



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

==**==**==**==**==

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

==**==**==**==**==

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

==**==**==**==**==



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

==**==**==**==**==

**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES**

OPTION :

**ADMINISTRATION DES FINANCES
(AF)**

FILIÈRE :

**ADMINISTRATION DES FINANCES ET DU
TRÉSOR (AFT)**

Promotion : 2011-2013

**PROBLÉMATIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE
DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DE
L'UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et soutenu par :

Célestin G. ADANGO

Sous la supervision de :

Emmanuel HOUNKOU

Agrégé des Sciences de Gestion

IDENTIFICATION DES MEMBRES DU **JURY**

PRÉSIDENT : **DJOHOUN Clément**

VICE-PRESIDENT : **AMOUSSOU Césaire**

MEMBRE : **DEGBOGBAHOUN Marcien Hubert**

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

DÉDICACES

À mes généreux parents pour l'éducation et surtout pour

la culture de l'amour du travail bien fait ;

À ma chère épouse pour les sacrifices consentis ;

À mes enfants pour mon absence à vos côtés.

REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis d'exprimer ici, notre profonde gratitude à Monsieur Emmanuel HOUNKOU , notre Directeur de mémoire qui, malgré ses occupations, n'a ménagé aucun effort pour suivre rigoureusement ce mémoire ;

Nous remercions infiniment les membres de l'équipe rectorale en l'occurrence le Recteur pour son soutien tant crucial;

Nous remercions Messieurs les Membres du jury, qui nous ont accordé l'honneur d'apprécier ce modeste travail ;

À tous ceux qui d'une manière ou d'une autre nous ont soutenu et aidé dans la réalisation de cette œuvre.

RÉSUMÉ

En vue de dynamiser la gouvernance publique, le Bénin s'est engagé dans plusieurs réformes budgétaires dont la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats promulguée par la loi 2013-14 du 27 Septembre 2013 portant loi organique relative aux lois de finances. Cette réforme est un mode de gestion par programmes orientée vers la performance de l'action publique qui consiste à privilégier l'efficacité dans la politique budgétaire. Dans ce contexte d'une nouvelle forme de gestion, nous avons choisi de porter notre réflexion sur le thème : **« Problématique de la mise en œuvre effective du plan stratégique de développement de l'Université d'Abomey-Calavi »**.

La résolution de cette problématique a suivi une logique de recherche diagnostic à partir de trois problèmes spécifiques, à savoir :

- les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement;
- l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation ;
- l'absence d'une politique de financement du plan stratégique.

Les approches théoriques et empiriques choisies en la matière nous ont permis d'établir le diagnostic relatif à notre étude comme ci-après :

- la non réalisation du plan stratégique de développement de l'Université d'Abomey-Calavi par un cabinet expérimenté est à la base des insuffisances liées à sa conception ;
- la caducité du texte portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du Rectorat est à la base de l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi ;
- la non installation du Conseil d' Université est la cause réelle de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement.

À partir de ce diagnostic, nous proposons les approches de solutions ci-après :

- élaborer à l'Université d'Abomey-Calavi des budgets programmes pour son développement effectif ;
- donner au Service de planification et de suivi-évaluation les moyens adéquats nécessaires à son bon fonctionnement ;
- procéder à la relecture du texte portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de l'Université d'Abomey-Calavi et de son Rectorat;
- adopter un mécanisme efficace de mobilisation des ressources financières afin de financer le plan stratégique de développement actualisé de l'Université d'Abomey-Calavi.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ D'ABOMEY CALAVI : ÉTAT DES LIEUX ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Section 1 : Cadres de l'étude et observations de stage.

Paragraphe 1 : Cadres institutionnel et physique de l'étude

Paragraphe 2 : État des lieux de la problématique de la mise en œuvre effective du plan stratégique de développement de l'UAC

Section 2 : Ciblage et spécification de la problématique et vision globale de sa résolution

Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 2 : Spécification de la problématique choisie et étapes de la recherche

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE, ANALYSE DES RÉSULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Section 1 : Cadres théorique et méthodologique de l'étude

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

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Section 2 : Analyse des résultats d'enquêtes, approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Analyses des résultats d'enquêtes et vérifications des hypothèses

Paragraphe 2 : Établissement du diagnostic et approches de solutions

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- AC** : Agent Comptable ;
- AFD** : Agence française de développement ;
- AOF** : Attribution Organisation et Fonctionnement ;
- BGE** : Budget général de l'Etat ;
- CCE** : Conseil des Chefs d'Etablissement ;
- CODIR** : Conseil de Direction ;
- CR** : Conseil Rectoral ;
- CMD** : Caisses de menues-dépenses ;
- CMI** : Centre de Marseille pour l'Intégration en Méditerranée ;
- CSU** : Conseil Scientifique de l'Université ;
- CU** : Conseil d'Université ;
- DRFM** : Directeur des Ressources Financières et du Matériel ;
- EFR** : Établissement de Formation et de Recherche ;
- ENAM** : École nationale d'Administration et de Magistrature ;
- GBAR** : Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats ;
- IGE** : Inspection Générale d'Etat ;
- IGM** : Inspection Générale du Ministère ;
- LMD** : Licence Master Doctorat ;
- MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- MOAN** : Moyen Orient et de l'Afrique du Nord (Etats) ;
- PIB** : Produit Intérieur Brut ;
- PTA** : Plan de Travail Annuel ;
- UAC** : Université d'Abomey-Calavi ;
- UNB** : Université Nationale du Bénin ;
- UNESCO** : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization ;
- SAF** : Service des Affaires Financières ;
- SIGFiP** : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques ;
- TVA** : Taxe sur Valeur Ajoutée ;
- VRAA-RU** : Vice-Recteur chargé des Affaires Académiques et de la Recherche Universitaire ;
- VR-CIREIP** : Vice-Recteur chargé de la Coopération Interuniversitaire, des Relations Extérieures et de l'Insertion Professionnelle.

GLOSSAIRE

Budget : acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses de l'Etat pour une année.

Ordonnateur : autorité administrative dotée du pouvoir financier. Il constate les droits et liquide les recettes, engage les dépenses et en prépare la liquidation. A cet effet, il émet les titres de créance ou de paiement correspondants.

Ordre de paiement : ordre écrit par l'ordonnateur du budget ou son délégué au comptable public, de payer par anticipation, à vue ou par virement, une dépense déterminée qui sera régularisée ultérieurement.

Paiement : acte par lequel l'État ou tout autre organisme public se libère de sa dette

Performance : rapport entre le potentiel théorique des ressources utilisées pour la poursuite d'un objectif et le potentiel effectivement mis en œuvre. Elle implique aussi l'idée de résultat, de réalisation et de finalisation d'un produit.

Programme : ensemble de mesures et d'actions de politique économique destiné à atteindre un objectif

Gestion axée sur les résultats : c'est une approche de gestion des institutions publiques et privées qui repose entre autres sur la planification stratégique, l'examen régulier de la performance, la reddition de comptes aux acteurs concernés et le feed-back dans le processus de décisions.

Liquidation : opération postérieure à l'engagement consistant à calculer le montant exact d'une charge à payer après avoir éventuellement vérifié la réalité de la prestation qui devrait être fournie à la personne publique. En matière de recette, la liquidation d'une créance consiste de même la détermination du montant de la somme à recevoir.

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Structure de financement de l'UAC de 2010 à 2014.....	30
Graphique 2: Structure de financement de l'UAC de 2010 à 2014.....	31
Graphique 3: Évolution du ratio subventions du BGE rapporté au financement de l'UAC comparé au ratio TVA rapporté aux subventions du BGE.....	32
Graphique 4: Fonctionnement et investissement de l'UAC	33

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt _____	37
Tableau 2: Regroupement des objectifs spécifiques _____	43
Tableau 3: Présentation des données relatives au financement du plan stratégique de développement de l'UAC _____	57
Tableau 4: Présentation des données relatives à la cause fondamentale de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC _____	57
Tableau 5: Résultats du croisement entre l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC et de la non installation d'un Conseil d'Université à l'UAC _____	58
Tableau 6: Effectifs théoriques du croisement entre l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC et de la non installation d'un Conseil d'Université à l'UAC _____	59
Tableau 7: Tableau du khi-deux calculé relatif à l'hypothèse n°1 _____	59
Tableau 8: Présentation des données relatives aux insuffisances relatives à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC _____	60
Tableau 9: Présentation des données relatives aux insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC _____	60
Tableau 10: Résultats du croisement entre les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC et la non réalisation du plan par un cabinet expérimenté _____	61
Tableau 11: Effectifs théoriques du croisement entre les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC et la non réalisation du plan par un cabinet expérimenté _____	61
Tableau 12: Tableau du khi-deux calculé relatif à l'hypothèse n°2 _____	62
Tableau 13: Présentation des données relatives à l'inexistence d'un service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC _____	62
Tableau 14: Présentation des données relatives à l'inexistence d'un service de planification et de suivi-évaluation à l'UAC _____	63
Tableau 15: Résultats du croisement entre l'inexistence d'un Service de planification et de suivi-exécution au Rectorat et la caducité de l'AOF du Rectorat et de l'UAC _____	63
Tableau 16: Effectifs théoriques du croisement entre l'inexistence d'un service de suivi-évaluation et la caducité de l'AOF du Rectorat et de l'UAC _____	64
Tableau 17: Tableau du khi-deux calculé relatif à l'hypothèse n°3 _____	64



INTRODUCTION

L'éducation, et plus particulièrement l'enseignement supérieur, est un vecteur majeur de croissance et de compétitivité des économies¹. L'enseignement supérieur est en outre d'autant plus important pour la croissance et le développement qu'il contribue à la réduction de la pauvreté, en produisant l'expertise fondamentale nécessaire aux secteurs vitaux du développement que sont la santé, l'éducation, la gouvernance, le développement du secteur privé et de l'environnement. Ainsi, les pays ont de solides raisons pour continuer d'accroître le niveau supérieur d'éducation de leurs populations.

La situation des pays d'Afrique francophone est particulière, en ce sens que la plupart d'entre eux doit faire face à deux défis majeurs. Le premier défi est d'ordre quantitatif. Si l'expansion de l'enseignement supérieur est remarquable en Afrique francophone, la couverture moyenne de l'enseignement supérieur y est encore faible. Le second défi quant à lui est celui d'améliorer l'adéquation de l'offre de formation aux demandes effectives des économies nationales.

Au Bénin, comme dans la plupart des pays de la sous-région, la problématique du devenir des universités se pose. Avec l'accroissement exponentiel des effectifs d'étudiants, enregistré d'année en année, les universités publiques sont confrontées à d'énormes crises endogènes et exogènes au système d'enseignement supérieur. Au regard du rôle que doivent jouer ces universités de nos jours, celui d'apporter des solutions aux différents problèmes de la communauté, celui de contribuer au développement, il s'avère indispensable de s'approprier une démarche managériale bien structurée pour la gestion des universités publiques.

Les activités menées jusqu'ici par l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) lui ont permis de s'affirmer dans le paysage de l'enseignement supérieur et de bâtir son identité. Mais pour devenir un véritable pôle de rayonnement scientifique et un levier au service du développement durable du Bénin, l'UAC doit s'inscrire non seulement dans une dynamique de construction de la cohérence fonctionnelle, de l'adéquation entre la formation et les besoins de développement socio-économique mais aussi et surtout s'approprier une méthode de gestion stratégique conforme à l'augmentation exponentielle des effectifs d'étudiants enregistrée chaque année ; le rôle de fournisseur d'expertise

¹Cf. Banque mondiale 2002, 2003, TFHES 2000, De Ferranti et autres 2003, Bloom et autres 2005.

fondamentale nécessaire en ressources humaines aux secteurs **vitaux** du développement durable.

Afin d'accomplir pleinement cette importante mission qui lui est dévolue, l'UAC doit disposer des ressources financières nécessaires, adéquates et suffisantes assorties d'une programmation bien définie et respectée. En réalité, le besoin de financement de l'UAC augmente d'année en année compte tenu de l'évolution des étudiants inscrits. Mais force est de constater que les Universités publiques du Bénin en général et l'UAC en particulier souffre énormément du faible niveau de financement de leurs activités. Ainsi, l'Université d'Abomey-Calavi dispose de ressources financières très limitées face à l'ampleur de la tâche qui est la sienne. Une telle situation nécessite une orientation stratégique des ressources matérielles et financières disponibles. Un pas important a été marqué par la rédaction d'un plan stratégique de développement de l'UAC pour une période de dix années. Quelles sont les stratégies d'affectation des ressources financières de l'UAC ? Quelles sont les politiques de mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC ?

C'est pour apporter des réponses à ces différentes préoccupations que nous avons choisi mener notre réflexion sur le thème intitulé : « ***Problématique de la mise en œuvre effective du plan stratégique de développement de l'UAC*** ».

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

CHAPITRE 1 :
PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ
D'ABOMEY-CALAVI : ÉTAT DES LIEUX ET
CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre est abordé à travers la présentation des cadres de l'étude et observations de stage (Section 1) ainsi que l'état des lieux et le ciblage de la problématique (Section 2).

Section 1: Cadres de l'étude et observations de stage

Cette section expose le cadre institutionnel et le cadre physique de l'étude (paragraphe 1) et la restitution des observations de stage (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Cadres institutionnel et physique de l'étude

Le cadre institutionnel de l'étude est l'Université d'Abomey-Calavi d'une manière générale et le cadre physique, en est son Rectorat.

1. L'Université d'Abomey-Calavi (UAC)

L'Université d'Abomey-Calavi est la plus grande université du Bénin non seulement par l'effectif de ses apprenants mais aussi par ses Entités de Formations et de Recherche (EFR). Dans cette partie, elle est présentée à travers son historique, son cadre juridique, ses missions et son organisation.

1.1. Historique et cadre juridique de l'UAC

L'UAC, ancienne université du Dahomey a été créé par le décret n°70-217/CP/MEN du 21 Aout 1970 portant création et organisation de l'Université et des enseignements supérieurs au Dahomey. L'article 1^{er} du décret suscité dispose : « il est créé une Université Nationale, établissement public d'enseignement supérieur doté de la personnalité juridique et de l'autonomie administrative et financière. Elle regroupe en son sein tous les établissements et moyens de formation des cadres supérieurs ». En 1975, l'établissement a été renommé « Université Nationale du Bénin », avant de prendre son nom actuel en 2001 par la prise du décret n°2001-365 du 18 Septembre 2001 portant création et organisation de deux universités nationales en République du Bénin qui dispose en son article 1^{er} : « il est créé en RB en lieu et place de l'Université Nationale du Bénin à Abomey-Calavi et à Parakou deux universités nationales respectivement dénommées Université d'Abomey-Calavi et Université de Parakou ». L'UAC comprend des Etablissements de Formation et de Recherche (EFR) dénommés faculté, école, institut et centre, regroupés dans des centres universitaires ainsi que des unités de service et de production.

L'historique de l'enseignement supérieur en République du Bénin en général et la création de l'Université d'Abomey-Calavi en particulier est un long processus marqué par des événements majeurs au nombre desquels, on peut citer :

- 24 avril 1961 : Accord de coopération en matière d'enseignement supérieur entre la République de Dahomey et la République française ;
- 27 novembre 1962 : Création de la propédeutique littéraire à PORTO-NOVO;
- 14 juillet 1965 : Création de l'Institut d'Enseignement Supérieur du Dahomey (IESB) avec transfert des études littéraires à LOME et démarrage des études scientifiques à PORTO-NOVO ;
- Mai 1968 : Création d'une commission nationale pour la promotion de l'Université au Dahomey ;
- Novembre 1968 : Première mission UNESCO chargée d'étudier la création et le développement des instituts d'Enseignement Supérieur au Dahomey ;
- Novembre 1969 : Mission Française pour l'organisation et le développement de l'Enseignement Universitaire au Dahomey ;
- Décembre 1969 : Première mission canadienne pour la création de l'Université du Dahomey;
- 8 et 9 juillet 1970 : Dernière commission tripartite franco-daho-togolaise à Paris ayant abouti à la séparation de l'Institut de l'Enseignement Supérieur du Dahomey en deux universités nationales, celle du Dahomey et celle du Togo ;
- Juillet- Août 1970 : Deuxième mission UNESCO et deuxième mission canadienne (mission intégrée) ;
- 21 août 1970 : Création de l'université du Dahomey;
- 28 août 1970 : nomination du 1^{er} Recteur : Professeur Edouard ADJANOHOOUN ;
- 8 décembre 1972 : Première rentrée solennelle de l'université du Dahomey (UD) présidée par le président de la République, le Général Mathieu KERERKOU ;
- Décembre 1975 : l'université du Dahomey devient l'Université Nationale du Bénin (UNB) ;
- 2001 : Création de deux universités : l'UNB devient l'Université d'Abomey-Calavi et l'Université de Parakou ;
- Juillet 2006 : Premières élections démocratiques des recteurs et vice recteurs des universités nationales ;

- 14 décembre 2011 : Deuxième élection démocratique des recteurs et vice recteurs des universités nationales ;
- Décembre 2014 : 3èmes élections démocratiques des Recteurs et Vice-Recteurs des universités nationales du Bénin.

L'UAC est régie entre autres par les textes suivants :

- le décret n°2001-365 du 18 Septembre 2001 portant création et organisation de deux Universités Nationales en République du Bénin ;
- le décret de 2011-742 du 15 Novembre 2011 qui le modifie ;
- l'arrêté n°226/MEMS/DGM/UNB portant création, organisation, fonctionnement du Conseil Scientifique et des comités sectoriels de l'Université Nationale du Bénin ;
- l'arrêté n°2005-051/MESRS/CAB/DC/SGM/SP portant attributions, organisation et fonctionnement du Conseil Scientifique de l'UAC ;
- l'arrêté n°2011-247/MESRS/CAB/DC/SGM/DRFM/DRH/R-UAC/SA du 24 Mars 2011 portant organisation et fonctionnement du Conseil Scientifique de l'UAC ;
- l'arrêté n°2009-91/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C portant attributions, organisation et fonctionnement de l'UAC ;
- l'arrêté n°2009-92/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C portant attributions, organisation et fonctionnement du Rectorat de l'UAC.

1.2. Missions et organisation de l'UAC

Les missions assignées à l'UAC aux termes de l'article 2 de l'arrêté N° 091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009 en tant qu'établissement public à caractère scientifique et culturel consistent à :

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

Pour assurer efficacement ces missions suscitées, l'Université a adopté une organisation interne conséquente. Elle exécute ses attributions d'enseignement et de recherche dans le respect de l'unité de l'institution, de la spécificité et de la

complémentarité de ses différents EFR. Nous distinguons dans le cadre de cette organisation des organes statutaires et des centres universitaires.

1.2.1. Les organes statutaires

Ils comprennent: l'organe exécutif, les organes délibérants et les organes consultatifs.

1.2.1.1. L'organe exécutif : le Rectorat

Conformément au deuxième alinéa de l'article 1^{er} de l'arrêté N° 092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009, le Rectorat, organe exécutif de l'Université, est chargé de la conduite des affaires administratives, académiques, pédagogiques et financières de l'Université d'Abomey-Calavi. Il sera plus amplement développé au niveau du cadre physique de l'étude.

1.2.1.2. Les organes délibérants

Les organes délibérants ont pour missions de se prononcer sur les grandes orientations des stratégies de gestion de l'Université menées par l'équipe rectorale. Ces organes universitaires sont : le Conseil d'Université (CU) et le Conseil Scientifique de l'Université (CSU).

- **Conseil de l'Université**

Aux termes de l'article 11 de l'arrêté N°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009, le CU contrôle l'action du Recteur qui lui rend compte annuellement. Le CU approuve les projets relatifs au développement de l'Université ainsi que la création de diplômes de l'enseignement supérieur proposés par le Conseil scientifique. Il arrête la politique des ressources humaines (enseignants) et met au point un plan de recrutement sur proposition du conseil scientifique. Il propose le plan d'équipement en matériel et en infrastructures conformément au développement de l'enseignement et de la recherche et approuve les rapports d'activités et les rapports financiers de l'Université présentés par le Recteur en vue de la transmission à l'autorité de tutelle. Il adopte chaque année le programme d'activités et le projet de budget de l'université avant sa transmission au ministre de l'enseignement supérieur. Il délibère sur toutes les questions relatives aux biens patrimoniaux de l'université.

Les séances du CU ne sont pas publiques. Les délibérations du CU revêtent un caractère confidentiel. Les résultats des délibérations sont consignés dans le registre des procès-verbaux. La publication de ces résultats est notamment assurée par un compte rendu approuvé par le Conseil².

- **Le Conseil Scientifique de l'Université**

Le Conseil Scientifique de l'Université trouve son origine dans l'arrêté 226/MEMS/DGM/UNB du 29 Janvier 1988, puis dans celui n°2005-051/MESRS/CAB/DC/SGM/SP du 04 Juillet 2005, et enfin dans l'arrêté n°2011-247/MESRS/CAB/DC/DRFM/DRH/R-UAC/SA du 24 Mars 2011. Ainsi, il est présidé par le Recteur selon l'article 4 de ce dernier, et est l'organe chargé de délibérer sur les questions relatives à l'enseignement, à la recherche et à la promotion scientifique de l'université d'Abomey-Calavi. Sur proposition du Recteur, un arrêté du ministre en charge de l'enseignement supérieur précise les modalités d'organisation et de fonctionnement du CSU.

1.2.1.3. Les organes consultatifs

Les organes consultatifs de l'Université d'Abomey-Calavi appuient le Rectorat dans sa prise de diverses décisions relatives à la gestion de l'Université. Ces organes sont : le Comité de Direction (CODIR), le Conseil Rectoral (CR) et le Conseil des Chefs d'Etablissement (CCE).

- **Le Comité de Direction**

Le Comité de Direction assiste le Recteur. Il prépare les sessions du Conseil d'Université et assure le suivi de l'exécution des décisions dudit conseil. Il est présidé par le Recteur³, et comprend selon l'article 37 de l'arrêté n°91 :

- le Recteur ;
- les Vice-Recteurs ;
- le Secrétaire Général ;
- les doyens et directeurs des facultés, écoles, instituts et centres ;
- l'Agent Comptable ;
- les Directeurs des EFR ;

² Article 28 de l'arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

³ Article 36 de l'arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

- un représentant par syndicat des enseignants du supérieur ;
- un représentant par syndicat du personnel administratif, technique et de service ;
- un représentant dûment mandaté des étudiants.

- **Le Conseil Rectoral**

Le Conseil Rectoral est un organe de gestion de l'UAC. Il appuie le Recteur dans la gestion au quotidien. Il donne son avis sur toute question à lui soumise par le Recteur⁴.

- **Le Conseil des Chefs d'Établissement**

Il assiste le Recteur dans sa gestion quotidienne de l'Université. Il constitue un cadre d'échange et de concertation sur les problèmes généraux de l'université et sur ceux spécifiques des établissements qui la composent⁵.

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

1.2.2. Les Centres Universitaires

L'UAC comprend plusieurs EFR répartis sur les différents centres universitaires qui la composent notamment⁶ :

1.2.2.1. Le Centre Universitaire d'Abomey-Calavi

Il comprend :

- l'École nationale d'Administration et de Magistrature en abrégé ENAM ;
- l'École polytechnique d'Abomey-Calavi en abrégé EPAC ;
- la Faculté des Lettres, Arts et Sciences humaines en abrégé FLASH ;
- la Faculté des Sciences et Techniques en abrégé FAST ;
- la Faculté de Droit et Sciences politiques en abrégé FADESP ;
- la Faculté des Sciences économiques et de gestion en abrégé FASEG ;
- la Faculté des Sciences agronomiques en abrégé FSA ;
- l'Institut de Langue arabe et de la Culture islamique en abrégé ILACI.

⁴ Article 39 de l'arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

⁵ Article 45 de l'arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

⁶ Article 58 de l'arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R UAC/SP-C du 15 Avril 2009

1.2.2.2. Le Centre Universitaire de Cotonou

Ce centre est composé de :

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

1.2.2.3. Le Centre Universitaire de Ouidah

Ce centre n'abrite que l'Institut régional de Santé publique en abrégé IRSP.

En outre, l'UAC comprend un établissement de service : la Bibliothèque Universitaire Centrale (BUC).

Le cadre institutionnel étant présenté ; il est question à présent de la description du cadre physique de notre étude.

2. Le Rectorat de l'UAC

Le Rectorat en tant qu'institution est investi de missions autour desquelles il organise son fonctionnement.

2.1. Missions du Rectorat

Le Rectorat est aux termes de l'article 1^{er} de l'arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C l'organe exécutif de l'Université, il est la structure chargée de la conduite des affaires administratives, académiques, pédagogiques et financières de l'Université d'Abomey-Calavi dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de l'éducation en matière d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

À ce titre, le Rectorat veille notamment :

- à la promotion et au développement des activités de formation, de recherche, de service et de production à l'Université ;
- au développement des ressources humaines, des infrastructures, des équipements techniques, pédagogiques et administratifs ;
- au développement des Technologies de l'Information et de la Communication pour la formation de l'administration ;
- à la diversification des sources de financement de l'Université ;
- à la promotion de l'assurance-qualité à l'Université.

Selon l'article 3 de l'AOF n°092 du Rectorat, les missions essentielles du Rectorat sont :

- veiller au bon fonctionnement de l'institution en coordonnant les actions de formation et de recherche des facultés, instituts, écoles et centres qui la composent ;
- organiser la formation au profit de la nation béninoise, de l'Afrique et du monde, des cadres, des hommes de culture et des hommes de science capable d'œuvrer dans le secteur de développement des peuples, de la consolidation de la justice et de la paix dans le respect des valeurs éthiques ;
- mettre en œuvre et suivre l'exécution du programme de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique ;
- assurer le recrutement d'un personnel qualifié, la formation des formateurs et leurs qualifications nationales et internationales particulièrement dans le cadre du CAMES ;
- assurer la visibilité de l'Université d'Abomey-Calavi.

Pour l'accomplissement de ses missions le Rectorat est animé par une équipe composée :

- du Recteur ;
- de deux Vice-recteurs ;
- du Secrétaire Général et ;
- de l'Agent Comptable.

2.2. Organisation du Rectorat

L'organisation du Rectorat est présentée à travers les attributions des acteurs responsables de sa conduite.

2.2.1. Le Recteur

Le Recteur est dans le ressort de sa juridiction territoriale, le responsable de la mise en œuvre de la politique de l'Etat dans le sous-secteur de l'enseignement supérieur public, de la formation professionnelle et de la recherche scientifique universitaire. Il rend compte de ses activités au ministre de tutelle⁷.

Le Recteur supervise et coordonne l'ensemble des activités de formation et de recherche scientifiques universitaires. Le Recteur seul a au sein de la communauté

⁷ Article 5 de l'arrêté N° 092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

universitaire le pouvoir d'engager l'université. Il est le 1^{er} responsable du Rectorat et conduit la politique de l'UAC. A cet égard, il exerce le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des établissements, centres universitaires et services administratifs placés sous son autorité⁸. Il exerce également ce pouvoir sur l'ensemble du personnel, le pouvoir de nomination et le pouvoir disciplinaire sur le personnel pour lequel ces pouvoirs n'ont pas été dévolus à une autre autorité. Il est l'ordonnateur du budget de l'UAC. Il délègue ce pouvoir aux chefs d'établissement⁹. Il est également la Personne Responsable des Marchés Publics. Le Recteur se fait aider dans sa tâche par des structures et des services qui lui sont rattachés.

2.2.1.1. Les structures rattachées au Recteur

Il s'agit du Cabinet du Recteur et des commissions spécialisées.

Le Cabinet du Recteur est selon l'article 10 de l'arrêté n°092 l'ensemble des collaborateurs rattachés à la personne du Recteur. Il comprend :

- le chef cabinet ;
- le secrétaire particulier ;
- le chef de la cellule de communication ;
- le chargé de mission et
- le conseiller technique juridique.

L'article 16 du même arrêté précise qu'il est créé auprès du Recteur, des commissions permanentes d'appui à la gestion de l'UAC. Il s'agit de :

- la commission chargée de la prospective, de la planification et de la programmation ;
- la commission chargée de la vie universitaire ;
- la commission chargée de la pédagogie universitaire.

Un arrêté rectoral précise la composition, les attributions et le fonctionnement des différentes commissions. D'autres commissions peuvent être créées par le Recteur, en cas de besoin.

⁸ Article 7 de l'arrêté N° 092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

⁹ Article 9 de l'arrêté N° 092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

2.2.1.2. Les services rattachés au Recteur

Les services rattachés au Recteur sont le Service des Affaires Financières (SAF) et le Service du Matériel et de la Maintenance (SMM).

- **Le Service des affaires financières**

Il comprend deux divisions à savoir la division Budget et la division Dépenses. Le Service des Affaires Financières est chargé selon l'article 17 de l'arrêté n°092 de :

- la centralisation des avant-projets de budget des établissements et du Rectorat en vue de les soumettre aux délibérations et au vote du conseil d'Université (session budgétaire);
- l'élaboration du projet de budget du Rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi ;
- la préparation des documents relatifs à l'engagement, la liquidation et à l'ordonnancement des dépenses ;
- la gestion des titres.

- **Le Service du Matériel et de la maintenance**

Il est chargé selon l'article 19 du même arrêté de :

- la proposition d'une politique d'acquisition et de maintenance des équipements pour l'Université ;
- la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des travaux de génie civil et d'entretien des infrastructures ;
- la tenue de la comptabilité matière.

2.2.2. Le Vice-Recteur chargé des Affaires Académiques et de la Recherche Universitaire

Le Vice-Recteur chargé des Affaires Académiques et de la Recherche Universitaire (VRAA-RU) s'occupe des questions techniques relatives à la scolarité, l'orientation des étudiants, l'ouverture de nouvelles offres de formation, le stage en fin de formation, la pédagogie universitaire, la délivrance des diplômes. Il coordonne la contribution de l'UAC à la mise en œuvre de la politique nationale de recherche scientifique et technique¹⁰. Le VRAA-RU comprend :

- ✓ un Secrétariat Administratif ;
- ✓ un Service de la Scolarité et de la Statistique ;

¹⁰ Article 21, 33 et 34 de l'arrêté 092

- ✓ un Service des Études et de l'Orientation Universitaire ;
- ✓ un Service des Programmes de troisième cycle ;
- ✓ un Service de la Planification, de la Statistique de la Prospective ;
- ✓ un Service de la Pédagogie Universitaire ;
- ✓ un Service de Gestion des Emplois du temps et de Programmation de l'occupation des Infrastructures Pédagogiques ;
- ✓ un Service des Programmes de Recherche et du Suivi des Projets ;
- ✓ un Service de la Commission Scientifique,
- ✓ un Service de la Comptabilité.

2.2.3. Le Vice-Recteur chargé de la Coopération Interuniversitaire, des Relations Extérieures et de l'Insertion Professionnelle

Le Vice-Recteur chargé de la Coopération Interuniversitaire, des Relations Extérieures et de l'Insertion Professionnelle (VR-CIREIP) assure l'élaboration et de la gestion de la politique générale de l'UAC en matière de coopération interuniversitaire, des relations extérieures et la synergie entre l'Université et le patronat en vue de favoriser l'insertion des diplômés¹¹.

Il comprend :

- ✓ un Secrétariat Administratif ;
- ✓ un Service de la Coopération Internationale ;
- ✓ un Service de la Promotion des Technologies de l'Information et de la Communication ;
- ✓ un Service chargé des Relations avec les Universités et Organismes Nationaux du Bénin ;
- ✓ un Service du Volontariat ;
- ✓ un Service des Relations Publiques et du Protocole.

Notons que le Recteur et ses Vice-Recteurs sont élus pour un mandat de 3 ans renouvelable une fois.

2.2.4. Le Secrétaire Général

Le Secrétaire Général est chargé sous l'autorité du Recteur, de la gestion des ressources humaines et des archives de l'UAC. Par délégation, il joue le rôle de Personne Responsable des Marchés Publics. Le Secrétariat se compose de :

¹¹ Article 52 de l'arrêté 092

- ✓ un Assistant du Secrétaire Général ;
- ✓ un Secrétariat Administratif ;
- ✓ un Service de Pré archivage et de la Documentation ;
- ✓ un Service des Ressources Humaines.

2.2.5. L'Agent Comptable: acteur prépondérant en matière financière

L'UAC est un organisme sous tutelle du Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Etant un établissement public scientifique, technique et culturel, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et administrative, elle dispose d'un Agent comptable.

L'Agent Comptable est placé sous l'autorité du Recteur dont il est le conseiller en matière financière et comptable¹². Il est le chef du poste comptable principal appelé Agence Comptable. Nous abordons dans cette partie, les attributions et l'organisation de l'Agence Comptable de l'UAC.

2.2.5.1. Attributions de l'Agent Comptable de l'UAC

« L'UAC dispose d'un agent comptable chargé de la gestion du budget de toute l'Université. Il est également le conseiller du Recteur en matière financière et comptable »¹³. Ainsi, l'Agence Comptable est responsable du bon fonctionnement et de la bonne gestion des services de comptabilité des EFR de l'UAC. Les comptables des établissements de formation, de recherche et de service ainsi que des unités de production de l'UAC dépendent de l'Agence Comptable.

L'Agent Comptable selon l'article 76 de l'arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009 prescrit aux comptables d'établissement une tenue technique, uniforme des documents aussi bien de l'élaboration du budget, de la comptabilité générale, de la comptabilité matière que du point de vue de l'enregistrement et de la présentation des pièces justificatives relatives aux différentes dépenses. Il est chargé de répercuter sur les ordonnateurs délégués, et sur les comptables des EFR, les instructions de l'ordonnateur principal.

¹² Article 73 de l'arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

¹³ Article 56 de l'arrêté n°91/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP

2.2.5.2. Organisation de l'Agence Comptable de l'UAC

L'Agence Comptable tire son organisation du deuxième chapitre de l'arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009.

A ce titre, elle comprend :

- le Secrétariat Administratif ;
- le Service du Contrôle Budgétaire ;
- le Service de la Comptabilité et;
- le Service de la Trésorerie.

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

Le Service du Contrôle Budgétaire est chargé du contrôle de la régularité, de la légalité et de la sincérité des dépenses engagées. A ce titre, il :

- contrôle l'exactitude de l'imputation budgétaire ;
- vérifie et contrôle les titres de recettes ;
- vérifie la disponibilité du crédit ;
- vérifie la sincérité des prix au regard des prix de référence ;
- vérifie l'éligibilité du fournisseur ;
- fait la mise à jour périodique du fichier budgétaire ;
- procède aux mêmes contrôles ci-dessus indiqués des opérations financières des EFR.

Le Service de la Comptabilité est chargé du traitement et de l'enregistrement des informations financières. Il veille à l'imputation des opérations aux comptes appropriés et vérifie la liquidation. Il procède à :

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

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

Le Service de la Trésorerie est chargé de la gestion de la trésorerie. Il procède :

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

Nous venons d'aborder l'UAC en général, son Rectorat en particulier servant respectivement de cadre institutionnel et physique de notre étude. Il nous revient de faire l'état des lieux des observations de notre stage et d'aboutir au ciblage la problématique.

Paragraphe 2 : État des lieux et ciblage de la problématique de la mise en œuvre effective du plan stratégique de développement de l'UAC

Il est présenté dans cette section la restitution des observations de stage qui nous conduira à l'identification de la problématique.

1. État des lieux

L'état des lieux est fait à travers les observations relatives aux activités liées à la gestion de l'UAC, particulièrement celles budgétaire et financière.

1.1. La gestion budgétaire de l'UAC

Les opérations budgétaires de l'UAC sont effectuées principalement par le Recteur et l'Agent Comptable suivant les règles de la comptabilité publique en vigueur¹⁴.

Le budget de l'UAC est l'acte par lequel sont prévues et autorisées l'ensemble des ressources et des charges de toutes les composantes de l'Université pour le compte d'une année. Les activités liées au budget de l'UAC concernent d'abord son élaboration, son adoption, son exécution, son contrôle, et les opérations de sa clôture (arrêt des écritures, reddition des comptes).

¹⁴ Article 86 de l'arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009

1.1.1. État des lieux des activités de préparation et de vote du budget de l'UAC

Il est décrit le processus d'élaboration puis celui relatif à l'adoption du budget de l'UAC.

1.1.1.1. Élaboration du budget de l'UAC

Il est développé le processus d'élaboration du budget et l'analyse du plan stratégique de développement de l'UAC.

✓ Processus d'élaboration du budget

À l'UAC, les autorités chargées de l'élaboration du projet de budget sont le Recteur et les Chefs d'entité. En sa qualité d'ordonnateur principal, le Recteur détermine et conduit la politique budgétaire de l'Université tout en tenant compte du cadrage établi par l'Agence Comptable.

La procédure d'élaboration du budget exercice N+1 de l'UAC a lieu au cours de l'année N et comprend les étapes suivantes : la correspondance du Recteur ; l'expression des besoins des Chefs Services des Entités ; la Centralisation des Comptables d'Entité ; les amendements budgétaires ; l'adoption de l'avant-projet au CODIR élargi de chaque entité ; les discussions budgétaires ; l'élaboration du projet de budget et agrégation par le SAF.

Dès le mois de juin de l'année N, le Directeur des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESRS) adresse une correspondance au Recteur de l'Université pour lui demander de lui faire parvenir les besoins financiers des différents EFR de l'UAC pour l'année à venir. En se basant sur les chiffres arrêtés par le MESRS pour l'UAC après les débats budgétaires avec les autorités ministérielles, l'AC soumet une lettre à la signature du Recteur pour demander aux chefs d'établissement de faire parvenir dans un délai donné à l'Agence Comptable leurs projets de budget pour l'année à venir. Cette correspondance du Recteur aux responsables d'entité est le point de départ de la procédure d'élaboration du budget universitaire. Déférant à cette correspondance, le responsable de chaque entité, déclenche la procédure interne. Ainsi, chaque Chef Service exprime ses besoins pour l'année à venir qu'il envoie au Comptable d'entité. Une fois ces besoins reçus par le Comptable, ce dernier procède à leur centralisation pour obtenir un premier avant-projet de budget.

Après l'obtention du premier avant-projet, le Comptable avec le Responsable d'entité procède à des amendements budgétaires ; ce qui donne lieu à un avant-projet de budget qui sera envoyé à l'Agence Comptable pour arbitrage : **il est mis en place chaque année au Rectorat de l'UAC, une équipe d'arbitrage.** Ainsi, les différents besoins des entités sont traités par le Service Maintenance du Rectorat en ce qui concerne les investissements (Equipements et Matériels de Laboratoire, etc....) et par le Service de la Comptabilité pour la section de fonctionnement. Après cet arbitrage budgétaire, l'équipe décanale procède à la prise en compte des observations de l'équipe d'arbitrage pour élaborer le projet de budget de l'établissement à adopter par un CODIR élargi: **les projets de budget des EFR font l'objet d'adoption par la communauté universitaire de chaque entité.**

Le projet de budget ainsi élaboré, est adopté par le CODIR élargi aux enseignants et au personnel administratif de l'établissement concerné. Cette adoption est sanctionnée par un rapport de CODIR dûment signé par tous les participants. Le projet de budget sectoriel adopté par entité accompagné du rapport de CODIR d'adoption est transmis au Recteur. L'AC vérifie la conformité des projets non seulement avec les observations émises lors du premier grand arbitrage mais aussi avec les rapports des CODIR respectifs des entités. Les projets de budget sectoriels conformes sont reçus et transmis au SAF pour agrégation.

Quant au budget du Rectorat, la procédure reste la même. Chaque service exprime ses besoins et les transmet à la commission budgétaire mise en place par arrêté rectoral ; c'est l'étape de l'envoi des propositions budgétaires. Cette commission collectionne les avant-projets de budget de chaque service rectoral et procède aux amendements avec les Chefs Services. S'en suit alors l'arbitrage entre les Chefs Services et le contrôle de l'AC. Après l'arbitrage, le projet de budget est adopté en Conseil Rectoral élargi aux Chefs. Le projet de budget rectoral adopté est agrégé aux projets de budgets des entités pour constituer le projet de budget de toute l'Université (projet de budget unifié). **Il faut cependant noter que la prévision des ressources internes, lors de l'élaboration du budget de l'Université, ne suit aucune méthode scientifique.**

Ce projet de budget unifié devrait être soumis au vote du Conseil d'Université conformément à l'article 11 de l'arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009.

Il convient de s'interroger sur le guide d'élaboration du budget de l'UAC ?

À l'analyse de la procédure d'élaboration ci-dessus décrite, nous ne sommes pas étonnés d'affirmer que nous sommes en présence d'un budget de moyens : **l'UAC continue d'élaborer des budgets de moyens**. Or, avec la nouvelle donne de la GBAR, l'UAC face aux nombreux défis de l'heure devrait élaborer un budget de résultats. Nos recherches nous ont amené à nous rendre compte de l'existence d'un plan stratégique de développement de l'UAC : à l'UAC, **il existe un plan stratégique de développement**. Ce document indispensable, dans un processus d'élaboration d'un budget de résultats, devrait inspirer les différents acteurs de la chaîne budgétaire de l'UAC.

✓ Analyse du plan stratégique de développement de l'UAC

Un effort louable est consenti par l'UAC avec la conception du Plan stratégique de développement. Pour faire face aux divers problèmes auxquels elle se trouve confrontée, l'UAC a mené une analyse prospective de son environnement dont les résultats lui ont permis de se doter de ce document : la vision 2014-2023. Le diagnostic posé par ce plan décennal révèle entre autres :

- dans la répartition des effectifs d'étudiants, des déséquilibres entre facultés classiques et établissements de formation professionnalisée ;
- l'insuffisance des matériels didactiques et outils de documentation ;
- une éclosion difficile de la recherche scientifique, deuxième mission-clé de l'UAC ;
- la perfectibilité des compétences managériales des responsables d'entité ;
- une insuffisance qualitative et quantitative des ressources humaines ;
- une nécessité de redynamisation de la comptabilité générale et patrimoniale.

Avec cette perspective, l'Université est sur le point de conformer sa gestion financière aux nouvelles exigences de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (GBAR). En effet, la GBAR impose dans sa mise en application le recours à l'utilisation des outils et pratiques essentielles que sont le budget-programme, le Cadre de dépenses à Moyen Terme, le suivi-évaluation, le principe de transparence à travers la reddition de comptes.

Il faut noter cependant, de l'analyse de ce plan quelques problèmes de sa mise en œuvre : dans un premier temps, il ressort de l'étude de ce plan une inadéquation entre certains objectifs et les axes stratégiques qui leur sont rattachés et également une

insuffisance de précision et de fiabilité des indicateurs : **on dénote ainsi des insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC.**

Ensuite, le plan décennal ne contient pas de déclinaison ni d'incidence sur les budgets des EFR. De même, ces budgets ne prévoient pas des dépenses en capital qui rentrent dans le cadre de la mise en œuvre du plan : **on constate ainsi une absence de politique de financement du plan stratégique.** Un tableau récapitulatif de ces constats est présenté en annexe n°4.

Enfin, **l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation** est remarquable dans un concept où dans son application, le plan décennal a besoin d'une cheville ouvrière pour faciliter sa mise en œuvre.

Il est capital que le plan stratégique de développement de l'UAC soit mis en œuvre pour un meilleur avenir de ce haut lieu du savoir.

Une fois élaboré, comment est adopté le budget de l'UAC ?

1.1.1.2. Processus d'adoption du budget de l'UAC

Le Recteur convoque un CODIR élargi aux Chefs d'entité, aux Chefs services, aux Comptables des entités, aux représentants des syndicats des enseignants, du personnel administratif, des étudiants et au représentant du ministère de tutelle. Ce conseil budgétaire se déroule comme suit :

- d'abord, l'Agent Comptable présente le rapport financier relatif à l'exécution du budget de l'année en cours. Ce rapport financier expose le point d'exécution du budget, les difficultés rencontrées et les performances réalisées au cours de ladite année ;
- ensuite, le responsable de chaque entité présente le projet de budget de son entité et le Recteur fait de même en présentant le projet de budget du Rectorat ;
- enfin, le budget de l'Université est voté sous réserve des corrections éventuelles, après discussions et amendements.

Le vote du budget de l'Université par un CODIR élargi, est un vote par défaut. En effet, aux termes de l'article 11, le CU adopte chaque année le programme d'activités et le projet de budget de l'Université avant sa transmission au ministère de tutelle, approuve les projets relatifs au développement de l'Université, propose le plan d'équipement en

matériels et en infrastructures conforme au plan de développement de l'enseignement et de la recherche, approuve les rapports d'activités et les rapports financiers de l'Université présentés par le Recteur en vue de leur transmission au ministère de tutelle.

Les différents apports d'amélioration sont pris en compte pour parfaire le projet de budget de l'Université pour le nouvel exercice. Ce budget de l'Université arrêté par le CODIR élargi est transmis au Ministre en Charge de l'Enseignement Supérieur.

Malgré les attributions budgétaires prépondérantes de cet organe, force est de constater que **le Conseil d'Université de l'UAC est non installé jusqu'à ce jour.**

En sa qualité d'ordonnateur principal du budget de l'Université, le Recteur exerce un contrôle permanent sur l'exécution des budgets des différents établissements et du Rectorat.

1.1.2. État des lieux des activités d'exécution du budget de l'UAC

Après l'adoption du budget, le Recteur en sa qualité d'ordonnateur principal du budget de l'UAC prend un arrêté portant notification et mis en exécution de ce budget.

Il convient de décrire la procédure d'exécution des dépenses et recettes composant ce budget

1.1.2.1. Exécution des dépenses

Quels sont les différents types de dépenses effectuées à l'UAC et quelle en est la procédure?

✓ Typologie des dépenses

Nous distinguons les dépenses de fonctionnement et celles relatives aux investissements.

- **Les dépenses de fonctionnement**

Les dépenses de fonctionnement se scindent en dépenses de personnel et dépenses relatives aux achats de biens et services.

Les dépenses de personnel sont relatives au paiement des salaires, des avantages mensuels, des heures supplémentaires, des contrats d'assurances maladies et des divers

paiements liés à certaines activités. Pour les salaires, les états récapitulatifs sont établis mensuellement ressortant les salaires de base et les diverses retenues sur salaire auxquels sont annexés les états de virement. **Les salaires sont donc payés par virement.**

Les dépenses d'achat de biens et services sont relatives aux marchés dont les montants sont inférieurs aux seuils de passation des marchés publics à savoir :

- marchés de travaux : soixante millions HT (60 000 000 FCFA) ;
- marchés de fournitures ou de services : vingt millions HT (20 000 000 FCFA) ;
- marchés de prestations intellectuelles dix millions HT (10 000 000 FCFA) ;

Les achats de biens concernent les acquisitions en diverses fournitures de bureau et matériels de bureau, les petits matériels de transport, le mobilier de bureau, les produits de laboratoire, les produits d'entretien, les équipements.

Les achats de services quant à eux sont les diverses prestations de service, entretien, gardiennage et réparation, restauration, hébergement des missionnaires et achat de billets d'avion.

- **Les dépenses d'investissement**

Les dépenses d'investissement de l'UAC concernent les constructions et équipements des infrastructures, les réfections des infrastructures, l'acquisition de biens durables indispensables pour son développement.

Elles se font, par une procédure normale avec l'établissement de contrats signés par l'ordonnateur principal de l'UAC et son Agent comptable. A ce titre, **l'UAC dispose des organes de marchés publics.** On note cependant que ces organes (Personne responsable des marchés publics, commission de passation des marchés publics, cellule de contrôle des marchés publics) **ne disposent pas de ressources humaines qualifiées entièrement dédiées à cette œuvre.**

Aussi, on note le non fonctionnement de la Commission de planification, de suivi et de programmation institué par l'AOF du Rectorat et qui pourrait encadrer la réalisation des investissements universitaires. Aux termes de l'article 16 de l'AOF, il est créé auprès du Recteur, des commissions permanentes d'appui à la gestion de l'UAC. Il s'agit de :

- la commission chargée de la prospective, de la planification et de la programmation ;

- la commission chargée de la vie universitaire ;
- la commission chargée de la pédagogie universitaire.

✓ **Procédure d'exécution des dépenses**

Il existe deux procédures d'exécution des dépenses : la procédure normale et la procédure exceptionnelle.

- **Procédure normale d'exécution des dépenses universitaires**

L'exécution des dépenses à l'UAC obéit aux règles et principes des finances publiques. Elle comporte 4 phases essentielles : l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement.

- **L'engagement**

L'engagement est l'acte initial de la procédure d'exécution des dépenses publiques. Il se décompose en deux opérations : l'engagement juridique et l'engagement comptable.

L'engagement juridique est l'acte par lequel un organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge¹⁵. L'organisme public mis en évidence ici étant l'Université d'Abomey-Calavi, il peut s'agir de la commande des fournitures ou mobiliers de bureau, de consommables informatiques, de la réalisation de travaux, de prestations intellectuelles au profit de l'UAC, du recrutement ou de la nomination d'un agent. Il s'en suit l'engagement comptable.

L'engagement comptable est l'affectation d'une partie des crédits budgétaires à la réalisation de la dépense qui résulte de l'engagement juridique.

Le processus d'engagement de la dépense sera élucidé à travers le rôle joué par chacun des intervenants.

➤ **les différents chefs de service ou responsables des unités administratives**

Ils sont les initiateurs de la dépense de leurs unités. A ce titre, ils déterminent eux-mêmes leurs besoins qu'ils adressent à l'ordonnateur.

¹⁵Article 61 de la directive n°6/97/CM/UEMOA du 16 Décembre 1997, portant règlement général sur la Comptabilité Publique

➤ **L'ordonnateur ou l'ordonnateur délégué**

Il procède à la consultation¹⁶ d'au moins trois fournisseurs ou prestataires différents préalablement inscrits sur le fichier des fournisseurs agréés, ce qui lui permet d'obtenir trois factures proforma ou trois devis. **Une commission dénommée commission de dépouillement créée par arrêté rectoral siège alors pour procéder au dépouillement des offres.** Après le choix de l'adjudicataire, le procès-verbal de dépouillement est rédigé et le bon de commande est établi par le comptable.

Une fois établi, le bon de commande est envoyé à l'ordonnateur¹⁷ accompagné de toutes les pièces justificatives (factures proforma ou devis, lettres de cotation). Celui-ci vérifie la cohérence des données et signe le bon qui est acheminé vers le Contrôleur budgétaire pour signature par l'Agent Comptable¹⁸. **La vérification de la cohérence des données est une force** pour l'exécution budgétaire.

➤ **Le Contrôleur Budgétaire**

Il se fait aider de ses collaborateurs qui réceptionnent les dossiers en vérifiant la présence effective de toutes les pièces justificatives requises. Ils effectuent les contrôles réglementaires. Les dossiers acceptés font l'objet de validation et ceux rejetés sont accompagnés d'une fiche de notification expliquant les motifs. Ils sont ensuite soumis à l'approbation de l'AC. A ce niveau, le Service du Contrôle Budgétaire effectue des vérifications liées à la prévision de la dépense, au respect du référentiel des prix, et de façon générale à la réglementation en vigueur : on note **l'existence de contrôles approfondis effectués par le Service du Contrôle budgétaire.**

Après cette étape intervient celle de la liquidation.

- **La liquidation**

Elle a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant exact de la dépense. Elle ne peut être faite qu'au vu des titres et pièces offrant la preuve des droits acquis par les créanciers¹⁹. Elle se décompose en deux opérations distinctes : la constatation du service fait et la liquidation proprement dite.

¹⁶ Par l'envoi des lettres de cotation

¹⁷ Il est le responsable chargé de la gestion de la phase administrative

¹⁸ Après la signature du comptable

¹⁹ Article 62 de la Directive n°06/97/CM/UEMOA du 16 Décembre 1997

- La constatation du service fait a pour but de vérifier que la dette de l'Université, consécutive à l'engagement, est effectivement née à la suite de l'accomplissement régulier de cette obligation par la personne cocontractante à l'égard de laquelle elle se trouve juridiquement engagée.

Le constat du service fait se matérialise par la réception de la commande et est effectué par un comité composé du Comptable, du représentant de l'entité, du représentant de l'Agent Comptable, de toute autre structure technique qui a compétence à cet effet, en présence du prestataire ou de son représentant. Il s'agit pour ce comité de constater que le service réalisé est conforme à l'engagement préalablement pris. La validation du service fait se traduit par la signature du bordereau de livraison ou du procès-verbal de réception. Toutefois, il existe certaines prestations dont la validation du service fait se traduit par la délivrance d'une attestation de service fait, délivrée par l'ordonnateur. Nous apprécions ici, **l'existence d'un comité de réception.**

- La liquidation proprement dite consiste à déterminer, de façon précise, par calcul et au vu des pièces justificatives, le montant de la dette et à vérifier qu'elle est bien exigible (bordereau de livraison, le procès-verbal de réception, signature des personnes habilitées, certification du service fait, etc.). A ce stade, l'Ordonnateur Délégué liquide la dépense en signant au verso des factures (pièces justificatives) après apposition du cachet « liquidation » et après avoir vérifié les calculs.

Après la liquidation intervient l'ordonnancement.

- **L'ordonnancement**

Elle constitue la dernière étape de la phase administrative de la procédure d'exécution des dépenses publiques. La dépense ayant été engagée, la dette de l'Université reconnue et son montant déterminé, il reste à décider que le créancier perçoit les sommes qui lui sont dues. C'est le but de l'ordonnancement qui se traduit par l'ordre donné au comptable par l'ordonnateur d'effectuer le règlement de la dépense²⁰. Les actes d'ordonnancement sont transmis à l'AC pour déclencher la phase de paiement.

²⁰ Article 64 de la Directive n°06/97/CM/UEMOA du 16 Décembre 1997

- Le paiement

Phase comptable de la procédure d'exécution des dépenses publiques, le paiement est l'acte par lequel l'UAC se libère de sa dette. Il est donc le stade terminal de la procédure d'exécution des dépenses. A ce stade, le comptable de l'entité (rectorat ou établissement de formation), à l'issue des contrôles réglementaires prend en charge les Ordres de Paiement (OP) réguliers qui sont mis en paiement et la dépense est réglée, soit à vue, soit par chèque, soit par virement bancaire, soit par transfert.

• Procédure exceptionnelle des dépenses

La procédure exceptionnelle est relative à l'exécution des dépenses par fiche de financement pour effectuer des dépenses liées à certaines activités et aux Caisses de Menues Dépenses (CMD). Si pour les CMD, la régularisation est faite avant un autre renouvellement, réglementairement, les décaissements relatifs aux fiches de financement doivent être justifiés après l'exécution des activités qui y sont décrites. Cette régularisation ne se constate qu'en fin d'année pendant la reddition des comptes annuels : on note le **non suivi des régularisations des dépenses exécutées par fiche de financement**.

La description de la procédure d'exécution des dépenses ci-dessus faite nous fait constater qu'à l'UAC, la phase administrative d'exécution des dépenses est nettement distincte de la phase comptable : **le principe de séparation des pouvoirs d'ordonnateur et de comptable est respecté**.

Qu'en est-il de la réalisation des recettes ?

1.1.2.2. Procédure de réalisation des recettes

Les ressources de l'Université proviennent de deux sources essentielles : interne et externe. Elles servent dans leur intégralité à financer les dépenses de l'UAC.

Les ressources internes sont constituées des droits d'inscription, des frais de formation et des produits accessoires. Il faut préciser qu'à l'UAC, le respect du principe de l'universalité budgétaire est respecté tant par la règle du produit brut que par la règle de la non affectation. Les recettes inscrites au budget y figurent pour leur solde brut, sans contraction, et l'ensemble des recettes assure la couverture de l'ensemble des charges. A cet effet, l'Université dispose d'une plateforme à Ecobank, qui, à travers le compte UAC-INSCRIPTION permet une centralisation de toutes les recettes effectuées pour les

inscriptions. Ceci évite les risques de collectes manuelles, éparses et hasardeuses des dites ressources. **L'existence de cette plateforme est un atout** pour l'UAC. Mais force est de constater que ce compte est lourd par le volume des opérations qu'il draine, il y a donc un risque de **non fiabilité des informations fournies par Ecobank sur ce compte et la difficulté d'établir à temps convenable les rapprochements bancaires.**

Les produits accessoires sont constitués des frais de délivrance des actes administratifs, d'étude de dossier, de rétablissement de carte d'étudiant, d'accès à la bibliothèque, frais de soutenances. Ils sont perçus au moyen des quittanciers qui sont mis à la disposition des entités par le Rectorat. Ces quittanciers sont codifiés et numérotés. On dénote une insuffisance de contrôle rigoureux au niveau du suivi de ces produits accessoires.

Les ressources externes représentent les subventions reçues de l'Etat et les mesures de gratuité.

En matière de recettes, le Recteur constate les droits des entités qu'il rend créancières à l'égard des tiers (les étudiants). Il détermine les montants des recettes (liquidation) et en ordonne le recouvrement. Il émet et rend exécutoire les titres de recettes qui seront ensuite transmis à l'Agent Comptable chargé de son recouvrement. L'AC, en sa qualité de comptable public, est chargé de prendre en charge et de recouvrir les ordres de recettes qui lui sont remis par l'ordonnateur et ses délégués, des créances constatées par un contrat, un titre de propriété ou autre titre dont il assure la conservation ainsi que l'encaissement des droits au comptant et des recettes de toute nature que l'Université est habilitée à percevoir. **La gestion du budget de l'Université n'est pas informatisée, ce qui ne permet pas un contrôle aisé de son exécution par l'Agent Comptable.**

Il faut préciser que conformément aux PTA votés en début d'exercice budgétaire, les budgets n'en suivent pas toujours la droite ligne, cela est d'autant plus manifesté par les multiples modifications budgétaires connues en cours d'exercice : on note un manque de sincérité budgétaire et de planification des activités inscrites au PTA.

1.1.3. Etat des lieux des activités liées au contrôle de l'exécution du budget de l'UAC

Le contrôle de la dépense est l'un des aspects du contrôle des finances publiques. Ce dernier, selon Jean-François FABRE, renvoie à l'idée de « vérification, c'est-à-dire le fait

de s'assurer qu'une chose est bien telle qu'on l'a déclarée ou telle qu'elle doit être par rapport à une norme donnée »²¹.

Les opérations d'exécution du budget de l'Université sont, à l'instar de celles du budget de l'Etat, soumises à un triple contrôle : le contrôle administratif, le contrôle juridictionnel et le contrôle parlementaire²². Le contrôle administratif est le contrôle interne de l'administration publique sur ses démembrements (et/ou ses agents). Il se matérialise par les diverses Inspections des Corps de contrôle spécialisés (IGM, IGF, IGE) sur les opérations budgétaires²³. Précisons qu'à l'interne, au sein de l'UAC l'Agence Comptable exerce un contrôle permanent sur l'ensemble des opérations budgétaires. Le contrôle juridictionnel est assuré par la juridiction financière qui procède au jugement des comptes. Le contrôle parlementaire est exercé par les représentants du peuple à travers l'analyse et le vote de la loi de règlement.

Compte tenu du moment où interviennent ces différents contrôles, nous parlons du contrôle à priori et du contrôle à posteriori. Soulignons ici que l'installation du Conseil d'université est très capitale pour l'efficacité des opérations budgétaires de l'UAC.

Une fois les activités relatives au budget décrites, nous allons décrire celles qui concernent la gestion financière de l'UAC.

1.2. État des lieux lié à la gestion financière de l'UAC

Il sera procédé particulièrement à la présentation des sources de financement des activités de l'UAC puis à l'analyse de ces dernières.

1.2.1. État des lieux relatif au financement de l'UAC

Les financements de l'UAC sont de sources interne et externe. En effet, les financements internes (ressources dites propres) sont constituées par :

- ✓ les droits d'inscription et les frais de formation des étudiants et ;

²¹J. F. FABRE, *Le contrôle des finances publiques*, Paris, PUF, 1968, p. 8.

²² Article 84 de la loi 2013-14 du 27 Septembre 2013 relative aux lois de finances

²³ En fin de gestion, le Chef du service des Affaires Financières élabore un compte administratif et l'Agent Comptable un compte de gestion. A cet effet, l'Agent Comptable est justiciable auprès du Juge des comptes de la Cour Suprême. Il transmet à la fin de chaque gestion le compte de gestion et les pièces justificatives de toutes les opérations financières exécutées au cours de l'exercice au Juge des comptes de la Cour Suprême pour apurement et quitus des comptes de gestion.

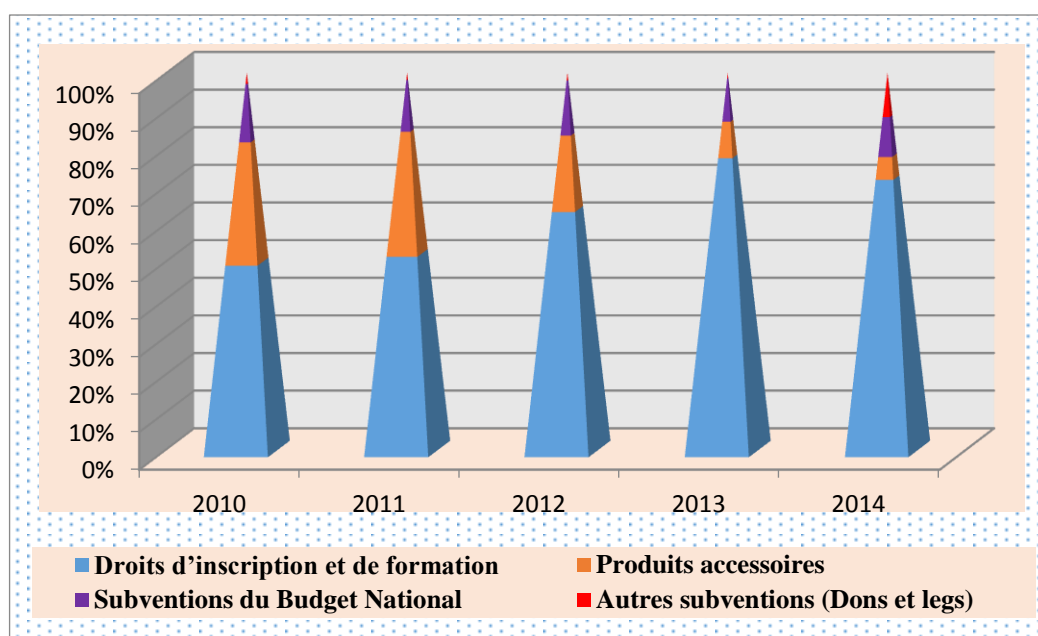
- ✓ les recettes des unités de service, d'application et de production.

En ce qui concerne les financements externes (ressources dites externes), on distingue :

- ✓ les subventions reçues du Budget Général de l'Etat (BGE) ;
- ✓ les dons et legs et;
- ✓ les revenus divers.

Le graphique ci-dessous présente la structure des ressources de l'UAC de 2010 à 2014, période de l'étude.

Graphique 1: Structure de financement de l'UAC de 2010 à 2014

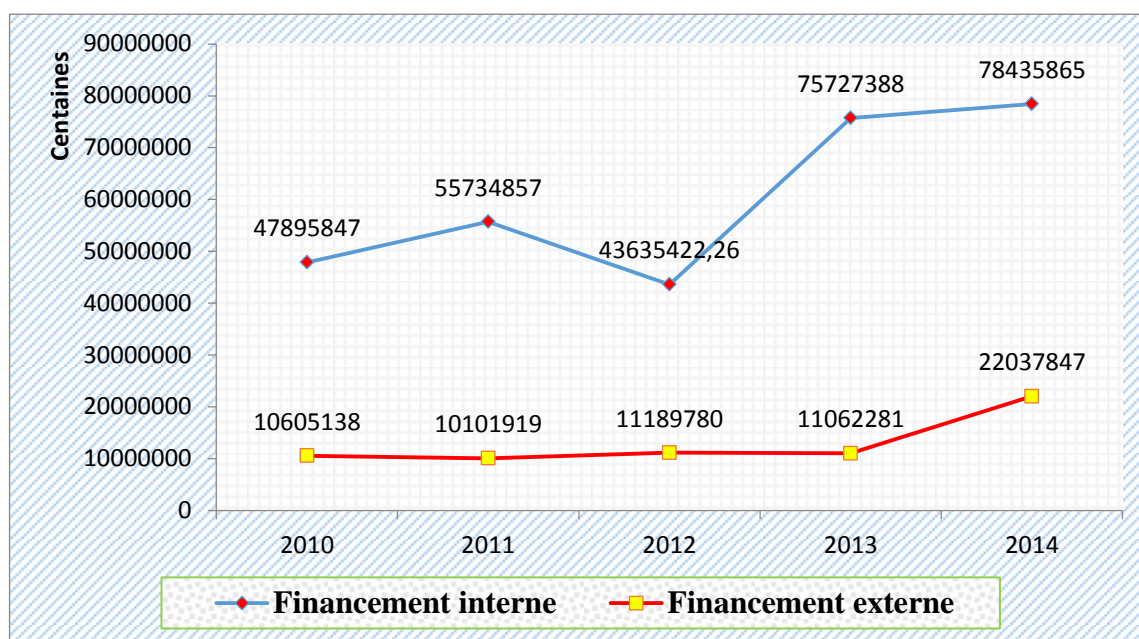


Source : Elaboré par nous même à partir du tableau n°18 en annexe

L'analyse du graphique ci-dessus nous renseigne que le budget de l'UAC est alimenté à hauteur de 64,99 % par les droits d'inscription et les frais de formation payés par les étudiants, à 17,90 % par les produits accessoires, à 12,59 % par les subventions du BGE et à 04,51 % par les divers dons : on en déduit donc que **le financement de l'UAC est fortement diversifié.**

1.2.1.1. Financement du budget de l'UAC par ses ressources internes

Il est important pour nous, d'évaluer le financement de l'UAC par ses ressources internes. En effet, le graphique ci-dessous présente le poids des ressources internes dans le financement des activités de l'UAC.

Graphique 2: Structure de financement de l'UAC de 2010 à 2014

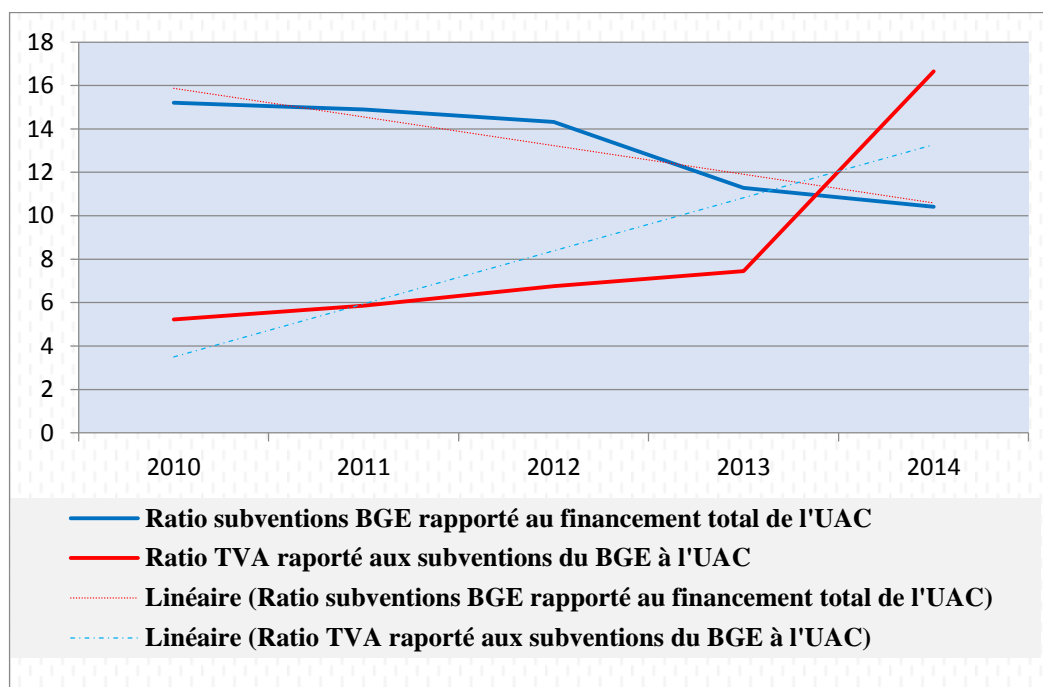
Source : Élaboré par nous même à partir du tableau n°19 en annexe

D'après le graphique 2, sur la période de l'étude, les ressources internes (droits de formation et produits accessoires) augmente d'années en années sauf en 2012 où on note une légère diminution. Quant au financement externe (subventions de l'État et autres ressources), sensiblement constant sur la période, il croît légèrement en 2014. Une analyse comparée des deux courbes permet de déduire que le financement interne est largement au-dessus de celui externe. Ainsi, les activités de l'Université d'Abomey-Calavi sont financées de plus en plus par des ressources internes. On en déduit donc que le fonctionnement et les investissements de l'Université d'Abomey-Calavi sont couverts par des ressources internes : **l'UAC fonctionne essentiellement sur ses ressources internes.**

1.2.1.2. Part contributive de l'État au fonctionnement de l'UAC et incidence des reversements fiscaux

En vue de renforcer la capacité de financement de l'Université, l'Etat béninois accorde un appui budgétaire à l'UAC chaque année sous forme de subventions. Ces subventions annuelles sont libérées par tranches trimestrielles. Le graphique ci-après retrace l'évolution croisée des subventions rapportées aux ressources totales de l'UAC et des TVA rapportées aux subventions sur la période de 2010 à 2014.

Graphique 3: Evolution du ratio subventions du BGE rapporté au financement de l'UAC comparé au ratio TVA rapporté aux subventions du BGE



Source :Elaboré par nous même à partir du tableau n°20 et n°21 en annexe

Le graphique n°3 présente l'évolution du ratio subventions du BGE rapporté aux ressources totales de l'UAC (courbe en bleu) et l'évolution du ratio TVA rapporté aux subventions du BGE (courbe en rouge).

L'analyse des informations montre la contribution des subventions du BGE dans le financement total des activités de l'UAC. En effet, les subventions octroyées par l'État par rapport au financement total des activités de l'UAC passent de 15,21 % en 2010 à 14,89 % en 2011 avant de diminuer à 14,32 % en 2012. Cette chute s'accroît entre 2013 et 2014 telle qu'en 2014 le ratio prend une valeur de 10,41 % malgré les mesures prises par le gouvernement pour la gratuité de l'inscription dans les facultés et le boom en effectif subséquent. En moyenne, sur la période de l'étude, les subventions du BGE sont 13,22% du total des financements universitaires.

Par ailleurs, l'UAC étant le dernier consommateur des biens et services des prestataires, elle est assujettie à la Taxe sur Valeur Ajoutée en abrégé TVA au taux de 18%.

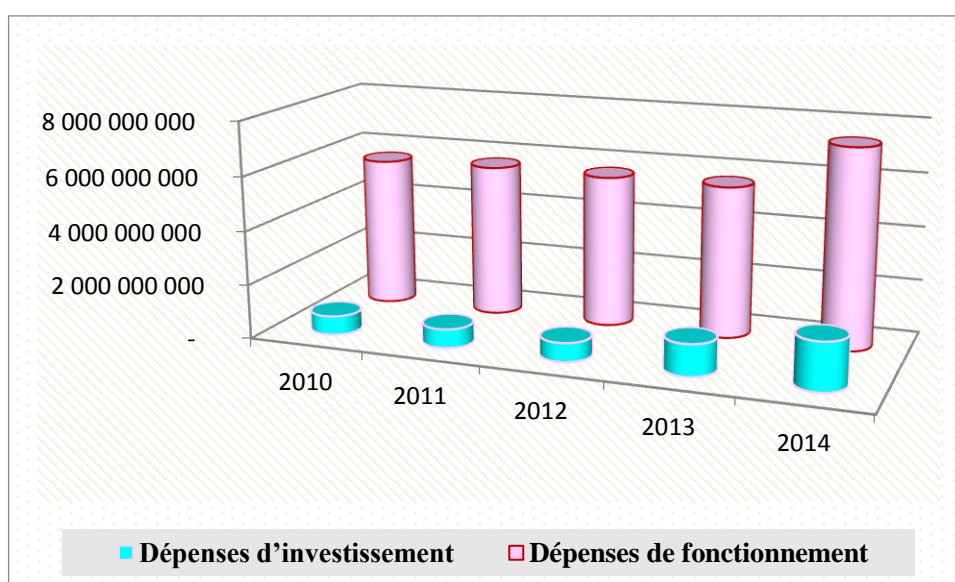
La TVA versée à l'Etat prend 05,13 % des subventions du BGE en 2010 et connaît une augmentation d'année en année : 05,86 % en 2011 ; 06,76 % en 2012 ; 07,45 % en 2013 et 16,65 % en 2014 soit en moyenne **08,37 %** sur la période d'étude. On peut donc

dire que l'État reprend indirectement une partie de la subvention qu'elle accorde à l'UAC. **La capacité d'autofinancement de l'UAC se trouve ainsi réduite.**

1.2.2. La structure des dépenses de l'UAC

En matière de dépenses, lorsque le financement des dépenses de fonctionnement est bouclé l'excédent de ressources est utilisé pour financer les investissements. Ainsi, près de 90 % des ressources mobilisées pour l'Université sont orientées vers les dépenses de fonctionnement (Services Comptabilité, Rectorat UAC, états financiers novembre 2014). Le graphique ci-après expose la part de l'investissement dans les dépenses totales de l'Université de 2010 à 2014.

Graphique 4: Fonctionnement et investissement de l'UAC



Source : Élaboré par nous même à partir du tableau n°22 en annexe

En réalité, les dépenses publiques distinguent les dépenses de fonctionnement et celles d'investissement. Dans le cadre des dépenses d'investissement universitaires, on remarque qu'elles sont très faible ; 01% en 2010 ; 10% en 2011 et en 2012 ; 17% en 2013 et 19% en 2014. Même si elles sont dans une dynamique de croissance, ces dépenses ne sont pas encore réellement significatives (11% en moyenne). L'essentiel à retenir de l'analyse de ce tableau est le **faible taux des dépenses en capital à l'UAC.**

1.2.3. La tenue de la comptabilité de l'UAC

La comptabilité est un outil de gestion permettant de connaître périodiquement le résultat de l'activité tout en déterminant le patrimoine de l'entreprise afin de porter l'information à la connaissance des décideurs. La tenue des documents comptables tels que le journal et le grand livre est obligatoire. L'Agent Comptable, en tant que comptable principal de l'UAC, prescrit aux comptables d'établissement une tenue technique et uniforme desdits documents, tant du point de vue de l'élaboration du budget, que du point de vue de l'enregistrement et de la présentation des pièces justificatives (Art 76 AOF Rectorat). On en déduit que **la tenue journalière des documents comptables est conforme à la réglementation en vigueur.**

1.2.4. La tenue de la trésorerie de l'UAC

La gestion de la trésorerie consiste à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. Selon SILEM A. (2000), la bonne gestion de trésorerie doit permettre de faire face aux échéances et d'utiliser de la façon la plus rentable les excédents. Cela conduit à contrôler et prévoir mensuellement les encaissements et les décaissements. En ce qui concerne l'UAC, les encaissements et les décaissements ne suivent aucun calendrier préétabli parce qu'ils sont tributaires du rythme d'inscription et de la fermeture ou non du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques SIGFiP : **il se pose le problème du non-respect du plan de trésorerie.**

Les observations de stage ainsi restituées nous permettent d'aboutir à l'inventaire des forces et faiblesses.

2. Inventaire des forces et faiblesses

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

2.1. Inventaire des atouts et menaces

L'inventaire concerne aussi bien les atouts que les menaces relatifs à la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC.

2.1.1. Les atouts

Ces atouts se résument comme suit :

- ✓ la mise en place au Rectorat de l'UAC d'une équipe d'arbitrage budgétaire;
- ✓ l'adoption des projets de budget des EFR par la communauté universitaire de chaque entité ;
- ✓ l'existence d'un plan stratégique de développement ;
- ✓ le paiement des salaires des agents conventionnés de l'UAC par virement ;
- ✓ l'existence à l'UAC des organes de marchés publics ;
- ✓ l'existence d'une commission dénommée commission de dépouillement créée par arrêté rectoral procédant au dépouillement des offres ;
- ✓ la vérification de la cohérence des données ;
- ✓ l'existence de contrôles approfondis effectués par le Service du Contrôle budgétaire ;
- ✓ l'existence d'un comité de réception ;
- ✓ le respect du principe de séparation des pouvoirs d'ordonnateur et de comptable ;
- ✓ l'existence de la plateforme UAC-INSCRIPTION ;
- ✓ la diversification du financement de l'UAC ;
- ✓ le fonctionnement de l'UAC essentiellement sur ressources internes ;
- ✓ la tenue journalière des documents comptables est conforme à la réglementation en vigueur.

2.1.2. Les faiblesses

Au cours de notre stage à l'Agence Comptable de l'UAC, nous avons relevé entre autres les faiblesses ci-après :

- ✓ l'élaboration des budgets de moyens à l'UAC;
- ✓ le vote par défaut du budget de l'Université par un CODIR élargi;
- ✓ la non installation du Conseil d'Université de l'UAC jusqu'à ce jour;
- ✓ l'insuffisance de ressources humaines qualifiées;
- ✓ le non suivi des régularisations des dépenses exécutées par fiche de financement;
- ✓ la non fiabilité des informations fournies par Ecobank sur son compte et la difficulté d'établir à temps convenable les rapprochements bancaires ;
- ✓ l'absence de déclinaison du plan stratégique de développement sur les budgets des EFR ;

- ✓ l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation ;
- ✓ l'absence d'une politique de financement du plan stratégique ;
- ✓ la non informatisation du budget de l'Université;
- ✓ l'absence de méthode scientifique pour la prévision des ressources internes, lors de l'élaboration du budget de l'Université;
- ✓ la réduction de la capacité d'autofinancement de l'UAC;
- ✓ le faible taux des dépenses en capital à l'UAC ;
- ✓ le non-respect du plan de trésorerie ;

À l'issue du regroupement des faiblesses inventoriées ci-dessus en centre d'intérêts, la problématique de l'étude est dégagée.

Tableau 1: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellé de la problématique
1	Gestion budgétaire de l'UAC	<ul style="list-style-type: none"> - le non suivi des régularisations des dépenses exécutées par fiche de financement; - l'absence de méthode scientifique pour la prévision des ressources internes, lors de l'élaboration du budget de l'Université ; - faible niveau des subventions de l'Etat allouées à l'UAC ; - l'élaboration des budgets de moyens à l'UAC ; - la non informatisation de la gestion budgétaire de l'UAC 	Gestion non performante du budget de l'UAC	Problématique d'une budgétisation performante de l'UAC
2	Gestion prospective de l'UAC	<ul style="list-style-type: none"> - les insuffisances liées à la conception du plan de développement; - l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation ; - l'absence d'une politique de financement du plan stratégique ; - le vote par défaut du budget de l'Université par un CODIR élargi; - l'insuffisance de ressources humaines qualifiées; - la non installation du Conseil d'Université de l'UAC jusqu'à ce jour; - l'absence de déclinaison du plan aux budgets des EFR ; - le faible taux des dépenses en capital à l'UAC ; - la réduction de la capacité d'autofinancement de l'UAC; 	Difficulté de la mise en œuvre du plan stratégique de développement	Problématique de la mise en œuvre du plan stratégique de développement
3	Tenue de la comptabilité de l'UAC	<ul style="list-style-type: none"> - la non fiabilité des informations fournies par Ecobank sur son compte et la difficulté d'établir à temps convenable les rapprochements bancaires. - le non-respect du plan de trésorerie 	Tenue non efficiente de la comptabilité de l'UAC	Conditions d'une bonne tenue de la comptabilité de l'UAC

Source : Nos observations de stage à l'Agence Comptable de l'UAC

2.2. Ciblage et spécification de la problématique et vision globale de sa résolution

Dans cette section, il est question de l'identification de la problématique de l'étude et de sa spécification à travers les problèmes identifiés grâce à l'inventaire des atouts et des faiblesses résultant de nos observations de stage à l'Agence Comptable de l'UAC.

2.2.1. Ciblage de la problématique de l'étude

Ce paragraphe est consacré au ciblage de la problématique à partir de l'inventaire des faiblesses.

2.2.1.1. Choix de la problématique

Toutes les faiblesses énumérées plus haut, représentant des problèmes spécifiques, sont regroupées en trois différentes problématiques que sont :

- ❖ **Problématique n°1** : Problématique d'une budgétisation performante de l'UAC ;
- ❖ **Problématique n°2** : Problématique de la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC ;
- ❖ **Problématique n°3** : Conditions d'une bonne tenue de la comptabilité de l'UAC.

En ce qui concerne la présente étude, une de ces problématiques retiendra notre attention particulière. Il s'agira, de façon précise, de justifier le choix de la problématique retenue et de formuler le sujet de recherche.

Il ne serait pas judicieux de choisir un thème déjà abordé par des études antérieures, c'est pourquoi nous n'avons pas porté notre recherche sur la problématique d'une budgétisation performante de l'UAC. Par ailleurs, la tenue de la comptabilité de l'UAC elle-même n'est pas possible sans une gestion budgétaire satisfaisante. Ainsi, les deux premières problématiques présentent donc une corrélation. Nous n'allons donc pas les aborder. Cependant, dans la logique d'application des connaissances à nous transmises en tant que juriste financier, formé au cycle II de l'ENAM, nous allons explorer un domaine tout nouveau dans la gestion financière de l'UAC, celui du Plan de développement. La présente étude s'inscrit dans cette optique **de gestion prospective de l'UAC**.

2.2.1.2. Justification du sujet

La problématique relative à la **mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC**, est d'une très grande importance et urgente d'autant plus que sa résolution impactera positivement tout le système. En effet, la problématique de l'efficacité de l'action publique et la recherche de la performance sont aujourd'hui des sujets de réflexion des pouvoirs publics. Elles sont parties de la France avec l'élaboration d'une « nouvelle constitution » en 2001. Il y a lieu dès lors de se soucier de la performance de l'action financière publique. Ce choix est d'autant plus important qu'il offre, pour les gouvernants, l'opportunité de s'inscrire dans le long terme de façon rationnelle et ordonnée.

C'est pour apporter des réflexions sur ce sujet que nous avons orienté notre réflexion sur le thème intitulé : « **Problématique de la mise en œuvre effective du plan stratégique de développement de l'UAC** ».

2.2.2. Spécification de la problématique choisie et étapes de la recherche

La problématique étant choisie, procédons à sa spécification et décrivons les étapes de la recherche.

2.2.2.1. Spécification de la problématique

Il s'agira pour nous de préciser les contours de la problématique choisie. Rappelons qu'elle est relative à **la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC**. Cette problématique se définit à travers différents problèmes spécifiques dont nous retenons essentiellement trois, que sont :

- l'absence d'une politique de financement du plan stratégique ;
- les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement ;
- l'**absence** d'un Service de planification et de suivi-évaluation.

La problématique ayant été spécifiée, nous allons exposer à présent notre vision globale de sa résolution.

2.2.2.2. Visions globales de la résolution

Elles sont relatives principalement aux problèmes spécifiques.

✓ **Vision globale de résolution de la problématique choisie**

Étant donné que les problèmes spécifiques constituent les manifestations évidentes du problème général en résolution, la résolution de ceux-ci implique donc celle du problème général à savoir : **la difficulté de la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC**. Ainsi, notre vision de résolution s'articule autour des approches génériques relatives à chaque problème spécifique.

✓ **Vision globale de résolution des problèmes spécifiques**

- **Approche générique relative au problème spécifique n°1**

Quant au problème spécifique n°1 relatif à l'absence d'une politique de financement du plan stratégique, nous estimons que cette situation a pour conséquence une difficulté de moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC. Pour régler ce problème il faut se référer à une approche générique de résolution basée sur le renforcement de la politique de mise en œuvre du plan décennal de l'UAC.

- **Approche générique relative au problème spécifique n°2**

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif aux insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC, nous soulignerons que cet état de choses a des répercussions sur la crédibilité des outils techniques libellés dans ledit plan. La résolution de ce problème passera par l'approche générique basée sur la relecture du plan en vue de son perfectionnement.

- **Approche générique relative au problème spécifique n°3**

Pour ce qui est du problème spécifique n°3 qui est l'**absence** d'un Service de planification et de suivi-évaluation, précisons qu'il constitue une entrave à la mise en œuvre pratique du plan de développement de l'UAC. Cette situation ne favorise pas l'atteinte des objectifs qui y sont fixés. La résolution de ce problème passe par l'approche générique basée sur l'opérationnalisation de ce service.

CHAPITRE 2 :
CADRE THÉORIQUE, ANALYSE DES
RÉSULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

SECTION 1: CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Nous abordons dans cette section successivement, les objectifs liés à la gestion prospective de l'UAC, la formulation des hypothèses, et les méthodes de travail retenues pour résoudre les problèmes identifiés.

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

Nous procédons dans ce paragraphe, à :

- la détermination des objectifs de l'étude après avoir rappelé la problématique choisie,
- la formulation des hypothèses et,
- la présentation de la revue de littérature que nous avons faite.

1. Objectifs et hypothèses de l'étude

Rappelons que la problématique de l'étude est relative à la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC. Ainsi, nous présentons ici l'objectif général et ceux spécifiques.

1.1. Objectifs de l'étude

Chaque objectif prend en compte le problème général porté par l'étude.

1.1.1. Objectif général

L'objectif général est de contribuer efficacement à **la mise en œuvre de plan stratégique de développement à l'UAC**. Il s'agit de répondre aux nouveaux défis de la gestion financière de l'UAC dans le contexte du plan de développement.

1.1.2. Objectifs spécifiques

Dans le cadre de notre recherche, les problèmes spécifiques retenus sont :

- l'absence d'une politique de financement du plan décennal ;
- les insuffisances liées à la conception du plan de développement ;
- l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation.

Les objectifs spécifiques se rapportant aux problèmes ci-dessus identifiés sont regroupés dans le tableau n°2.

Tableau 2: Regroupement des objectifs spécifiques

Objectif spécifique n°1	Suggérer les conditions pour une mobilisation des ressources nécessaires au financement du plan stratégique de développement
Objectif spécifique n°2	Proposer les méthodes pour pallier les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement
Objectif spécifique n°3	Déterminer les conditions nécessaires pour l'institutionnalisation d'un Service de planification et de suivi-évaluation à l'UAC

Source : Réalisé par nous-mêmes

1.2. Hypothèses de l'étude

Toute hypothèse est une proposition explicative de l'avènement d'un problème. L'hypothèse spécifique est relative à un problème spécifique. Cependant, il serait peu commode d'énoncer des hypothèses sans connaître les causes à la base des problèmes spécifiques identifiés. Une fois ces causes trouvées et la plus plausible retenue, la formulation proprement dite des hypothèses est faite pour chaque problème spécifique.

1.2.1. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Le problème n°1, lié à l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC peut être dû à une multitude de causes. Même si le financement des activités de l'UAC est fortement concentré sur des ressources internes, il est orienté en partie sur le fonctionnement. Les causes suivantes peuvent expliquer l'absence de prévision en ressources du plan décennal de l'UAC:

- le caractère non performant du dispositif de mobilisation de ressources ;
- la non installation du Conseil d'Université ;
- la non centralisation de toutes les ressources internes de l'UAC.

Le caractère non performant du dispositif de mobilisation de ressources est un élément essentiel pouvant justifier cette cause. En effet, l'UAC ne dispose pas d'une stratégie réelle de mobilisation de ses ressources. Il est certes constaté un effort dans le cadre de cette mobilisation mais l'idéal serait qu'elle se dote d'une politique réelle de mobilisation desdites ressources. Avec la redynamisation de ses services, ce problème ne sera pas retenu puisque l'UAC rentre dans la droite ligne de l'optimisation dans la mobilisation de ses ressources.

La centralisation des ressources internes de l'UAC est en vertu du principe de l'unité de caisse, une exigence dont le respect permettra d'avoir une vue d'ensemble des recettes universitaires. L'existence de la plateforme UAC-INSCRIPTION constitue un pas important dans la conformité à ce principe. Il est malheureusement constaté, une gestion non règlementaire de certaines ressources²⁴. De plus les projets qui sont réalisées au profit des EFR ne font toujours pas l'objet d'une gestion centralisée. Cependant, cette cause ne nous semble pas expliquer l'absence de politique de financement. Elle renseigne surtout sur la nécessité de renforcer la gestion commune et transparente des ressources universitaires.

Le Conseil d'Université est l'organe qui détient les prérogatives nécessaires pour engager l'Université²⁵ et contracter des prêts qui pourraient être utiles pour le financement du plan stratégique de développement. La non installation du Conseil d'Université semble mieux expliquer alors l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement. Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse H1 : **l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC est due à la non installation du Conseil d'Université.**

1.2.2. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Les insuffisances liées à la conception du plan de développement sont évoquées par le problème spécifique n°2. Cette situation pourrait avoir pour causes :

- le manque de formation du personnel impliqué dans la conception du plan ;
- l'évolution des données utilisées pour la conception du plan;
- la non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté.

Les trois causes sont toutes pertinentes mais la troisième semble le mieux expliquer le problème.

La formation du personnel est une préoccupation qui a toujours été d'actualité, puisqu'elle est assez déterminante. À ce titre, le succès d'une structure dépend de la capacité technique du personnel en poste. Il est essentiel que le personnel soit bien formé pour mieux exécuter les tâches qui lui sont assignées. L'objectif est d'acquérir ou de

²⁴ Les frais de formation de certaines écoles doctorales ; la gestion de certains produits accessoires...

²⁵ A ce titre, aux termes de l'article 11 de l'AOF du Rectorat, il approuve les projets relatifs au développement de l'Université.

renforcer les connaissances et les pratiques dans des domaines précis. Le manque de formation du personnel en charge de la conception du plan stratégique de développement ne justifie pas à notre avis les insuffisances liées à la conception du plan de développement. Les données ayant servi à la réalisation du plan de développement même si elles ont évolué ne sous-tendent pas les insuffisances liées à sa conception. Elles n'affectent pas la qualité, la précision et la fiabilité des indicateurs inscrits au plan, ni la déclinaison exacte des objectifs avec les axes stratégiques correspondants.

La dernière cause relative à l'élaboration du plan par une commission est importante car la réussite du plan dépend de la qualité des informations compilées dans le document qui le décrit. Or, il n'y a pas meilleure structure pour ces activités scientifiques que les cabinets indépendants dédiés à cet effet. Force est de constater que ces travaux ont été réalisés à l'interne par une commission.

Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse H2 : **la non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté est à la base des insuffisances liées à sa conception.**

1.2.3. Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3 expose l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation. La question qui se pose est de savoir si les causes ci-après pourraient l'expliquer:

- l'institutionnalisation d'une commission chargée de la prospective, de la planification et de la programmation ;
- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées ;
- le manque d'un suivi continu des opérations financières de l'UAC.

La seconde cause nous paraît plus plausible car elle est sous-tend même le fonctionnement qualitatif du dispositif de suivi-évaluation. Nous retiendrons alors l'hypothèse H3 : **l'insuffisance de ressources humaines qualifiées explique l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC.**

Une fois la problématique et les problèmes spécifiques retenus, il est résumé le tableau de bord qui regroupe les grandes lignes de l'étude et présenté en annexe n° 5. S'en suit la revue de littérature que nous avons faite.

2. La revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre d'une étude de s'assurer de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Il s'agit donc de faire un exposé des contributions antérieures de certains auteurs et de certains textes réglementaires qui ont traité des problèmes spécifiques identifiés.

Il convient de notifier que compte tenu de la technicité de notre thème, la collecte de la documentation nécessaire à la réalisation de notre étude en vue de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution s'est révélée inconsistante. Néanmoins, nous nous sommes contentés de restituer ici le peu d'informations que nous avons pu obtenir.

2.1. Rôle des Universités

Après la première génération d'universités issues de la période coloniale, le Collège Fourah Bay (Sierra Leone), Dakar (Sénégal) et Makerere (Ouganda), pour en mentionner trois, c'est seulement dans les années 1970 que la plupart des pays africains ont exprimé leur volonté de créer des universités devant fournir des compétences pour leur développement. Le nombre d'institutions a rapidement augmenté de 20 en 1960 à 120 en 1997. Les universités sont souvent les institutions les plus efficaces d'un pays. Elles réunissent la plupart des capacités de recherche et d'expertise technique et elles représentent souvent les seules institutions au niveau national ayant la compétence, les équipements et le pouvoir de générer un savoir nouveau à travers la recherche. Assez souvent, leurs compétences académiques sont supérieures à celles des secteurs public et privé combinés. Dans la plupart des pays africains, les universités sont aussi les principaux réservoirs de ressources humaines qualifiées. Les universités africaines comptent parmi les acteurs clé du développement national. La plupart des universités africaines continueront à être le principal producteur d'hommes politiques, d'administrateurs publics, de directeurs d'entreprises, d'enseignants et de personnel dans le domaine public et privé de la santé au niveau national. Il est facile d'imaginer la lourde responsabilité des universités africaines, puisqu'elles comptent parmi les principaux moteurs du développement national et représentent des portes ouvertes sur le monde moderne, avec lequel elles devraient rester sur la même longueur d'onde. L'enseignement supérieur en Afrique a la responsabilité de créer les capacités pour un développement durable et pour la démocratisation du savoir, clé de la démocratie réelle. De nos jours, la principale cause de la pauvreté est le manque de

capital humain adapté à produire de la valeur ajoutée et à utiliser la technologie pour attirer les investissements. Le principal problème auquel se confronte l'enseignement supérieur en Afrique réside en la baisse importante de sa qualité. Cette baisse est visible, indifféremment de la manière dont on définit la qualité, qu'elle soit mesurée en terme de performance des étudiants lors des examens, en références du personnel universitaire, en contacts des étudiants avec le savoir et l'information actuelle, en la mesure dont la formation répond aux demandes du marché du travail, ou en dépenses par étudiant. La principale cause du déclin qualitatif est bien connue : la baisse des ressources pendant les périodes d'augmentation du nombre d'inscriptions. De plus, les structures de gouvernement institutionnel inappropriées et les faibles performances des économies nationales ne créent pas des conditions propices au développement du marché du travail. L'un des paradoxes les plus visibles est le fait que le nombre de diplômés universitaires est en train d'augmenter. Et cela au moment où l'Afrique a le taux d'accès per capita à l'enseignement supérieur le plus faible du monde (100 étudiants par 100.000 habitants, comparé à 5.000 étudiants par 100.000 habitants aux Etats Unis). Pour répondre à ce défi, certains décideurs militent en faveur de la limitation de l'accès à l'enseignement supérieur. Une meilleure solution serait cependant d'adapter la formation au marché du travail et d'améliorer la qualité de ce dernier de manière à ce que les diplômés d'université puissent assumer des responsabilités sur mesure. L'Afrique reste l'une des régions les plus faibles en matière d'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication dans l'enseignement. Selon une étude effectuée par l'Association des Universités Africaines, seulement 140 institutions publiques et privées utilisent l'enseignement ouvert ou à distance, même à travers des méthodes traditionnelles. Avec 780 millions habitants (13 pour cent de la population mondiale), l'Afrique détient seulement 2 pour cent des connections téléphoniques dans le monde. L'Afrique a l'un des niveaux de connexion Internet les plus faibles, comparé aux autres régions du monde. Toutefois, l'accès à l'Internet a enregistré des progrès rapides

2.2. Financement des Universités

La soutenabilité budgétaire devrait être le paramètre prioritaire dans le choix des politiques de développement de l'enseignement supérieur. En effet, la croissance économique est encore faible et irrégulière en Afrique francophone même si depuis le milieu des années 1990, l'environnement macroéconomique s'est amélioré dans certains pays. Les recettes publiques y sont, en outre, relativement faibles, représentant moins de

16% du PIB en moyenne, contre 22% dans les pays à faibles revenus d'Afrique anglophone. Dans ce contexte, le secteur de l'éducation ne mobilisait, en 2003, que 18% des ressources publiques alors que dans les pays anglophones, la part de l'éducation représentait en moyenne 21% des budgets nationaux. Aussi, en raison d'un contexte macroéconomique fiscal plus difficile et d'une priorité budgétaire moindre, le volume des ressources publiques consacrées aux dépenses courantes dans le secteur de l'éducation est-il nettement plus faible en Afrique francophone (2,7% en 2003) qu'en Afrique anglophone (4,5%). En ce qui concerne, la part des dépenses publiques d'éducation consacrées à l'enseignement supérieur, elle pourra difficilement augmenter dans de nombreux pays, étant déjà relativement élevée. Le sous-secteur mobilise, en effet, en moyenne 21% des dépenses publiques courantes d'éducation, alors que cette proportion n'est que de 17% dans les pays non africains à niveaux de développement comparables. D'autre part, du fait du retard par rapport à la scolarisation primaire universelle, la priorité accordée au supérieur pourra difficilement augmenter dans nombre de pays.

Pour anticiper ces situations et planifier le développement de leur enseignement supérieur, certains pays ont instauré une sélection stricte à l'entrée du supérieur (Niger, Togo) ou dans les filières longues de l'université (Madagascar). D'autres pratiquent une régulation planifiée des flux aux différents niveaux d'enseignement en fonction des dynamiques sur le marché du travail. En Tunisie par exemple, le pourcentage d'admis au Baccalauréat est établi en fonction des places disponibles dans les universités et les bacheliers sont orientés dans les filières en fonction de leurs résultats. Un système similaire est en cours de mise en œuvre à l'Université de Lomé au Togo. En ce qui concerne la réduction des coûts unitaires, celle-ci devra être organisée de façon à préserver la part des dépenses de qualité. Pour ce faire, un meilleur ciblage des dépenses sociales, la réduction du temps nécessaire pour l'obtention des diplômes, le partage des coûts, la promotion du secteur privé, ainsi qu'une meilleure organisation de l'enseignement à distance seront nécessaires. Les dépenses sociales représentent un peu plus de 45% des budgets courants d'enseignement supérieur en Afrique francophone. De fortes disparités, pouvant aller d'un rapport de 1 à 4, existent cependant entre les pays. Des marges de manœuvre semblent donc possibles pour réduire les dépenses là où elles sont particulièrement élevées. Pour y parvenir, une plus grande sélectivité des aides aux étudiants, en introduisant par exemple des critères d'excellence pour les bourses, peuvent être envisagés. En ce qui concerne les aides non financières, des politiques d'incitation du secteur privé peuvent permettre une

réduction spectaculaire des dépenses sociales en jouant sur l'hébergement (cas du Burkina Faso) ou la restauration et le transport (cas de la Côte d'Ivoire).

La promotion du secteur privé et le partage des coûts dans l'enseignement supérieur représentent d'autres leviers de politique favorisant le développement soutenable du secteur. Dans la plupart des pays d'Afrique francophone, la proportion d'étudiants inscrits dans des établissements privés (19%) est moindre qu'au niveau de l'enseignement secondaire (24%). Elle est également inférieure à ce qui est observé en moyenne dans les pays à faibles revenus non africains (26% des étudiants y sont inscrits dans le privé). Des espaces de liberté semblent donc exister pour une expansion de l'offre privée en Afrique francophone. Pour ce faire, l'Etat peut proposer des mesures sous forme de subventions diverses ou d'incitations fiscales et non fiscales, tout en contrôlant les programmes et la qualité des services offerts. En Côte d'Ivoire, par exemple, des subventions ont favorisé l'essor du secteur privé, lequel est passé d'un statut inexistant au début des années 90 à 30% des effectifs étudiants aujourd'hui. Des modes de financement complémentaires au financement public devront, en outre, être recherchés dans les établissements d'enseignement supérieur. Des réformes les autorisant voire les incitant à diversifier leurs ressources et à recouvrir une partie de leurs coûts devront ainsi être mises en place. Les prêts aux étudiants remboursables une fois que les diplômés sont insérés dans la vie active semblent être, à cet égard, des formules de partage des coûts à la fois équitables et socialement acceptables. Le succès et la pérennité de ces programmes de prêts dépendent de leur capacité à promouvoir l'accessibilité en mettant à la disposition des étudiants les fonds nécessaires et de créer un système de recouvrement des coûts permettant de transférer une partie des coûts de prise en charge de cette assistance financière aux étudiants eux-mêmes

2.3. **Gestion axée sur les résultats (GAR) et suivi-évaluation dans les universités**

En matière de programmation pluriannuelle, le budget et le plan stratégique de développement de toute structure sont étroitement liés entre eux. Lors de l'élaboration des budgets, les choix budgétaires doivent normalement être effectués de manière à assurer la réalisation des objectifs du plan, lequel doit contenir des directives concernant l'établissement desdits budgets. De même, au niveau de la préparation du plan, les orientations doivent être arrêtées après une étude de leurs influences sur les budgets et de

l'influence des diverses politiques de finances publiques sur les équilibres économiques d'ensemble (François DERUEL, 1998).

Par ailleurs, si l'on examine de près les dépenses publiques, on constate une grande diversité dans leur rythme d'exécution. De ce fait, l'orientation des ressources publiques est peu échelonnée sur l'année. Aussi, une forte irrégularité caractérise les dépenses en capital, telles les subventions d'investissement ou les dotations en capital qui ne sont attribuées qu'au fur et à mesure des besoins de trésorerie des organismes bénéficiaires (Robert CROS, 1994).

Notons qu'en premier temps fort de la vie financière nationale, l'élaboration du budget devrait répondre à une logique de discipline budgétaire. «Une bonne élaboration du budget programme c'est-à-dire qu'en matière de programmation budgétaire, il s'agit de définir clairement les objectifs à atteindre, la stratégie devant permettre de les atteindre, choisir les indicateurs pour mesurer et vérifier la performance et mettre en place les moyens nécessaires c'est-à-dire un budget » (L, YENOUSI 2004, P2). Par ailleurs, notons que les indicateurs sont choisis à l'étape de la préparation des activités de la GAR. Pour être pertinents, ces indicateurs doivent être :

- réels : ils reflètent précisément le contenu essentiel d'un objectif ;
- plausibles : ils décrivent avec plus de détail (que la description sommaire d'un objectif) les aspects cruciaux et les impacts directs de tout objectif,
- orientés vers les cibles : ils spécifient ce qu'on attend en ce qui concerne la qualité, la quantité, le temps et la localisation afin d'atteindre les objectifs globaux ;
- indépendants : ils ne s'appliquent qu'à un seul objectif ;
- mesurables : ils peuvent être évalués empiriquement (par des moyens justifiables sur le plan économique) ;
- vérifiables : ils peuvent être évalués objectivement par des personnes indépendantes.

Le suivi est une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux principales parties prenantes, une intervention permanente assortie d'indicateurs rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats. Une intervention permanente peut consister en projets, programmes ou autres types d'appui à un effet. Quant à l'évaluation, c'est une opération sélective qui vise à apprécier

systematiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet. Il ne s'agit pas d'une opération ponctuelle, mais d'une opération qui suppose une série d'évaluations différentes quant à leur objet et le degré de détail, effectuée à plusieurs moments pour répondre à l'évolution des besoins en connaissances critiques et en apprentissage tout au long de la réalisation d'un effet (Zéphirin Diabré, 2006).

Dans le cadre du budget de performance, il est difficile de dissocier le suivi de l'évaluation. Les deux sont complémentaires et on parle aujourd'hui de la fonction de suivi-évaluation. L'une des caractéristiques de la réforme PERAC est de mettre en place un système de suivi et d'évaluation. Le suivi et l'évaluation jouent un rôle important dans un contexte de démarche de performance, parce qu'ils apportent des informations en retour sur l'efficacité, l'efficience et la performance des interventions publiques.

Selon l'approche basée sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), la conception d'un bon système de Suivi-évaluation passe par :

- l'identification des principaux objectifs, activités et résultats du programme ;
- l'identification des questions liées au suivi et à l'évaluation ;
- la sélection des indicateurs de performance ;
- la mise en place du système d'information et de présentation des résultats;
- la définition des critères d'évaluation et des responsabilités ;
- l'établissement du système de prise de décision rétroactive.

«Qui dit suivi évaluation veut en fait parler de suivi et d'évaluation en raison de l'indissociable lien qui existe entre les deux concepts». Le suivi-évaluation a pour objectif de fournir aux responsables, les informations les plus importantes et même de les aider à porter un jugement sur la progression et les effets des projets afin qu'ils prennent à temps les décisions qui s'imposent. Il convient d'insister sur la nuance lorsqu'on utilise séparément les mots suivi et évaluation. «Le suivi est un processus continu d'examen de l'apport des réalisations d'un programme à ces bénéficiaires escomptés ». Il est mené durant l'exécution du programme dans l'intention de corriger immédiatement tout écart par rapport aux objectifs opérationnels.

Il permet au gestionnaire de comparer la performance réelle aux attentes. L'évaluation n'est ni un contrôle de régularité, ni un contrôle administratif ni une vérification comptable, ni un contrôle de gestion, ni une analyse financière. Mais elle est

un examen critique et périodique des objectifs et de la manière dont ils sont réalisés. C'est également un processus qui vise à déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible la pertinence, l'efficacité et l'effet d'une activité par rapport à ses objectifs. Autrement dit, évaluer c'est :

- «faire sortir la valeur, la force, la puissance ;
- mesurer l'écart entre la situation initiale et la situation finale et expliquer les adéquations et inadéquations ;
- apprécier de façon qualitative²⁶

Enfin, les modèles de suivi-évaluation existant dans la réalité se répartissent en deux approches à savoir : approche causale et approche descriptive.

La première nous permet de dire si les effets observés sont ou non causés par un programme tandis que la seconde se fonde sur la description du programme et de ses effets supposés.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Élément crucial de toute œuvre scientifique, la méthodologie adoptée nous a permis de mieux identifier l'outil d'analyse des données et de produire des informations utiles à des analyses subséquentes. Elle est présentée suivant l'approche théorique et celle empirique.

1. L'approche théorique

L'exposé de cette partie nous permet de retenir pour chaque problème spécifique une approche théorique liée au point des connaissances développées et surtout à la détermination des causes réelles.

1.1. Le choix théorique lié à l'absence de financement du plan stratégique de développement

Les normes d'amélioration et le seuil de décision pour l'analyse des résultats, nous permettent le traitement et l'interprétation des données collectées lors des entretiens, des enquêtes, les entrevues et les revues documentaires. Pour financer le plan stratégique de développement de l'UAC, il est nécessaire de clarifier son importance et œuvrer

²⁶ « (HODONOU A., Extrait de Suivi évaluation des programmes, P7 et 10)».

fortement à une dynamisation de la politique de mobilisation tant actuelle des ressources que future dans le cadre dudit plan.

1.2. Le choix théorique relatif aux insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement

Nous allons passer en revue les normes d'amélioration des insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement. Pour résoudre ce problème, il faut revoir la qualité des outils techniques du plan stratégique de développement de l'UAC.

1.3. Le choix théorique lié à l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC

Nous abordons en revue les conditions d'installation d'un Service de planification et de suivi-évaluation. La création d'un tel service encadrant les opérations financières de l'UAC est absolument indispensable pour une meilleure gestion des finances publiques dans ce haut lieu de savoirs.

2. La méthode de validation des hypothèses

Les hypothèses seront analysées suivant plusieurs paramètres. Pour vérifier nos hypothèses, nous allons utiliser le test de Khi-deux. En effet, ce test permet d'analyser la dépendance entre deux variables.

Pour notre étude, nous allons poser dans chaque cas deux hypothèses de base :

H_0 : les deux variables sont indépendantes

H_1 : les deux variables sont dépendantes.

Ensuite, nous allons présenter le tableau de contingence des données de l'enquête, élaborer le tableau des effectifs théoriques et enfin déterminer le Khi-deux calculé qui sera comparé au Khi-deux théorique lu dans la table du Khi-deux au degré de liberté précisé avec le risque d'erreur $\alpha = 0,05$.

Pour la comparaison, deux cas peuvent se présenter :

- $x_{cal}^2 < x_{théo}^2$: dans ce cas, H_0 est acceptée.
- $x_{cal}^2 > x_{théo}^2$: dans ce cas, H_1 est acceptée.

x_{cal}^2 est le symbole de Khi-deux calculé.

$x_{théo}^2$ est le symbole de Khi-deux théorique lu dans la table de Khi-deux.

3. L'approche empirique

La démarche empirique de notre étude nous permet de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée. Elle s'effectuera à travers :

- la détermination des objectifs de la collecte des données ;
- la détermination de la population cible;
- la nature de l'enquête;
- les techniques de dépouillement et les outils de présentation des données.

3.1. La détermination des objectifs

Nos enquêtes ont pour objectifs de recueillir les données nécessaires pour la vérification des hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, elles nous permettront de savoir si :

- l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement est due à la non installation du Conseil d'Université ;
- la non réalisation du plan stratégique de l'UAC par un cabinet expérimenté est à la base des insuffisances liées à sa conception;
- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées explique l'absence d'un Service de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC.

3.2. La détermination de la population cible

La cadre de l'étude étant l'UAC, la population cible est le personnel de l'UAC. Ce personnel est composé de deux sous-groupes, à savoir : le personnel enseignant et le personnel administratif.

3.3. La nature de l'enquête

Compte tenu de la qualité des données primaires à collecter, un questionnaire est administré à un échantillon représentatif de cent vingt-cinq (125) acteurs actifs de l'UAC. Cet échantillon est composé ainsi qu'il suit :

- quatre (04) Chefs de Service du Rectorat de l'UAC;
- huit (08) Chefs Division du Rectorat de l'UAC;
- trente-cinq (35) Comptables d'entité de l'UAC;
- trente-trois (33) assistants Comptables de l'UAC;
- cinquante (45) Enseignants de l'UAC.

Ce questionnaire est appuyé par un guide d'entretien administré spécifiquement aux acteurs de la chaîne des dépenses de l'UAC tels que : le Recteur, ordonnateur principal du budget de l'UAC, les chefs d'entité, ordonnateurs délégués des budgets de leurs entités respectives et les comptables d'entité.

3.4. Les techniques de dépouillement et les outils de présentation des données

Les informations qui sont recueillies au moyen d'un guide d'entretien sont analysées directement tandis que les informations recueillies au moyen d'un questionnaire sont dépouillées manuellement et retracées dans des tableaux qui serviront de base à notre analyse.

3.5. Préparation et réalisation de la collecte

Rappelons que l'échantillon sur lequel est portée la mobilisation des données est constitué de cent vingt-cinq (125) personnes issues de la population identifiée.

3.5.1. Préparation de l'enquête

Lors d'une recherche, l'obtention des données complètes, exige l'utilisation d'outils fiables pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est donc pour cela que notre enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à l'ensemble des individus de la population identifiée sans distinction de grades ou de postes occupés. Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions posées soient limitées aux informations recherchées.

En vue d'adapter la formulation des questions au niveau de compréhension des enquêtés, le questionnaire, support de notre enquête a fait l'objet d'un test ce qui a permis par la suite en tenant compte des observations faites par les enquêtés et des avis des personnes ressources consultées.

3.5.2. Réalisation des enquêtes

La réalisation de notre enquête s'est effectuée du 01 Septembre au 30 novembre 2014.

3.5.3. Difficultés rencontrées et limites des données

Les difficultés rencontrées n'affectent pas les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations.

Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. Ces difficultés tiennent surtout à l'indisponibilité de la population cible, à la méfiance et au mythe que certains agents font des informations chiffrées des comptes annuels. Néanmoins, nous avons su mettre à profit notre chronogramme et faire tout ce qui est possible afin de recueillir les données indispensables à notre étude.

Les limites sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. D'autres limites sont liées au peu de temps que les enquêtés consacrent à la réponse à nos questions. Néanmoins, nous nous sommes efforcés de respecter rigoureusement, les règles, normes et principes académiques établis et arrêtés en la matière.

SECTION 2: ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

La présente section traite successivement de l'analyse des résultats, de l'établissement du diagnostic, des approches de solutions et conditions de leurs mises en œuvre respectives.

Paragraphe 1: Analyses des résultats d'enquêtes et vérifications des hypothèses

L'enquête de terrain est réalisée à 96 % puisque cinq (05) agents n'ont pas retourné leurs questionnaires. Ainsi, les différentes analyses portent sur les données recueillies de cent-vingt (120) agents ayant transmis leurs éléments de réponse aux questionnaires.

1. Analyse des données relatives aux problèmes spécifiques

Il est question de procéder à l'analyse des données recueillies.

1.1. Analyse des données du problème spécifique n°1

La présentation des données relatives au problème de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de l'UAC se présente ainsi qu'il suit :

Tableau 3:Présentation des données relatives au financement du plan stratégique de développement de l'UAC

Question	Eléments de réponses	Effectifs	Taux(en %)
Pensez-vous qu'il existe une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC?	Oui	17	14,17
	Non	103	85,83
TOTAL		120	100

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

D'après ce tableau, **85,83 %** des enquêtés estiment qu'il n'existe pas une politique de financement du plan stratégique de financement de l'UAC contre **14,17 %** qui affirment qu'une politique de financement du plan stratégique existe. En clair, il n'existe pas une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC. Qu'est-ce qui est alors la cause fondamentale de l'absence d'une telle politique cruciale pour la mise en œuvre effective du plan stratégique ?

Le tableau ci-après présente les données collectées dans le cadre de l'identification de la cause réelle se trouvant à la base de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de l'UAC.

Tableau 4:Présentation des données relatives à la cause fondamentale de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC

N°	Causes supposées	Eléments de réponses	Effectifs	Taux(en %)
1	le caractère non performant du dispositif de mobilisation des ressources financières de l'UAC.	Oui	50	41,67
		Non	70	58,33
		Total	120	100
2	la non installation du Conseil d'Université	Oui	101	84,17
		Non	19	15,83
		Total	120	100
3	la non centralisation de toutes les ressources financières de l'UAC.	Oui	30	25
		Non	90	75
		Total	120	100

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

De l'analyse du tableau, nous avons constaté que **58,33 %** des enquêtés ont estimé que le caractère non performant du dispositif de mobilisation des ressources financières de l'UAC n'est pas la cause de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC contre **41,67 %** qui pensent le contraire. De plus, **75 %** des enquêtés pensent que la non centralisation de toutes les ressources financières de l'UAC n'est pas la cause de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de

développement de l'UAC contre **25 %** qui pensent que la non centralisation de toutes les ressources financières de l'UAC explique l'absence de politique de financement du plan stratégique. Par contre, **84,17 %** des enquêtés ont reconnu que la non installation du Conseil d'Université est la cause fondamentale de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC contre seulement **15,83 %** qui pensent le contraire.

Il urge d'analyser le lien de dépendance qu'il y a entre l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC et la non installation d'un Conseil d'Université. À cet effet, nous croisons les données des tableaux n°3 et n°4.

- l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC (V_d) ;
- la non installation d'un Conseil d'Université à l'UAC (V_i).

Tableau 5: Résultats du croisement entre l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC et de la non installation d'un Conseil d'Université à l'UAC

$V_d \backslash V_i$	Oui	Non	n_j
Oui	06	95	101
Non	11	08	19
n_i	17	103	120

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

À partir de ce tableau, construisons le tableau des effectifs théoriques. Le tableau des effectifs théoriques est obtenu en appliquant la formule ci-après :

$$n_{ij}^{th} = \frac{(n_{i.} * n_{.j})}{n..}$$

- n_{ij}^{th} : l'effectif théorique ;
- $n..$: l'effectif total ;
- $n_{i.}$ et $n_{.j}$ les effectifs marginaux des variables V_d et V_i .

Tableau 6: effectifs théoriques du croisement entre l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC et de la non installation d'un Conseil d'Université à l'UAC

$V_d \backslash V_i$	Oui	Non	$n_{.j}^{th}$
Oui	14,31	86,69	101
Non	2,69	16,31	19
$n_{i.}^{th}$	17	103	120

Source : Réalisé par nous-même

Le tableau de croisement des effectifs et celui des effectifs théoriques des variables dépendantes et indépendantes connus, procédons au calcul du Khi-deux. Il est obtenu à travers la formule ci-après :

$$X_{cal}^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^2 \frac{(n_{ij} - n_{ij}^{th})^2}{n_{ij}^{th}}$$

Ce calcul est résumé dans le tableau suivant :

Tableau 7: Tableau du khi-deux calculé relatif à l'hypothèse n°1

$V_d \backslash V_i$	Oui	Non	x_{cal}^2
Oui	4,83	0,80	5,63
Non	25,67	4,23	29,90
x_{cal}^2	30,50	5,03	35,53

Source : Réalisé par nous-mêmes

Le khi-deux calculé est de **35.53** ($x_{cal}^2 = 35,53$).

1.2. Analyse des données liées au problème spécifique n°2

L'enquête réalisée auprès des autorités et personnes ressources en charge de l'exécution du budget de l'UAC nous a permis d'apprécier les causes réelles des insuffisances liées à la conception du plan stratégique de l'UAC.

Tableau 8: Présentation des données relatives aux insuffisances relatives à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC

Question	Eléments de réponses	Effectifs	Taux (en %)
Quelle appréciation faites-vous du plan stratégique de développement de l'UAC :	Acceptable dans sa présentation	35	29,17
	Insuffisante dans sa conception	79	65,83
	Excellente dans sa production	06	05
TOTAL		120	100

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

On déduit de ce tableau, que **65,83 %** des enquêtés affirment que le plan stratégique de développement de l'UAC est insuffisant dans sa conception, **29, 17 %** pensent que le plan stratégique de développement de l'UAC est acceptable dans sa présentation. De plus, **05 %** des enquêtés soutiennent que le plan stratégique est excellent dans sa production. On retient alors qu'il existe des insuffisances conceptuelles relatives au plan stratégique de développement de l'UAC. Á quoi sont dues ces insuffisances conceptuelles ?

Le tableau ci-après présente les données collectées dans le cadre de la détermination de la cause réelle se trouvant à la base des insuffisances conceptuelles du plan stratégique de l'UAC.

Tableau 9: Présentation des données relatives aux insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC

N°	Causes supposées	Eléments de réponses	Effectifs	Taux (en %)
1	le manque de formation du personnel impliqué dans la conception du plan stratégique de développement de l'UAC.	Oui	25	20,83
		Non	95	79,17
		Total	120	100
2	l'évolution des données utilisées pour la conception du plan stratégique de l'UAC	Oui	53	44,17
		Non	67	55,83
		Total	120	100
3	la non réalisation du plan stratégique de développement par un cabinet expérimenté	Oui	109	90,83
		Non	11	09,17
		Total	120	100

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

Il ressort de l'analyse du tableau que la non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté est la cause prépondérante des insuffisances liées à la conception du plan (avis de **90,83 %** des enquêtés).

En vue de la vérification de liaison entre les insuffisances relatives à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC (variable dépendante V_d) et la non réalisation du plan par un cabinet expérimenté (variable indépendante V_i), nous croisons les données des tableaux n°8 et n°9.

Tableau 10: Résultats du croisement entre les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC et la non réalisation du plan par un cabinet expérimenté

$V_i \backslash V_d$	Acceptable dans sa présentation	Insuffisante dans sa conception	Excellente dans sa production	n_j
Oui	30	78	01	109
Non	05	01	05	11
n_i	35	79	06	120

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

À partir de ce tableau, construisons le tableau des effectifs théoriques. Le tableau des effectifs théoriques est obtenu en appliquant la formule ci-après :

$$n_{ij}^{th} = \frac{(n_i * n_j)}{n..}$$

- n_{ij}^{th} : l'effectif théorique ;
- $n..$: l'effectif total ;
- n_i et n_j les effectifs marginaux des variables V_d et V_i .

Tableau 11: Effectifs théoriques du croisement entre les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC et la non réalisation du plan par un cabinet expérimenté

$V_i \backslash V_d$	Acceptable dans sa présentation	Insuffisante dans sa conception	Excellente dans sa production	n_j
Oui	31,79	71,76	05,45	109
Non	03,21	07,24	0,55	11
n_i	35	79	06	120

Source : Réalisé par nous-mêmes

Le tableau de croisement des effectifs et celui des effectifs théoriques des variables dépendantes et indépendantes connus, procédons au calcul du Khi-deux. Il est obtenu à travers la formule ci-après :

$$X_{cal}^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^3 \frac{(n_{ij} - n_{ij}^{th})^2}{n_{ij}^{th}}$$

Ce calcul est résumé dans le tableau suivant :

Tableau 12: Tableau du khi-deux calculé relatif à l'hypothèse n°2

V_d V_i	Acceptable dans sa présentation	Insuffisante dans sa conception	Excellente dans sa production	n_j
Oui	0,10	0,54	3,63	4,27
Non	1,00	5,38	36,00	42,38
n_i	1,10	5,92	39,63	46,65

Source : Réalisé par nous-mêmes

Le khi-deux calculé est de **46,65** ($x_{cal}^2 = 46,65$).

1.3. Données liées au problème spécifique n°3

Les enquêtes effectuées sur les personnes ciblées nous ont permis d'identifier les causes réelles de l'inexistence d'un service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC. Les données recueillies sont analysées ainsi qu'il suit:

Tableau 13: Présentation des données relatives à l'inexistence d'un service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC

Question	Eléments de réponses	Effectifs	Taux (en %)
Voyez-vous que l'installation du service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC est effective?	Oui	46	38,33
	Non	74	61,67
TOTAL		120	100

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

Du tableau précédent, **61,67 %** des enquêtés estiment que l'installation de ce service n'est pas effective tandis que **38,33 %** des enquêtés ont un avis contraire. Ainsi, l'installation d'un service de planification et suivi-évaluation à l'UAC n'est pas chose faite. Quelles sont les conditions idoines de l'installation d'un service de planification et de

suivi-évaluation à l'UAC ? Le tableau suivant présente les données collectées dans le cadre de la détermination des causes de la non installation d'un service de planification et de suivi-évaluation à l'UAC.

Tableau 14:Présentation des données relatives à l'inexistence d'un service de planification et de suivi-évaluation à l'UAC

N°	Causes supposées	Eléments de réponses	Effectifs	Taux(en %)
1	l'institutionnalisation d'une commission chargée de la prospective, de la planification et de la programmation	Oui	55	20,83
		Non	65	79,17
		Total	120	100
2	l'insuffisance de ressources humaines qualifiées	Oui	59	44,17
		Non	61	55,83
		Total	120	100
3	La caducité de l'AOF du Rectorat et de l'UAC	Oui	63	52,50
		Non	57	47,50
		Total	120	100

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

On déduit du tableau que la caducité de l'AOF du Rectorat et de l'UAC est la cause dominante de l'inexistence d'un service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat (avis de **52,50 %** des enquêtés).

En vue de la vérification de liaison entre l'inexistence d'un service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat (variable dépendante V_d) et la caducité de l'AOF du Rectorat et de l'UAC (variable indépendante V_i), nous croisons les données des tableaux n°13 et n°14.

Tableau 15:Résultats du croisement entre l'inexistence d'un Service de planification et de suivi-exécution au Rectorat et la caducité de l'AOF du Rectorat et de l'UAC

$V_i \backslash V_d$	Non	Oui	n_j
Oui	62	01	63
Non	12	45	57
n_i	74	46	120

Source : Résultats de nos enquêtes, novembre 2014

À partir de ce tableau, construisons le tableau des effectifs théoriques. Le tableau des effectifs théoriques est obtenu en appliquant la formule ci-après :

$$n_{ij}^{th} = \frac{(n_{i.} * n_{.j})}{n..}$$

- n_{ij}^{th} : l'effectif théorique ;
- $n..$: l'effectif total ;
- $n_{i.}$ et $n_{.j}$ les effectifs marginaux des variables V_d et V_i .

Tableau 16: Effectifs théoriques du croisement entre l'inexistence d'un service de suivi-évaluation et la caducité de l'AOF du Rectorat et de l'UAC

$V_i \backslash V_d$	Non	Oui	n_j
Oui	38,85	24,15	63
Non	35,15	21,85	57
$n_{i.}$	74	46	120

Source : Réalisé par nous-mêmes

Le tableau de croisement des effectifs et celui des effectifs théoriques des variables dépendantes et indépendantes connus, procédons au calcul du Khi-deux. Il est obtenu à travers la formule ci-après :

$$X_{cal}^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^2 \frac{(n_{ij} - n_{ij}^{th})^2}{n_{ij}^{th}}$$

Ce calcul est résumé dans le tableau suivant :

Tableau 17:Tableau du khi-deux calculé relatif à l'hypothèse n°3

$V_i \backslash V_d$	Non	Oui	n_j
Oui	13,79	22,19	35,98
Non	15,25	24,53	39,78
$n_{i.}$	29,04	46,72	75,76

Source : Réalisé par nous-mêmes

Le khi-deux calculé est de **75,76** ($x_{cal}^2 = 75,76$).

2. Validation des hypothèses

Il s'agit pour nous ici, d'apprécier la validité des hypothèses à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes.

2.1. Degré de validation de l'hypothèse liée à l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC

En se référant au seuil de décisions retenu, cette hypothèse est vérifiée si le khi-deux calculé est supérieur au khi-deux théorique lu dans la table au risque d'erreur $\alpha = 0,05$.

D'après les résultats d'analyse des données relatives à l'hypothèse n°1 intitulée « l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC est due à la non installation du Conseil d'Université. », Le khi-deux calculé est de **35,53** ($x_{cal}^2 = 35,53$). Par rapport au khi-deux théorique ($x_{théo}^2$), on a : $ddl = (p-1)(q-1)$, avec :

- **p** : le nombre de paramètre pour la première variable
- **q** : le nombre de paramètre pour la seconde variable
- **ddl** : le nombre de degrés de liberté de la variable de khi-deux.

Dans le cas d'espèce, le degré de liberté ddl est : $ddl = (2-1)(2-1) = 1$. Lu dans la table de khi-deux avec un risque d'erreur $\alpha = 5\%$, $x_{théo}^2 = 3,8415$. Nous constatons que le khi-deux calculé ($x_{cal}^2 = 35,53$) est supérieur au khi-deux théorique ($x_{théo}^2 = 3,8415$) ; donc H_1 est acceptée. Par conséquent, il existe une relation de dépendance entre l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC et la non installation du Conseil d'Université. **On conclut alors que l'hypothèse n°1 est validée.**

2.2. Degré de validation de l'hypothèse relative aux insuffisances liées à la conception du plan de développement de l'UAC

En se référant au seuil de décisions retenu, cette hypothèse est vérifiée si le khi-deux calculé est supérieur au khi-deux théorique lu dans la table avec un risque d'erreur $\alpha = 0,05$.

D'après les résultats d'analyse des données relatives à l'hypothèse n°2 intitulée « la non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté est à la base des insuffisances liées à la conception du plan », le khi-deux calculé est de **46,65** ($x_{cal}^2 = 46,65$).

Dans le cas d'espèce, le degré de liberté ddl est : $ddl = (3-1) (2-1) = 2$. Lu dans la table de khi-deux, avec un risque d'erreur $\alpha=5\%$, $x_{théo}^2 = 5,9915$. Nous constatons que le khi-deux calculé ($x_{cal}^2 = 46,65$) est supérieur au khi-deux théorique ($x_{théo}^2 = 5,995$) ; donc H2 est acceptée. Ainsi, il existe une relation de dépendance entre les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC et la non réalisation du plan par un cabinet expérimenté. On conclut alors que **l'hypothèse n°2 est validée**.

2.3. Degré de validation lié à l'inexistence d'un Service de suivi-évaluation

En se référant au seuil de décisions retenu, cette hypothèse est vérifiée si le khi-deux calculé est supérieur au khi-deux théorique lu dans la table avec un risque d'erreur $\alpha = 0,05$.

D'après les résultats d'analyse des données relatives à l'hypothèse n°3 intitulée « la caducité de l'AOF du Rectorat et de l'UAC explique l'absence d'un service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC », Le khi-deux calculé est de **46,65** ($x_{cal}^2 = 46,65$).

Dans le cas d'espèce, le degré de liberté ddl est : $ddl = (2-1) (2-1) = 2$. Lu dans la table de khi-deux, avec un risque d'erreur $\alpha=5\%$, $x_{théo}^2 = 5,9915$. Nous constatons que le khi-deux calculé ($x_{cal}^2 = 75,76$) est supérieur au khi-deux théorique ($x_{théo}^2 = 5,995$) ; donc H1 est acceptée. Ainsi, il existe une relation de dépendance entre l'inexistence d'un service de planification et de suivi-évaluation et la caducité de l'AOF du Rectorat. On conclut alors que **l'hypothèse n°3 n'est pas validée**.

Paragraphe 2: Établissement du diagnostic et approches de solutions

1. Etablissement du diagnostic

Suite à la validation des hypothèses, les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques sont identifiées à travers l'établissement du diagnostic.

1.1. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La validation de l'hypothèse n°1 nous permet d'établir l'élément de diagnostic suivant : **la non installation du Conseil d'Université est la cause réelle de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement.**

1.2. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La validation de l'hypothèse n°2, nous permet d'établir le diagnostic suivant **la non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté est à la base des insuffisances liées à sa conception.**

1.3. Élément de diagnostic lié au problème n°3

La confirmation de l'hypothèse n°3 nous permet d'affirmer que c'est **la caducité de l'AOF du Rectorat qui est à la base de l'absence d'un service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC.**

2. Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Sont proposées dans cette partie les solutions en vue de l'éradication des causes se trouvant à la base des problèmes portés par l'étude et les conditions de leur mise en œuvre.

2.1. Approches de solutions

Apporter solution à un problème, c'est éradiquer les causes réelles se trouvant à la base de ce problème sans perdre de vue les objectifs à atteindre.

Il s'agit de renforcer les forces et de maîtriser les faiblesses. Dans cette optique, nous proposons ici les solutions qui permettront de juguler les différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet conduiront à la résolution du problème général.

2.1.1. Approches de solutions au problème spécifique n°1

Le diagnostic établi révèle que le problème de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement est dû à la non installation du Conseil d'Université.

À cet effet, il faudrait que les mesures soient prises pour procéder à une relecture des textes en fonction des attributions à conférer au Conseil d'Université pour son habilitation et à réduire le nombre de membres devant le composer. Une fois installé avec

son pouvoir crucial d'organe de décision, il pourra permettre efficacement à l'UAC de recourir aux sources alternatives pour le financement de son plan stratégique de développement.

2.1.2. Approches de solutions au problème spécifique n°2

Selon le diagnostic n°2, la non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté est à la base des insuffisances liées à sa conception. Il faudra à cet effet, parfaire le plan stratégique de développement de l'UAC en y intégrant des outils précis, fiables, exhaustifs et de qualité. Pour ce faire, le recours à l'aide d'un cabinet pour conférer plus de légitimité au plan actuel serait l'idéal.

2.1.3. Approches de solutions au problème spécifique n°3

Le diagnostic fait ressortir que la caducité du texte portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du Rectorat est à la base de l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation. Le suivi et l'évaluation aident une organisation à tirer les informations pertinentes des activités passées et en cours pour en faire la base d'une réorientation d'un programme pour sa meilleure planification. En l'absence d'une planification, d'un suivi et d'une évaluation efficaces, il serait impossible de déterminer si les activités suivent la bonne direction et si des progrès et des succès ont été réalisés en temps réel. Ceci empêche d'ailleurs de mieux coordonner les activités dans le temps pour l'atteinte des objectifs.

Les bonnes intentions (objectifs), les importants programmes et les nombreuses ressources financières ne suffisent pas à parvenir aux résultats de développement. La qualité de ces plans, programmes, et une bonne orientation des ressources constituent des facteurs essentiels de leur réussite. Les programmes bénéficiant d'éléments solides de suivi et d'évaluation ont tendance à réussir.

Ceci implique :

- procéder à la relecture du texte portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du Rectorat ;
- internaliser dans les dispositifs du texte portant Attribution, Organisation et Fonctionnement, les exigences de la GBAR contenues dans la loi 2013-27 du 27 Septembre 2013 relative aux lois de finances ;
- redynamiser certains services afin de les intégrer dans l'esprit de la GBAR ;

- former les agents impliqués dans la gestion financière aux exigences du suivi-évaluation pour qu'ils accomplissent bien leur mission et assurer une meilleure coopération avec le service de suivi-évaluation ;
- élaborer régulièrement les rapports exhaustifs d'exécution du PTA ;
- élaborer désormais les budgets programmes;
- prévoir les dispositions nécessaires à la collecte des données sur les indicateurs envisagés (tant physiques que financières) ;
- veiller à ce que le système de suivi soit pleinement intégré dès le début des activités et que les dispositions juridiques soient mises en place pour garantir que la collecte des données auprès des différents acteurs puisse s'effectuer de manière fiable et sans difficultés;
- donner au service de planification et de suivi-évaluation les moyens adéquats pour son bon fonctionnement ;
- assurer la communication : elle permet d'identifier avec précision les attentes, les rôles et les responsabilités de chacun et d'apporter des informations sur le progrès et la performance des programmes, assurant ainsi une utilisation optimale des ressources.

2.2. Conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions proposées ici ne peuvent en aucune manière résoudre d'elles-mêmes les problèmes. Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leur finalité. Ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Pour permettre l'application des solutions proposées, nous suggérons aux autorités compétentes de ce pays, tant aux responsables de l'UAC que du MESRS et du Gouvernement en général de :

- faire de l'éducation et plus précisément de l'enseignement supérieur une priorité nationale;
- définir clairement et installer les conditions de mise en œuvre du système LMD ;
- revoir et adapter à la situation nationale, continentale voire mondiale la politique de formation de la jeunesse béninoise ;
- revoir de façon générale les textes sur le fonctionnement des UNB et en particulier les textes portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du Rectorat et de l'UAC ;
- faire réellement de l'UAC, la première Université du Bénin en revoyant à la hausse ses subventions de fonctionnement et en la dotant des infrastructures qui feront d'elle une Université de Troisième génération.



CONCLUSION

L'université est une organisation complexe. Son apport à la société est très important. Pour faciliter le bon fonctionnement de ce haut lieu de savoirs, il faut la mobilisation des ressources considérables. Son financement, ses orientations, son développement deviennent dès lors des enjeux cruciaux pour la nation. Face aux nouveaux défis et aux nouvelles tendances qui caractérisent le secteur universitaire, la bonne gestion des universités est vivement recommandée. Le renforcement de la gestion universitaire est nécessaire afin de permettre à l'enseignement supérieur de s'ancrer dans les réalités économiques et sociales et de poursuivre au mieux sa mission de production de connaissances et de diffusion des savoirs.

La réalisation de cette étude nous a permis de nous imprégner des problèmes liés à la gestion stratégique au sein de l'UAC. Le problème général qui a retenu notre attention est la difficulté de la mise en œuvre effective du plan stratégique de développement de l'UAC. C'est ce qui justifie l'objectif principal de cette étude qui est de répondre aux nouveaux défis de la gestion financière de l'UAC dans le contexte du plan de développement.

Les enquêtes faites sur le terrain ont permis de déceler les causes de ce problème relatives à :

- l'absence d'une politique de financement du plan décennal ;
- les insuffisances liées à la conception du plan de développement ;
- l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation.

Face à ces problèmes, les diagnostics suivants ont été retenus :

- la non installation du Conseil d' Université est la cause réelle de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement ;
- la non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté est à la base des insuffisances liées à sa conception ;
- la caducité du texte portant Attribution Organisation et Fonctionnement du Rectorat est à la base de l'inexistence d'un Service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC.

Aussi avons-nous proposé des solutions pour y remédier. La mise en œuvre de ces solutions nécessite entre autres la relecture du texte portant Attribution Organisation et Fonctionnement du Rectorat, l'installation du Conseil d'Université et la relecture du plan stratégique de développement de l'UAC.

Dans le cadre d'une garantie réelle sur l'avenir de la gestion de l'UAC, il est important que la voix d'un Conseil d'Administration (Conseil d'Université) soit entendue. Il est un acteur à part entière dont le rôle est primordial à sa bonne gouvernance. Ce rôle est distinct et complémentaire à celui du Recteur et des chefs d'établissement. C'est aussi l'occasion de mettre en valeur la participation de représentants de la communauté citoyenne à la gouvernance de « leur » université, et leur implication dans son développement.

Les études ultérieures sur les conditions pour une refonte de la gestion financière propulsée par la mise en application de la Loi Organique relative aux Lois de Finances dans tous ses aspects, pourront aborder d'autres aspects que nous n'avons pas pu approfondir.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

1. BOUVIER, M. ; BARILARI, A. « **La nouvelle gouvernance financière de l'Etat** », Systèmes, L.G.D.J. ;
2. MEDE, N. (2004) : « **La nouvelle gestion budgétaire : l'expérience des Budgets de programmes au Bénin** », [http// www. Afrilex.u-bordeaux4.fr](http://www.Afrilex.u-bordeaux4.fr) ;
3. MEDE, N. (2015) : « **La LOLF dans tous ses états** », Centre des Publications Universitaires de l'Université d'Abomey-Calavi ;
4. PHILIP, L. : « **FINANCES PUBLIQUES** », 2ème édition, CUJAS 4, 6,8 rue de la Maison – Blanche Paris.

MÉMOIRES

1. OLOUKOÏ I. (2007) « **Contribution à l'amélioration du taux de consommation des crédits budgétaires : cas du Ministère de la Santé** » Mémoire de Cycle II ENAM ;
2. OSSENIN.(2007)« **Le Budget programmes au Ministère de la Santé Publique : état des lieux et perspectives** » Mémoire de Cycle II ENAM ;
3. TONOUKOUEN J. A. (2008) « **Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du budget-programme au Ministère de l'Economie et des Finances** » Mémoire de Cycle I ENAM ;
4. WONGLA, G. (2007) : « **Problématique de la budgétisation par programme au Bénin** » Mémoire de Cycle I ENAM.

TEXTES RÉGLEMENTAIRES

1. Arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009 portant AOF de l'Université d'Abomey-Calavi ;
2. Arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 Avril 2009 portant AOF du Rectorat ;
3. Directive n°6/97/CM/UEMOA du 16 Décembre 1997, portant règlement général sur la Comptabilité Publique ;
4. Loi Organique 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances.



ANNEXES

Annexe n°1 : 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'École Nationale d'Administration et de Magistrature (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 à travers la mise en œuvre effective du plan stratégique de développement de l'UAC. L'objectif visé est de proposer des pistes de solutions idoines pour améliorer la performance de la gestion à l'UAC.

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

Merci pour votre franche collaboration.

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

Ancienneté : Ans ; **Catégorie** : **A** **B** **C** **D** **E**

1-1 Pensez-vous qu'il existe une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC?

Oui Non

1-2 Quelle est la cause fondamentale de l'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC?

a- le caractère non performant du dispositif de mobilisation des ressources financières de l'UAC Oui Non

b- la non installation du Conseil d'Université Oui Non

c- la non centralisation de toutes les ressources financières de l'UAC

Oui Non

2-1 Pensez-vous que la non mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC est due :

a- à la non sensibilisation des acteurs concerné ?

b- aux insuffisances relatives à sa conception ?

c- à la non pertinence du plan stratégique ?

2-2 Selon vous qu'est ce qui explique les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement de l'UAC ?

a- le manque de formation du personnel impliqué dans la conception du plan stratégique de développement de l'UAC : Oui Non

b- l'évolution des données utilisées pour la conception du plan stratégique de l'UAC :

Oui Non

c- la non réalisation du plan stratégique de développement par un cabinet expérimenté :

Oui Non

3-1 Pensez-vous que l'installation d'un Service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC est opportune ?

Oui

Non

3-2-Qu'est-ce qui justifie l'absence, au Rectorat de l'UAC, l'absence d'un service de planification et de suivi-évaluation ?

a- l'institutionnalisation d'une commission chargée de la prospective, de la planification et de la programmation : Oui Non

b- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées : Oui Non

c- le manque de suivi concomitant des opérations financières de l'UAC :

Oui Non

d- la caducité de l'AOF de l'UAC et du Rectorat : Oui Non

Merci pour votre contribution

Annexe n°2 : GUIDE D'ENTRETIEN**THÈME** : FONCTIONNEMENT ET FINNANCEMENT DES ACTIVITÉS DE L'UAC

- 1- Cadre juridique régissant le Rectorat et l'UAC ;
- 2- Difficultés de mise en application des réformes à l'UAC;
- 3- Organisation des activités financières du Rectorat et de l'UAC ;
- 4- Sources des ressources de financement des différentes activités de l'UAC ;
- 5- Appréciation générale des subventions de l'Etat ;
- 6- Partenaires financiers de l'UAC: rôle et contribution dans l'atteinte des objectifs ;
- 7- Conception du plan stratégique de développement de l'UAC ;
- 8- Causes du non financement du plan stratégique de développement de l'UAC ;
- 9- Suggestions pour un financement du plan stratégique de développement de l'UAC ;
- 10- Suggestions pour une mise en œuvre effective du plan stratégique de développement de l'UAC.

Merci pour votre contribution

Annexe N°3 : liste des tableaux**Tableau n°18 :** Ressources mobilisées (FCFA) dans toutes les entités de l'UAC 2010 à 2014

Recettes Années	Droits d'inscription et de formation	Produits accessoires	Subventions du Budget National	Autres subventions (Dons et legs)	TOTAL
2010	2 912 034 574	1 877 550 122	890 000 000	170 513 769	3 229 268 465
2011	3 429 171 536	2 144 314 197	890 000 000	120 191 886	6 698 677 619
2012	4 363 542 226	1360709567	980 000 000	138 978 003	6 868 229 796
2013	6 749 420 569	823 318 230	980 000 000	126 228 062	7 855 648 631
2014	7 245 930 761	597 655 721	1 046 250 000	597 655 721	9 487 492 203
TOTAL	24 700 099 666	6 803 547 837	4 786 250 000	1 126 614 489	36 623 727 800
Taux (en %)	65,00	17,90	12,59	04,51	100

Source : Service Comptabilité UAC et SAF-Rectorat, Octobre 2014

Tableau n°19 : Ressources mobilisées (FCFA) dans toutes les entités de l'UAC 2010 à 2014

Recettes Années	Financement total	Financement interne	Taux (en %)
2010	5 850 098 465	4 789 584 696	82,48
2011	6 583 677 619	5 573 485 733	83,20
2012	6 843 229 796	4 363 542 226	63,53
2013	8 678 966 861	7 572 738 799	87,25
2014	10 047 371 170	7 843 586 482	83,49
Moyenne	7 489 409 206	7 489 409 206	79,99

Source : Service Comptabilité UAC et SAF, Octobre 2014

Tableau n°20: Subventions du BGE rapporté au financement total entre 2010 et 2014

Recettes Années	Financement total	Subventions du BGE	Taux (en %)
2010	5 850 098 465	890 000 000	15,21
2011	6 583 677 619	890 000 000	14,89
2012	6 843 229 796	980 000 000	14,32
2013	8 678 966 861	980 000 000	11,29
2014	10 047 371 170	1 046 250 000	10,41
Moyenne	6 546 668 782	957 250 000	13,22

Source : Service Comptabilité UAC et SAF-Rectorat, octobre 2014

Tableau n°21: Évolution du ratio montant de TVA rapporté aux subventions du BGE de 2010 à 2014

Années	TVA versé à l'État	Subventions du BGE	Taux (en %)
2010	45 631 369	890 000 000	5,13
2011	52 160 231	890 000 000	5,19
2012	66 242 097	980 000 000	6,60
2013	73 026 226	980 000 000	7,45
2014	174 212 363	1 046 250 000	16,65
Moyenne	82 254 457	957 250 000	8,204

Source : Service Comptabilité UAC et SAF-Rectorat, octobre 2014

Tableau n°22 : Évolution du ratio investissement rapporté aux dépenses totales de 2010 à 2014

Années	Dépenses d'investissement	Dépenses de fonctionnement	Dépenses totales	Investissement rapporté aux totales dépenses (en %)
2010	691 639 228	5 660 524 009	6 352 163 237	10,89
2011	692 244 557	5 618 254 961	6 310 499 518	10,97
2012	1 165 623 627	5609585149	6 775 208 776	17,20
2013	1 764 339 349	7368093586	9 132 432 935	19,23
2014	1 764 339 349	7 368 093 586	9 132 432 935	19.32
Moyenne	-	-	-	15.52

Source : Service Comptabilité UAC et SAF, Octobre 2014

Tableau n°23 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLÉMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSÉES	HYPOTHÈSES	CONDITION DE VALIDATION DES HYPOTHÈSES
NIVEAU GÉNÉRAL		PG : Problématique de la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC	OG : Contribuer efficacement à la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'UAC.	CSG : -----	HG : -----	CDVHG -----
NIVEAUX SPÉCIFIQUES	1	PS₁ : Absence d'une politique de financement du plan décennal	OS₁ : Suggérer les conditions pour une mobilisation des ressources nécessaires au financement du plan stratégique de développement.	CSS : Non installation du Conseil d'Université	H₁ : L'absence d'une politique de financement du plan stratégique de développement de l'UAC est due à la non installation du Conseil d'Université.	CVH₁ : Seuil de décision : comparaison x_{Cal}^2 au $x_{théo}^2 = 3,8415$ lu dans la table au seuil de 5% avec un ddl =1.
	2	PS₂ : Insuffisances liées à la conception du plan de développement	OS₂ : Proposer les méthodes pour pallier les insuffisances liées à la conception du plan stratégique de développement.	CSS : La non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté.	H₂ : La non réalisation du plan stratégique de développement de l'UAC par un cabinet expérimenté est à la base des insuffisances liées à sa conception.	CVH₂ : Seuil de décision : comparaison x_{Cal}^2 au $x_{théo}^2 = 3,8415$ lu dans la table au seuil de 5% avec un ddl =1.
	3	PS₃ : Absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation	OS₃ : Déterminer les conditions nécessaires pour l'institutionnalisation d'un Service de planification et de suivi-évaluation à l'UAC.	CSS : L'insuffisance de ressources humaines qualifiées.	H₃ : L'insuffisance de ressources humaines qualifiées explique l'absence d'un Service de planification et de suivi-évaluation au Rectorat de l'UAC.	CVH₃ : Seuil de décision : comparaison x_{Cal}^2 au $x_{théo}^2 = 5,9915$ lu dans la table au seuil de 5% avec un ddl =2.

Source : Observations de stage au Rectorat de l'UAC, novembre 2014

Annexe n°4

Numéros	Constats	Manifestations
1	Inadéquation entre objectifs et axes stratégiques associés	<p>- A la page 30 du plan stratégique, on a, Objectif stratégique 1 : Assurer un enseignement équitable et de qualité à l'UAC. Cet objectif a cependant pour axe stratégique 2, Renforcer le partenariat entre les établissements privés de l'enseignement supérieur et l'UAC et comme résultat entre autres : les ressources humaines de l'UAC sont judicieusement mises à la disposition des établissements privés selon leurs besoins.</p> <p>Un autre axe stratégique (N°3) de ce même objectif est d'Améliorer la rétention des apprenants ; et un autre : Promouvoir l'égalité des chances. Il convient de s'interroger sur la précision de ces axes vis-à-vis de l'objectif ci-dessus mentionné.</p>
2	Absence de déclinaison et d'incidence sur les budgets des EFR	Nulle part, il a été mentionné de la page 30 à la page 46 du plan la contribution nominative des EFR dans l'atteinte des résultats. Il a juste été mentionné les centres universitaires sans préciser ceux qui sont concernés.
3	Non fiabilité des indicateurs	Les indicateurs ne font aucune référence à des normes de vérification pour être suffisamment fiables

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DES MEMBRES DU JURY	I
DÉDICACE.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
RESUME	V
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	VII
GLOSSAIRE	VIII
LISTE DES GRAPHIQUES.....	IX
LISTE DES TABLEAUX	X
CHAPITRE 1 :	3
PRÉSENTATION DE L'UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI : ÉTAT DES LIEUX ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE.....	3
SECTION 1: CADRES DE L'ÉTUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	4
PARAGRAPHE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ÉTUDE	4
1.1. Historique et cadre juridique de l'UAC	4
1.2. Missions et organisation de l'UAC.....	6
2. Le Rectorat de l'UAC.....	10
PARAGRAPHE 2 : ÉTAT DES LIEUX ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DE L'UAC	17
1. État des lieux	17
2. INVENTAIRE DES FORCES ET FAIBLESSES.....	34
CHAPITRE 2 :	41
CADRE THEORIQUE, ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	41
SECTION 1: CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....	42
PARAGRAPHE 1: OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET REVUE DE LITTÉRATURE	42
1. OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ÉTUDE	42
1.1. Objectifs de l'étude.....	42

PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	52
3.5. Préparation et réalisation de la collecte.....	55
SECTION 2: ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	56
PARAGRAPHE 1: ANALYSES DES RESULTATS D'ENQUETES ET VERIFICATIONS DES HYPOTHESES	56
PARAGRAPHE 2: ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTIONS	66
CONCLUSION.....	71
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	74
ANNEXES	76
TABLE DES MATIÈRES.....	86