

REPUBLIQUE DU BENIN

==\*==\*==\*==\*==\*

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

==\*==\*==\*==\*==\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

==\*==\*==\*==\*==\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE  
(ENAM)

==\*==\*==\*==\*==\*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION  
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES ET DU TRESOR

OPTION

*Administration des Finances*

FILIERE

*Administration des Finances  
et du Trésor*

*Promotion : 2007-2009*

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU NIVEAU  
DE CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES :  
CAS DE LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DES  
MINES, DE L'ENERGIE ET DE L'EAU DE L'OUEME  
ET DU PLATEAU (DDMEE-OP)**

Réalisé et soutenu par

**Théodora GLELE LANGANFIN FANOU**

Sous la Direction de :

Maître de stage

**M. David D. de SOUZA**  
*Chef Service Administratif et  
Financier /DDMEE-OP*

Directrice de Mémoire

**Mme Pauline CHINA HOUHOU**  
*Administrateur du Trésor  
Inspecteur des services à la DGTCP*

*Version après Soutenance*



# Identification du jury

**Président : Dr Edouard AHO**

**Vice-président : Mr Félicien AKABA**

**Membre : Mr Moussiliou MAMADOU**

# AVERTISSEMENT

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

# DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- Dieu le Père Tout puissant, pour toute sa bonté et sa miséricorde ;
- Mon papa chéri, **Dah Aïhotogbé LANGANFIN GLELE**, pour tous tes soutiens
- Ma maman chérie **Andréa ADIKPETO**, pour toutes tes prières et toutes tes affections,
- Mon époux, **sévérin FANOU** pour tous les sacrifices consentis et ton soutien indéfectible ;
- Mes enfants chéris **Primela-Monrayo, Fortune-Olaotan et Prince-Doudédji-Kpèssou**, merci pour gentillesse ;
- Mes frères et sœurs, **Théophile, Blandine, Fréjus, Wilfried, Pélagie, Tovimi et Todégbéssinmè**, pour vos apports de tout genre. Que ce travail soit pour vous, une humble référence à surpasser ;
- Mes autres mères **Laurence et Mélanie**,
- Mes beaux parents **Quentin et Colette FANOU**, pour toutes vos bénédictions, ainsi que toute la famille **FANOU**.

# REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis de remercier très sincèrement :

- Madame **Pauline CHINA HOUHOU**, Administrateur du Trésor,

Directrice de mémoire qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de conduire ce travail jusqu'à son terme ;

- Monsieur **David D. de SOUZA**, Chef Service Administratif et Financier,

Maître de stage qui, en dépit de ses multiples contraintes a su faire preuve de disponibilité constante à mon égard. Ses conseils et ses encouragements m'ont été d'une très grande utilité ;

- Monsieur **Colin GBAGUIDI**, Directeur Départemental des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau, pour ses multiples conseils et encouragements;

- Tous les Chefs Services de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau, en particulier Monsieur **Bernadin MANOU ELEGBEDE**, Chef Service de l'Eau du Plateau;

- Tous les collègues de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau ;
- Tous les collègues du Service de l'Eau du Plateau, en particulier à **Alain BANKOLE** et **Annie DOSSOU**, pour tous les sacrifices consentis et les tous les soutiens,
- Monsieur Laurent FASSINO, pour tous les soutiens ;
- Tous les amis de la famille, en particulier les couples **KOUTCHADE, KITTI** et **GNONLONFIN**,
- Mademoiselle **Delphine GBETOUNSSO**, pour tous les sacrifices,
- Monsieur **Herman Martial Clément FANOU**, pour tous les soutiens,
- Tous les amis d'amphi de la promotion **AFT II 2007-2009**
- Tous les Enseignants de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

(ENAM) pour leurs sacrifices ;

- Tous les membres de l'Administration de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

(ENAM)

- Toutes les personnes qui de près ou de loin, m'ont apporté leurs contributions et conseils.

# SIGLES ET ABREVIATIONS

AC : Attaché de Cabinet

AP : Attaché de Presse

CISE : Cellule Informatique et de Suivi-Evaluation

CT : Conseiller Technique

C/DAF : Chef Division Administrative et Financière

DARH : Division de l'Administration et des Ressources Humaines

DEAM : Division des Etudes Ressources et Assistance Minière

DDMEE-OP : Direction Départementale des Mines de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé  
et du Plateau

DRFM : Direction des Ressources Financières et Matérielles

DRH : Direction des Ressources Humaines

DC : Directeur de Cabinet

DCF : Division de la Comptabilité et des Finances

DETR : Division des Etudes et Règlementations Travaux

DDC : Division du Développement Communautaire

MEE : Ministère de l'Énergie et de l'Eau

MIME : Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie

MMEH : Ministère des Mines de l'Énergie et de l'Hydraulique

SA : Service Administratif

SAF : Service Administratif et Financier

SP : Secrétariat Particulier

S/EAU-O : Service de l'Eau de l'Ouémé

S/EAU-P : Service de l'Eau du Plateau

SIGFIP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des problématiques .....	30
Tableau 2 : tableau des niveaux d'Analyse du Problème .....	36
Tableau 3 : Identification des causes aux problèmes .....	39
Tableau 4 : tableau de Bord de l'Etude .....	41
Tableau 5 : Résultats des enquêtes liées à la première hypothèse .....	56
Tableau 6 : Résultats des enquêtes liées à la troisième hypothèse .....	58
Tableau 7 : Résultats des enquêtes liées à la deuxième hypothèse .....	60

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b><u>CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES A LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DES MINES, DE L'ENERGIE ET DE L'EAU (DDMEE-OP) .....</u></b>	<b>6</b>
<b>Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau des départements de l'Ouémé et du Plateau.....</b>	<b>7</b>
(DDMEE-OP)	
<b>Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE) et de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau des départements de l'Ouémé et du Plateau (DDMEE-OP).....</b>	<b>7</b>
<b>Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités liées à la consommation des crédits délégués à la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau des départements de l'Ouémé et du Plateau (DDMEE-OP).....</b>	<b>23</b>
<b>Section 2 : Problématique de l'étude.....</b>	<b>29</b>
<b>Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique.....</b>	<b>29</b>
<b>Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique .....</b>	<b>33</b>

**CHAPITRE DEUXIEME : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS EN VUE DUNE AMELIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES A LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DES MINES, DE L'ENERGIE ET DE L'EAU (DDMEE OP) ..... 37**

**Section1 :** De la formulation des objectifs à la méthodologie de recherche..... 38

**Paragraphe 1 :** Des objectifs de l'étude à la revue de littérature38

**Paragraphe 2 :** Choix de la méthodologie de l'étude..... 50

**Section 2 :** Des enquêtes de vérification des hypothèses aux approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une amélioration du niveau de consommation des crédits délégués..... 56

**Paragraphe 1 :** Enquêtes et vérification des hypothèses..... 56

**Paragraphe 2 :** Du diagnostic établi aux conditions de mise en œuvre des solutions..... 63

**CONCLUSION GENERALE..... 69**

**BIBLIOGRAPHIE ..... 71**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**

# RESUME

Dans le souci profond des gouvernants actuels de faire du Bénin un pays émergent, l'accent est mis sur l'exécution efficiente des budgets, nécessaire au développement socio-économique. En effet, les autorités de l'administration centrale en collaboration avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ont initié depuis 2001 une série de réformes en vue de dynamiser à nouveau les finances publiques. Ces réformes essentiellement consacrées au domaine budgétaires visaient en particulier l'amélioration de la consommation des crédits budgétaires. La déconcentration territoriale suivie de celle budgétaire a pour but le rapprochement de l'administration de l'administré en vue d'appréhender au mieux ses préoccupations et de les régler efficacement.

Mais le paradoxe est que dans un pays où tout le monde se plaint de la non satisfaction des besoins fondamentaux, en l'occurrence ceux liés à l'Eau et à l'Energie, les crédits y relatifs restent insuffisamment consommés.

De sérieuses difficultés continuent d'entraver la consommation des crédits budgétaires ; au nombre de celles-ci, trois ont été spécifiquement choisies à savoir : le retard dans la mise en place des crédits, la non maîtrise de l'outil SIGFIP et la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques en matière de crédits délégués.

Tout l'intérêt du choix de ce diagnostic réside dans la volonté d'améliorer efficacement la consommation réelle des crédits budgétaires. Ainsi, la recherche des causes se trouvant à la base de ces problèmes, a-t-elle permis par la suite de suggérer des solutions et les conditions de leur mise en œuvre, afin d'améliorer le niveau de consommation des crédits délégués à la **Direction Départementale des Mines de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé-Plateau (DDMEE-OP)**.

La mise en œuvre de ces solutions permettra certainement la consommation optimale des crédits budgétaires et implicitement la satisfaction des besoins fondamentaux liés à l'Eau et à l'Energie et ainsi réduire des poches de pauvreté dans notre pays le Bénin.

## INTRODUCTION GENERALE

Pour donner un nouveau souffle aux finances publiques et pallier certaines difficultés liées à l'exécution des dépenses publiques, les responsables de l'administration centrale béninoise, en collaboration avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), ont initié depuis 2001 une série de réformes. Ces réformes budgétaires visent en particulier l'amélioration de la consommation des crédits. Ainsi, dans la perspective d'une utilisation plus transparente et plus efficace des ressources publiques qui se raréfient, les réformes budgétaires ont conduit à l'élaboration des budgets programmes et des rapports de performance où, l'accent est mis sur les résultats.

Le budget programme est un Programme d'Investissement Public, qui associe les moyens aux résultats et vise fondamentalement :

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

Les secteurs de l'Energie et de l'Eau n'ont pas échappé à ces réformes.

En effet, le département en charge de ce secteur, pour atteindre, ses objectifs s'appuie sur **les Directions Départementales des Mines, de l'Energie et de l'Eau –DDMEE** qui sont en contact avec les populations bénéficiaires pour réaliser les ambitions du gouvernement dans lesdits domaines.

Les résultats obtenus sont fonction de la consommation des crédits budgétaires.

Or, la consommation des crédits budgétaires est en butte à des goulots d'étranglements dans les départements de l'Ouémé et du Plateau.

Ainsi, au 31 décembre 2008 par exemple, le taux de consommation des crédits à **la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau** est de 43,54% soit 878 803 776 de FCFA sur le montant des crédits délégués ouverts qui sont de 2 018 315 676 de FCFA.

Or l'idéal est de consommer l'intégralité ou une grande partie des crédits, étant entendu que ce sont les besoins réels sur le terrain qui ont conduit à l'allocation des ressources.

L'ambition du gouvernement est-elle comblée dans ce cas ? L'Approvisionnement en Eau Potable et en Energie prévu pour cette année est-il ainsi réalisé ?

Beaucoup d'efforts restent à faire donc en vue d'améliorer le niveau de consommation.

En effet, la déconcentration budgétaire exige qu'après le vote du budget et la promulgation de la Loi Des Finances, les ministères sectoriels et les structures centrales délèguent les crédits aux structures déconcentrées. A ce stade, nous notons un retard considérable qui nuit à la bonne exécution du budget. En plus, il est paradoxal que dans un pays où tout le monde se plaint de la non satisfaction des besoins fondamentaux, en l'occurrence ceux liés à l'eau, les crédits qui doivent amener à la satisfaction de ces derniers soient insuffisamment consommés.

Aussi, même avec l'avènement d'un applicatif informatif dénommé « Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

(SIGFiP) » au niveau déconcentré, des efforts restent à déployer pour accélérer l'exécution effective des dépenses publiques. Des problèmes de maîtrise de l'outil se posent avec acuité.

Par ailleurs, l'appropriation des procédures d'exécution des dépenses publiques dans le cadre de la déconcentration budgétaire demeure une préoccupation sérieuse.

Ce sont ces raisons, qui nous ont conduit à réfléchir sur l'exécution des dépenses budgétaires à travers le thème :

**« Contribution à l'amélioration du niveau de consommation des crédits délégués : cas de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé - Plateau ».**

L'intérêt de ce thème repose sur l'analyse des procédures d'exécution des dépenses publiques en général et de manière spécifique sur l'exécution des dépenses liées aux crédits délégués afin de pouvoir en dégager les goulots d'étranglement. Ces goulots qui ont comme corollaire le faible niveau de consommation des crédits délégués.

Notre démarche est de faire une analyse minutieuse des dysfonctionnements détectés en vue de formuler des suggestions susceptibles de renforcer la procédure d'exécution des dépenses liées aux crédits délégués et favoriser la célérité dans leur consommation.

Notre plan s'articule autour de deux chapitres :

Le premier chapitre nous permettra de partir du cadre institutionnel de notre étude pour poser la problématique liée à l'amélioration du niveau de consommation des crédits délégués.

Le second chapitre, nous aidera à nous servir des enquêtes de vérification des hypothèses pour suggérer des approches de

solutions et les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration du niveau de consommation des crédits délégués à ***la Direction Départementale de Mines de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé-Plateau.***

# **CHAPITRE PREMIER :**

**DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE  
A LA PROBLEMATIQUE DE  
L'AMELIORATION DE LA CONSOMMATION  
DES CREDITS DELEGUES A LA DIRECTION  
DEPARTEMENTALE DES MINES, DE  
L'ENERGIE ET DE L'EAU (DDMEE-OP).**

## **CHAPITRE PREMIER :**

DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES A LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DES MINES, DE L'ENERGIE ET DE L'EAU (DDMEE-OP).

Le Ministère de l'Energie et de l'Eau a pour entre autres missions, de garantir à la population, l'accès à l'eau et à l'énergie électrique. L'effectivité de cette mission est assurée par les Directions Départementales des Mines, de l'Energie et de l'Eau (DDMEE).

Pour mener à bien ces activités, les Directions Départementales des Mines, de l'Energie et de l'Eau (DDMEE) sont dotées de crédits délégués qui constituent les moyens financiers mis à leur disposition en vue d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

Dans ce chapitre, nous procéderons d'abord à la description du cadre institutionnel de la DDMEE-OP et à l'état des lieux sur les activités liées à son fonctionnement ; ensuite, nous ferons l'inventaire des forces et faiblesses qui y sont liées, la récapitulation des problèmes spécifiques rattachés à la problématique identifiée et enfin, nous déterminerons une vision globale de résolution de la problématique choisie.

## **Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau (DDMEE-OP)**

La présente section permettra de présenter le Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE) et la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau (DDMEE-OP) d'une part et de rendre compte des observations de stage d'autre part.

### **Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE) et de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau (DDMEE-OP).**

Dans cette partie, nous présenterons brièvement l'organisation du Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE), avant de déboucher sur l'organisation de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau (DDMEE-OP).

#### **I – Présentation du Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE)**

Nous nous servons essentiellement du décret n°2006-461 du 7 septembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau pour procéder à la présentation du ministère.

#### **A- Historique et activités du Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE) :**

## **1- Historique du Ministère de l'Énergie et de l'Eau (MEE).**

L'actuel Ministère de l'Énergie et de l'Eau (MEE) est la résultante des diverses réformes institutionnelles engagées par les Gouvernements qui se sont succédés depuis l'indépendance à ce jour.

En effet, au cours des années 60 la plupart des Etats de l'Afrique Occidentale Française ont exprimé leur volonté de se libérer de la domination coloniale et de jouir de leur autonomie. C'est ainsi que la République du Dahomey devenue par la suite République du Bénin a connu son indépendance et a engagé de ce fait, de nombreuses réformes institutionnelles.

Dès lors en 1959, la première loi régissant la fonction publique au Dahomey a été adoptée.

Au cours de la période révolutionnaire caractérisée par le monopartisme, notamment à partir de 1982, ce ministère avait pour dénomination le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie (MIME) et était placé sous la direction de Monsieur Barthélemy OHOUENS. Le Ministère avait pour mission, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'Etat dans les domaines de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie.

Les difficultés économiques et les différentes réformes de l'Administration des années 87 et 88 ont eu pour conséquence, la fusion de certaines structures ministérielles. Dès lors, les domaines minier, énergétique et commercial ont été rattachés au département en charge de l'Économie et des Finances dirigé, à l'époque par le professeur Hospice ANTONIO.

Le domaine de l'Hydraulique, qui jusque là était géré séparément, se voit couplé aux activités du Ministère de l'Agriculture qui devait en assurer la gestion.

Les trois sous secteurs de l'actuel ministère à savoir les secteurs minier, énergétique et hydraulique ne se retrouvent ensemble qu'à partir de 1991. Dès lors, ledit ministère prend la dénomination du Ministère de l'Energie, des Mines et de l'Hydraulique (MEMH) et est placé sous l'autorité de Monsieur Aurélien HOUESSO.

En 1996, le MEMH devient MMEH sous la houlette de Monsieur Emmanuel GOLOU qui est remplacé par Monsieur Félix ESSOU DANSOU en mai 1998. C'est en mai 2001 que les rênes de ce département seront confiées à Monsieur Kamarou FASSASSI qui le dirige jusqu'en 2006 et qui est remplacé par Monsieur DEGBE jusqu'en 2008 où il passe la main à Monsieur Sacca LAFIA qui le dirige jusqu'à ce jour sous la dénomination Ministère de l'Energie et de l'Eau.

Qu'en est-il des activités de l'actuel ministère chargé d'élaborer et d'appliquer la politique du Gouvernement dans les domaines énergétique et hydraulique ?

## **2- Activités :**

Le Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE) a pour missions :

- de concevoir les modalités de mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les secteurs de l'énergie et de l'eau ;

- d'appliquer cette politique et de suivre son exécution.

A ce titre :

- dans le secteur de l'énergie, il assure, en collaboration avec tous les acteurs du domaine concerné, le développement de ce secteur par la valorisation des ressources énergétiques. Il propose et exécute le Plan Energétique National ;
- dans le secteur de l'Eau, il initie, anime, coordonne et réglemente les activités des ressources en eau ;

Il exerce un contrôle sur toutes les Entreprises à caractère énergétique et hydraulique et veille à l'application de tous les textes législatifs et réglementaires les concernant en vue d'accroître leur efficacité.

Enfin, il constitue et gère une banque de données devant contribuer à une bonne gestion des ressources énergétiques et hydrauliques et à l'orientation de la Politique Nationale de Développement.

Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, le Ministère de l'Energie et de l'Eau dispose de deux directions techniques d'appui à savoir la Direction de l'Administration(actuel DRFM + DRH) et la Direction de la Programmation et de la Prospective.

## **B- Organisation, attributions et fonctionnement du MEE**

### **1-Structure du Ministère**

Le Ministère l'Energie et de l'Eau comprend :

- le Cabinet du Ministre
- la Direction de l'Inspection et de la Vérification Interne
- le Secrétariat Général

### **\* Le cabinet du Ministre**

Il comprend un Directeur de Cabinet, son Adjoint, un Secrétaire Général et son Adjoint, cinq (6) Conseillers Techniques, un Attaché de Cabinet, un Attaché de Presse et une Secrétaire Particulière.

Le Directeur de Cabinet (DC) est placé sous l'autorité directe du Ministre. Il coordonne toutes les activités du cabinet et assiste le Ministre dans l'administration et la gestion du ministère. Il est aidé dans sa tâche par le Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) qui le supplée en cas d'empêchement.

Les Conseillers Techniques (CT), spécialistes dans leurs domaines respectifs, donnent leur avis au Ministre sur les dossiers émanant des institutions de l'Etat, des directions techniques et des structures sous tutelle.

L'Attaché de Cabinet (AC) est chargé de rédiger les correspondances privées avec le Secrétaire Particulier, d'organiser les audiences, les missions et les voyages du Ministre et d'assurer le protocole du Ministre.

L'Attaché de Presse (AP) a pour rôle d'initier et d'animer la politique de communication du ministre, de rédiger les communiqués de presse, de préparer à l'attention du Ministre les notes quotidiennes et des revues de presse, d'élaborer les dossiers de presse sur l'actualité nationale et internationale.

La secrétaire particulière (SP) est chargée de rédiger le courrier confidentiel, de programmer les audiences avec l'attaché de cabinet, de présenter le courrier départ à la signature du Ministre.

## **\* La Direction de l'Inspection et de la Vérification Interne**

Elle est rattachée au Ministre et est chargée de :

- a. l'assistance nécessaire au Ministre en ce qui concerne l'organisation, le fonctionnement et le contrôle de la gestion des directions techniques d'appui, des directions techniques spécifiques, des directions techniques déconcentrées ainsi que des sociétés et organismes sous tutelle ;
- b. la vérification et le contrôle par des inspections régulières de la bonne exécution des missions associées à chaque direction, organisme ou projet sous tutelle en conformité avec les lois et les textes en vigueur ;
- c. l'appréciation des difficultés liées à la mise en œuvre des instructions du Ministre ;
- d. la participation à toute mission d'audit et de contrôle dans les directions ou organismes sous tutelle.

### **\* Le Secrétariat Général**

Il est placé sous l'autorité du Ministre et assure la mémoire et la continuité dans la gestion des affaires de l'Etat, en veillant entre autres à la centralisation de la documentation du ministère.

Ce Secrétariat Général comprend :

- le Secrétariat Administratif (SA)
- le Service informatique
- le Service des Archives (SAR)
- le Service des Relations avec les Usagers (SRU)

- la Cellule de passation des marchés
- le service du protocole du ministère

Il dispose sous sa tutelle des directions ci-après :

- la Direction des Ressources Humaines
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel
- la Direction de la Programmation et de la Prospective
- la Direction Générale de l'Énergie
- la Direction Générale de l'Eau
- Les Directions Départementales des Mines, de l'Énergie et de l'Eau
- Les Sociétés et organismes sous tutelle (OBRGM, SBEE, SONEB, CEB etc )

Ce sont les directions déconcentrées à savoir Les Directions Départementales des Mines, de l'Énergie et de l'Eau, en l'occurrence celle de l'Ouémé et du Plateau qui a servi de cadre à notre recherche.

## **2- Organigramme du Ministère (VOIR ANNEXE 1)**

### **II- Présentation de la DDMEE-OP**

L'arrêté 2004 n°25/MMEH/DC/SGM/CTJ/SA portant attribution, organisation et fonctionnement des Directions Départementales des Mines de l'Énergie et de l'Hydraulique nous servira de support pour la présentation du cadre de notre lieu de stage.

#### **A- Le bloc administratif**

Il est constitué du **Secrétariat Administratif (SA)** et du **Service Administratif et Financier (SAF)**

## **1- Le Secrétariat Administratif**

Le Secrétariat Administratif est placé sous l'autorité du Directeur Départemental des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique et a pour mission, d'assurer les travaux de secrétariat de la Direction Départementale. A ce titre, il a pour tâches :

- La centralisation de toutes les correspondances ;
- L'expédition et le classement des courriers ;
- Le traitement informatique des documents ;
- La gestion de la programmation des rencontres, des liaisons téléphoniques, de la télécopie et des courriers ;
- L'exécution de toute autre tâche, à lui confiée par le Directeur Départemental des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique dans l'exercice de ses fonctions.

## **2 - Le Service Administratif et Financier (SAF)**

Le Service de l'administration et des Finances (SAF) assiste le Directeur Départemental des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique (DDMEH), actuel DDMEE dans la gestion des ressources financières, matérielles et humaines mises à la disposition de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique (DDMEH) conformément aux procédures. A ce titre, il a pour tâches :

- L'organisation et l'exécution des tâches administratives ;
- L'élaboration, l'arbitrage et le suivi du budget ;
- La comptabilité et la gestion budgétaire ;
- La trésorerie ;
- La gestion des ressources humaines ;

- La gestion du matériel roulant, du mobilier de bureau, des approvisionnements, des bâtiments et des stocks ;
- La gestion, de façon séparée par service et par projet, de tous les crédits affectés à la Direction Départementale des Mines, de l’Energie et de l’Hydraulique ;
- Le suivi financier des activités ;
- L’assistance aux structures de gestion des points d’eau pour l’élaboration de leur budget dans le secteur spécifique de l’hydraulique ;
- La production des bilans et des différents états financiers conformément à l’orthodoxie financière de gestion par projet et par service.

Le service de l’Administration et des Finances (SAF) comprend :

- la Division de la Comptabilité et des Finances (DCF) ;
- La Division de l’Administration et des ressources Humaines (DARH) ;
- La division du Budget et du Suivi des Contrats (DBSC)

\* De la Division de la Comptabilité et des Finances (DCF)

La division de la comptabilité et des finances est chargée d’assurer la fidélité et l’enregistrement de toutes les opérations comptables et financières de la direction départementale des mines, de l’énergie et de l’hydraulique. A ce titre, elle a pour tâches :

- la tenue de la comptabilité ;
- la tenue de la caisse ;
- la gestion des caisses de régie d’avance ;
- le décaissement et le réapprovisionnement des comptes ;

- le suivi financier des projets inscrits au Budget général de l'Etat ;
- l'imputation et la saisie des données comptables ;
- la consolidation des opérations comptables et financières ;
- la préparation de la certification des décomptes des travaux résultant de l'exécution des marchés et contrats dont la gestion est confiée à la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'hydraulique ;
- la transmission des données comptables et financières sur les différents secteurs relatifs aux Directions techniques Spécifiques du MMEH.

La Division de la Comptabilité et des finances (DCF) est animée par un chef division.

\*De la Division de l'Administration et des ressources Humaines (DARH) :

La Division de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) est chargée de l'administration générale et de la gestion des ressources humaines de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique. A Cet effet, elle a pour tâches :

- la centralisation et l'exploitation des textes et autres documents administratifs ;
- la rédaction des projets d'actes et documents administratifs ;
- la gestion courante du personnel ;
- la gestion prévisionnelle des emplois ;
- gestion du parc informatique ;
- la gestion du parc automobile ;

- la gestion du standard téléphonique et des services annexes ;
- l'organisation de l'entretien et la maintenance des autres biens corporels ;
- la gestion des stocks (fournitures et équipements de bureau)

La Division de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH) est animée par un chef de division.

\*De la Division du budget et du Suivi des contrats (DSBC)

La Division du Budget et du Suivi des Contrats (DBSC) est chargée d'assurer la gestion budgétaire et la gestion des contrats de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique. A cet effet, elle a pour tâches :

- l'élaboration et le suivi du budget ;
- l'analyse des écarts et la proposition de mesure correctives ;
- la production des documents de base pour la rédaction des rapports financiers ;
- la centralisation et le suivi du budget général ;
- la gestion des approvisionnements, l'organisation et le suivi des appels d'offres ;
- la gestion administrative des contrats et marchés ;
- la centralisation des informations relatives aux contrats et marchés.

La Division du Budget et du Suivi des Contrats (DBSC) est animée par un chef de division.

## **B/ Les services techniques**

### **1-Le Service des Mines**

Le Service des Mines a pour tâches sur toute l'étendue du territoire relevant de sa juridiction :

- D'entreprendre ou de faire réaliser des études relatives à l'orientation et à la définition de la politique minière ;
- D'animer le secteur du développement minier dans les domaines ci-après :
  - Mines et carrières ;
  - Etablissements classés dangereux, incommodes et insalubres ;
  - Épreuves des appareils à pression de gaz, de vapeur ou contenant des liquides inflammables ;
  - Explosifs autres que ceux destinés aux Forces Armées béninoises ;
  - Contrôle et poinçonnage des bijoux et objets d'art en métaux et pierres précieuses ;
- De veiller à la mise en œuvre des textes en vigueur dans chacun de ces domaines ;
- De contrôler les activités des tiers dans le domaine minier.

Le Service des mines comprend deux (2) divisions :

- La Division des Etudes et Assistance Minières (DEAM)
- La Division de Contrôle et de Suivi des Activités Minières (DCSAM)

### **2-Le Service de l'Énergie**

Le service de l'Énergie a pour tâches sur toute l'étendue du territoire relevant de sa juridiction de :

- Suivre et de contrôler le respect des législations, réglementations et textes normatifs en vigueur relatifs au secteur de l'énergie ;
- Donner son avis motivé sur le programme d'investissement et de développement des activités relatifs au secteur de l'énergie ;
- Contribuer à l'élaboration, en liaison avec toutes les structures compétentes, du plan énergétique national ;
- Contribuer à la promotion de toutes les formes d'énergie : hydrocarbures, électricité et les énergies nouvelles et renouvelables ;
- Contribuer à la réalisation des études diagnostiques ;
- Fournir aux tiers des prestations de service ;
- Contribuer à l'alimentation de la banque de données énergétiques ;
- Donner son avis technique motivé sur tout projet relatif au secteur de l'énergie.
- Suivre toutes les entreprises publiques et privées du secteur de l'énergie ;
- de Contrôler :
  - La famille des ressources énergétiques ;
  - La qualité des différentes formes d'énergie et leur utilisation rationnelle ;
  - La sécurité des moyens de transport et de distribution de toutes les formes d'énergie ;
  - La sécurité des moyens de stockage de produits pétroliers.

Le Service de l'Energie comprend trois (3) divisions opérationnelles :

- La division de l'électricité (DIELEC) ;
- La division des Energies Renouvelables (DIER)
- La Division des Hydrocarbures (DIHYDRO)

### **C- Les Services de l'Eau**

Le Service de l'Eau est chargé d'assurer la mise en œuvre à l'échelle du département de la politique nationale en matière d'eau.

A ce titre, il a pour tâches :

- La promotion du secteur de l'eau ;
- L'orientation et la coordination des actions de l'Etat dans le secteur de l'eau ;
- La coordination des intervenants du secteur ;
- Le contrôle de conformité des programmes et réglementations communales avec les normes nationales du secteur ; la planification et le suivi de la réalisation des infrastructures hydrauliques ;
- Le suivi de la gestion des infrastructures hydrauliques en relation avec les différents partenaires institutionnels ;
- La collecte des données relatives aux ressources en eau et aux infrastructures hydrauliques ;
- Le suivi technique et financier de l'exécution des contrats de travaux ou de prestations de service ;
- L'exécution et le contrôle des tranches départementales des programmes d'investissement de l'Etat dans le secteur ;
- L'appui et le conseil aux communes en matière d'approvisionnement en eau potable ;
- La conduite des opérations ou des prestations de service relevant d'eau potable ;

- La conduite des opérations ou des prestations de service relevant de son domaine pour le compte des collectivités locales ;
- L'organisation et la conduite des opérations techniques de lancement et d'appréciation des offres pour les travaux de la tranche départementale des programmes de l'Etat.

Le Service de l'Eau comprend :

- la division des études, réglementation et travaux (DERT) ;
- la division du développement communautaire (DDC) ;
- la cellule informatique et de suivi-évaluation (CISE)

\* De la Division des Etudes, Réglementation et travaux (DERT)

La Division des Etudes, Réglementation et Travaux (DERT) est chargée d'assurer les fonctions techniques d'hydraulique dans le département. A ce titre, elle a pour tâches :

- l'inventaire des ressources en eau ;
- l'orientation et la coordination des actions des intervenants ;
- le contrôle de conformité des programmes et des réglementations communales avec les normes nationales du secteur ;
- l'exécution et le contrôle des marchés et des programmes de l'Etat dans le secteur ;
- l'organisation des appels d'offres et des marchés, et le contrôle des opérations techniques y afférentes ;
- le suivi de la maintenance des ouvrages ;
- La réalisation des études de faisabilité techniques et financières

des ouvrages et l'exécution des travaux selon les règles de l'art.

La division des études réglementation et travaux (DERT) est animée par un chef de division.

\* De la Division du Développement Communautaire (DDC) :

La division du développement communautaire (DDC) est chargée d'assurer la maîtrise d'œuvre sociale et la promotion de l'eau potable dans le département. A ce titre, elle a pour tâches :

- La promotion et le respect du processus de mobilisation sociale conformément à la politique nationale d'approvisionnement en eau potable ;
- La gestion des demandes des communautés en ouvrages ;
- Le suivi et l'appui-conseil aux ONG, aux organes communautaires de gestion et à toutes autres maîtrises d'ouvrages ;
- L'appui aux communautés pour la prise en charge effective par elles-mêmes de leurs besoins en eau et de l'exploitation des points d'eau ;
- Le suivi socio-économique des ouvrages ;
- L'appui conseil aux communes en matière d'eau ;
- L'appui aux communautés pour la prise en compte de l'eau comme facteur de développement et de réduction de la pauvreté.

La Division du Développement Communautaire (DDC) est animée par un chef de division.

\*De la Cellule Informatique et de Suivi-Evaluation (CISE) : La Cellule Informatique et de Suivi-Evaluation est chargée d'assurer dans le Département la collecte et la saisie informatique des données de base sur les ressources en eau et les ouvrages. A ce titre, elle a pour tâches :

- Le recueil des données et leur transmission à la Banque de données intégrée (BDI)
- La participation à l'établissement des statistiques ;
- La réalisation des enquêtes d'études d'impact ;
- Le suivi de l'exécution des programmations ;
- La finalisation des rapports.

La Cellule Informatique et de Suivi-Evaluation est animée par un chef de cellule qui a rang de chef de division.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités liées à la consommation des crédits délégués à la DDME OP.**

La présente partie se propose de rendre compte des observations de stage à la DDME en mettant en exergue les forces, opportunités, faiblesses et menaces qui se présentent à cette structure.

### **I- Le bloc administratif**

Il est constitué du Secrétariat Administratif (SA) et du Service Administratif et Financier (SAF)

#### **A- Le secrétariat administratif**

Le secrétariat réceptionne les courriers après une décharge et les enregistre dès leur arrivée. Les courriers sont ensuite transmis

au Directeur avant d'être affectés aux destinataires intéressés. A cette étape, les destinataires apposent leur signature dans le cahier d'enregistrement à la suite de la réception des courriers. Ce même processus est suivi pratiquement pour la transmission des courriers qui au départ, font l'objet d'une décharge par l'agent de liaison qui le fait de même à destination : ceci laisse transparaître un **bon suivi des mouvements de courriers** (force).

Les courriers transmis au Directeur sont annotés avant leur affectation aux agents compétents pour traitement. Après traitement, les pièces lui sont retournées pour son appréciation : ceci témoigne de la **présence de l'autorité supérieure en amont et en aval du processus de traitement de l'information** (force).

Aussi faut-il faire remarquer que c'est le seul secrétariat du Directeur qui est utilisé par le Service Eau Ouémé qui est fonctionnel et logé dans les mêmes locaux que la DDMEE-OP d'où il est très sollicité. Ceci dénote **d'un manque de personnel en secrétariat** (faiblesse).

Outre la gestion des courriers, le secrétariat est chargé de la réception et de l'émission des appels téléphoniques. Mais il n'y éprouve pas beaucoup de difficultés car **il existe d'interphones dans tous les bureaux** (force).

Par ailleurs, les travaux de photocopie lui sont faciles à gérer à cause de **la présence dans presque tous les bureaux d'appareil photocopieur**. (force)

## **B/- Le Service Administratif et financier (SAF)**

Dans l'accomplissement de ces tâches, le SAF se voit affecter des courriers d'ordre administratif auxquels il donne ses appréciations. **Il joue le rôle de conseiller en administration et en finances du directeur** (force). **Il gère la carrière des agents de la direction sur la base des dossiers préétablis par chacun d'eux et actualisés à chaque fois qu'il y a un changement** (force). Il est à noter que le C/SAF DDMEE joue en même temps le rôle de C /DAF et S/Eau ouémé, ce qui nécessite un nombre d'agents conséquent pour pouvoir faire face à ces tâches. Malheureusement **ils ne sont que deux dans le service** (faiblesse). Mais ils bénéficient par moment de l'aide des stagiaires qui sont passagers et n'ont pas de rémunérations. En somme, ils **sont deux comptables à gérer les administrations et les finances de la DDMEE OP et du S/EAU ouémé** (faiblesse).

En effet, les crédits délégués sont envoyés pour le compte de la DDMEE – OP (fonctionnement) ; le S/EAU ouémé (fonctionnement et investissement) et le S/EAU PLATEAU (fonctionnement et investissement).

En ce qui concerne le S/EAU PLATEAU, la Division de l'Administration et des Finances existe et est fonctionnelle. Elle gère de façon indépendante les crédits du S/EAU PLATEAU. Mais il faut aussi remarquer qu'à ce niveau, la division n'est réduite qu'à son chef. Ceci **dénote d'un manque cruel de personnel** (faiblesse).

**Le secrétariat du S/EAU PLATEAU ne dispose pas officiellement d'agents qualifiés et permanents pour sa gestion.**

Il y passe par moment des stagiaires qui ne sont que des appuis saisonniers (faiblesse). Le S/EAU PLATEAU étant situé à Ifangni, **de véritables problèmes de communications se posent** (faiblesse).

Les crédits délégués mis à la disposition de la DDMEE OUEME-PLATEAU et des S/EAU sont gérés par le SAF (ouémé) et la DAF (plateau). Ainsi, en vue de l'atteinte des objectifs assignés à la DDMEE OP, ils s'attèlent durant toute l'année à exécuter le budget prévu pour chacun de leur département. Mais il faut constater que ces crédits leur sont notifiés tardivement. En effet, les crédits commencent par leur être notifiés à partir du mois de mars et progressivement jusqu'en août, **ce qui constitue une grande entorse à l'exécution des activités prévues** (faiblesse).

**En dépit de cette situation les services et divisions font un effort pour consommer les crédits de fonctionnement** (force). Mais **les crédits d'investissement qui font l'objet de décompte au fur et à mesure que les travaux avancent souffrent énormément de cette situation** (faiblesse). De plus les défaillances intempestives du réseau SIGFIP constituent un goulot d'étranglement majeur.

En effet, **le fait que toute dépense publique ne doit passer que par ce système constitue un problème important** (faiblesse), sans oublier **la non maîtrise de l'outil SIGFIP par les acteurs de la chaîne**, le réseau n'étant installé dans les départements que l'année dernière c'est-à-dire en 2008 (faiblesse).

La déconcentration budgétaire aussi constitue un fait nouveau dans les départements. **Ce qui fait que les agents de la chaîne de dépenses ont toujours des problèmes quant à l'assimilation des procédures** (faiblesse), encore que **lesdits agents sont en effectifs insuffisants et on y compte très peu de cadres** (faiblesse).

Il faut dire que le SAF et la DAF plateau s'attèlent pour **anticiper sur les travaux de passation de marché de l'année suivante** (force). Ainsi dès que les crédits sont notifiés les signatures de contrat se font très vite. **Il en est de même des dépenses de fonctionnement** (force).

Cette anticipation porte la consommation à un taux raisonnable, mais les objectifs annuels en matière de fourniture d'eau potable aux populations ne sont pas atteints.

## **II- Les services techniques**

### **A- Les Services des Mines et de l'Energie**

Il est à constater que la déconcentration dans ces secteurs n'est que de nom. En effet, **ces services ne disposent pas de personnel, d'équipement et des crédits ne leur sont pas délégués dans leur secteur de façon spécifique à l'instar des services de l'Eau** (faiblesse).

La non permanence des services Mines et Energie dans le département de l'Ouémé est un défaut cruel car les missions assignées à ces différents services sont tellement importantes et indispensables aussi bien pour les populations que pour les sociétés sous tutelle (SONEB, SBEE) implantées dans le département d'où un manque de l'exploitation de leur compétence

territoriale. **Les projets relevant de leur domaine sont gérés depuis leurs directions générales à Cotonou** (faiblesse).

### **B- Les Services de l'Eau (SEau)**

Il faut noter, que les S/EAU existent déjà dans les départements sous l'appellation de services de l'hydraulique avant l'avènement des DDME. Ainsi **ces services sont mieux organisés** (force). En effet **presque toutes les divisions prévues par l'arrêté existent et fonctionnent normalement** (force). **Ils disposent d'équipement non moins importants pour travailler** (force). Mais **il se pose également le problème d'insuffisance d'agents dans ces divisions pour les animer de façon efficiente** (faiblesse). Il y a même des divisions assez importantes telles que les Cellules d'Information et de Suivi Evaluation qui gèrent la Base de Données dans les départements et donc la vitrine de tous les travaux et leurs niveaux d'exécution qui sont réduites à leur chef. Ceci pose souvent les problèmes de la non actualisation de façon régulière de la Base de Données Intégrées (BDI) (faiblesse) très importante aussi bien pour la Direction Générale de l'Eau que les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

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

Cette section nous permettra d'abord d'inventorier les forces et faiblesses issues de nos observations de stage à la DDMEE-OP, ensuite de présenter la liste des problématiques possibles et enfin de choisir la problématique à résoudre et dégager la démarche méthodologique à adopter pour résoudre la problématique choisie.

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

Dans ce paragraphe, nous allons recenser tous les atouts et problèmes liés au fonctionnement de la DDMEE-OP, ensuite nous regrouperons les différents problèmes par problématiques possibles avant de choisir celle qui fera l'objet de notre étude.

#### **I – Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et listes des problématiques :**

Nous allons inventorier les forces et faiblesses telles que constatées plus haut puis établirons les problématiques possibles

##### **A – Inventaire des atouts et problèmes**

Il s'agit ici, de faire le point d'une part, des atouts en termes de forces et d'opportunités et d'autre part, les problèmes en termes de faiblesses.

##### **1 – Atouts (forces et opportunités)**

a- Bon suivi des mouvements des courriers ;

b- Présence de l'autorité supérieure en amont et en aval du processus de traitement de l'information ;

- c- Existence d'équipement et de matériel de travail dans les S/Eau ;
- d- Répartition du travail selon les compétences de chacun ;
- e- Bonne gestion des carrières des agents ;
- f- Bonne anticipation sur les dossiers en particulier les dossiers d'appel d'offre ( S /Eau) ;
- g- Bonne organisation et meilleur fonctionnement des S/EAU ;

## **2 – Problèmes (faiblesses et menaces)**

- a- Manque de personnel au secrétariat ;
- b- Manque de personnel au SAF ;
- c- Manque cruel de personnel à la DAF Plateau ;
- d- Inexistence de secrétaires dans le plateau ;
- e- Défaillance en matière de communication dans le plateau ;
- f- Retard dans la mise en place des crédits délégués ;
- g- Insuffisance de consommation des crédits ;
- h- Défaillance du réseau SIGFIP ;
- i- Non maîtrise de l'outil informatique par les acteurs de la chaîne de dépenses ;
- j- Non maîtrise des procédures en matière de déconcentration budgétaire
- k- Insuffisance d'agents et d'agents qualifiés sur la chaîne des dépenses
- l- Manque de personnel permanent dans les services de Mines et de l'Energie ;
- m- Non exploitation de la compétence territoriale quant aux services des Mines et Energie ;

n- Absence d'appui conseil aux sociétés sous tutelle par les services des Mines et Energie ;

o- Insuffisance d'agents dans les divisions des S/EAU en l'occurrence dans les Cellules d'informatique et de Suivi-Evaluation (CISE).

## **B – Liste des problématiques possibles**

Les problèmes spécifiques énumérés ci – dessus ont été regroupés sous **trois** différentes problématiques telles que présentées dans le tableau que voici :

**Tableau n°1 : Liste des problématiques possibles**

<b>Numéros</b>	<b>Libellés de la problématique</b>	<b>Problème général</b>	<b>Problèmes spécifiques</b>
Problématique n°1	Problématique de l'amélioration du fonctionnement des services Mines et Energie	Difficultés dans la réalisation des activités dévolues aux services Mines et Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de personnel permanent dans les services Mines et Energie ;</li> <li>• Non exploitation de la compétence territoriale dévolue aux services Mines et Energies ;</li> <li>• Absence d'appui conseil permanent aux sociétés sous tutelles (SBEE, SONEB)</li> </ul>
Problématique n°2	Problématique de l'amélioration de la consommation des crédits délégués à la DDMEE-OP	Faible consommation des crédits délégués à la DDMEE-OP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard dans la mise en place des crédits délégués ;</li> <li>• Défaillance du réseau SIGFIP ;</li> <li>• Non maitrise de l'outil SIGFIP par les acteurs de la chaîne de dépense;</li> <li>• Méconnaissance</li> </ul>

			des procédures d'exécution des dépenses par crédits délégués
Problématique n°3	Problématique du renforcement du personnel qualitatif et quantitatif dans les services Eaux	Manque de personnel adéquat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de personnel à la DAF-Eau Plateau ;</li> <li>• Inexistence d'agent au secrétariat ;</li> <li>• Manque de personnel dans les CISE Eaux-OP</li> </ul>

## **II – Ciblage de la problématique et formulation du sujet**

### **A – Ciblage de la problématique**

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux de base et regroupés sous différentes problématiques nous paraissent tous importants à résoudre. Mais étant donné que nous ne pouvons pas les aborder tous, ceux relatifs à la consommation des crédits délégués ont retenu plus notre attention et nous paraissent plus importants à être étudiés. En effet la consommation des crédits délégués est soumise aux règles générales qui gouvernent l'exécution des dépenses publiques. Ainsi la consommation des crédits délégués doit être efficiente afin de permettre la réussite des missions assignées à la DDMEE-OP. Il convient donc de rappeler que, la problématique ainsi choisie est libellée comme suit : **« Problématique de l'amélioration de la consommation des crédits délégués à la DDMEE-OP »**. Cette problématique se rapporte au problème général identifié qui est la faible consommation des crédits délégués à la DDMEE-OP; et regroupe par ailleurs, les problèmes spécifiques suivants :

- retard dans la mise en place des crédits délégués ;
- défaillance du réseau SIGFIP ;
- non maîtrise de l'outil SIGFIP par les acteurs de la chaîne de dépense;
- méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses par crédits délégués.

## **B – Formulation du sujet**

Comme annoncé ci – dessus, nous nous sommes proposés de mener notre réflexion sur la problématique de l'amélioration de la consommation des crédits délégués à la DDMEE-OP. Ainsi afin d'apporter au mieux notre contribution à la résolution des problèmes liés à cette problématique, nous avons choisi d'orienter la présente étude sur le thème :

**« Contribution à l'amélioration du niveau de consommation des crédits délégués : cas de la DDMEE-OP »**

Après avoir fait les inventaires (forces et faiblesses) et le ciblage de la problématique, nous passerons à la spécification et à la vision globale de résolution de la problématique.

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

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

Le problème spécifique « défaillance du réseau SIGFIP » connaît déjà un début de solution. En effet, les autorités compétentes ne cessent de multiplier différentes actions en vue de l'amélioration du système.

En effet, les techniciens de la division SIGFIP de la Direction Générale du Budget du Ministère des Finances sont assez et souvent sollicités pour pallier cette difficulté. De plus, nous pensons que ce problème relève beaucoup plus du domaine des techniques de l'information et de la communication et que nous ne disposons pas suffisamment d'outils pour l'aborder. Dès lors, la problématique spécifiée a pour problème général : « **la faible consommation des crédits délégués à la DDMEE-OP** » et pour problèmes spécifiques :

- retard dans la mise en place des crédits délégués ;
- non maîtrise de l'outil SIGFIP par les acteurs de la chaîne de dépense;
- méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses par crédits délégués.

## **II – Vision globale de résolution de la problématique**

L'accomplissement des missions assignées à la DDMEE-OP participe de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de fourniture d'Energie et d'Approvisionnement en Eau Potable. Par ailleurs, cette mission participe également de l'amélioration des conditions de vie des populations. C'est pourquoi la DDMEE-OP, afin de permettre à l'Etat d'atteindre ses objectifs en matière de politique d'énergie et d'eau d'une part, et de garantir aux populations l'accès à l'eau et à l'énergie d'autre part, doit utiliser au mieux les moyens mis à sa disposition notamment, améliorer la consommation des crédits délégués. A cet effet, il est important d'identifier les causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques liés à la problématique de l'amélioration de la consommation des crédits délégués à la DDMEE-OP. L'apport de

solutions au problème de la faible consommation des crédits délégués à la DDMEE-OP aura nous l'espérons, un effet d'entraînement sur certains problèmes liés aux problématiques et améliorera par conséquent et ce de manière générale, le fonctionnement de la DDMEE-OP.

Une fois les problèmes spécifiques choisis, le sujet formulé et la problématique spécifiée, nous définirons les objectifs à atteindre par rapport aux problèmes choisis. Nous procéderons ensuite à l'identification des causes supposées être à la base de ces problèmes en vue de formuler des hypothèses de travail et d'élaborer un tableau de bord de l'étude.

Dès lors, nous ferons la revue de littérature qui nous permettra de mettre en exergue les contributions antérieures à la résolution des problèmes identifiés puis nous définirons une méthodologie à adopter en termes de :

- modèles théoriques d'analyse des données ;
- modèles empiriques (techniques de mobilisation des données indispensables à la réalisation des enquêtes).

Enfin, nous présenterons :

- l'analyse des données ;
- la vérification des hypothèses ;
- l'établissement du diagnostic et
- les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

## **CHAPITRE DEUXIEME :**

**DES OBJECTIFS DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS EN VUE D'UNE AMELIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES A LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DES MINES, DE L'ENERGIE ET DE L'EAU DE L'OUEME ET DU PLATEAU (DDMEE-OP).**

**CHAPITRE DEUXIEME** : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS EN VUE D'UNE AMELIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES A LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DES MINES, DE L'ENERGIE ET DE L'EAU DE L'OUEME ET DU PLATEAU (DDMEE-OP).

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

Ensuite nous procéderons à la collecte des données qui feront l'objet d'une analyse.

Enfin, nous utiliserons une méthodologie à double dimensions (théorique et empirique) pour mieux expliquer les problèmes identifiés afin de proposer des approches de solutions liées aux éléments de diagnostic et pour finir nous énoncerons les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

## **Section1** : De la formulation des objectifs à la méthodologie de recherche

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

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

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

#### **I- Objectifs et hypothèses de l'étude**

Nous définirons les objectifs avant d'aborder les hypothèses de travail.

##### **A- Objectifs de l'étude**

Les objectifs qui permettront la résolution des problèmes identifiés sont consignés dans le tableau ci-après :

**Tableau n° 2** : tableau des niveaux d'analyse du problème

<b>Niveau d'analyse du problème</b>	<b>Objectifs de l'étude</b>
<u>Niveau général</u>	Contribuer au relèvement du taux de consommation des crédits budgétaires
<u>Niveau spécifique</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Envisager des mécanismes en vue de réduire considérablement les lenteurs dans la mise en place des crédits dans les départements</li><li>- Renforcer les capacités des acteurs de la chaîne des dépenses en vue de la maîtrise de l'outil SIGFIP</li><li>- Multiplier les formations à l'intention des acteurs de la chaîne quant aux procédures d'exécution des dépenses publiques par crédits délégués.</li></ul>

## **B - Hypothèses de l'étude**

Nous allons essayer de déterminer les causes plausibles pouvant expliquer les problèmes identifiés. Ensuite nous dégagerons les causes qui nous semblent les mieux adaptées pour expliquer chaque problème. Enfin nous formulerons les hypothèses dans chaque cas en joignant chaque cause à son problème.

### **1 - Identification des causes supposées à la base des problèmes identifiés :**

#### **a) causes supposées à la base du problème spécifique N° 1:**

##### **Retard dans la mise en place des crédits délégués**

Nos analyses nous permettent d'identifier les causes ci- après dans le cadre du retard dans la mise en place des crédits délégués :

- le retard de la prise des actes par le Ministère en charge des Finances et de l'Economie ;
- la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU ;
- les lenteurs administratives récurrentes à l'Administration Béninoise quant aux différentes signatures.

Le retard dans la prise des actes est un fait mais il nous paraît peu convaincant car cette cause est commune à tous les ministères sectoriels.

Aussi les lenteurs administratives sont désormais la règle et connue de tous. Une règle d'or dans les techniques d'un bon management est entre autres l'anticipation, c'est pourquoi nous pensons que la cause plausible est relative à l'anticipation des travaux préliminaires à la délégation de crédits

**b) causes supposées à la base du problème spécifique N°2 : la non maîtrise de l'outil SIGFIP**

L'analyse du problème de la non maîtrise de l'outil SIGFIP fait envisager deux causes plausibles :

- L'installation récente de l'outil SIGFIP dans les départements
- La non maîtrise des techniques de l'utilisation de l'outil

L'installation du SIGFIP au niveau départemental procède de la déconcentration budgétaire instituée par l'Etat béninois. Ainsi l'implantation du SIGFIP se fait progressivement. C'est ainsi qu'en 2008 elle a été une réalité dans les départements. Mais cette cause envisagée se rapportant à l'implantation récente de l'outil dans les départements ne nous convaint pas assez. En effet si malgré le caractère récent de l'outil informatique dans les départements, les acteurs se sont bien appropriés des techniques d'utilisation ce problème de maîtrise n'existerait pas ; d'où elle nous semble la plus liée au problème spécifique.

**c) causes supposées à la base du problème spécifique N°3 :**

**Méconnaissance des procédures.**

Les causes ci après peuvent être énumérées comme élément pouvant justifier ce problème spécifique.

- Le faible niveau intellectuel de certains animateurs de la chaîne de dépenses ;
- L'avènement des crédits délégués dans les départements est un fait nouveau ;
- La non assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs.

S'il est vrai que la déconcentration budgétaire est un fait nouveau dans les départements, les procédures écrites existent et

des formations sont initiées à cet effet. Mais elles ne sont pas régulières alors qu'elles devraient l'être, à cause de la mobilité des agents de l'administration.

Au vu de ce qui précède cette cause (la non assimilation des procédures d'exécution) ne nous semble pas très liée au problème.

Aussi, la non assimilation des procédures d'exécution des dépenses publiques par les acteurs semble être liée à la cause relative au faible niveau de certains animateurs de la chaîne de dépense. En effet trouver une solution à cette cause (faible niveau) éliminerait celle relative à la non assimilation des procédures. Au vu de ce qui précède, le faible niveau de certains animateurs de la chaîne des dépenses, nous paraît plus convaincante.

**Tableau n°3** : Identification des causes aux problèmes

<b>PROBLEME</b>	<b>CAUSES SUPPOSEES</b>	<b>OBSERVATION</b>
Niveau général		
Niveau spécifique	Le retard dans la prise des actes qui mettent les crédits à la disposition des ministères sectoriels par le Ministère en charge des Finances.	
<b>PS1</b>	la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU	Retenue
Retard dans la mise en place des crédits délégués	les lenteurs administratives récurrentes à l'Administration Béninoise quant aux différentes signatures	

<p><b>PS2</b> La non maîtrise de l'outil SIGFIP</p>	L'installation récente de l'outil SIGFIP dans les départements	
	La non assimilation des techniques de l'utilisation de l'outil	Retenue
<p><b>PS3</b> Méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques par crédits délégués</p>	Le faible niveau intellectuel de certains des animateurs de la chaîne de dépenses	Retenue
	L'avènement des crédits délégués dans les départements est un fait nouveau	
	La non assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs	

## 2 - Point des hypothèses de l'étude

Dans la suite de notre travail de recherche il sera question de choisir une méthodologie pour confirmer ou infirmer les hypothèses suivantes :

### Hypothèse 1

Le retard considérable dans la mise en place des crédits délégués est dû à la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU

### Hypothèse 2

La non maîtrise du SIGFIP est liée à la non assimilation des techniques de l'utilisation de l'outil.

### Hypothèse 3

La méconnaissance des procédures est liée au faible niveau intellectuel de certains animateurs de la chaîne de dépenses.

## Synthèse des préoccupations

Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEME	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
<b>G E N E R A L</b>	<b>Problème général</b> Contribution au relèvement du taux de consommation des crédits budgétaires	<b>Objectif général</b> Contribuer au relèvement du taux de consommation des crédits budgétaires		
<b>S P E C I F I Q U E</b>	<b>PROBLEME SPECIFIQUE 1</b> Retard dans la mise en place des crédits délégués	<b>OBJECTIF SPECIFIQUE 1</b> Améliorer le processus de mise en place des crédits délégués	<b>CAUSES SUPPOSEES 1</b> la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU	<b>HYPOTHESE 1</b> Le retard considérable dans la mise en place des crédits délégués est dû à la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU
	<b>PROBLEME SPECIFIQUE 2</b> La non maîtrise de l'outil SIGFIP	<b>OBJECTIF SPECIFIQUE 2</b> Revoir la formation des acteurs de la chaîne de dépenses.	<b>CAUSES SUPPOSEES 2</b> La non assimilation des techniques de l'utilisation de l'outil	<b>HYPOTHESE 2</b> La non maîtrise du SIGFIP est liée à la non assimilation des techniques de l'utilisation de l'outil.

## II- Revue de littérature

Il s'agit de faire le point des connaissances antérieures sur les différents problèmes identifiés dans notre étude. Ce point des connaissances doit en principe passer par l'approche de certains acteurs du domaine que nous explorons à travers leurs écrits et

publications. Mais compte tenu du caractère inédit des différents problèmes que nous avons choisis, nous avons éprouvé d'énormes difficultés pour faire cette revue de littérature.

Cependant nous allons essayer de la faire en prenant pour repère les approches génériques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Pour ce faire, il sera question d'exposer à travers ces approches génériques, le point des connaissances liées au problème général de la “ **Faiblesse du taux de consommation des crédits budgétaires** ” puis celui des problèmes spécifiques retenus que sont :

- le retard dans la mise en place des crédits ;
- la non maîtrise de l'outil SIGFIP ;
- la méconnaissance des procédures.

Rappelons que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, nous avons identifié des approches génériques précises par rapport aux différents problèmes spécifiques de la manière suivante :

- approche théorique basée sur l'amélioration des mesures visant à asseoir une politique d'exécution diligente des dépenses ;
- approche théorique basée sur une large vulgarisation des procédures et des pièces justificatives de dépenses ;

Notons au préalable que, les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques, sont sous le couvert de l'approche générique du problème général qui est la théorie générale de la faiblesse du taux de consommation des crédits budgétaires. Pour ce faire nous ferons seulement les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques.

## **A- Le retard dans la mise en place des crédits délégués**

L'exposé des contributions antérieures à travers nos lectures n'a pas été aisé. Cependant, nous avons pu lui trouver quelques similitudes.

Ainsi, les spécialistes canadiens du management, chargés de la modernisation de la fonction publique dans leur pays estiment que le concept de la responsabilisation va au-delà des simples notions de responsabilité civile ou pénale qui consistent à imputer les faits causant du tort ou violant une défense légale à leurs auteurs.

C'est plutôt toute une série de démarches mises en oeuvre pour obtenir d'une personne les résultats qu'on attend d'elle.

Cela oblige à créer un cadre de responsabilisation de gestion. Ce cadre dans sa forme la plus simple, vise à fournir aux gestionnaires de la fonction publique, en particulier aux administrateurs, une liste précise des attentes en matière de gestion au sein d'un cadre global pour un rendement organisationnel élevé. Ce cadre apporte une solution managériale au problème de la responsabilisation qui peut être adapté au problème de retard dans la mise en place des crédits délégués.

Aussi, pourrait-on résumer la responsabilisation en des :

- liens hiérarchiques et responsabilités claires pour des processus et des résultats ;
- délégations de pouvoirs reflétant les capacités ;
- enchaînements des engagements dans les accords de gestion de la performance.

Ces différentes approches managériales peuvent être complétées par les solutions relatives à la responsabilité civile et pénale ainsi

que des sanctions administratives prônées par certaines législations sur le problème.

## **B- Point des connaissances sur la non maîtrise des procédures d'exécution des crédits délégués.**

L'approche générique retenue est basée sur une large vulgarisation des procédures et des pièces justificatives de dépenses.

Et en matière de vulgarisation nous avons, à l'issue de nos lectures, porté notre choix sur M. DELMARQUETTE, car quand on parle de vulgarisation, cela sous entend la communication et par ricochet la sensibilisation.

Pour ce dernier, communiquer dans une entreprise, c'est émettre des informations vers une ou plusieurs cibles bien définies, afin d'assurer de la part des récepteurs une modification de leur attitude ou de leur comportement.

Il ressort de cette définition que cet auteur distingue trois éléments fondamentaux qui sous-tendent une action de communication. Il s'agit de l'information à transmettre, de la cible visée et du feed back attendu.

L'information est simultanément un instrument de connaissance et un moyen permettant de réduire l'incertitude et la complexité de son environnement. Elle constitue la matière première de toute décision et le fondement de tous les systèmes de gestion.

De ce fait, elle est une donnée stratégique que l'entrepreneur doit organiser et gérer avec beaucoup de prudence. La pertinence des décisions, en particulier celles relatives à la politique générale de l'entreprise est de construire des systèmes d'information et de

communication appropriés aussi bien interne qu'externe avec les acteurs de son environnement.

Le traitement de l'information est à la base de bon nombre de fonctions de gestion. La capacité du dirigeant à analyser et à synthétiser l'information est donc déterminante pour la qualité et la rapidité de ses décisions (BORDELEAU Yvan, 1992, Page 30-31).

Il est nécessaire que celui-ci gère l'information, c'est-à-dire qu'il élimine celle qui est inutile et conserve celle qui risque de lui servir.

Les relations publiques sont des activités déployées par un groupe en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations entre les membres du groupe et entre le groupe et les différentes structures de son environnement fonctionnel. Il peut s'agir par exemple des relations avec la presse (communiqué, conférence de presse) ; des débats et des séminaires avec les partenaires.

La façon dont les acteurs se comportent lors de leurs relations interpersonnelles est nécessairement déterminante, car la plus fréquente cause d'insuccès est le manque de sensibilité envers les autres.

Le dirigeant à succès est juste et intègre face aux acteurs avec qui il interagit. En effet celui-ci avec équité, évite de blâmer les autres, reconnaît ses propres erreurs et met ses intérêts personnels à l'écart. Il est primordial que le gestionnaire s'entoure des gens compétents. En effet, les subordonnés sont en grande partie responsables de la qualité du travail effectué et le dirigeant doit s'assurer d'une relève compétente.

La capacité de travailler en équipe et de consulter fréquemment ses pairs, impliquent nécessairement de la flexibilité

puisqu'il doit constamment s'adapter à des gens très différents (BORDELEAU Yvan, 1992, Page 28-31).

Rapprochant tout ceci de notre problème spécifique et les causes supposées se trouvant à la base de ce dernier, nous accentuerons notre vulgarisation sur les acteurs impliqués dans la chaîne des dépenses.

### **C - Point des connaissances sur la non maîtrise de l'outil SIGFIP par les acteurs de la chaîne de dépense**

La thématique retenue au niveau de la vision globale de résolution et liée à ce problème spécifique est celle relative à la formation rigoureuse des acteurs de la chaîne.

Le SIGFIP permet à l'ordonnateur délégué d'établir les documents du compte administratif et au comptable ceux du compte de gestion. Au sein du SIGFIP, est installé un module observateur permettant de connaître les causes et les agents responsables des retards dans l'exécution des dépenses publiques d'une part et les agents intervenant effectivement dans le système d'autre part.

C'est le lieu de citer quelques documents statistiques édités par le SIGFIP. Il s'agit entre autres de :

- La situation des mandats ordonnancés ;
- La situation des dépenses engagées ;
- La situation des Ordres de Paiement non régularisés du Budget des Ministères et Institutions de l'Etat ;
- La situation des crédits ouverts et des crédits disponibles ;
- La situation des prises en charge des mandats de paiement ;
- La situation des dépenses ordonnancées et acceptées des Ministères et Institutions de l'Etat ...

On note une célérité dans l'exécution des dépenses publiques, une transparence dans la gestion des fonds publics, puisque le système évite le double emploi de crédit. Il permet de connaître l'auteur d'une écriture passée, chacun d'eux ayant un code secret, d'opérer uniquement dans la grille de crédit alloué à son unité et de repérer la position d'un dossier dans le circuit de la chaîne. Par le SIGFIP, dès lors que le budget est voté, il est mis en exécution. Avec le Système Intégré de Préparation Informatique du Budget de l'Etat (SIPEBE), les données budgétaires sont directement introduites au SIGFIP. Ce qui évite la répétition des saisies et les erreurs pouvant résulter éventuellement de celles-ci.

Le SIGFIP permet aussi de faire des analyses sur les activités financières des Ministères et Institutions de l'Etat, une circulation plus rapide des informations et la fiabilité des données budgétaires. En somme le SIGFIP favorise un contrôle efficace des finances publiques.

Entre autre avantage du SIGFIP, il permet à tout utilisateur d'avoir à n'importe quel moment la situation d'exécution des dépenses c'est-à-dire les crédits consommés et les crédits disponibles. Mais la réalité est décevante car pour Anselme E. ZOHOUN et Sylvestre AHO GBAKPA, la maîtrise du logiciel SIGFIP par les utilisateurs n'est pas totale alors qu'elle est une chose capitale pour la consommation efficace et efficiente des crédits budgétaires. De 2001 à 2003, environ 3000 acteurs ont été formés. Mais cela se heurte à la mobilité des cadres. Pour ce faire une formation continue et régulière est nécessaire. De même, la maîtrise du logiciel dépend de la mise en place en nombre suffisant du dispositif informatique pouvant permettre la saisie des informations et des données budgétaires.

Ainsi, Anselme E. ZOHOUN et Sylvestre AHO GBAKPA proposent que l'effectivité du système nécessite la formation, le dynamisme et l'habileté des hommes appelés à son exploitation. D'où la nécessité d'une ressource humaine qualifiée.

## **Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude**

Ce paragraphe sera consacré aux approches empiriques et théoriques qui nous permettront de collecter et d'analyser les données recueillies afin de vérifier nos hypothèses :

### **I- Approche empirique**

Les approches empiriques constituent des outils qui facilitent la mise en relief de la méthode d'investigation envisagée. Elles s'articuleront autour de plusieurs points :

- la détermination des objectifs de la collecte des données ;
- la nature de la collecte des données ;
- la détermination de l'outil de collecte des données ;
- la présentation des techniques de dépouillement des données ;
- l'exposé des outils de présentation des données.
- Recherche documentaire

### **A-Objectifs de la collecte des données**

Nos investigations ont pour objectif de rassembler des données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, d'une manière spécifique, nos recherches ou enquêtes nous permettront de savoir si :

- Le retard considérable dans la mise en place des crédits délégués est dû à la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU

- La non maîtrise du SIGFIP est liée à la non assimilation des techniques d'utilisation de l'outil.
- La Méconnaissance des procédures est liée au faible niveau intellectuel de certains des animateurs de la chaîne de dépenses.

### **B-Nature de la collecte des données**

La vérification de nos hypothèses nous amènera à faire une enquête qualitative. On appelle enquête qualitative, toute enquête portant sur le fond, la nature de la population étudiée. Cela consistera à enquêter toutes les personnes impliquées dans la consommation des crédits délégués dans les départements. Ces personnes sont au nombre de vingt et représente ainsi la taille de l'échantillon.

### **C - Outils de collecte des données**

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

- Retard dans la mise en place des crédits délégués
- Défaillance du réseau SIGFiP dans les départements
- La non maîtrise de l'outil SIGFIP
- Méconnaissance des procédures

## **D - Technique de dépouillement et de traitement des**

### **données :**

Les différentes opinions et réflexions qui se dégagent des réponses données par les personnes et autorités rencontrées ont été traitées de façon manuelle.

## **E - Outils de présentation des données**

Les données collectées à partir des investigations menées sont traitées en fonction de notre appréciation des réponses obtenues lors des entretiens.

## **F - Recherche documentaire**

Elle nous a été d'une grande importance et d'une utilité dans le cadre des présentes recherches. En effet, elle nous a permis d'élargir notre champ de vision, de collecter les informations utiles pour la rédaction de la revue de littérature et de rassembler les ouvrages et les études faits sur le problème en résolution.

## **II- Approche théorique**

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

## **A - Choix d'outils d'analyse du problème de retard dans la mise en place des crédits délégués**

### **1- Théorie choisie**

Comme nous l'avons dit précédemment la responsabilité des cadres en charge des travaux de délégation de crédits doit être mise

en cause. En effet les spécialistes canadiens du management, chargés de la modernisation de la fonction publique dans leur pays estiment que le concept de la responsabilisation va au-delà des simples notions de responsabilité civile ou pénale qui consistent à imputer les faits causant du tort ou violant une défense légale à leurs auteurs.

C'est plutôt toute une série de démarches mises en oeuvre pour obtenir d'une personne les résultats qu'on attend d'elle.

Nous pensons donc résoudre ce problème par plus de responsabilisation des cadres impliqués dans ce processus.

L'approche théorique retenue pour déterminer la cause se trouvant à la base de ce problème est celle de M. DELMARQUETTE selon qui, communiquer, c'est émettre des informations vers une ou des cibles définies afin d'assurer de la part des récepteurs une modification de leur attitude ou de leur comportement.

## **2 - Normes ou repères d'amélioration**

Pour remédier à ce problème, il importe que tous les acteurs soient responsabilisés davantage sur leur responsabilité en matière de consommation des crédits délégués et qu'ils anticipent sur les travaux préliminaire y afférents.

## **3 - Seuil de décision**

Les causes qui seront retenues après enquête sont celles qui se révéleront conformes aux opinions émises par la majorité des enquêtés.

Ainsi, seules les causes qui réuniront plus d'avis favorables seront retenues.

## **B - Choix d'outils d'analyse du problème de la non maîtrise de l'outil SIGFiP**

### **1 - Théorie choisie**

La thématique retenue au niveau de la vision globale de résolution et liée à ce problème spécifique est celle relative à la formation rigoureuse des acteurs de la chaîne.

Nous pensons résoudre ce problème par l'instauration d'une formation continue à l'endroit des acteurs.

### **2- Normes ou repères d'amélioration**

Il n'y aurait plus de problème relatif à la maîtrise incomplète du logiciel par ses utilisateurs lorsqu'il y aurait un renforcement des capacités des acteurs dans l'exploitation du logiciel.

### **3 - Seuil de décision**

Les causes qui seront retenues après enquête sont celles qui se révéleront conformes aux opinions émises par la majorité des enquêtés.

Ainsi, seules les causes qui réuniront plus d'avis favorables seront retenues.

## **C - Choix d'outils d'analyse du problème de la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques par crédits délégués.**

### **1 - Théorie choisie**

La théorie retenue est celle basée sur une large vulgarisation des procédures et des pièces justificatives de dépenses et le relèvement de la qualité des agents impliqués dans l'exécution des dépenses publiques.

## **2 - Normes ou repères d'amélioration**

Pour pallier ce problème il serait judicieux d'insister sur la qualité des agents impliqués dans ce processus.

## **3- Seuil de décision**

Les causes qui seront retenues après enquête sont celles qui se révéleront conformes aux opinions émises par la majorité des enquêtés.

Ainsi, seules les causes qui réuniront plus d'avis favorables seront retenues.

## **Section 2** : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une amélioration du niveau de consommation des crédits délégués

Après la revue de la littérature et la détermination de la méthodologie de travail, il importe de procéder à l'organisation des enquêtes, à l'analyse des résultats obtenus et à la vérification des hypothèses afin de proposer des approches de solutions pour l'amélioration du taux de consommation des crédits délégués.

A cet effet, nous allons procéder dans un premier temps à l'organisation des enquêtes et à l'analyse des données recueillies et dans un second temps, nous suggérerons des solutions et leur condition mise en œuvre.

### **Paragraphe 1** : Enquêtes et vérification des hypothèses

Ce paragraphe sera consacré à l'analyse des résultats obtenus. Mais avant cette analyse, nous présenterons les conditions de réalisation des enquêtes.

#### **I - De l'organisation des enquêtes aux limites des données**

##### **A- Préparation et réalisation des enquêtes**

\*Au cours de notre recherche, nous avons mené deux types d'enquête. Une enquête basée sur un questionnaire et une enquête basée sur des entretiens directs. Le questionnaire a été adressé aux différents acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques.

Le questionnaire a été rédigé en langue française dans un style simple permettant la compréhension des enquêtés et favorisant l'analyse des données.

Toutefois, après l'élaboration de ces documents d'enquêtes, nous avons procédé à leur test aux fins de reformuler les questions et de les adapter au niveau de compréhension des enquêtés.

### **\* Réalisation des enquêtes**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué deux types d'enquêtes. Il s'agit dans un premier temps d'une enquête interne, réalisée à travers les divers entretiens avec les différents agents et ensuite d'une enquête, réalisée auprès des agents de la plate-forme SIGFiP. Nous avons recueilli à leur niveau des informations et leurs opinions sur l'amélioration du taux de consommation des crédits budgétaires.

## **B- Difficultés rencontrées et limites des données**

### **1) Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation des enquêtes concernent surtout les entretiens directs avec les autorités des différentes structures déconcentrées impliquées dans la consommation des crédits délégués.

En effet ces derniers sont pour la plupart du temps très occupées ; à cause de la période très sensible de consommation des crédits.

### **2) Limites des données**

Les limites des données concernent essentiellement certaines réponses données par les enquêtés qui visiblement ne paraissent pas réelles.

## II- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes

### A- Présentation et analyse des données relatives au retard considérable dans la mise en place des crédits délégués

#### 1 - Les données qualitatives mobilisées et les grandes tendances :

Des divers entretiens que nous avons réalisés avec les acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques, il ressort que le retard considérable dans la mise en place des crédits délégués est d'abord imputable à la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU. Pour certains il est dû au retard dans la prise des actes mettant les crédits à disposition des structures concernées ou parfois il relève des lenteurs administratives.

#### 2 - Présentation des données quantitatives et les grandes tendances

Les résultats recueillis de nos enquêtes sont rangés selon les de réponses obtenues à la question qui a été posée aux acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques.

Ainsi, à la question de savoir quelles sont selon vous les causes qui se trouvent à la base du problème de retard considérable dans la mise en place des crédits délégués par le ministère et la DGEAU les réponses obtenues sont consignées dans le tableau suivant :

**Tableau 5:** Résultats des enquêtes liés à la première hypothèse

Eléments	Retard dans la prise des actes	Non anticipation sur les travaux préliminaires	Lenteurs administratives quant aux signatures	Total
Gestionnaires de crédits	1	3	1	5
Service de	1	2	1	4

l'ordonnateur secondaire				
Délégué du contrôleur financier	-	1	1	2
Receveur des finances de l'ouémé	-	2	1	3
DRFM	-	3	1	4
DGEAU	-	1	1	2
Valeur absolue	2	12	6	20
Valeur relative (%)	10	60	30	100

**Source :** Résultats de nos enquêtes

L'analyse des résultats consignés dans le tableau appelle les observations suivantes :

- 10% des enquêtés répondent que le retard considérable dans la mise en place des crédits délégués par le ministère et la DGEAU est lié aux actes qui ne sont pas toujours pris au moment opportun.
- 60% des personnes enquêtés estiment que la cause fondamentale est la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU.
- 30% des personnes interrogées estiment que le retard dans la mise en place des crédits délégués par le ministère et la DGEAU est lié aux lenteurs administratives.

**B - Présentation et analyse des données relatives à la non maîtrise des procédures d'exécution des crédits délégués.**

**1 - Les données qualitatives mobilisées et les grandes tendances :**

Les acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques que nous avons interrogés nous ont révélé majoritairement que le faible

niveau de certains de ces acteurs est à la base de la non maîtrise des procédures.

## **2 - Présentation des données quantitatives et les grandes tendances :**

Les résultats recueillis de nos enquêtes sont rangés selon les modalités de réponses obtenues à la question qui a été posée aux acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques.

Ainsi, à la question de savoir quelles sont selon vous les causes qui se trouvent à la base de la méconnaissance des procédures les réponses suivantes nous sont données et sont consignées dans le tableau suivant :

**Tableau 6:** Résultats des enquêtes liés à la troisième hypothèse

Eléments	Faible niveau intellectuel	Avènement nouveau des crédits délégués dans les départements	Non assimilation des techniques d'exécution	Total
Gestionnaires de crédits	4	-	1	5
Service de l'ordonnateur secondaire	1	1	2	4
Délégué du contrôleur financier	-	1	1	2
Receveur des finances de l'Ouémé	2	-	1	3
DRFM	3	-	1	4
DGEAU	1	1	-	2
Valeur absolue	11	3	6	20
Valeur relative (%)	55	15	30	100

**Source :** Résultats de nos enquêtes

L'analyse des résultats consignés dans le tableau appelle les observations suivantes :

- 55% des enquêtés répondent que la non maîtrise des procédures d'exécution des crédits délégués est lié au faible niveau intellectuel de certains acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques.
- . 15% des personnes enquêtées estiment que la cause fondamentale de la méconnaissance des procédures d'exécution des crédits délégués est due à l'avènement récent des crédits délégués dans les départements.
- . 30% des personnes interrogées estiment que la non maîtrise des procédures d'exécution des crédits délégués est la résultante de la faible capacité d'assimilation des techniques d'exécution.

## **C - Présentation et analyse des données relatives à la non maîtrise du SIGFIP**

### **1 - Les données qualitatives mobilisées et les grandes tendances**

Pour la plupart des personnes avec lesquelles nous avons eues des entretiens, la non maîtrise du SIGFIP est liée à la non assimilation des techniques de l'utilisation de l'outil. Pour d'autres l'installation récente de l'outil SIGFIP dans les départements serait à la base de cet état de chose.

### **2 - Présentation des données quantitatives et les grandes tendances**

Les résultats recueillis de nos enquêtes sont rangés selon les modalités de réponses obtenues à la question qui a été posée aux acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques.

Ainsi, à la question de savoir quelles sont selon vous les causes qui se trouvent à la base de la non maîtrise de l'outil SIGFIP, les réponses suivantes nous sont données et sont consignées dans le tableau suivant :

**Tableau 7:** Résultats des enquêtes liés à la deuxième hypothèse

Eléments	Non assimilation des techniques d'utilisation de l'outil	Installation récente du SIGFIP dans les départements	Total
Gestionnaires de crédits	4	1	5
Service de l'ordonnateur secondaire	2	2	4
Délégué du contrôleur financier	1	1	2
Receveur des finances de l'ouémé	2	1	3
DRFM	3	1	4
DGEAU	1	1	2
Valeur absolue	13	7	20
Valeur relative (%)	65	35	100

**Source :** Résultats de nos enquêtes

L'analyse des résultats consignés dans le tableau appelle les observations suivantes :

- 65% des enquêtés répondent que la non maîtrise du SIGFIP est liée à la non assimilation des techniques d'utilisation de l'outil.
- 35% des personnes enquêtées estiment que la cause fondamentale est l'installation récente du SIGFIP dans les départements.

## **Paragraphe 2 : Du diagnostic établi aux conditions de mise en œuvre des solutions**

Dans cette partie, nous vérifierons les hypothèses que nous avons formulées, puis établirons le diagnostic d'une part ; et d'autre part nous suggérerons des solutions et leur condition de mise en œuvre.

### **I - De la vérification des hypothèses aux approches de solutions**

Une fois les hypothèses vérifiées et les diagnostics posés, nous proposerons des approches de solutions pour remédier aux problèmes.

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

On procédera, à la vérification des hypothèses et au point du diagnostic.

##### **1 - Vérification des hypothèses**

###### **a - Vérification de l'hypothèse n°1**

L'analyse des données d'enquêtes recueillies nous permet de nous rendre compte de la récurrence du problème de retard dans la mise en place des crédits délégués, et la cause principale se trouvant à la base de ce phénomène est la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation.

Or l'hypothèse formulée par rapport à ce problème retenait la même cause citée ci-dessus.

Il en résulte donc, que l'hypothèse selon laquelle le problème de retard dans la mise en place des crédits délégués est dû à la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation est entièrement validée.

### **b- Vérification de l'hypothèse n°2**

L'analyse du problème de la non maîtrise de l'outil SIGFIP effectuée précédemment, a révélé la non assimilation des techniques d'utilisation de l'outil SIGFIP comme cause réelle de ce problème. Or l'hypothèse formulée par rapport à ce problème retenait la même cause citée ci-dessus.

Nous pouvons ainsi dire que l'hypothèse n°2 est entièrement validée.

### **c- Vérification de l'hypothèse n°3**

L'analyse des données d'enquêtes recueillies nous permet de nous rendre compte que le problème de la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques par crédits délégués a pour cause principale le faible niveau intellectuel de certains animateurs de la chaîne.

En nous fondant sur ces analyses, nous sommes à même de dire que l'hypothèse n°3 est aussi entièrement vérifiée.

## **2 - Synthèse du diagnostic**

### **a- Élément de diagnostic n°1**

Le retard dans la mise en place des crédits délégués, s'explique par la non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation.

### **b- Élément de diagnostic n°2**

La non maîtrise du réseau SIGFiP est due à la non assimilation par les acteurs des techniques d'utilisation de l'outil.

### **c- Elément de diagnostic n°3**

La méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques par crédits délégués est soustendue par le niveau intellectuel de certains animateurs de la chaîne.

## **II - Approches de solutions et Conditions de mise en oeuvre**

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

Apporter une solution à un problème, c'est proposer les conditions de correction des causes se trouvant à sa base, tout en tenant compte des objectifs. Il s'agit en réalité de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses. Ainsi, des solutions seront proposées pour l'élimination des différentes causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques.

**Problème spécifique 1 :** Retard dans la mise en place des crédits délégués.

De l'étude du problème spécifique relatif à la mise en place des crédits délégués, il ressort que sa résolution doit passer par une meilleure organisation et à temps des différentes réunions entre la coordination des projets et la DGEAU en vue de statuer sur les différentes répartitions des crédits délégués entre les différents départements. Aussi la DGEAU étant soumis au processus des budgets programmes, les enveloppes annuelles sont quasi connues d'avance et les services comptables et financiers doivent anticiper sur les calculs des différents reports. La DRFM doit aussi une fois, la loi des finances votée au niveau national commencer par préparer et prendre les décisions de délégation à commencer par celles concernant les crédits classiques inscrits directement au

budget national dont les retards ne s'expliquent pas. (fonctionnement).

### **Problème spécifique 2** : Non maîtrise de l'outil SIGFIP

Il ressort des analyses que pour trouver une solution à la non maîtrise de l'outil SIGFIP, il faudra que des formations continues soient organisées à l'intention des acteurs de la chaîne sur les techniques d'utilisation et les astuces en vue d'être indépendant de SIGFIP (national) et que des techniciens soient déployés dans tous les départements au niveau des plate – formes pendant tout au moins la période de pointe d'exécution du budget pour régler sur place les problèmes évitant ainsi aux gestionnaires les innombrables déplacements sur Cotonou .

Aussi le problème de la vieillesse des agents de l'Etat fait que le personnel recruté à l'ère de l'utilisation de la dactylographie très peu habitué à l'ordinateur est disponible et déployé sur la chaîne. Par conséquent, il faut recruter de nouvelles compétences dans ces domaines pour pourvoir efficacement aux attentes des temps modernes, sans occulter de compter avec les anciens mais en les recyclant très régulièrement.

### **Problème spécifique 3** : Méconnaissance des procédures.

Il ressort du diagnostic relatif à la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques par crédits délégués que l'éradication de ce problème doit passer par les formations et recyclages continus des acteurs et différents animateurs de la chaîne des dépenses publiques, la vulgarisation et la mise à disposition de tous, de manuels de procédures et de pièces justificatives. Ces formations sont organisées à l'intention des cadres intervenant dans la chaîne (Préfet, DCF, RF, gestionnaires

de crédits) mais le constat est que les travaux sont réellement exécutés par leurs assistants qui sont pour la plupart des agents d'exécution qui ont une capacité intellectuelle réduite d'où les difficultés d'assimilation. C'est la routine qui leur donne la main. Il urge donc de penser à un recrutement de personnel adéquat pour étoffer la chaîne des dépenses et donner un nouveau souffle et dynamisme à la consommation des crédits budgétaires.

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

Les solutions proposées ne trouveront leur efficacité qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre. L'amélioration de la consommation efficace et transparente des crédits budgétaires à la DDMEE –OP suppose la résolution des problèmes spécifiques à travers les approches de solutions proposées. Ainsi, envisageons-nous les conditions ci-après pour atteindre nos objectifs :

### **Problème spécifique 1 :**

Par rapport au problème spécifique 1, il va falloir :

- Responsabiliser davantage les intervenants de la chaîne dans les travaux de délégation de crédits ;
- Assortir les travaux de délégation de crédits entre la coordination, la DGEAU et la DRFM d'un chronogramme rigoureux ;
- Prévoir et appliquer des sanctions en cas de défaillance de chaque acteur.

## **Problème spécifique 2**

Par rapport au problème spécifique 2, il faudra :

- Initier et faire des formations et recyclages continus à l'endroit des acteurs et animateurs par l'instauration des modules adéquats,
- Augmenter le personnel en qualité ;
- Motiver le personnel en mettant à sa disposition tous les moyens dont il a besoin ;
- Eviter la trop grande mobilité des cadres intervenant dans la chaîne car cela conduit à une reprise permanente des formations, or c'est la pratique qui fait acquérir l'expérience et la maîtrise.

## **Problème spécifique 3**

Par rapport au problème spécifique 3, il faudra :

- Initier des formations et recyclage réguliers sur les procédures d'exécution des dépenses publiques ;
- Recruter du personnel qualifié pour renforcer ce qui existe déjà, sur la chaîne des dépenses ;
- Editer de mini manuels de procédures par stade, sur la chaîne des dépenses, les vulgariser et les mettre à disposition des acteurs ;
- Faire respecter les délais impartis à chaque acteur pour traiter les données tels qu'indiqués dans le manuel des procédures ;
- Sensibiliser tous les acteurs sur la nécessité de respecter le délai de traitement des informations ;
- Sanctionner les acteurs en cas de défaillance.

## **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de notre étude qui a eu pour intérêt de contribuer à l'amélioration du niveau de consommation des crédits délégués à la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau (DDMEE-OP), il se révèle que la question de la sous consommation, malgré les réformes amorcées depuis 2001, est d'une importance capitale et d'actualité dans notre pays.

Il est donc indispensable de trouver les solutions adéquates pour améliorer cette situation.

A cet effet, nous avons à l'issue de nos recherches, identifié une kyrielle de problèmes parmi lesquels, nous en avons retenu trois :

- le retard dans la mise en place des crédits délégués ;
- la non maîtrise de l'outil SIGFIP ;
- la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques en matière de crédits délégués.

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

Ces suggestions apparaissent en même temps comme des recommandations dont la prise en compte s'avèrerait salvatrice pour la consommation des crédits.

Il urge donc, qu'une action concertée soit entreprise entre toutes les personnes impliquées dans la gestion des finances publiques.

Aussi, il va falloir responsabiliser davantage les intervenants dans la chaîne des dépenses publiques par des sensibilisations, puisque l'exécution du budget est un travail à la chaîne où la défaillance d'un maillon influence tout le processus et le résultat.

L'application des mesures coercitives paraît tout de même importante car « la peur du gendarme est le début de la sagesse »

## BIBLIOGRAPHIE

### I - OUVRAGES GENERAUX

- BORDELEAU, Yvan (1992) : « **Gestionnaires performants... Comment expliquent-ils leurs succès ?** » Edition Agence d'Arc, 217p
- DELMAQUETTE, M. (2002) : « **Plein pot** » Mercatique Edition Fourcher
- GORTNER, Harold (1994) : « **Gestion des organisations publiques** » Presse de l'Université de Québec
- KOTTER, JP (1983) : « **Ce que font vraiment les directeurs efficaces** » Edition Harvard-l'Expansion
- MAGNET, Jacques (1998) : « **Finances Publiques** » 4ème Edition système, France

### II- RAPPORTS ET ETUDES

- AWANOU, Victoire (2005) : « **Contribution à la dynamisation de la procédure d'exécution du BGE pour une consommation efficiente des crédits budgétaires** », Mémoire de fin de formation, Cycle I, Administration des Finances et Trésor, ENAM
- ALLAGBE, C. et SANDA BIO, N. (2006) : « **Contribution à l'amélioration de la gestion des stocks au Ministère du Développement, de l'Economie et des Finances - MDEF** » Mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle, Filière : Finance et Contrôle de Gestion, UPIB.
- TONOUKOUEN, J.A. (2007) : « **Contribution à l'amélioration du système de suivi évaluation du budget programme au MEF** ». Mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle, Filière : Finance et Contrôle de Gestion, UPIB.
- ZOHOUN, A.I. et AHO GBAKPA, S.A. (2003) : « **Impact de l'informatisation de la chaîne d'exécution des dépenses** »

## **publiques sur la consommation des crédits budgétaires »**

Mémoire de fin de formation en Licence Professionnelle, Filière : Finance et Contrôle de Gestion, UPIB.

- GBEDO, Nadia (2005) : « **Consommation des crédits budgétaires au Bénin : difficultés rencontrées et approches de solutions** », Mémoire de fin de formation, Cycle I, Administration des Finances et Trésor, ENAM
- BANWOLA K. Victor (2006) : « **L'éradication des déterminants de la sous consommation des crédits budgétaires au Bénin** », Mémoire de fin de formation, Cycle I, Administration des Finances et Trésor, ENAM

### **III- PUBLICATIONS DIVERSES**

- ABOUDOU, Solange : « **Procédure normale d'exécution des dépenses publiques** », Formation sur la mise en oeuvre du logiciel SIGFiP
- République du Bénin, (2005) : « **Rapport provisoire d'évaluation des dépenses publiques** », avril 2005

### **IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

- **Loi organique n°86-021** du 26 septembre 1986 relative aux lois de finances
- **Décret n°2006-461 du 7 septembre 2006** portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau
- **Décret n° 2000-601** du 29 novembre 2000 portant réforme des procédures d'exécution du Budget Général de l'Etat

# annexes



## **GUIDE D'ENTRETIEN**

### **Guide d'entretien à l'endroit des personnes impliquées dans l'exécution des crédits délégués accordés à la Direction Départementale des Mines de l'Energie et de l'Eau (DDMEE)**

Bonjour Monsieur ou Madame,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du cycle II en Administration des Finances et du Trésor, à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous effectuons une enquête sur les conditions d'exécution des crédits délégués accordés à la Direction Départementale des Mines de l'Energie et de l'Eau

Dans le but de connaître vos difficultés et vos attentes sur la question pour participer à son amélioration, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux questions suivantes :

**Question N°1** : Selon vous, qu'est ce qui explique le retard considérable dans la mise en place des crédits délégués ?

- Le retard dans la prise des actes qui mettent les crédits à la disposition des ministères sectoriels par le Ministère des Finances et de l'Economie
- La non anticipation sur les travaux préliminaires à la délégation des crédits par le ministère et la DGEAU

- Les lenteurs administratives récurrentes à l'Administration Béninoise quant aux différentes signatures

**Question N°2** : Qu'est ce qui peut selon vous, expliquer la non maîtrise de l'outil SIGFIP par les acteurs ?

- L'installation récente de l'outil SIGFIP dans les départements
- La non assimilation des techniques de l'utilisation de l'outil

**Question N°3** : Comment justifier vous la méconnaissance des procédures d'exécution des dépenses publiques par crédits délégués par les acteurs de la chaîne ?

- Le faible niveau intellectuel de certains des animateurs de la chaîne de dépenses
- L'avènement des crédits délégués dans les départements est un fait nouveau
- La non assimilation des techniques d'exécution des crédits délégués par certains acteurs

**Question N°4** Quelles sont vos suggestions pour améliorer le processus d'exécution des crédits délégués à la DDME ?

# Table des matières

Identification du jury.....	i
Avertissement.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Sommaire.....	ix
Résumé.....	xi
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b><u>CHAPITRE PREMIER</u> : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES A LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DES MINES, DE L'ENERGIE ET DE L'EAU (DDMEEOP).....</b>	<b>5</b>

<b><u>Section 1</u></b> : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau (DDMEE-OP).....	7
<b><u>Paragraphe 1</u></b> : Présentation du Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE) et de la Direction Départementale des Mines, de l'Energie et de l'Eau de l'Ouémé et du Plateau (DDMEE-OP).....	7
I – Présentation du Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE).....	7
A- Historique et activités du Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE).....	7
B- Organisation, attributions et fonctionnement du MEE.....	10
II- Présentation de la DDMEE-OP.....	13
A- Le bloc administratif.....	13
B- Les services techniques.....	18
C- Les Services de l'Eau.....	20
<b><u>Paragraphe 2</u></b> : Etat des lieux sur les activités liées à la consommation des crédits délégués à la DDMEE OP.....	23
I- Le bloc administratif.....	23
A- Le secrétariat administratif.....	23
B- Le Service Administratif et financier (SAF).....	25
II- Les services techniques.....	27
A- Les Services des Mines et de l'Energie.....	27
B- Les Services de l'Eau (SEau).....	28
<b><u>Section 2</u></b> : Problématique de l'étude.....	29

<b><u>Paragraphe 1</u></b> : ciblage de la problématique .....	29
I – Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et listes des problématiques .....	29
A – Inventaire des atouts et problèmes.....	29
B – Liste des problématiques possibles.....	31
II – Ciblage de la problématique et formulation du sujet.....	32
A – Ciblage de la problématique.....	32
B – Formulation du sujet.....	33
<b><u>Paragraphe 2</u></b> : Spécification et vision globale de résolution de la problématique .....	33
I - Spécification de la problématique.....	33
II – Vision globale de résolution de la problématique.....	34
<b><u>CHAPITRE DEUXIEME</u></b> : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS EN VUE D'UNE AMELIORATION DU NIVEAU DE CONSOMMATION DES CREDITS DELEGUES A LA DIRECTION DEPARTEMENTALE DES MINES, DE L'ENERGIE ET DE L'EAU DE L'OUEME ET DU PLATEAU (DDMEE-OP).....	36
<b><u>Section1</u></b> : De la formulation des objectifs à la méthodologie de recherche .....	38
<b><u>Paragraphe 1</u></b> .....	38
I- Objectifs et hypothèses de l'étude.....	38
A - Objectifs de l'étude.....	38
B - Hypothèses de l'étude.....	39

II- Revue de littérature .....	43
A- Le retard dans la mise en place des crédits délégués.....	45
B- Point des connaissances sur la non maîtrise des procédures d'exécution des crédits délégués.....	46
C - Point des connaissances sur la non maîtrise de l'outil SIGFiP par les acteurs de la chaîne de dépense.....	48
<b><u>Paragraphe 2</u></b> : Choix de la méthodologie de l'étude.....	50
I - Approche empirique .....	50
A - Objectifs de la collecte des données.....	51
B - Nature de la collecte des données.....	51
C - Outils de collecte des données.....	51
D -Technique de dépouillement et de traitement des données....	52
E - Outils de présentation des données.....	52
F- Recherche documentaire.....	52
I- Approche théorique.....	52
A - Choix d'outils d'analyse du problème de retard dans la mise en place des crédits délégués.....	54
B - Choix d'outils d'analyse du problème de la non maîtrise de l'outil SIGFiP.....	54
<b><u>Section 2</u></b> : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une amélioration du niveau de consommation des crédits délégués.....	56
<b><u>Paragraphe1</u></b> : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	56
I - De l'organisation des enquêtes aux limites des données.....	56
A- Préparation et réalisation des enquêtes.....	56
B- Difficultés rencontrées et limites des données.....	57

II- Présentation et analyse des résultats d'enquêtes.....	58
A- Présentation et analyse des données relatives au retard considérable dans la mise en place des crédits délégués.....	58
B - Présentation et analyse des données relatives à la non maîtrise des procédures d'exécution des crédits délégués.....	59
C - Présentation et analyse des données relatives à la non..... maîtrise du SIGFIP	61

**Paragraphe 2** : Du diagnostic établi aux conditions de mise en œuvre des solutions.....63

I - De la vérification des hypothèses aux approches de solutions.....	63
A - Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic.....	63
II- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre .....	65
A - Approches de solutions .....	65
B - Conditions de mise en œuvre .....	67

**CONCLUSION GENERALE.....69**

**BIBLIOGRAPHIE .....71**

**ANNEXES**