pour identifier les causes réelles relatives à ce problème spécifique, nous avons fixé comme condition, le maintien de la cause ayant obtenu le poids le plus élevé.

☞ Conditions de vérification liées à l'hypothèse n°3

La méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués n'ayant que deux causes supposées, la cause se trouvant à sa base est celle qui va recueillir un pourcentage supérieur à 50% $\left(\frac{100}{2} = 50\%\right)$.

Le cadre théorique de l'étude présenté et la démarche méthodologique de vérification des hypothèses précisée, nous allons passer à la présentation des résultats de nos enquêtes. Une fois les résultats présentés et le diagnostic établi, nous ferons nos propositions de solutions.

SECTION 2 : DES ENQUÊTES DE VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Il s'agira ici pour nous, primo, de présenter l'enquête et la vérification des hypothèses puis, secundo, de proposer des approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses

I. Collecte des données et analyse des résultats de l'enquête

A. Collecte et dépouillement des données

La collecte a été réalisée au moyen d'un questionnaire adressée à tous les acteurs qui interviennent directement ou indirectement dans le processus de la gestion des crédits délégués. Les réponses collectées auprès des enquêtés ont fait l'objet de dépouillement, de traitement et d'analyse.

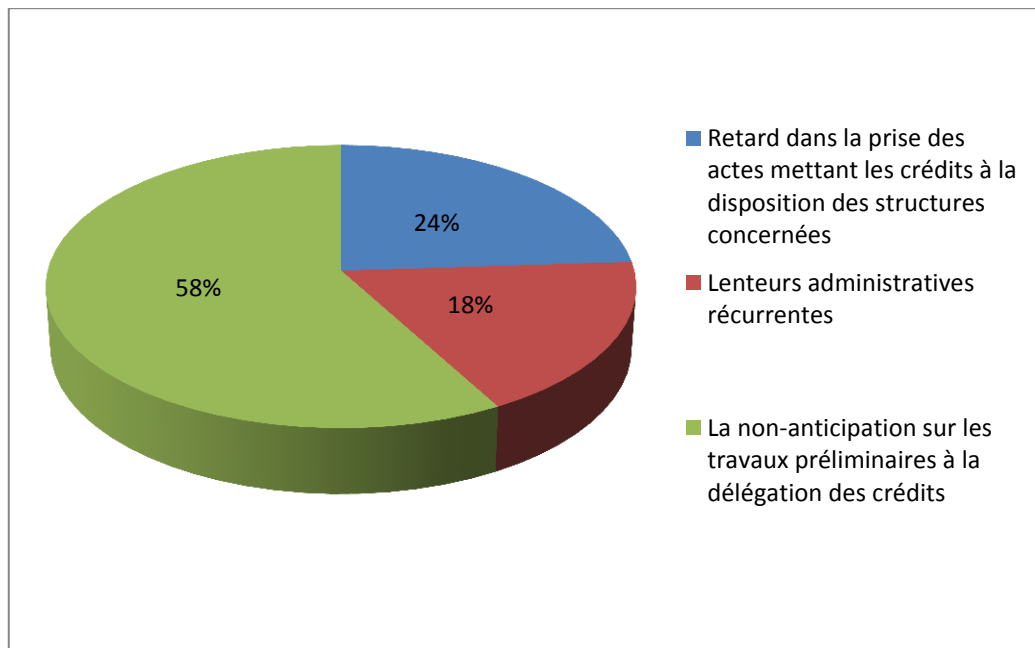
B. Analyse des données

Elle se fera par rapport à chaque problème spécifique et permettra de déduire la cause réelle le concernant.

❖ Analyse des données relatives à la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires

Après enquête sur les causes liées à la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires, les résultats obtenus (voir le tableau n°6, annexe 2) sont illustrés par le graphique ci-après :

Graphique 2 : Représentation graphique des causes expliquant la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires



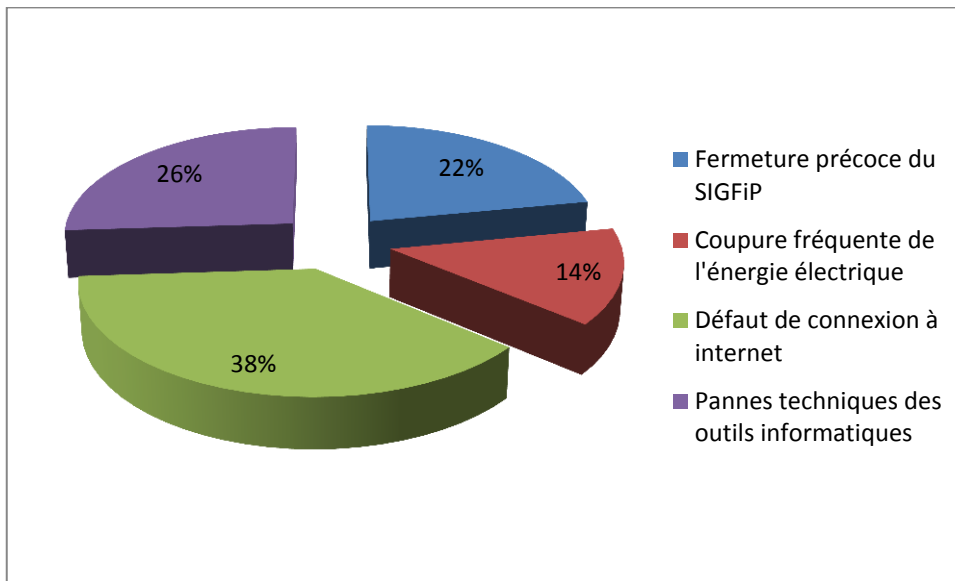
Source : Réalisé à partir du tableau n°6

De l'analyse du graphique (issu du tableau n°6), il ressort que 58% des enquêtés pensent que la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires est due à la non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits ; 18% la justifient par les lenteurs administratives récurrentes et 24% évoquent le retard dans la prise des actes mettant ces crédits à la disposition des structures concernées. Il s'ensuit donc que la majorité a retenu la non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits comme cause réelle de la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires.

❖ Analyse des données relatives à la difficulté d'accès au Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP)

L'enquête effectuée sur les causes réelles expliquant la difficulté d'accès au SIGFiP a accouché les résultats dont la substance est consignée dans le tableau n°7 en annexe 2 et illustrée par le graphique n°3 qui présente le poids des différentes causes expliquant la difficulté d'accès au SIGFiP. Il se présente comme suit :

Graphique 3 : Représentation graphique des causes expliquant le difficile accès au SIGFiP



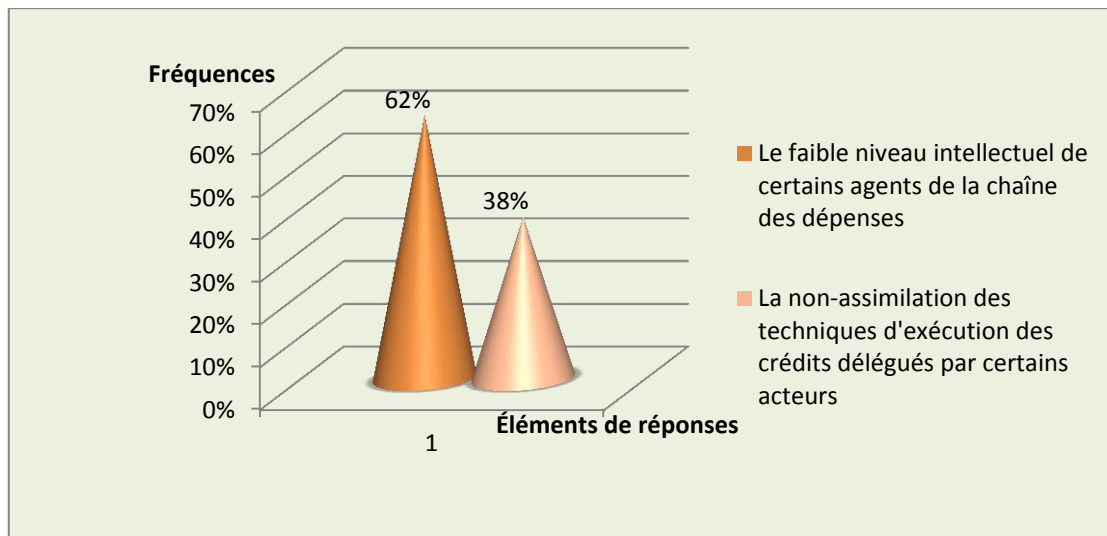
Source : Réalisé à partir du tableau n°7

De l'analyse de ce graphique, il ressort que le défaut de connexion explique à 38% la difficulté d'accès au SIGFiP alors que la fermeture précoce du SIGFiP, la coupure fréquente de l'énergie électrique et les pannes techniques des outils informatiques l'expliquent respectivement à 22%, 14% et 26%. En conclusion, il est retenu que la cause réelle de la difficulté d'accès au SIGFiP est le défaut de connexion.

❖ Analyse des données relatives à la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués

À la question de savoir les mobiles de la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués, nous avons obtenus des résultats (voir tableau n°8, annexe 2) dont les fréquences sont mises en exergues à travers le graphique n°4 ci-dessous :

Graphique 4 : Représentation graphique des causes expliquant la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués



Source : Réalisé à partir du tableau n°8

De l'analyse de ce graphique, il ressort visiblement que 62% des enquêtés évoquent le faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne des dépenses pour justifier la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués tandis que 38% l'expliquent par la non-assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs.

Nous pouvons d'office retenir que la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués a pour cause réelle le faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne des dépenses.

II. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A. Vérification des hypothèses

L'exercice consistera ici à, à partir des conditions posées et de l'analyse des données issues de nos enquêtes, confirmer ou infirmer chacune des hypothèses émises dans le cadre de notre étude.

❖ Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour que notre hypothèse soit confirmée, il est retenu que la cause liée à la notification tardive des crédits délégués aux structures ayant droit ait un poids d'au moins 33,33%.

D'après l'analyse des résultats d'enquête relative aux causes expliquant ce problème spécifique, la non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits

explique à 58% la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires. Il s'ensuit donc que cette cause ayant réuni un poids largement supérieur au seuil défini qui est de 33,33% est réellement celle qui explique le problème spécifique en jeu.

Par conséquent, l'hypothèse n°1 selon laquelle la non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation de crédits explique la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires est confirmée.

❖ Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Pour connaître la cause réelle de la difficulté d'accès au SIGFiP, nous nous sommes fixés de retenir la cause qui a le poids le plus élevé. De l'analyse des résultats issus de nos enquêtes, il ressort que c'est le défaut de connexion à internet qui explique cet état de chose. En effet, cette cause révèle un poids de 38% qui est supérieur aux poids de toutes les autres causes.

Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°2 selon laquelle la difficulté d'accès au SIGFiP est liée au défaut de connexion à internet est confirmée.

❖ Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Sur un effectif de cinquante (50) personnes pour la population mère, c'est la cause relative au faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne des dépenses qui a recueilli plus de 50% soit 62%. C'est donc elle qui est la cause réelle de la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués.

Dès lors, l'hypothèse n°3 selon laquelle la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués est liée au faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses est confirmée.

B. Établissement du diagnostic

❖ Élément de diagnostic n°1

La non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation de crédits explique la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires.

❖ Élément de diagnostic n°2

La difficulté d'accès au SIGFiP est liée au défaut de connexion à internet.

❖ **Élément de diagnostic n°3**

La méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués résulte du faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses.

Paragraphe 2 : Approches de solution et conditions de leur mise en œuvre

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que des solutions seront proposées pour contribuer à améliorer le niveau de consommation des crédits délégués dans le département du Zou et des Collines.

I. Approches de solutions

A. Approches de solutions relatives au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est celui relatif à la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires. Ce problème est engendré par la non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation de crédits. Ainsi, pour corriger à défaut d'éradiquer ce problème, il faut redynamiser le Service en charge de la mise en place des crédits délégués. Pour ce faire, il faut :

- ✓ mettre en place et utiliser correctement les outils qui permettent de mieux traiter et saisir les documents ;
- ✓ renforcer quantitativement et qualitativement le personnel du Service concerné et assurer sa formation ;
- ✓ que la DRFM, une fois la loi de finances votée, commence par préparer et prendre des décisions de délégation à partir de celles concernant les crédits classiques inscrits au budget national dont le retard ne s'explique guère.

B. Approches de solutions relatives au problème spécifique n°2

Le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques est un moyen très efficace pour la gestion des finances publiques. Il est un outil efficace de contrôle après exécution des dépenses et permet de suivre rigoureusement le processus d'exécution des dépenses publiques. L'utilisation de cet outil est fondamentalement axée sur la stabilité du réseau de

connexion dont la défaillance cause d'énormes difficultés aux gestionnaires de crédits. Pour corriger ce dysfonctionnement, nous préconisons ce qui suit :

- ✓ renforcer la connexion à internet
- ✓ déployer des techniciens dans le département au niveau des plates-formes surtout en période de pointe d'exécution du budget afin qu'en cas de défaillance, ceux-ci règlent sur place les problèmes évitant aux gestionnaires de crédits les sempiternels déplacements sur Cotonou;
- ✓ augmenter le nombre d'outils informatiques dans la salle de réunion de la préfecture ;
- ✓ installer l'appliquatif SIGFiP dans toutes les directions.

C. Approches de solutions relatives au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 est celui relatif à la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués par certains acteurs. Pour corriger cet état de chose, il faut :

- ✓ organiser des formations et recyclages continus à l'intention des acteurs et différents animateurs de la chaîne de dépenses ;
- ✓ mettre à la disposition de tous ces acteurs le manuel de procédure ;
- ✓ penser au recrutement de personnel adéquat pour empêcher les agents d'exécution, ayant pour la plupart une capacité intellectuelle réduite, de se mêler au processus d'exécution des dépenses publiques.

II. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées seront présentées sous forme de recommandations à l'endroit aussi bien des autorités ministérielles que des acteurs de la chaîne d'exécution des crédits délégués.

A. Recommandations à l'endroit des autorités ministérielles

En vue d'améliorer la consommation des crédits délégués dans le département du zou et des collines, il convient de :

- ☞ envisager des mesures pour la célérité dans la procédure de délégation de crédits ;
- ☞ mettre en place dans le département un système de connexion à haut débit ;
- ☞ organiser des séances de recyclages à l'endroit des acteurs en charge de la gestion des crédits délégués ;
- ☞ assurer en permanence la maintenance des outils informatiques.

B. Recommandations à l'endroit des autorités ministérielles

À l'endroit des acteurs, nous recommandons :

- ☞ d'organiser des séances de concertation périodiques et régulières pour débattre des difficultés de gestion ;
- ☞ d'instituer un cadre logique qui est un outil important pour l'analyse, la conception, la planification et l'atteinte des objectifs ;
- ☞ de mettre en place une meilleure collaboration en vue d'une communication adéquate.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE (TSE)

Le TSE est un outil qui renseigne sur les problèmes en résolution, les objectifs de l'étude, les causes réelles des problèmes spécifiés, les diagnostics posés et les approches de solution apportées. Il se présente ainsi qu'il suit :

Niveaux d'analyse	PROBLÉMATIQUE	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	CAUSES RÉELLES	HYPOTHÈSES	ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
Général	Consommation peu optimale des crédits délégués	Proposer des actions pour un relèvement du taux de consommation des crédits délégués dans le département	-	-	-	-
S P É C I F I Q U E S	PS n°1 Notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires	Définir des mesures pour une célérité dans la mise en place des crédits délégués aux structures bénéficiaires	La non- anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits	La non- anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation de crédits explique la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires	La non- anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation de crédits explique la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires	Redynamiser le Service en charge de la mise en place des crédits délégués.
	PS n°2 Difficulté d'accès au SIGFiP	Proposer des mesures pour accroître le taux d'accessibilité au SIGFiP	Le défaut de connexion à internet	La difficulté d'accès au SIGFiP est liée au défaut de connexion à internet	La difficulté d'accès au SIGFiP est liée au défaut de connexion à internet	-Renforcer la connexion à internet -Installer l'appliquatif SIGFiP dans toutes les directions
	PS n°3 Méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués	Multiplier les formations à l'intention des acteurs de la chaîne quant aux procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués	La non-assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs	La méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués est liée au faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses	La méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués résulte du faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses	-Organiser des formations et recyclages continus à l'intention des acteurs et différents animateurs de la chaîne de dépenses -Penser au recrutement de personnel adéquat

Source : Résultats de l'étude

CONCLUSION

Le développement d'une nation passe nécessairement par celui de ses institutions tant au niveau central qu'au niveau déconcentré. Et pour atteindre ce développement, chaque institution a le devoir de faire de ses ressources une gestion efficace et efficiente. Dans cette dynamique, la gestion des crédits budgétaires notamment celle des crédits délégués est confrontée à d'énormes problèmes au nombre desquels figure celui de sa sous-consommation, l'idéal étant d'atteindre 100% de consommation. Il est donc indispensable de trouver les solutions adéquates pour améliorer cette situation.

À cet effet, nous avons à l'issue de nos recherches, qui a pour intérêt de contribuer à l'amélioration du niveau de consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines, identifié une kyrielle de problèmes parmi lesquels trois retiennent notre attention. Il s'agit de :

- la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires ;
- la difficulté d'accès au Système Intégré de Gestion des Finances Publiques ;
- la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués.

La recherche de solutions appropriées, a amené à résoudre ces problèmes. Ceci nous a permis de proposer des suggestions à mettre en œuvre pour une consommation optimale des crédits délégués.

Ces suggestions apparaissent en même temps comme des recommandations dont la prise en compte serait salvatrice pour la consommation des crédits délégués dans les différentes structures des départements du Zou et des Collines.

Cependant, ce travail n'a nullement la prétention d'avoir abordé tous les aspects du sujet. Nous sommes conscients que d'autres existent encore. C'est pourquoi, nous souhaitons vivement que d'autres études viennent compléter voire améliorer ce travail pour la même cause.

BIBLIOGRAPHIE**A- OUVRAGES**

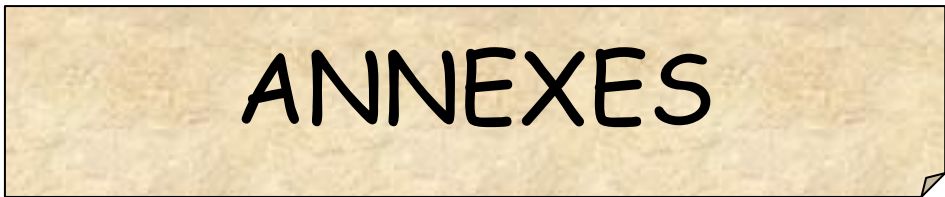
- BORDELEAU, Y (1992) : « Gestionnaires performants...Comment expliquent-ils leurs succès ? » Edition Agence d'Arc, 217p ;
- DUVERGER, M (1984) : « Finances publiques » Paris Thémis. Presse Universitaire de France (PUF), 8^{ème} édition.

B- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi n°61-35 du 14 août 1961
- Loi Organique n°2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances
- Décret n°69-47/PR/MFE du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor
- Décret n°2014-757 du 26 décembre 2014 portant Attributions, Organisations et Fonctionnement du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation
- Arrêté n°1118/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant Attributions, Organisations et Fonctionnement de la DGTCF
- Note de service n°281/DGTCF/RGF/101 du 31 juillet 2008 de la RF portant attributions du Fondé de pouvoir

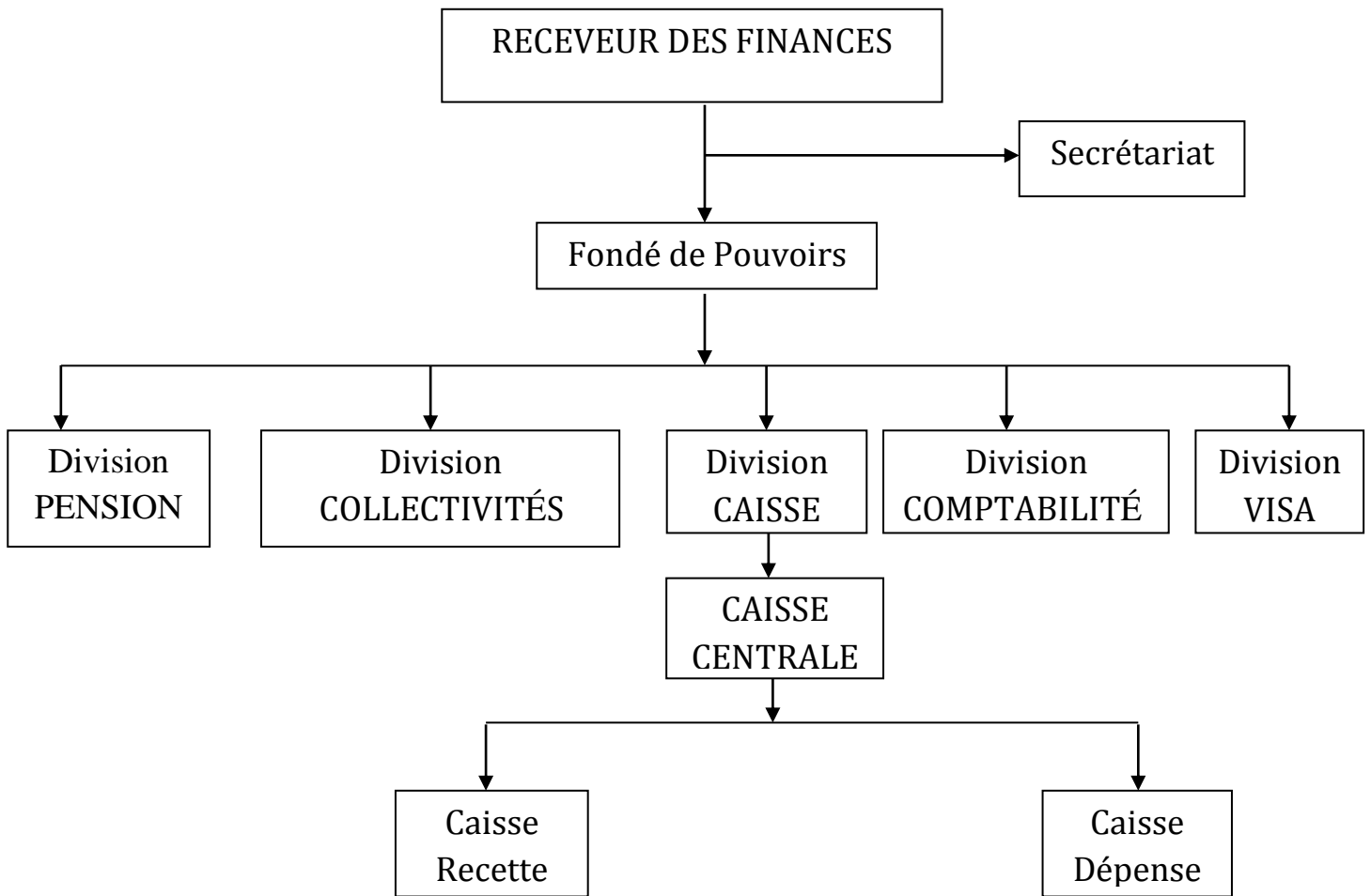
C- MEMOIRES

- AGBANGLA S. D. Gérard, Problématique de la gestion efficace des crédits à allouer aux postes diplomatiques et consulaires du Bénin, Mémoire de fin de formation, Cycle II, AFT, ENAM, Décembre 2013
- AGBASSAGAN Jaurès, Contribution du contrôle financier à une meilleure exécution des crédits délégués : Cas des départements de l'Ouémé et du Plateau, Mémoire de fin de formation, Cycle I, AFT, ENAM, 2009-2010
- AWANOU Victoire, Contribution à la dynamisation de la procédure d'exécution du Budget Général de L'Etat pour une consommation efficace des crédits budgétaires, Mémoire de fin de formation, Cycle I, AFT, ENAM, 2005
- BOLADJI R. Y. Honorine, Contribution à l'amélioration de la consommation des crédits délégués dans la zone sanitaire SAKETE-IFANGNI, Mémoire de fin de formation, Cycle II, AFT, ENAM, 2011-2013



ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Recette des Finances du Zou et des Collines



Annexe 2 : Point d'exécution des crédits délégués de 2010 à 2014 dans les départements du Zou et des Collines

SITUATION D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2010									
STRUCTURES	OBJETS	CREDITS ALLOUES	JANVIER A NOVEMBRE	DECEMBRE	MONTANT DES MANDATS RECUS ET ACCEPTES	MONTANT DES MANDATS PAYES	RESTES A PAYER	CREDITS DISPONIBLES	TAUX DE CONS (EN %)
DDC	Fonctionnement	7 333 000	4 710 903	274 293	4 985 196	3 125 925	1 859 271	2 347 804	67,98
DDI	Fonctionnement	7 334 000	4 406 667	846 536	5 253 203	2 996 667	2 256 536	2 080 797	71,63
DDEMP	Fonctionnement	119 933 000	67 420 355	13 928 481	81 348 836	48 903 620	32 445 216	38 584 164	67,83
DDESTP	Fonctionnement	36 473 000	13 953 396	5 282 853	19 236 249	7 489 390	11 746 859	17 236 751	52,74
PREF. COLLINES	Fonctionnement	98 376 000	97 069 545	1 275 788	98 345 333	54 428 520	43 916 813	30 667	99,97
PREF. ZOU	Fonctionnement	128 394 000	116 625 701	9 656 038	126 281 739	82 043 805	44 237 934	2 112 261	98,35
DDHU	Fonctionnement	12 600 000	11 318 980	1 270 191	12 589 171	4 456 793	8 132 378	10 829	99,91
DDEPN	Fonctionnement	19 630 000	17 316 300	980 191	18 296 491	9 110 292	9 186 199	1 333 509	93,21
DDPSF	Fonctionnement	37 500 000	35 474 076	1 405 950	36 880 026	16 533 500	20 346 526	619 974	98,35
CeRPA	Fonctionnement	100 874 000	74 807 665	10 107 534	84 915 199	26 678 669	58 236 530	15 958 801	84,18
C.S. ZOU	Fonctionnement	79 628 709	49 473 577	10 390 374	59 863 951	22 809 000	37 054 951	19 764 758	75,18
C.S. COLLINES	Fonctionnement	62 491 708	45 713 272	10 133 900	55 847 172	8 624 000	47 223 172	6 644 536	89,37
DDCAT	Fonctionnement	8 272 000	5 004 280	525 613	5 529 893	3 708 593	1 821 300	2 742 107	66,85
DDCAPLN	Fonctionnement	10 000 000	8 915 384	0	8 915 384	6 424 784	2 490 600	1 084 616	89,15
DDJCSL	Fonctionnement	11 658 000	10 673 960	0	10 673 960	8 863 445	1 810 515	984 040	91,56
DDPD	Fonctionnement	10 000 000	7 590 346	571 348	8 161 694	5 466 694	2 695 000	1 838 306	81,62
DDFPT	Fonctionnement	2 773 000	2 029 499	0	2 029 499	786 750	1 242 749	743 501	73,19
DDPSC	Fonctionnement	10 500 000	9 538 862	0	9 538 862	4 799 272	4 739 590	961 138	90,85
TRIBUNAL	Fonctionnement	3 275 000	2 595 818	0	2 595 818	1 875 000	720 818	679 182	79,26
COUR D'APPEL	Fonctionnement	3 545 000	3 466 670	0	3 466 670	1 219 000	2 247 670	78 330	97,79
SEDOVIKON	Fonctionnement	41 000 000	34 945 428	6 037 807	40 983 235	12 226 022	28 757 213	16 765	99,96
SH- ZOU	Budget National	13 847 000	13 199 539	474 269	13 673 808	9 093 647	4 580 161	173 192	98,75
	Aide budget.DANIDA	0	0	0	0	0	0	0	

SITUATION D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2010									
	Initiative Eau	204 106 475	69 779 824	98 374 500	168 154 324	0	168 154 324	35 952 151	82,39
	PPEA (Pays-Bas)	285 320 000	13 219 800	111 489 891	124 709 691	0	124 709 691	160 610 309	43,71
SH - COLLINES	Budget National	13 802 000	12 670 389	795 682	13 466 071	9 720 500	3 745 571	335 929	97,57
	A.F.D.	0	0	0	0	0	0	0	
	Initiative Eau	201 210 005	201 149 508	0	201 149 508	0	201 149 508	60 497	99,97
	PPEA (Pays-Bas)	234 762 000	119 242 660	1 332 275	120 574 935	0	120 574 935	114 187 065	51,36
CHD- Z/C	Fonctionnement	143 000 000	141 689 038	1 306 000	142 995 038	64 192 450	78 802 588	4 962	100,00
	Secours-aides sociales	75 000 000	74 997 590	0	74 997 590	74 997 590	0	2 410	100,00
DDS- Z/C	Fonctionnement	202 266 500	172 596 636	26 944 240	199 540 876	53 146 901	146 393 975	2 725 624	98,65
SABA	Fonctionnement	74 913 000	70 697 420	4 215 400	74 912 820	10 023 000	64 889 820	180	100,00
	Secours-aides sociales	48 000 000	0	47 997 190	47 997 190	0	47 997 190	2 810	99,99
DAA	Fonctionnement	78 316 000	73 239 459	4 929 486	78 168 945	12 100 000	66 068 945	147 055	99,81
	Secours-aides sociales	5 000 000	0	0	0	0	0	5 000 000	0,00
ZOBOZA	Fonctionnement	50 505 000	32 848 551	16 405 989	49 254 540	5 705 000	43 549 540	1 250 460	97,52
	Secours-aides sociales	2 000 000	0	2 164 819	2 164 819	0	2 164 819	-164 819	108,24
DAGLA	Fonctionnement	79 733 167	69 778 394	5 268 105	75 046 499	7 367 500	67 678 999	4 686 668	94,12
	Secours-aides sociales	15 000 000	993 755	8 527 658	9 521 413	0	9 521 413	5 478 587	63,48
COZO	Fonctionnement	88 864 000	77 087 960	10 665 972	87 753 932	19 720 000	68 033 932	1 110 068	98,75
	Secours-aides sociales	30 000 000	0	0	0	0	0	30 000 000	0,00
SAO	Fonctionnement	67 990 000	29 454 775	28 264 680	57 719 455	8 433 500	49 285 955	10 270 545	84,89
	Secours-aides sociales	30 000 000	0	0	0	0	0	30 000 000	0,00
DDTTP	Fonctionnement	5 000 000	3 999 473	997 124	4 996 597	1 500 000	3 496 597	3 403	99,93
DDRPM Z / C	Fonctionnement	10 000 000	9 393 309	402 570	9 795 879	4 000 000	5 795 879	204 121	97,96
TOTAL:		2 770 225 564	1 809 088 764	443 242 747	2 252 331 511	612 569 829	1 639 761 682	517 894 053	81,30

SITUATION D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2011									
STRUCTURES	OBJETS	CREDIT ALLOUES	1er AU 3ème Trim	4ème Trim	MONTANT DES MANDATS RECUS	MONTANT DES MANDATS PAYES	RESTES A PAYER	CREDITS DISPONIBLES	TAUX DE CONS (en%)
DDC	Fonctionnement	4 620 000	2 594 994	0	2 594 994	2 594 994		2 025 006	56,17
DDI	Fonctionnement	5 302 000	3 505 210	1 608 223	5 113 433	5 113 433		188 567	96,44
DDEMP	Fonctionnement	80 613 000	14 591 500	10 435 200	25 026 700	25 026 700		55 586 300	31,05
DDESFTP	Fonctionnement	137 732 000	8 738 714	1 408 920	10 147 634	10 147 634		127 584 366	7,37
PREF. COLLINES	Fonctionnement	95 850 000	87 439 130	8 036 375	95 475 505	95 475 505		374 495	99,61
PREF. ZOU	Fonctionnement	133 140 000	105 863 967	19 282 476	125 146 443	125 146 443		7 993 557	94,00
DDU	Fonctionnement	10 100 000	4 768 999	699 841	5 468 840	5 468 840		4 631 160	54,15
DDEPN	Fonctionnement	10 998 000	7 085 438	1 371 212	8 456 650	8 456 650		2 541 350	76,89
DDPSF	Fonctionnement	31 638 000	21 975 978	4 203 590	26 179 568	26 179 568		5 458 432	82,75
CeRPA	Fonctionnement	91 572 000	54 832 046	16 599 599	71 431 645	71 431 645		20 140 355	78,01
C.S. ZOU	Fonctionnement	79 628 709	47 190 500	12 833 405	60 023 905	60 023 905		19 604 804	75,38
C.S. COLLINES	Fonctionnement	62 491 708	28 508 978	17 376 878	45 885 856	45 885 856		16 605 852	73,43
DDAT	Fonctionnement	8 272 000	3 112 684	768 093	3 880 777	3 880 777		4 391 223	46,91
DDCAPLN	Fonctionnement	10 000 000	6 741 682	690 060	7 431 742	7 431 742		2 568 258	74,32
DDCSL	Fonctionnement	14 658 000	11 709 790	1 399 850	13 109 640	13 109 640		1 548 360	89,44
DDCRI	Fonctionnement	6 700 000	4 182 955	0	4 182 955	4 182 955		2 517 045	62,43
DDFPT	Fonctionnement	2 773 000	1 310 221	1 006 250	2 316 471	2 316 471		456 529	83,54
DDPD	Fonctionnement	12 500 000	9 531 724	0	9 531 724	9 531 724		2 968 276	76,25
TRIBUNAL	Fonctionnement	2 900 000	0	900 000	900 000	900 000		2 000 000	31,03
COUR D'APPEL	Fonctionnement	3 500 000	2 049 996	949 996	2 999 992	2 999 992		500 008	85,71
SEDOVIKON	Fonctionnement	41 000 000	23 174 433	4 121 516	27 295 949	27 295 949		13 704 051	66,58
SH- ZOU	Budget National	2 337 000	975 000	159 916	1 134 916	1 134 916		1 202 084	48,56
	Aide budget.DANIDA		0	0	0	0		0	
	Initiative Eau	35 952 151	0	34 211 000	34 211 000	34 211 000		1 741 151	95,16
	PPEA (Pays Bas)	533 813 236	201 455 039	123 837 762	325 292 801	325 292 801		208 520 435	60,94
SH - COLLINES	Budget National	2 853 000	2 052 000	262 550	2 314 550	2 314 550		538 450	81,13
	A.F.D.		0	0	0	0		0	
	Initiative Eau	376 283 000	283 839 233	72 226 113	356 065 346	356 065 346		20 217 654	94,63
	PPEA (Pays-Bas)	431 415 005	160 474 101	14 855 194	175 329 295	175 329 295		256 085 710	40,64

SITUATION D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2011									
CHD- Z/C	Fonctionnement	143 000 000	72 696 472	31 821 028	104 517 500	104 517 500		38 482 500	73,09
	Secours-aides sociales	80 000 000	50 246 955	29 753 000	79 999 955	79 999 955		45	100,00
DDS- Z/C	Fonctionnement	190 000 000	91 731 400	43 881 946	135 613 346	135 613 346		54 386 654	71,38
	PPEA ZOU	12 833 000	0	9 628 500	9 628 500	9 628 500		3 204 500	75,03
	PPEA COLLINES	12 783 700	0	9 801 000	9 801 000	9 801 000		2 982 700	76,67
SABA	Fonctionnement	69 783 000	15 227 500	26 604 890	41 832 390	41 832 390		27 950 610	59,95
	Secours-aides sociales	40 000 000	0	0	0	0		40 000 000	0,00
DAA	Fonctionnement	71 016 000	36 752 709	11 950 560	48 703 269	48 703 269		22 312 731	68,58
DAA	Secours-aides sociales	5 000 000	0	2 500 000	2 500 000	2 500 000		2 500 000	50,00
ZOBOZA	Fonctionnement	45 448 000	16 334 780	8 878 691	25 213 471	25 213 471		20 234 529	55,48
	Secours-aides sociales	2 000 000	0	0	0	0		2 000 000	0,00
DAGLA	Fonctionnement	68 892 000	36 561 324	5 958 194	42 519 518	42 519 518		26 372 482	61,72
	Secours-aides sociales	18 000 000	4 805 820	13 194 180	18 000 000	18 000 000		0	100,00
COZO	Fonctionnement	82 884 000	45 967 002	20 016 122	65 983 124	65 983 124		16 900 876	79,61
	Secours-aides sociales	30 000 000	0	17 771 137	17 771 137	17 771 137		12 228 863	59,24
SAO	Fonctionnement	62 170 000	28 929 815	11 195 111	40 124 926	40 124 926		22 045 074	64,54
	Secours-aides sociales	30 000 000	0	27 429 660	27 429 660	27 429 660		2 570 340	91,43
DDTTP	Fonctionnement	5 000 000	2 499 831	1 500 000	3 999 831	3 999 831		1 000 169	80,00
DDEE/Collines	Fonctionnement	13 751 000	4 937 018	1 000 164	5 937 182	5 937 182		7 813 818	43,18
DDEE/ ZOU	Fonctionnement	15 091 000	8 116 413	593 800	8 710 213	8 710 213		6 380 787	57,72
DDRPM Z / C	Fonctionnement	10 000 000	4 801 317	263 000	5 064 317	5 064 317		4 935 683	50,64
TOTAL:		3 228 193 509	1 517 312 668	622 985 002	2 140 297 670	2 140 297 670		1 087 895 839	66,30

POINT D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2012									
STRUCTURES	OBJETS	CREDIT ALLOUES	CONSOMMATION ANTERIEURE	CONSOMMATION DU MOIS	TOTAL DES MANDATS RECUS ET ACCEPTES	TOTAL DES MANDATS PAYES	RESTES A PAYER	CREDITS DISPONIBLES	TAUX DE CONS (en %)
DDC	fonctionnement	0	0		0	0		0	
DDIC / PME	fonctionnement	20 000 000	15 343 785	0	15 343 785	15 343 785		4 656 215	76,72%
DDEMP	fonctionnement	85 613 000	53 687 467	6 518 108	60 205 575	60 205 575		25 407 425	70,32%
DDESFTP	fonctionnement	176 732 000	141 834 171	0	141 834 171	141 834 171		34 897 829	80,25%
PREF.COLLINES	fonctionnement	105 850 000	89 571 758	8 951 150	98 522 908	98 522 908		7 327 092	93,08%
PREF. ZOU	fonctionnement	133 040 000	118 366 603	7 603 203	125 969 806	125 969 806		7 070 194	94,69%
Inspect Forestière	fonctionnement	3 000 000	2 486 916	0	2 486 916	2 486 916		513 084	82,90%
DDHU / DDEPN	fonctionnement	27 000 000	24 923 833	0	24 923 833	24 923 833		2 076 167	92,31%
DDPSF	fonctionnement	31 638 000	30 964 700	135 550	31 100 250	31 100 250		537 750	98,30%
CeRPA	fonctionnement	86 960 000	79 237 973	7 443 018	86 680 991	86 680 991		279 009	99,68%
C.S. ZOU	fonctionnement	79 628 709	52 625 666	22 843 035	75 468 701	75 468 701		4 160 008	94,78%
C.S. COLLINES	fonctionnement	62 491 708	47 798 960	9 828 501	57 627 461	57 627 461		4 864 247	92,22%
DDAT	fonctionnement	18 000 000	17 541 581		17 541 581	17 541 581		458 419	97,45%
DDCAPLN	fonctionnement	0	0		0	0		0	
DDCSL	fonctionnement	29 750 000	27 890 060	749 831	28 639 891	28 639 891		1 110 109	96,27%
DDCRI	fonctionnement	0	0		0	0		0	
DDFPT	fonctionnement	10 273 000	9 774 498	472 000	10 246 498	10 618 498		26 502	99,74%
DDPD	fonctionnement	14 500 000	9 835 653	0	9 835 653	9 835 653		4 664 347	67,83%
TRIBUNAL Abomey	fonctionnement	18 000 000	14 846 796	0	14 846 796	14 846 796		3 153 204	82,48%
TRIBUNAL savalou	fonctionnement	11 000 000	6 459 280	0	6 459 280	6 459 280		4 540 720	58,72%
COUR D'APPEL	fonctionnement	18 000 000	12 918 708	3 998 540	16 917 248	16 917 248		1 082 752	93,98%
DDPSC	fonctionnement	7 200 000	6 396 340	624 000	7 020 340	7 020 340		179 660	97,50%
SEDOVIKON	fonctionnement	41 000 000	40 994 939	0	40 994 939	40 994 939		5 061	99,99%
SH- ZOU	budget national	4 337 000	4 290 580	0	4 290 580	5 214 580		46 420	98,93%
	DANIDA		0		0	0		0	
	Initiative Eau	11 300 000	0	7 850 000	7 850 000	7 850 000		3 450 000	69,47%
	PPEA	181 660 000	109 150 928	67 760 329	176 911 257	176 911 257		4 748 743	97,39%
SH - COLLINES	budget national	8 853 000	7 714 831		7 714 831	7 714 831		1 138 169	87,14%

POINT D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2012									
	DANIDA		0		0		0		0
	initiative eau	220 586 205	185 861 389	0	185 861 389	349 462 567		34 724 816	84,26%
	PPEA	246 613 317	143 326 034	84 677 725	228 003 759	228 003 759		18 609 558	92,45%
CHD- Z/C	fonctionnement	143 000 000	136 443 071	0	136 443 071	136 443 071		6 556 929	95,41%
DDS- Z/C	fonctionnement	190 000 000	102 861 390	13 919 457	116 780 847	116 780 847		73 219 153	61,46%
	PPEA Zou	10 628 000	0	9 700 000	9 700 000	9 700 000		928 000	91,27%
	PPEA collines	10 628 000	0	9 296 500	9 296 500	9 296 500		1 331 500	87,47%
SABA	fonctionnement	71 873 000	60 065 578	9 292 764	69 358 342	72 082 372		2 514 658	96,50%
DAA	fonctionnement	73 466 000	59 848 634	9 636 172	69 484 806	69 484 806		3 981 194	94,58%
ZOBOZA	fonctionnement	44 278 000	32 774 716	7 696 864	40 471 580	46 320 224		3 806 420	91,40%
DAGLA	fonctionnement	68 762 000	38 836 957	29 924 536	68 761 493	68 761 493		507	100,00%
COZO	fonctionnement	82 884 000	75 892 539	3 987 203	79 879 742	79 879 742		3 004 258	96,38%
SAO	fonctionnement	62 410 000	37 239 359	18 456 183	55 695 542	55 695 542		6 714 458	89,24%
DDMEH	fonctionnement	32 709 000	31 830 070		31 830 070	31 830 070		878 930	97,31%
DDTTP	fonctionnement	5 000 000	4 994 730	0	4 994 730	4 994 730		5 270	99,89%
DDMEJF	fonctionnement	10 000 000	8 062 345	0	8 062 345	8 062 345		1 937 655	80,62%
DDS- Z/C	SECOURS/ AIDE	161 700 000	0	99 419 905	99 419 905	99 419 905		62 280 095	61,48%
TOTAL		2 620 363 939	1 901 531 838	440 784 574	2 283 477 412	2 396 997 859		336 886 527	87,14%

POINT D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2013									
STRUCTURES	OBJETS	CREDITS ALLOUES	CONSOMMATIONS ANTERIEURES	CONSOMMATIONS DE LA PERIODE	TOTAL DES MANDATS RECUS ET ACCEPTES	TOTAL DES MANDATS PAYES	RESTES A PAYER	CREDITS DISPONIBLES	TAUX DE CONSOMMATION (%)
PREF.COLLINES	fonctionnement	86 550 000	67 238 920	2 463 875	69 702 795	69 702 795	0	16 847 205	80,53%
PREF. ZOU	fonctionnement	141 044 000	133 912 652	5 731 627	139 644 279	139 644 279	0	1 399 721	99,01%
DDICPME	fonctionnement	19 724 000	17 599 135	2 119 724	19 718 859	19 718 859	0	5 141	99,97%
DDEMP	fonctionnement	84 422 000	70 915 716	11 113 593	82 029 309	82 029 309	0	2 392 691	97,17%
DDESFTP	fonctionnement	104 673 000	51 047 042	49 145 254	100 192 296	100 192 296	0	4 480 704	95,72%
Inspect. Forestière	fonctionnement	2 731 000	1 115 246	1 115 398	2 230 644	2 230 644	0	500 356	81,68%
DDHU/DDEPN	fonctionnement	27 566 000	22 548 313	4 397 603	26 945 916	26 945 916	0	620 084	97,75%
DD Famille	fonctionnement	54 923 000	53 925 070	981 930	54 907 000	54 907 000	0	16 000	99,97%
CeRPA	fonctionnement	86 960 000	71 450 985	15 462 051	86 913 036	86 913 036	0	46 964	99,95%
C.S. ZOU	fonctionnement	84 128 709	72 347 414	14 861 356	87 208 770	87 208 770	0	-3 080 061	103,66%
C.S. COLLINES	fonctionnement	65 491 708	56 193 729	9 050 727	65 244 456	65 244 456	0	247 252	99,62%
DDCAT	fonctionnement	23 270 000	20 223 997	2 112 104	22 336 101	22 336 101	0	933 899	95,99%
DDJSL	fonctionnement	27 925 000	26 911 690	675 000	27 586 690	27 586 690	0	338 310	98,79%
DDCRI	fonctionnement	13 578 000	10 942 910	1 785 400	12 728 310	12 728 310	0	849 690	93,74%
DDFPT	fonctionnement	13 273 000	12 427 966	409 195	12 837 161	12 837 161	0	435 839	96,72%
DDPD	fonctionnement	17 446 000	14 145 796	750 000	14 895 796	14 895 796	0	2 550 204	85,38%
TRIBUNAL Abomey	fonctionnement	20 000 000	7 913 441	7 265 236	15 178 677	15 178 677	0	4 821 323	75,89%
TRIBUNAL savalou	Fonctionnement	13 000 000	8 498 425	4 033 549	12 531 974	12 531 974	0	468 026	96,40%
COUR D'APPEL	fonctionnement	20 000 000	11 727 475	7 634 104	19 361 579	19 361 579	0	638 421	96,81%
SEDOVIKON	fonctionnement	35 900 000	10 923 672	23 638 152	34 561 824	34 561 824	0	1 338 176	96,27%
SH- ZOU	budget national	6 300 000	4 676 185	689 911	5 366 096	5 366 096	0	933 904	85,18%
	Initiative Eau	62 200 000	54 999 800	0	54 999 800	54 999 800	0	7 200 200	88,42%
	PPEA	185 400 000	48 119 100	132 242 900	180 362 000	180 362 000	0	5 038 000	97,28%
SH-COLLINES	budget national	8 853 000	8 801 780	0	8 801 780	8 801 780	0	51 220	99,42%
	initiative eau	149 681 457	115 668 645	33 925 000	149 593 645	149 593 645	0	87 812	99,94%
	PPEA	211 109 558	87 219 229	280 675 116	367 894 345	367 894 345	0	-156 784 787	174,27%
CHD- Z/C	fonctionnement	125 700 000	74 935 375	62 396 365	137 331 740	137 331 740	0	-11 631 740	109,25%
	Secours/ Aide	50 000 000	39 998 650	10 017 035	50 015 685	50 015 685	0	-15 685	100,03%
DDS- Z/C	fonctionnement	183 200 000	111 171 167	49 650 050	160 821 217	160 821 217	0	22 378 783	87,78%
	PPEA	14 500 000	7 095 000	6 060 000	13 155 000	13 155 000	0	1 345 000	90,72%

POINT D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2013									
ZS-SABA	fonctionnement	70 000 000	47 333 488	31 146 469	78 479 957	78 479 957	0	-8 479 957	112,11%
	PPEA	2 000 000	1 204 000	734 500	1 938 500	1 938 500	0	61 500	96,93%
	Secours/ Aide	28 000 000	0	0	0	0	0	28 000 000	0,00%
ZS-DAA	fonctionnement	67 100 000	16 053 750	37 616 334	53 670 084	53 670 084	0	13 429 916	79,99%
	PPEA	2 000 000	0	1 997 000	1 997 000	1 997 000	0	3 000	99,85%
	Secours/ Aide	4 066 667	0	0	0	0	0	4 066 667	0,00%
ZS-ZOBOZA	fonctionnement	37 500 000	7 063 411	21 183 520	28 246 931	28 246 931	0	9 253 069	75,33%
	PPEA	2 000 000	0	1 607 500	1 607 500	1 607 500	0	392 500	80,38%
	Secours/ Aide	4 400 000	0	0	0	0	0	4 400 000	0,00%
ZS-DAGLA	fonctionnement	62 800 000	20 673 120	40 066 372	60 739 492	60 739 492	0	2 060 508	96,72%
	PPEA	17 500 000	7 728 000	9 271 500	16 999 500	16 999 500	0	500 500	97,14%
	Secours/ Aide	9 600 000	0	755 895	755 895	755 895	0	8 844 105	7,87%
ZS-COZO	fonctionnement	71 900 000	33 432 435	45 284 098	78 716 533	78 716 533	0	-6 816 533	109,48%
	PPEA	2 000 000	531 500	1 317 000	1 848 500	1 848 500	0	151 500	92,43%
	Secours/ Aide	25 000 000	0	19 809 601	19 809 601	19 809 601	0	5 190 399	79,24%
ZS-SAO	fonctionnement	59 200 000	19 511 764	27 152 731	46 664 495	46 664 495	0	12 535 505	78,83%
	PPEA	2 000 000	0	2 000 000	2 000 000	2 000 000	0	0	100,00%
	Secours/ Aide	24 000 000	0	0	0	0	0	24 000 000	0,00%
DDMEE	fonctionnement	28 141 000	25 820 511	2 082 842	27 903 353	27 903 353	0	237 647	99,16%
DDTTP	fonctionnement	8 000 000	5 000 000	2 995 700	7 995 700	7 995 700	0	4 300	0,00%
DDMEJF	fonctionnement	25 000 000	19 734 297	2 820 690	22 554 987	22 554 987	0	2 445 013	90,22%
ASDCLSC	fonctionnement	10 000 000	0	9 993 125	9 993 125	9 993 125	0	6 875	99,93%
TOTAL		2 501 757 099	1 498 780 801	998 237 132	2 497 017 933	2 497 017 933	0	4 739 166	99,81%

POINT D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2014

POINT D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2014									
STRUCTURES	OBJETS	CREDITS ALLOUES	CONSOMMATIONS ANTERIEURES	CONSOMMATION DE LA PERIODE	TOTAL DES MANDATS RECUS ET ACCEPTES	TOTAL DES MANDATS PAYES	RESTE A PAYER	CREDITS DISPONIBLES	TAUX DE CONS (en %)
PREF. COLLINES	fonctionnement	84 550 000	71 591 918	0	71 591 918	71 591 918	0	12 958 082	84,67
PREF. ZOU	fonctionnement	93 072 000	74 524 960	1 039 580	75 564 540	75 564 540	0	17 507 460	81,19
DDICPME	fonctionnement	26 724 000	24 723 587	0	24 723 587	24 723 587	0	2 000 413	92,51
DDEMP	fonctionnement	86 199 000	62 048 764	557 000	62 605 764	62 605 764	0	23 593 236	72,63
DDESFTP	fonctionnement	104 673 000	56 839 348	2 510 250	59 349 598	59 349 598	0	45 323 402	56,70
Insp. Forestière	fonctionnement	6 000 000	4 000 000	0	4 000 000	4 000 000	0	2 000 000	66,67
DDHU/DDEPN	Fonctionnement	31 378 000	21 243 685	500 000	21 743 685	21 743 685	0	9 634 315	69,30
DDE	fonctionnement	5 500 000	4 480 500	2 500 000	6 980 500	6 980 500	0	-1 480 500	126,92
DD Famille	fonctionnement	54 923 000	48 111 790	0	48 111 790	48 111 790	0	6 811 210	87,60
CeRPA	fonctionnement	75 875 000	57 738 162	0	57 738 162	57 738 162	0	18 136 838	76,10
C.S. ZOU	fonctionnement	84 128 709	52 831 995	1 120 000	53 951 995	53 951 995	0	30 176 714	64,13
C.S. COLLINES	fonctionnement	65 491 708	48 432 891	993 000	49 425 891	49 425 891	0	16 065 817	75,47
DDCAT	fonctionnement	24 190 000	21 786 725	0	21 786 725	21 786 725	0	2 403 275	90,07
DDJSL	fonctionnement	36 125 000	31 568 106	449 820	32 017 926	32 017 926	0	4 107 074	88,63
DDCRI	fonctionnement	14 078 000	12 667 200	0	12 667 200	12 667 200	0	1 410 800	89,98
DDFPT	fonctionnement	15 773 000	12 194 500	0	12 194 500	12 194 500	0	3 578 500	77,31
DDPD	fonctionnement	21 777 000	20 687 000	0	20 687 000	20 687 000	0	1 090 000	94,99
SEDOVIKON	fonctionnement	35 900 000	22 067 610	0	22 067 610	22 067 610	0	13 832 390	61,47
SH-ZOU	budget national	5 019 000	4 941 511	0	4 941 511	4 941 511	0	77 489	98,46
	PPEA	350 325 000	192 396 989	42 476 075	234 873 064	234 873 064	0	115 451 936	67,04
SH-COLLINES	budget national	7 053 000	5 958 880	0	5 958 880	5 958 880	0	1 094 120	84,49
	PPEA	203 175 000	35 902 500	25 910 100	61 812 600	61 812 600	0	141 362 400	30,42
CHD-Z/C	fonctionnement	125 700 000	61 179 585	0	61 179 585	61 179 585	0	64 520 415	48,67
DDS-Z/C	fonctionnement	183 953 000	101 057 407	2 012 844	103 070 251	103 070 251	0	80 882 749	56,03
	PPEA	18 500 000	15 547 500	743 000	16 290 500	16 290 500	0	2 209 500	88,06
ZS-SABA	fonctionnement	70 000 000	37 602 469	2 100 500	39 702 969	39 702 969	0	30 297 031	56,72
	PPEA	3 000 000	2 021 000	0	2 021 000	2 021 000	0	979 000	67,37
ZS-DAA	fonctionnement	67 100 000	45 330 082	0	45 330 082	45 330 082	0	21 769 918	67,56
	PPEA	3 000 000	0	0	0	0	0	3 000 000	0,00

POINT D'EXECUTION DES CREDITS DELEGUES AU 31 DECEMBRE 2014									
ZS-ZOGBOZA	fonctionnement	37 500 000	10 955 884	0	10 955 884	10 955 884	0	26 544 116	29,22
	PPEA	3 000 000	826 000	0	826 000	826 000	0	2 174 000	27,53
ZS-DAGLA	fonctionnement	62 800 000	29 847 786	0	29 847 786	29 847 786	0	32 952 214	47,53
	PPEA	3 000 000	2 959 500	0	2 959 500	2 959 500	0	40 500	98,65
ZS-COZO	fonctionnement	71 900 000	30 479 150	0	30 479 150	30 479 150	0	41 420 850	42,39
	PPEA	3 000 000	0	0	0	0	0	3 000 000	0,00
ZS-SAO	fonctionnement	59 200 000	11 722 371	0	11 722 371	11 722 371	0	47 477 629	19,80
	PPEA	3 000 000	0	0	0	0	0	3 000 000	0,00
DDMEE	fonctionnement	27 257 000	26 489 313	0	26 489 313	26 489 313	0	767 687	97,18
DDTTP	fonctionnement	12 000 000	6 475 913	0	6 475 913	6 475 913	0	5 524 087	53,97
DDMEJF	fonctionnement	30 000 000	18 735 685	0	18 735 685	18 735 685	0	11 264 315	62,45
SDMines	fonctionnement	8 011 000	6 998 490	0	6 998 490	6 998 490	0	1 012 510	87,36
MEF	fonctionnement	31 647 000	31 645 970	0	31 645 970	31 645 970	0	1 030	100,00
TOTAL		2 255 497 417	1 326 612 726	82 912 169	1 409 524 895	1 409 524 895	0	845 972 522	62,49

Tableau 6 : Fréquence relative des causes se trouvant à la base de la notification tardive des crédits délégués aux structures bénéficiaires

Éléments de réponses	Effectifs	Fréquences (en %)
Retard dans la prise des actes mettant les crédits à la disposition des structures concernées	12	24
Lenteurs administratives récurrentes	9	18
La non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits	29	58
TOTAL	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Tableau 7 : Fréquence relative des causes se trouvant à la base de la difficulté d'accès au SIGFiP

Éléments de réponses	Effectifs	Fréquences (en %)
Fermeture précoce du SIGFiP	11	22
Coupure fréquente de l'énergie électrique	7	14
Défaut de connexion à internet	19	38
Pannes techniques des outils informatiques	13	26
TOTAL	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Tableau 8 : Fréquence relative des causes se trouvant à la base de la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués

Éléments de réponses	Effectif	Fréquence (en %)
Le faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses	31	62
La non-assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs	19	38
TOTAL	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Annexe 3 : Questionnaire d'enquête**QUESTIONNAIRE**

Bonjour Mesdames / Messieurs Chers collègues

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en AFT-Cycle II de l'ENAM, nous avons l'honneur de vous soumettre ce questionnaire anonyme qui s'inscrit dans le cadre d'une recherche diagnostic.

Il est destiné à relever les dysfonctionnements en matière de consommation de crédits budgétaires et de crédits délégués en particulier. L'objectif visé est de proposer des pistes de solution idoines pour améliorer le niveau de consommation des crédits délégués dans les départements du Zou et des Collines.

En répondant à ce questionnaire de manière fidèle, vous apporterez votre contribution à la réalisation de la présente étude.

MERCI DE LA FRANCHE COLLABORATION

Veuillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante.

Ancienneté :.....

Catégorie :

 A
 B
 C
 D

1) À votre avis, qu'est-ce qui explique le difficile accès au SIGFiP ?

- La fermeture précoce du SIGFiP
- La coupe fréquente de l'énergie électrique
- Le défaut de connexion
- Les pannes techniques des outils informatiques
- Autres à préciser.....

2) Que pensez-vous pouvant être à la base de la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses sur crédits délégués ?

- Le faible niveau intellectuel de certains agents de la chaîne de dépenses
- La non-assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs
- Autres à préciser

3) Qu'est-ce qui explique selon vous le retard dans la notification des crédits

délégués ?

- Le retard dans la prise des actes mettant les crédits à disposition
- Les lenteurs administratives récurrentes dans les administrations béninoises
- La non-anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits
- Autres à préciser

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY	I
AVERTISSEMENT.....	II
DÉDICACE	III
REMERCIEMENTS	IV
RÉSUMÉ	V
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	VI
GLOSSAIRE	VII
LISTE DE GRAPHIQUES	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
SOMMAIRE.....	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE ET PROBLÉMATIQUE DE LA CONSOMMATION DES CRÉDITS DÉLÉGUÉS DANS LES DÉPARTEMENTS DU ZOU ET DES COLLINES	5
SECTION1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE ET ÉTAT DES LIEUX À LA RECETTE DES FINANCES DU ZOU ET DES COLLINES.....	6
<i>Paragraphe1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude.</i>	<i>6</i>
I. Présentation de la DGTCP.....	6
A. Historique et missions.....	6
B. Organisation et fonctionnement	8
II. Présentation de la RFZ-C	13
A. Attributions de la Recette des Finances Départementale.....	13
B. Organisation et fonctionnement de la Recette des Finances du Zou et des Collines	14
<i>Paragraphe2 : État des lieux à la Recette des Finances du Zou et des Collines.....</i>	<i>16</i>
I. Point des observations de stage	16
II. Inventaire des atouts et problèmes	23
A. Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	23
B. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)	23
SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	25

<i>Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique</i>	25
<i>Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée</i>	27
I. Approches génériques des problèmes	27
A. Approche générique liée au problème général	27
B. Approche générique liée aux problèmes spécifiques	28
II. Différentes séquences de résolution de la problématique	28
CHAPITRE DEUXIÈME : DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS EN VUE D'UNE AMÉLIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CRÉDITS DÉLÉGUÉS DANS LES DÉPARTEMENTS DU ZOU ET DES COLLINES	30
SECTION1 : DE LA FORMULATION DES OBJECTIFS À LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	31
<i>Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature</i>	<i>31</i>
I. Objectifs et hypothèses de l'étude	31
A. Objectifs de l'étude	31
B. Hypothèses de l'étude	32
II. Revue de littérature	38
A. Contributions antérieures sur le problème spécifique n°1	38
B. Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2	39
C. Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3	39
<i>Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude</i>	<i>40</i>
I. Approche empirique de la méthodologie	40
A. Objectif de la collecte des données	40
B. Population et nature de la collecte des données	41
C. Outil de collecte des données	41
D. Techniques de dépouillement et de traitement des données	41
E. Outils de présentation des données	41
II. Dimension théorique de la méthodologie	41
A. Normes et repères d'amélioration des problèmes spécifiques	41
B. Conditions de vérification des hypothèses de l'étude	42
SECTION 2 : DES ENQUÊTES DE VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	43
<i>Paragraphe 1 : Enquête et vérification des hypothèses</i>	<i>43</i>

I.	Collecte des données et analyse des résultats de l'enquête	43
A.	Collecte et dépouillement des données	43
B.	Analyse des données	43
II.	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	46
A.	Vérification des hypothèses	46
B.	Établissement du diagnostic	47
	<i>Paragraphe 2 : Approches de solution et conditions de leur mise en œuvre</i>	48
I.	Approches de solutions.....	48
A.	Approches de solutions relatives au problème spécifique n°1	48
B.	Approches de solutions relatives au problème spécifique n°2	48
C.	Approches de solutions relatives au problème spécifique n°3	49
II.	Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	49
A.	Recommandations à l'endroit des autorités ministérielles	49
B.	Recommandations à l'endroit des autorités ministérielles	50
	BIBLIOGRAPHIE	54
	TABLE DES MATIÈRES	71