



REPUBLIQUE DU BENIN

=XXXXXXXXX=

VICE-PRIMATURE CHARGÉE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=XXXXXXXXX=

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (U.A.C)

=XXXXXXXXX=

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)

=XXXXXXXXX=

DIPLOME D'ADMINISTRATEUR DES FINANCES ET DU TRESOR



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE II

OPTION :

Administration des Finances

FILIERE :

Administration des Finances
et du Trésor(AFT)

**PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
AMELIOREE DU SERVICE ASSURE DE LA
DETTE PAR LA CAISSE AUTONOME
D'AMORTISSEMENT (CAA)**

Réalisé et soutenu par :

Yarou GUERA K. B. SOUKALE

Sous la direction de :

Maître de stage

Mama Ismaël YAMKALLA

Directeur de la Stratégie
à la CAA

Directeur de mémoire

Alexis B. HOUEHA

Administrateur du Trésor à la retraite
Chargé de cours à l'ENAM

OCTOBRE 2015

JURY D'EVALUATION DU MEMOIRE

PRESIDENT: Jules KOUNOUWEWA

VICE PRESIDENT: Justin GANDJIDON

MEMBRE : Firmin DANHOUNDO

CERTIFICATION

« Nous certifions que le présent mémoire a été effectivement réalisé par monsieur GUERA K. B. SOUKALE Yarou. Ledit mémoire est arrivé à terme et peut être soutenu devant un jury »

Abomey-Calavi, le 31 octobre 2015

Signatures

Le Tuteur de stage

Le Directeur de mémoire,

Mama Ismaël YAMKALLA

Alexis B. HOUEHA

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

- 🌺 A notre feu père, GUERA Kora Bio Soukalé ;
- 🌺 A notre mère, MOKOTE Baké.
- 🌺 A mon cousin, YOROU C. Orou Bagou et son épouse
- 🌺 A toute la famille, GUERA KORA BIO SOUKALE
- 🌺 A ma chère bien aimée LAISSI Afoussatou.

REMERCIEMENTS

Tous nos sincères remerciements :

- à monsieur **Alexis B. HOUEHA**, notre Directeur de mémoire ;
- à monsieur **Mohamed GADO**, Directeur Général de la Caisse Autonome d'Amortissement pour nous avoir accepté en stage dans sa structure
- à monsieur **Mama Ismaël YAMKALLA**, notre Tuteur de stage qui en dépit de ses exigences professionnelles, n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition toute l'expertise nécessaire pour la réalisation de ce mémoire ;
- à monsieur **Roland ANANI**, Chef Service Mobilisation de l'Aide Extérieur pour tous ces conseils ;
- à tout le personnel de la CAA,
- à tous les professeurs et membres de l'administration de l'ENAM,
- aux membres du Jury.

A tous, nous disons infiniment merci.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

A.J.T.	: Agent Judiciaire du Trésor
APD	: Aide Publique au Développement
AFD	: Agence Française de Développement
AN	: Assemblée Nationale
BADEA	: Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
BAD	: Banque Africaine de Développement
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l’Afrique de L’ouest
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
CAA	: Caisse Autonome d'Amortissement
CADTM	: Comité pour l’Annulation de la Dette du Tiers Monde
CNE	: Commission Nationale de l’Endettement
CDM	: Cadre de Dépense à Moyen terme
CS-DRMS	: Commonwealth Secretary Debt Recording Management System
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DG	: Direction Générale
DE	: Direction des Etudes
DRT	: Direction du Recouvrement et de trésorerie
DCSP	: Direction du Contrôle et du Suivi des Projets
DA	: Direction Administrative
DCF	: Délégué du Contrôleur Financier
DDP	: Direction de la Dette Publique
DSJ	: Dons Spéciaux Japonais
DSRP	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
D T S	: Droit de Tirage Spécial
Dollar US	: Dollar Etats-Unis
F. CFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
F.M.I	: Fonds Monétaire International

IPPTE	: Initiative en faveur des Pays Pauvre Très Endettés
JO	: Journal Officiel
KFW	: Kreditanstalt Für Wiederaufbau
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	: Objectif du Millénaire pour le Développement
OPEP	: Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole
PR	: Président de la République
P V D	: Pays en Voie de Développement
PIP	: Programme d'Investissement Public
PAG	: Programme d'Action Gouvernemental
RFD	: Receveur des Finances de la Dette
SMAE	: Service Mobilisation de l'Aide Extérieure
SADP	: Service de l'Amortissement de la Dette Publique
SIGFiP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
TSA	: Taxe Spéciale d'Amortissement
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition du personnel de la CAA au 30 juin 2014	9
Tableau 2: Ecart de durée entre les dates de transmission des ordres de virement	25
Tableau 3: Possibilités de problèmes à résoudre (PAR)	30
Tableau 4: Tableau de la problématique choisie	37
Tableau 5: Tableau de bord de l'étude	46
Tableau 6: Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse	56

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Cause du retard dans le remboursement de la dette extérieure	58
Graphique 2: Causes de l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette	59
Graphique 3: Cause du faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés.....	60

RESUME

Le Bénin tout comme les autres pays en voie de développement se doit de bien assurer le service de la dette pour continuer à contracter de nouveaux prêts. Compte tenu de la gestion peu satisfaisante qui est faite des fonds d'emprunts, et du défaut de paiement des prêts rétrocédés par leur bénéficiaire, le service de la dette devient aujourd'hui un poids pour l'économie afin de poursuivre considérablement ses objectifs de réduction de la pauvreté.

C'est ainsi que dans le but de contribuer à une gestion améliorée du service assuré de la dette extérieure, nous avons soulevé certains problèmes qui semblent être préoccupants. L'état des lieux sur la gestion du service de la dette à la Caisse Autonome d'Amortissement a révélé entre autres dysfonctionnements, les retards dans le remboursement de la dette extérieure, l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure, le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement. Le présent travail s'est proposé d'étudier la problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette par la Caisse Autonome d'Amortissement. L'objectif visé ici, est de déterminer les conditions d'une gestion améliorée du service assuré de la dette.

A la suite de l'enquête entreprise, il s'avère que la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure est à l'origine du retard dans son remboursement. Le problème de la convertibilité croisée du FCFA s'est révélé être la conséquence de la forte incidence du taux de change sur le remboursement du service de la dette extérieure. Enfin, à la base du faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement se trouve l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés.

La présente étude se veut être une contribution à l'amélioration de ces situations. Ainsi, les solutions suggérées à cet effet, se résument à solliciter auprès des PTF, lors de la signature des contrats, un différé pour chaque échéance de remboursement. Aussi, invitons-nous la CAA d'opter pour des mesures qui visent à réduire ou à annuler l'incidence des fluctuations du taux de change sur le service de la dette et enfin à mettre un accent particulier quant à sa collaboration avec les structures bénéficiaires des prêts rétrocédés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Cadre contextuel de l'étude, observations de stage à la CAA et choix de la problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette

SECTION 1: Cadre contextuel de l'étude à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) et observations de stage à la Direction de la Dette Publique (DDP)

SECTION 2 : Choix du groupe de problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : le ciblage de la problématique

CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette

SECTION I : Objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude

SECTION 2: Choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses

SECTION 3 : Mise en application de la méthodologie choisie et suggestions

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Confessionnalité d'un prêt : elle est appréciée par rapport à la part de dons liée au prêt.

Commissions : ce sont des charges relatives à un emprunt et qui varie selon le bailleur.

Dette : c'est un engagement représenté par un instrument financier ou toute autre équivalence juridique.

Dette bilatérale : c'est une créance détenue par un pays sur un autre

Dette multilatérale : c'est une créance détenue par un groupe d'Etats ou une institution financière internationale sur un pays.

Encours de la dette : c'est le total des décaissements réels moins les remboursements du principal.

Intérêt : c'est la rémunération due par l'emprunteur au prêteur en contrepartie de la mise à disposition d'un capital pendant une durée.

Prêts directs : ce sont des prêts contractés par l'Etat pour le compte de l'Etat et gérés directement dans le financement des projets de développement.

Prêts avalisés : ce sont des prêts contractés par l'Etat et mis à la disposition des sociétés d'Etat, privées ou mixtes.

Prêts rétrocédés : ce sont des prêts contractés par l'Etat auprès des bailleurs de fonds à des conditions données et qui sont cédés à d'autres sociétés publiques, semi-publiques, ou privées, à des conditions souvent différentes de celles accordées par les bailleurs de fonds

Service de la dette : c'est une charge financière qui incombe à l'emprunteur en contrepartie des services du prêteur. Il regroupe le montant à payer au titre du principal, des intérêts et diverses commissions.

Soutenabilité de la dette : c'est l'aptitude du pays débiteur à satisfaire entièrement ces obligations extérieures actuelles et futures sans devoir recourir au rééchelonnement ou à l'accumulation d'arriérés.

Viabilité de la dette : selon le FMI, la viabilité de la dette désigne le niveau d'endettement qu'atteint un pays lorsque le ratio VAN de la dette aux exportations et le ratio VAN dette aux recettes fiscales se situent respectivement au-delà des seuils de 150 et 250%.

Valeur actualisée nette (VAN) de la dette : somme de toutes les obligations futures du service de la dette (intérêts et principal) afférente à la dette existante, actualisée au taux d'intérêt du marché

Taux de change : valeur d'une monnaie exprimée en devises.

INTRODUCTION

Dans sa théorie des cercles vicieux, Nurkse RAGNAR a établi le lien entre la pauvreté, le faible revenu, la faible épargne, le faible investissement, le peu de capital et la faible productivité, autant de facteurs qui entretiennent la pauvreté. La rupture de ce cercle vicieux est devenue, dès lors, une préoccupation pour les dirigeants africains.

Devant l'insuffisance des ressources intérieures à laquelle font face ces dirigeants, l'un des moyens pour réaliser cette rupture est le recours aux ressources extérieures susceptibles d'accroître le niveau d'investissement et la productivité de leur économie.

Ce faisant, les revenus vont s'accroître, stimuler la demande et développer les capacités d'investissement interne. Ainsi, les Pays en Voie Développement (PVD) peuvent amorcer leur développement économique. Il en résulte qu'un pays ayant un niveau de revenu insuffisant avec un taux d'épargne faible peut, par le recours aux ressources extérieures, financer ses investissements et développer son économie.

Le Bénin, à l'instar des autres pays africains ayant accédé à la souveraineté internationale au cours des années 1960, a privilégié cette faculté en faisant recours aux bailleurs de fonds (multilatéraux comme bilatéraux) pour financer son développement. Par ricochet, il doit honorer ses engagements vis à vis des bailleurs quant au remboursement de la dette qu'il a contractée. Ceci a conduit à la naissance du service de la dette au Bénin. Mais, avant les années 1980, le Bénin a toujours adopté une politique d'endettement prudente et ce, à travers un investissement judicieux des capitaux empruntés. Ce n'est qu'à partir de 1983, avec la mise en chantier de trois grands projets que sont, le projet pétrolier de Sèmè (PPS), la Société des Ciments d'Onigbolo (SCO) et la Société Sucrière de Savè (SSS), que cette tendance s'est inversée. En effet, avec ces trois projets, le service de la dette extérieure est devenu important à tel enseigne que son poids réduit les capacités d'investissement. L'endettement lié au financement de ces trois projets qui n'ont pas été productifs, ajouté à la crise économique mondiale des années 1980, a obligé le Bénin à puiser davantage dans les ressources affectées à des projets porteurs de croissance pour faire face au service de la dette.

Ce poids du service de la dette extérieure qui ne cesse de fluctuer d'année en année, impose beaucoup d'autres contraintes tant dans son suivi que dans son traitement. Il est devenu donc primordial de mener des réflexions dans l'optique d'assurer une gestion efficiente de l'endettement et du service de la dette extérieure. Il convient de mentionner que la gestion du service de la dette est assurée au Bénin par un certain nombre de structures dont l'une des plus importantes est la Caisse Autonome d'Amortissement.

C'est dans cette perspective que nous avons choisi de travailler sur le thème :
« Problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette par la Caisse Autonome d'amortissement ».

Le développement de ce thème s'articulera autour de deux principaux chapitres. Le chapitre 1 présentera le cadre contextuel, les observations de stage et le ciblage de la problématique. Le chapitre 2, quant à lui, abordera le cadre théorique et méthodologique de l'étude, les résultats d'enquêtes, les approches de solutions aux problèmes identifiés et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE I :

Cadre contextuel de l'étude, observations de stage à la CAA et choix de la problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette

Le présent chapitre aborde le cadre contextuel de l'étude et les observations de stage à la Caisse Autonome d'Amortissement, le choix du groupe de problèmes à résoudre, la perspective théorique de réflexion y relative et la formulation de la problématique de l'étude.

SECTION 1: Cadre contextuel de l'étude à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) et observations de stage à la Direction de la Dette Publique (DDP)

Paragraphe1 : Cadre contextuel de l'étude

Ce paragraphe regroupe le cadre institutionnel, le cadre physique et le cadre environnemental de l'étude à la CAA

I-Cadre institutionnel de l'étude : la Caisse Autonome d'Amortissement

Il sera présenté l'historique, les missions et attributions, les ressources et la structure organisationnelle de la CAA.

A-Historique, Missions-Attribuions et activités de la CAA

1-Historique

En 1960, la dette intérieure et la dette extérieure du Bénin étaient gérées par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). Mais suite aux tensions sociales et aux grèves dues au fait que le Trésor Public privilégiait le paiement des dettes extérieures au détriment des dettes intérieures, il a été créé la CAA. Cette dernière à l'origine était un établissement public national doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière

Elle a tout d'abord été instituée par l'ordonnance n°28/PR/MFAE du 03 août 1966 portant création de la Taxe Spéciale d'Amortissement (TSA) qui permettrait d'apurer la dette publique intérieure.

Cette ordonnance a été successivement modifiée, compte tenu de l'évolution du contexte sociopolitique, par les décrets : N°231/PR/MFAE du 06 juillet 1967 ; N°69-97/PR/MEF des 8 et 16 avril 1969 ; N°73-269 du 31août 1973 ; N°98-63 du 16 février 1998 et 2008-241 du 06 mai 2008 portant approbation des statuts de la CAA, qui ont permis de redéfinir et de préciser sa mission.

2-Missions et attributions de la CAA

Conformément au décret N°2008-241 du 06 mai 2008 actuellement en vigueur, la CAA est chargée de la gestion de la dette publique. Ses principales attributions sont les suivantes :

- procéder aux opérations d'émissions d'emprunts publics ;
- contrôler l'émission de tous emprunts publics émis ou contractés dans le public, en dehors d'elle, sous quelque forme que ce soit ;
- assurer la mobilisation et la gestion des fonds d'emprunts ;
- assurer le service de la dette publique ;
- assurer la gestion des fonds de contrepartie.

Dans la pratique :

La CAA est le gestionnaire de la dette publique. A ce titre, elle est chargée de :

- la recherche et de la mise en place du financement,
- la mobilisation des fonds d'emprunts,
- l'amortissement de la dette publique,
- l'émission et du contrôle de tous les emprunts publics.

Elle est l'interface entre le Ministre chargé des Finances et les bailleurs de fonds (bilatéraux et multilatéraux) pour les Projets qu'ils financent à travers la recherche, des financements, l'accomplissement des formalités d'entrée en vigueur des Accords de prêts et le suivi desdits Projets.

Elle assure le Secrétariat Permanent de la Commission Nationale de l'Endettement (CNE). A ce titre, elle est chargée de :

- centraliser et de traiter toutes les informations relatives aux requêtes et offres de financements ;
- préparer les rapports d'activités trimestriels et annuels de la CNE.

Par ailleurs, des travaux et études sont en cours pour la création d'une Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) qui participera à la collecte de l'épargne intérieure, ainsi qu'au financement du développement local à travers la mise à disposition des ressources pour les investissements publics.

3-Les activités de la CAA

La CAA négocie des prêts et dons et accomplit des formalités d'entrée en vigueur de financement. Elle suit également l'accomplissement et la centralisation de toutes les formalités préalables aux premiers décaissements. Elle est l'interface entre l'Etat et les bailleurs de fonds (bilatéraux et multilatéraux) pour les projets et les programmes qu'ils financent dans notre pays.

Elle assiste le ministre chargé des finances aux travaux en commission et en plénière dans le cadre de l'examen par l'assemblée nationale des demandes d'autorisation de ratification des accords de prêts par le Président de la République. Elle joue le rôle de secrétariat permanent de la Commission Nationale d'Endettement(CNE), qui est chargée de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi de la politique nationale d'endettement.

La CAA joue également le rôle d'intermédiation dans le financement des entreprises d'Etat par la rétrocession des fonds d'emprunts obtenus auprès des bailleurs de fonds. Elle traite et transmet les demandes d'appel de fonds auprès des bailleurs pour tous les projets et assure le service de la dette liée aux accords de prêts signés avec les partenaires au développement. Elle procède au recouvrement des prêts rétrocédés auprès des structures bénéficiaires et à des demandes de bonification d'intérêt au profit de l'Etat auprès des organismes habilités.

Gestionnaire par excellence de la dette publique et de tous les fonds publics qui lui sont confiés par l'Etat, elle est chargée de l'émission des emprunts publics et du contrôle de l'émission de tous les emprunts émis ou contractés dans le public, sous quelque forme que soit.

B-Ressources et Structure organisationnelle et fonctionnelle de la CAA

1-Ressources de la CAA

Les ressources de la CAA sont essentiellement budgétaires et constituées de ressources propres (prêts rétrocédés) et les dotations du Trésor Public. Au titre de ces ressources, nous pouvons citer :

- les prêts rétrocédés et autres ressources propres ;
- les ressources diverses ;
- les ressources additionnelles.

1-1- Les prêts rétrocédés et autres ressources propres

Sont dits prêts rétrocédés, les prêts contractés par l'Etat auprès des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à des conditions données et qui sont cédés à d'autres sociétés publiques, semi publiques ou privées à des conditions souvent différentes de celles obtenues des bailleurs. Le taux de rétrocession est souvent fixé de commun accord entre l'Etat et le bailleur.

Le remboursement des prêts rétrocédés se fait par la CAA avec la contribution des ressources du crédit.

1-2- Les ressources diverses

A ce niveau, nous évoquerons la gestion des Dons Japonais Hors Projet (DJHP) ;

Les Dons Japonais Hors Projet relèvent d'un programme d'assistance que le gouvernement du Japon consent à la République du Bénin. Ils consistent à mobiliser une aide financière par l'acquisition des biens en provenance des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). Ces fonds doivent servir à financer les projets à caractère social, après avis de la partie japonaise.

1-3- Ressources additionnelles

En dehors des ressources financières citées ci-dessus, la CAA est dotée de ressources humaines de qualité qui permettent de réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

L'effectif de l'Institution était constitué au 30 juin 2014 de 83 agents dont 35 femmes et 48 hommes répartis en trois grands groupes composés respectivement de 33 cadres supérieurs, de 37 cadres moyens et de 13 personnels d'appoint.

Il ressort de la répartition du personnel de la CAA qu'il est essentiellement constitué de cadres de conception (85%) contre seulement 15% d'agents d'exécution. Cela s'explique par la nature des tâches exécutées qui sont liées à la gestion de la dette publique et à la recherche de financements pour les projets de développement.

Ce personnel est réparti au sein du Secrétariat Général et dans six (06) Directions.

Tableau 1: Répartition du personnel de la CAA au 30 juin 2014

Cadres Supérieurs (33)		Cadres Moyens (37)		Personnes d'appoints (13)	
Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
25	08	13	24	10	03

Source : Résultats de nos investigations

2-Structure organisationnelle et fonctionnelle de la CAA

L'organigramme de la CAA (annexe1) est pyramidal de type hiérachico-fonctionnel préconisé par Henri Fayol dans sa théorie de la rationalité administrative. Ce schéma pourrait faire penser à une rigidité hiérarchique, une centralisation du pouvoir, voire à un manque de souplesse dans l'exécution des tâches.

Mais la réalité en est tout autre et l'interconnexion des responsabilités est telle que l'information circule avec une fluidité satisfaisante au sein de la CAA.

D'où la nécessité d'étudier l'organisation interne de l'Institution pour mieux recueillir les informations contenues dans cette architecture organisationnelle.

2-1-Structure organisationnelle de la CAA

La CAA est organisée en directions opérationnelles et fonctionnelles.

2-1-1-Directions opérationnelles

Les Directions opérationnelles comprennent :

- la Direction des Etudes (DE) ;
- la Direction de la Dette Publique (DDP) ;
- la Direction du Recouvrement et de la Trésorerie (DRT) ;
- la Direction du Contrôle et du Suivi des projets (DCSP).

Les trois premières directions seront clairement définies au moment de la présentation du cadre physique de l'étude.

❖ La Direction du Contrôle et du Suivi des projets

Cette Direction créée en 2001, est issue de la transformation de la Cellule de contrôle et d'exécution des projets. Elle a la responsabilité de procéder à tous les contrôles, notamment le contrôle interne et le contrôle de gestion. Elle assure également le suivi de

l'exécution des projets financés sur les ressources extérieures. A cet effet, elle vérifie l'adéquation entre l'exécution physique et l'exécution financière desdits projets. Elle est composée du Service du Contrôle Interne et du Service du Suivi des Projets.

Dans le cadre de la réforme budgétaire, il a été installé à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) :

- un Délégué du Contrôleur Financier dont la mission est de contrôler la régularité des dépenses de l'institution ;
- un Receveur des Finances de la Dette chargé de l'exécution et de l'enregistrement comptable des opérations financières selon les normes en matière de comptabilité publique.

2-1-2-Les Directions fonctionnelles :

Il s'agit du Secrétariat Général, de la Direction Administrative et enfin les nouveaux organes de passation.

❖ Le Secrétariat Général

Le Secrétariat Général est la mémoire institutionnelle de la CAA. Il est animé par un Secrétaire Général nommé par le Directeur général. Il comprend deux départements, à savoir : le Secrétariat Administratif et le Service de l'Information et des Archives. Il concourt à la réalisation des objectifs de l'Institution sur tous les plans, à travers le suivi des activités de l'ensemble des Directions. Il comprend :

- le Secrétariat Administratif ;
- le Service de l'Information et des Archives.

❖ La Direction Administrative

Cette Direction est chargée de la gestion du personnel et du patrimoine de la CAA. Elle prépare le budget de fonctionnement, assure le suivi de l'exécution et rend compte mensuellement à la Direction Générale ou immédiatement des problèmes éventuels.

Elle comprend :

- le Service du Personnel et de la Formation (SPF) : il s'occupe de la gestion des carrières, de la formation du personnel et des stagiaires de la CAA;

- le Service du Matériel et du Budget (SMB) : il s'occupe des dépenses liées au fonctionnement de la CAA. Il compare les prévisions aux réalisations afin de dégager des écarts. Il gère le patrimoine de l'Institution.

❖ **La Direction de l'Informatique**

Placée en position staff, elle est chargée du suivi et de la mise en œuvre de la politique de la CAA en matière de développement informatique et de la modernisation des moyens de gestion des services.

Il convient de préciser qu'il existe au sein de la CAA les organes de passation des Marchés Publics.

Mise sur pied suite à la réforme de la chaîne des dépenses, la Cellule de Passation des Marchés (CPM) est placée sous l'autorité directe du Directeur Général à qui elle rend directement compte.

Elle est chargée de coordonner toutes les opérations entrant dans le cadre des acquisitions de biens et services au profit de l'Institution et établit un plan annuel de ces acquisitions.

2-2-Structure fonctionnelle de la CAA

2-2-1-Organe d'Administration : le Conseil de Gérance

L'organe d'administration qu'est le Conseil de Gérance est présidé par le Ministre de l'Economie et des Finances ou son représentant et comprend le Directeur Général du Budget (DGB), le Directeur National de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), le Directeur Général de l'Investissement et du Financement du Développement (DGIFD), le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), l'Agent Judiciaire du Trésor(AJT) et le Représentant du personnel de la CAA. Le Conseil de gérance arrête chaque année le budget de l'institution et fixe les objectifs à atteindre. Il contrôle également la gestion de la CAA par tous les moyens de vérification jugés utiles.

Aux termes de l'article 15 du décret 2008-241 du 06 mai 2008, le Conseil d'Administration doit se réunir au moins deux fois par an.

2-2-2-Organe exécutif : la Direction Générale

La CAA est dirigée par un Directeur Général assisté d'un Adjoint ; il est nommé par décret sur proposition du Ministre de l'Economie et des Finances, après avis consultatif du Conseil de Gérance. Il est l'ordonnateur du budget de la CAA.

Aux termes de l'article 41 du décret n° 98-68 du 16 février 1998, la CAA est soumise au contrôle de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême. Toutefois, elle s'est vue dotée d'une Recette des Finances de la Dette (RFD) et d'une Délégation du Contrôle Financier (DCF) qui doivent rendre compte de leurs activités à leur hiérarchie qu'est la DGTCP.

Aux termes de l'article 26 du décret n°2008-241 du 06 mai 2008, les opérations effectuées par le RFD sont soumises au contrôle inopiné de l'Inspecteur Général des Services du Trésor public et, en cas de besoin, de l'Inspection Générale des Finances.

2-2-3-Comité de Direction

Encore appelé, organe consultatif, il est composé :

- d'un Président qui est le Directeur Général (DG) de la CAA ;
- d'un Vice-président qui est le Directeur Général Adjoint(DGA) de la CAA ;
- des membres qui sont des Directeurs Techniques ;
- de deux représentants du syndicat.

Il est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget.

2-2-4-Organe de contrôle : la Chambre des Comptes de la Cour Suprême

Aux termes de l'article 41 du Décret n° 98-63 du 16 février 1998, la CAA est soumise au contrôle de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

II- Cadre physique et environnemental de l'étude

Cette partie est consacrée d'une part au cadre physique de l'étude et d'autres parts à l'environnement de l'étude.

A- Cadre physique de l'étude

Le présent mémoire a trouvé pour cadre physique de réflexion la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA). Ce cadre comporte plusieurs directions parmi lesquelles nous avons la Direction des Etudes, la direction de la dette publique et la direction du recouvrement et de la trésorerie au sein desquelles le stage s'est déroulé.

1- La Direction des Etudes

Elle est compétente pour les questions relatives aux études économiques, financières et juridiques, à la gestion des conventions de financement avec les bailleurs de fonds et à la signature des marchés sur financement extérieur.

Elle comprend deux Services, à savoir :

- le Service des Etudes Générales (SEG) : il est chargé des études économiques, financières et juridiques soumises à la CAA.
- le Service des Négociations et des Conventions (SNC) : il est chargé de la gestion des conventions de financement avec les bailleurs de fonds et procède à la signature des marchés sur financement extérieur.

2- La Direction de la Dette Publique

Elle est chargée de la gestion de la dette publique, des activités de mobilisation des fonds d'emprunts et d'amortissement de la dette publique. Elle prend à son compte les actions engagées en vue de l'obtention par le Bénin des allègements attendus de l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE) et de l'Initiative d'Annulation de la Dette Multilatérale (IADM) avec l'Association Internationale de Développement (AID), le Fonds Africain de Développement (FAD) et le Fonds Monétaire International (FMI). Elle est constituée de :

➤ Service de l'Amortissement de la Dette Publique (SADP)

Sous l'autorité de la Direction de la Dette Publique (DDP), le Service de l'Amortissement de la Dette Publique (SADP) est chargé de réceptionner les avis d'échéances et d'initier la procédure de règlement de la dette extérieure.

Le Service de l'Amortissement de la Dette Publique (SADP) élabore pour un exercice à venir un budget prévisionnel du service de la dette qui est intégré au Budget Général de l'Etat au titre de l'exercice concerné, afin d'être voté par l'Assemblée Nationale et d'être couvert par les ressources budgétaires de l'Etat.

➤ Service de la Mobilisation de l'Aide Extérieure (SMAE)

Sous l'autorité de la Direction de la Dette Publique (DDP), la mobilisation de l'aide extérieure s'effectue par le SMAE, après la mise en vigueur des accords de prêts.

3- La Direction du Recouvrement et de la Trésorerie

Elle s'occupe du recouvrement des prêts rétrocédés par la CAA aux Sociétés d'Etat et de la gestion de l'Aide Publique au Développement allouée par le Japon au Bénin sous la forme de Dons Spéciaux Japonais (DSJ) en vue du financement de divers projets socio-économiques.

B-Cadre environnemental de la Caisse autonome d'Amortissement

Le cadre environnemental est l'ensemble des facteurs aussi bien internes qu'externes à une entreprise et qui influencent les actions de cette dernière. Il est constitué d'une multitude de sous-ensemble en perpétuelle évolution. Nous distinguons deux sortes d'environnement à savoir : le microenvironnement et la macro environnement.

1- Le microenvironnement de la CAA

Le microenvironnement de la CAA regroupe l'ensemble des acteurs qui influencent directement ses activités notamment celles relatives au service de la dette. Aussi, distinguons-nous dans le microenvironnement de la CAA, les structures impliquées dans la mobilisation des ressources extérieures en relation avec la CAA, ses partenaires, les bénéficiaires de ses prestations et fournisseurs.

a- Les structures impliquées dans la mobilisation de l'aide extérieure.

La gestion des ressources extérieures met en interaction plusieurs institutions de l'Etat qui sont en relation d'interdépendance les unes avec les autres. Bien que nous ayons effectué notre stage à la CAA, nos constats porteront sur toutes les structures étatiques impliquées dans la gestion de l'aide. Au nombre de ces structures nous pouvons citer :

- **l'Assemblée Nationale** : aux termes des dispositions de la Constitution du 11 décembre 1990, c'est l'organe doté du pouvoir de donner l'autorisation de ratification des accords de financement qui relève du domaine de la loi ;
- **la Présidence de la République** : dès que l'autorisation de ratification est donnée par le parlement, la ratification proprement dite des Accords et Conventions fait partie des attributs du Chef de l'Etat qui y procède par décret ;
- **la Cour Suprême** : elle donne l'avis juridique attestant la conformité des Accords avec la constitution et les intérêts de la nation ;

- **les ministères de tutelle des projets** : ils sont chargés de mettre en place les Unités de Gestion desdits Projets par la nomination des coordonnateurs de projet et des autres membres de l'équipe ;
- **le Coordonnateur du projet** : c'est à lui que revient la tâche d'élaborer avec toute son équipe, un Plan de Travail et de Budget Annuel (PTBA). Il dresse la liste des biens et services à acquérir à partir des ressources du prêt. Ces informations ou preuves doivent être par la suite transmises au DG/CAA avec le spécimen de la signature du coordonnateur du projet ;
- **le Ministre chargé des Finances** : il est le représentant de l'emprunteur et, à ce titre, il transmet aux bailleurs de fonds les pièces attestant de l'exécution des tâches ci-dessus citées, accompagnées d'une demande de levée des mesures suspensives du premier décaissement ;
- **le Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur** : il dirige les commissions mixtes de coopération et anime la coopération internationale ;
- **le Ministère du Développement chargé de la Prospective et de l'Evaluation de l'Action Publique (MDPEAP)** : il s'occupe par le biais de la Direction Générale de l'Investissement et du Financement du Développement (DGIFD) de la recherche des sources de financements et gère une partie des dons alloués à l'Etat.

b- Les partenaires

La CAA dans ses activités entretient des relations avec plusieurs partenaires techniques et financiers encore appelés bailleurs de fonds. A titre d'exemple, nous pouvons citer la BIDC, la BAD, la BOAD ; les Pays-Bas ; etc.

c- Les bénéficiaires des prestations de la CAA

Ils sont des personnes morales vers qui est destinée l'offre de prestation de la CAA. Ils représentent l'élément principal de l'existence de la structure. Il s'agit :

- de l'Etat ;
- des Entreprises ;
- des Particuliers.

d- Les fournisseurs

Ils représentent les tiers, qui peuvent être des personnes physiques ou morales. Ce sont les fournisseurs de biens et de services. Ils sont soit des structures qui se chargent de livrer les matériels de bureau, de transports et autres.

2- Le macro environnement de la CAA

Le macro environnement est l'ensemble des facteurs externes qui ont un effet sur le fonctionnement du centre. Au nombre de ces facteurs, nous porterons notre attention sur les facteurs d'ordre juridique et réglementaire, socio-économique, culturel et technologique de la CAA.

a- L'environnement juridique et réglementaire

Il regroupe les lois, les conventions, les décrets et les règlements régissant le secteur de la gestion de la dette publique en République du Bénin. A cet effet, la CAA se doit de se conformer aux dispositions suivantes :

- la Constitution béninoise du 11 décembre 1990 qui en ses articles 144 et 145 répartit les responsabilités en matière de gestion de l'aide extérieure entre l'Assemblée nationale faisant office du pouvoir législatif qui autorise les emprunts publics, le Président de la République, Chef de l'organe exécutif qui négocie et ratifie les traités, accords et conventions et la Cour Suprême qui à travers sa Chambre Administrative apprécie la conformité des accords de financement négociés par le Gouvernement avec les intérêts de la Nation en émettant un avis juridique ;
- les décrets portant attributions, organisation et fonctionnement du Gouvernement et des ministères en charge du développement, des affaires économiques et financières ;
- les textes réglementaires relatifs à l'organisation de la gestion de la dette : le décret portant attributions, organisation et fonctionnement de la Caisse Autonome d'Amortissement, le décret portant réforme des procédures d'exécution du budget général de l'Etat, le relevé des décisions administratives adoptées par le Conseil des Ministres en sa séance du 07 Août 2002 ;
- la convention désignant la BCEAO comme l'agent financier de l'Etat auprès du Fonds Monétaire International (FMI) ; des textes divers relatifs à l'organisation des transactions sur titres publics et du fonctionnement du marché financier ainsi que du

pacte de stabilité monétaire au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;

- le règlement n°09/2010/CM/UEMOA/ relatif aux relations financières extérieures des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Les différents textes qui constituent le cadre juridique cités supra, organisent l'intervention de différentes structures étatiques et communautaires qui quant à elles font partie du cadre institutionnel de notre étude.

b- L'environnement socio-économique de la CAA

L'importance et l'utilité des ressources extérieures dans la vie économique dans notre pays confèrent à la Caisse Autonome d'Amortissement intervenant dans leur gestion, une place de choix dans l'économie béninoise. En effet, elle contribue au complément des ressources intérieures à travers la mobilisation des ressources extérieures au profit du développement de la nation. En outre, la disposition de ces ressources permet de réaliser de divers projets de développement et de contribuer au bien-être social.

c- L'environnement politique et technologique de la CAA

L'environnement politique est plus ou moins favorable à la CAA d'autant plus que la tendance politique actuelle vise en priorité le développement à travers l'amélioration du niveau de vie des populations, la disposition d'infrastructures modernes et bien d'autres objectifs ; lesquels appellent des financements complémentaires comme le recours aux ressources extérieures.

Quant à l'environnement technologique, il est constitué des moyens technologiques dont dispose la CAA dans l'exercice de ses activités. Avec l'avènement des Nouvelles technologies d'Information et de la Communication (NTIC) et l'appui de ses partenaires, la CAA a bénéficié d'un appui en équipements pour la connexion internet (le modem, etc.) et d'autres matériels informatiques. Ceci lui permet de satisfaire aux exigences de la mondialisation des échanges. L'avènement des NTIC a également permis de passer de l'utilisation exclusive des postes pour la transmission des courriers à celle du courrier électronique.

d- L'environnement international de la CAA

La CAA est administrée par un Conseil de Gérance présidé par le Ministre d'Etat en charge des Finances. A ce titre, et en tant qu'organe de développement, ces membres prennent part à des colloques et participe, de concert avec d'autres organismes du Ministère, à des missions sur le plan international.

Ceci permet la mobilisation d'importantes ressources financières dont les ressources extérieures en vue du financement du développement.

Paragrahe2 : Observation de stage

Durant notre séjour à la CAA, nos observations se sont accentuées sur les facteurs internes et externes à la CAA susceptibles d'influencer l'exercice de ces activités. Il s'agit des mécanismes de réalisation des activités à la CAA et des effets de l'environnement sur ces activités. Les résultats du présent exercice ont été restitués en trois (03) points :

- états des lieux sur la réalisation des activités de la CAA ;
- bilan des observations : atouts et problèmes ;
- identification des groupes possibles de problèmes à résoudre.

I-Etats des lieux sur la réalisation des activités de la CAA

Cet exercice a été fait par rapport aux activités des différentes directions où nous avons mené notre stage à la CAA.

A- Les différentes directions concernées

Les directions concernées sont aux nombres de deux et sont :

1- La Direction des Etudes

Dans cette Direction, auprès des agents chargés des négociations et conventions, nous avons appris les procédures de mise en vigueur et/ou préalables au premier décaissement des accords de prêt ou de don.

Le Bénin, dans le but d'équilibrer son budget souvent déficitaire, et de répondre aux besoins de financement des entreprises publiques comme privées recherche, en plus des recettes intérieures, des financements hors des frontières. L'obtention de ces ressources extérieures est astreinte à des procédures. La direction des études se tâche d'exécuter un

grand rôle en ce qui concerne l'exécution de ces procédures dès qu'une structure saisit le ministère en charge des finances en cas de besoin de financement extérieur. Ces procédures se présentent comme suit :

- la requête de la structure est transmise au Directeur Général de la CAA qui l'affecte à la direction des études;
- la direction procède à la recherche de bailleurs potentiels ;
- après évaluation du projet, les bailleurs intéressés invitent une délégation béninoise pour négociation des conditions de financement et de signature de l'accord de prêt.

Une fois l'accord de prêt signé, commence la procédure de mobilisation des ressources proprement dite qui vise sa mise en vigueur. L'entrée en vigueur de l'accord de prêt est l'aboutissement d'un processus à la fois administratif et législatif se décomposant en six (06) étapes à savoir :

- le Conseil des Ministres saisi de l'accord signé à travers une communication, l'approuve ;
- le Secrétaire Général du Gouvernement prépare un décret de transmission à l'Assemblée Nationale, de l'accord approuvé par le Gouvernement pour demander transmission de l'accord signé en vue de l'obtention de l'autorisation de sa ratification;
- l'Assemblée Nationale étudie le dossier et autorise la ratification de l'accord de crédit;
- le chef de l'Etat ratifie l'accord ;
- l'accord de crédit ainsi ratifié est publié au Journal Officiel (JO). Elle rassure le bailleur quant à l'exécution des obligations sur l'adhésion de tout le pays ;
- l'accord, les instruments de ratification et le JO sont transmis à la Cour suprême en vue de l'obtention de l'avis juridique. L'avis de la Cour permet au bailleur d'annihiler les risques juridiques qui pourraient empêcher le respect des engagements pris.

Une fois ces procédures terminées, le Ministre en charge des Finances transmet au bailleur, les preuves de l'accomplissement de toutes les formalités de même que les spécimens de signature des représentants autorisés pour la mobilisation des fonds. Après

réception desdits documents, le bailleur de fonds adresse à l'emprunteur un télex dans lequel il déclare l'entrée en vigueur de l'accord de prêt. **Il découle de ce qui précède, l'existence de mesures idoines pour mettre en confiance le bailleur.**

Le délai réglementaire pour l'accomplissement de ces formalités en vue de l'entrée en vigueur de l'accord est fixé à 90 jours soit trois (03) mois à compter de la date de signature. Mais force est de constater que ce délai réglementaire n'est pas souvent respecté et la durée des formalités de mise en vigueur des accords de financement varie d'un accord à l'autre de quelques semaines à plusieurs mois voire plusieurs années.

2- La Direction de la Dette Publique

Cette Direction regroupe deux Services complémentaires, à savoir : le Service de la Mobilisation de l'Aide Extérieure (SMAE) et le Service de l'Amortissement de la Dette. Nous avons été affectés au SMAE. Ce Service, comme son nom l'indique, est chargé de la mobilisation de l'aide extérieure. Il a en charge : l'étude des avenants, la gestion des requêtes de réallocations puis la gestion des demandes de retrait de fonds.

2-1 Service de la Mobilisation de l'Aide Extérieure

Au cours de notre mission à la SMAE, nous avons effectué les tâches suivantes :

- Participation au traitement des demandes de retrait de fonds (DRF) ;

Pour le traitement du DRF présenté selon la méthode d'avance, il est nécessaire de faire :

- **la vérification et le contrôle de conformité des éléments suivants** : la lettre de transmission, la demande de retrait de fonds proprement dite (Formulaire A1), les éléments justificatifs, le relevé de dépenses (Formulaire A2), le relevé BCEAO, le relevé de la banque primaire concernée, l'Etat de rapprochement ; la liste de vérification.
- **la fiche de situation globale**

Pour le traitement du DRF présenté selon la méthode de paiement direct, il est important de faire le contrôle des pièces les plus nécessaires que sont : la facture et le contrat du marché.

- Point des demandes de fonds de contrepartie
- Point hebdomadaire des ordres de virement (OV)

- Point des demandes de retrait de fonds adressées aux bailleurs de fonds. Il permet de connaître la situation actuelle des décaissements de chaque projet.
- Remplissage des fiches de projet. Elles renseignent sur les données de base du projet, l'organisation du projet, les objectifs et écarts d'avancement, les risques potentiels réels et les mesures de mitigation.
- Transmission des dossiers au RFD (Recette des Finances de la Dette) et des courriers aux membres de la DDP.
- Somme des montants des factures permettant la vérification du total des factures, des relevés de dépense.
- Enregistrement des OV (Ordres de Virement) et des DRF (Demande de Retrait de Fonds) dans les registres concernés.
- Enregistrement des courriers dans les cahiers de transmission et leur distribution aux concernés.
- Enregistrement des lettres au Secrétariat Administratif
- Cachetage des documents et enregistrement des lettres pour leur numérotation.

2-2 Service de l'Amortissement de la Dette publique

Au niveau du Service de l'Amortissement de la Dette publique, nous avons appris les procédures de remboursement de la dette extérieure. Au vu de toutes ces procédures, **nous constatons la disponibilité de stratégies hardies en vue d'une gestion efficace du service de la dette extérieure.**

En ce qui concerne la mise en paiement du mandat, la CAA utilise soit le canal des banques commerciales agréées, soit celui de la BCEAO. Dans le cas d'espèce, le remboursement de la dette extérieure est l'acte par lequel la CAA, à travers sa Direction de la Dette Publique, procède à la mise à disposition du bailleur, du montant à payer au titre du principal, des intérêts et de diverses commissions. Le déroulement de cette opération est soumis à certaines conditions.

2-2.1. Conditions liées au remboursement de la dette extérieure

❖ Conditions liées au remboursement au titre du principal, des intérêts et des commissions

Conformément aux échéances de remboursement fixées dans l'accord de prêt, le remboursement (Amortissement) de la dette extérieure intervient quelques années après l'entrée en vigueur de l'accord. Mais, pour la plupart des crédits de développement accordés à l'Etat béninois, il existe un différé de 3 à 10 ans même si le paiement relatif aux commissions commence avec l'entrée en vigueur du prêt. De même, l'intérêt étant calculé sur le montant décaissé, son paiement devient exigible dès le décaissement du prêt et selon les conditions fixées par le bailleur dans l'accord de prêt. En général, le remboursement des prêts peut s'échelonner sur 10 ans, 20 ans voire 40 ans. Les versements au titre du principal sont semestriels et constants ou non selon les bailleurs. Nous constatons ainsi, **l'existence de mesures favorables pour un remboursement à bonne date de la dette extérieure.**

❖ Conditions liées au cours des devises

Le remboursement de la dette extérieure est opéré dans la (les) monnaie (s) stipulée (s) dans l'accord de prêt. Les conditions liées au cours des devises varient par bailleurs de fonds. Cependant, le bailleur peut choisir d'être remboursé dans une monnaie autre que celle de décaissement. Dans tous les cas où le remboursement doit s'effectuer dans une monnaie autre que celle de l'emprunteur, ce dernier est confronté à un risque de change qui peut tourner en sa faveur comme en sa défaveur selon que le cours de la devise de remboursement lui est favorable ou non. Nous notons dans ce cadre, **une incidence majeure des fluctuations du cours des devises sur le remboursement de la dette extérieure.**

2-2.2 Le remboursement (Amortissement) de la dette extérieure

2-2.2.1 Remboursement lié aux prêts directs

Rappelons que cette catégorie de prêt est relative aux emprunts contractés par l'Etat et dont le remboursement lui incombe directement. Il s'agit par exemple des crédits destinés à la réalisation des projets de constructions de routes, des centres de santé, des écoles et autres infrastructures publiques.

Les formalités liées au remboursement de cette catégorie de dette et de toutes les dettes extérieures sont réservées à la DDP. De ce fait, lorsqu'un accord de crédit est signé

entre un bailleur de fonds et l'Etat béninois, un exemplaire de cet accord est envoyé à la DDP, plus précisément à son Service Amortissement de la Dette Publique (SADP). Aussitôt, les informations contenues dans cet accord de crédits sont enregistrées dans le CS-DRMS (Logiciel conçu pour le suivi des transactions telles que: le niveau de décaissement, de remboursement et de l'encours de la dette). Dès les premiers décaissements relatifs à ce prêt, une fiche de mobilisation tenue par le SMAE est automatiquement mise à jour. Cette fiche permet d'enregistrer à partir des avis de décaissement reçus du bailleur de fonds, les décaissements effectués sur le prêt. L'évolution des décaissements observés sur la fiche de mobilisation permet de savoir le montant du prêt réellement dû et permet sur cette base au SADP, de calculer l'intérêt sur le montant mobilisé et non encore remboursé du prêt.

En ce qui concerne le remboursement proprement dit, le SADP élabore pour un exercice à venir, un budget prévisionnel du service de la dette qui est intégré dans le budget général de l'Etat au titre de l'exercice concerné. Un échéancier de remboursement est ensuite établi pour chaque prêt. Ainsi, après réception des avis d'échéance de la part des bailleurs, le SADP initie la procédure de règlement de la dette extérieure. Cet avis d'échéance comprend : la date d'échéance, le service de la dette (principal + intérêts et diverses commissions) et une situation détaillée de tous les décaissements effectués.

Après vérification de la conformité des informations de l'avis d'échéance, la procédure de remboursement mise en œuvre par la CAA démarre un (01) mois avant l'échéance. Cette procédure dont la majorité des étapes se déroule sur le SIGFiP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) suit le canevas suivant :

- établissement manuscrit de deux demandes d'engagement (pré imprimés) séparées en principal et en intérêts par l'agent en charge du dossier ;
- après approbation, signature de la demande d'engagement par le DDP, gestionnaire de crédit et par le DG Ordonnateur Délégué ;
- saisie des données dans le SIGFiP par le service gestionnaire de crédit suivant la procédure normale et édition des projets de fiches d'engagement ;
- validation des données saisies par le DG (ou son délégué) entraînant l'édition de la fiche d'engagement, du mandat de paiement et du bordereau de transmission vers le DCF ;

- transmission au DCF après signature par le DG de la fiche d'engagement, du mandat et du bordereau de transmission ;
- après contrôle de régularité et visa, validation du mandat de paiement est faite par le DCF puis édition du bordereau de transmission du dossier à l'Ordonnateur Délégué (en cas d'irrégularité différé du visa ou rejet) ;
- validation du visa du DCF et édition du bordereau de transmission des mandats ordonnancés par le DG vers le RFD ;

après contrôle de régularité de la dépense au vu des pièces justificatives, prise en charge et mise en paiement du mandat par le RFD puis mise à jour des écritures comptables.

Au vu de toutes ces procédures, nous constatons la disponibilité de stratégies hardies en vue d'une gestion efficace du service de la dette extérieure. En ce qui concerne la mise en paiement du mandat, la CAA utilise soit le canal des banques commerciales agréées, soit celui de la BCEAO. Dans le cas d'espèce, le choix est porté sur celui de la BCEAO, car, les transferts effectués par le canal de cette institution sont très peu onéreux comparativement aux tarifs appliqués par les banques commerciales agréées. De plus, les transferts effectués par le truchement de cette institution permettent de réduire un tant soit peu le risque de change. Car il existe au niveau de la BCEAO un système de couverture du risque de change dans les cas de transfert de fonds de montants inférieurs ou égaux à cinquante (50) millions de francs CFA. Outre cet atout de la BCEAO, la CAA combat autrement le risque de change en accélérant l'exécution des ordres de virement relatifs aux dettes échues pendant la période de tendance à la baisse du cours d'une devise comme le dollar US.

Malgré la disponibilité de procédures pouvant favoriser le remboursement à bonne date de la dette extérieure, la CAA enregistre un certain retard sur ces remboursements. De ce fait, nous avons recensé à titre d'illustration, certains retards relatifs au premier semestre de l'année 2010. Ces retards non négligeables que l'on observe sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau 2: Ecart de durée entre les dates de transmission des ordres de virement

Bénéficiaire	Échéance (A)	Date de transmission (B)	Ecart positif en jours (A-B)
FONDS OPEP (Projet Irrigation de la Vallée du Niger)	24/07/2009	13/01/2010	174
Nigéria Trust Found (NTF)	01/01/2010	28/01/2010	28
BADEA	01/01/2010	10/02/2010	41
FONDS KOWEITIEN	01/02/2010	16/02/2010	16
FIDA	15/11/2009	16/02/2010	94
FAD	01/05/2010	19/05/2010	19
IDA	01/05/2010	22/05/2010	22
FONDS OPEP (PDRH)	15/05/2010	27/05/2010	13

Source: DE/CAA

Dans ce tableau, nous avons observé des retards allant de 13 jours à 174 jours sur les remboursements aux bailleurs. Le record de retard a été constaté sur les remboursements au FONDS OPEP dans le cadre du financement du projet d'Irrigation de la Vallée du Niger. Notons que des retards, même d'une journée, sont sanctionnés par des pénalités de retard dont le taux varie d'un bailleur à un autre. La BOAD et l'AFD manifestent une grande rigueur en ce qui concerne l'application des sanctions relatives aux retards.

Nous noterons au vu de ce qui précède, des **retards dans le remboursement à bonne date de la dette extérieure**.

2-2.2.2 Remboursement lié aux prêts rétrocédés et avalisés

✓ Les prêts rétrocédés:

Le remboursement des prêts rétrocédés se fait de la même manière que celui des prêts directs. La seule différence se situe au niveau du recouvrement de ces prêts qui s'opère par la CAA.

En effet, un ou deux mois avant l'échéance stipulée dans les conditions de rétrocession, le SRT adresse un avis d'échéance aux bénéficiaires des ressources du crédit.

Sur cet avis est précisé l'échéance, le montant en devise à rembourser ainsi que le cours de la devise auquel ce remboursement devra être opéré. Que ce cours fluctue par la suite lors du remboursement effectif par la CAA, l'utilisateur du crédit n'est plus concerné. Il revient à la CAA d'assumer toute seule, le risque de change qui se réalise à la date de remboursement de l'opération.

Signalons que malgré des avis d'échéance adressés aux bénéficiaires des ressources de crédit, bon nombre de ces derniers n'y répond guère. Ce qui justifie alors le montant très élevé d'impayé de la part de ces débiteurs ; ce montant qui ne cesse de s'accroître et ayant atteint 10,3 milliards passant de 32 008 865 161 FCFA à 42 276 323 339 au 4ème trimestre de l'année 2009. En effet, Bénin Télécoms SA qui cumule des impayés de 24 730 910 751 FCFA soit 57,79% du montant total des impayés, était assujéti à un plan de redressement qui l'affranchit du paiement de ses dettes en principal vis à vis de la CAA. Ce délai arrivé à terme depuis avril 2009, aucun paiement n'est intervenu jusqu'en juillet 2010. Contrairement à PADME, PAPME n'a effectué aucun paiement sur un encours de 4 038 517 664 FCFA depuis plusieurs années et ne réagit même pas aux correspondances. Toutes ces éventualités faussent le plus souvent les réalisations trimestrielles voir annuelles au titre des prêts rétrocédés. C'est comme le cas par exemple des données au titre du quatrième trimestre 2009 où, pour une prévision de 1 000 000 000 FCFA de prêts rétrocédés, la CAA n'a remboursée que 322 343 883. L'Impact de ces impayés s'est également répercuté sur les données annuelles de 2009 où, pour une prévision annuelle de 4 000 000 000 au titre des prêts rétrocédés, la CAA n'est parvenue qu'à une réalisation de 1 031 905 233. Comparativement à la réalisation de l'année 2008 qui se chiffre à 2 295 174 151, la CAA a enregistré une baisse de 55,04%; le taux de réalisation en 2008 étant égal à 25,8% des prévisions annuelles. Nous constatons à ce titre, **un faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement**

✓ **Les prêts avalisés:**

Le remboursement de ces prêts est assuré par lesdites sociétés; de même, le risque de change est entièrement supporté par ces derniers. C'est seulement en cas de défaillance des bénéficiaires d'aval que l'Etat, par l'intermédiaire de la CAA, se substitue à ces sociétés pour rembourser la dette aux bailleurs de fonds.

II- Bilan des observations

A- Analyse de l'environnement interne de la CAA

1- Inventaire des forces de la CAA

Pour cerner les atouts de la CAA, nous procéderons à un inventaire de tous les éléments agissant favorablement dans le compte de l'Institution. Comme atouts pour la CAA, nous pouvons citer :

- l'autonomie de la CAA ;
- la participation de la Direction des Etudes aux négociations constitue un atout pour la CAA ;
- le maintien et la sauvegarde de la capacité de remboursement du Service de la dette ;
- l'existence de mesures idoines pour mettre en confiance le bailleur ;
- la possibilité d'accès à des ressources moins coûteuses.
- la disponibilité de procédures favorables pour un remboursement à bonne date du service de la dette publique;
- la qualité des ressources humaines ;
- l'informatisation des services de la CAA ;
- le respect des normes d'endettement ;
- l'existence d'un système de renforcement des capacités dans le domaine de la gestion de la dette ;
- la mise à disposition de manuels de procédures claires et d'une base de données assez fiables permettant la réalisation d'analyses reflétant au mieux les réalités économiques du pays ;
- la CAA est la principale institution compétente au Bénin pour mobiliser les aides extérieures et gérer la dette publique ;
- la CAA permet aux établissements publics d'avoir accès à des crédits extérieurs par le biais de la rétrocession ;
- la CAA a une longue expérience en matière de mobilisation de l'aide extérieure.

2- Inventaire des faiblesses de la CAA

Au-delà des forces dont la CAA dispose, elle présente les faiblesses suivantes :

- la dispersion des informations relatives à la dette dans plusieurs structures ;

- le retard dans le remboursement de la dette extérieure.
- le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement ;
- la lenteur dans le processus de mobilisation des ressources extérieures ;
- la lenteur dans la transmission des avis de décaissement au profit de l'emprunteur ;
- la sous-estimation des contreparties nationales ;
- l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure ;
- la sous-estimation des contreparties nationales ;
- la non prise de disposition permettant de faire le suivi rigoureux du recouvrement des prêts rétrocédés

B- Analyse de l'environnement externe de la CAA

1- Inventaire des opportunités de la CAA

- la possibilité d'accès des entreprises au marché des capitaux ;
- la possibilité d'accès à des ressources non coûteuses ;
- l'accès des entreprises aux crédits extérieurs ;
- la disponibilité de nouvelles sources de financement conventionné (banques commerciales) ;
- l'existence du marché financier de l'UEMOA garantissant la levée des fonds aux moindres coûts ;
- le respect des critères de convergences de la dette ;
- l'accès à de nouvelles sources de financement telle que les fonds arabes et certains fonds des pays émergents tels que le Brésil, l'Inde, etc.

2- Inventaire des menaces de la CAA

- ❖ le retard dans le démarrage des projets ;
- ❖ la lenteur dans la mise en place des organes d'exécution des projets ;
- ❖ la persistance de l'insatisfaction des bénéficiaires
- ❖ l'absence d'obligation de résultats dans la gestion des structures bénéficiaires
- ❖ l'absence de réformes pour la redynamisation du fonctionnement des structures bénéficiaires.

- ❖ l'inefficacité du système de collecte des informations sur les activités des structures bénéficiaires;

III- Identification des groupes possibles de problèmes à résoudre

Nous procéderons à un regroupement par centre d'intérêt des problèmes décelés lors de nos observations de stage pour aboutir à une synthèse des groupes de problèmes possibles.

A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêts

Les centres d'intérêts retenus se présentent comme suit :

- **Centre d'intérêt N°1** : Consommation des crédits
- **Centre d'intérêt N°2** : Mobilisation des ressources intérieures
- **Centre d'intérêt N°3** : Gestion améliorée du service assuré de la dette

Tableau 3: Possibilités de problèmes à résoudre (PAR)

	Centres d'intérêts	Groupe de Problème à Résoudre (GPR)		Libellés des PAR
		Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	
1	Consommation des crédits	- retard dans l'exécution des projets - persistance de l'insatisfaction des bénéficiaires - non atteinte des résultats - lenteur dans l'accomplissement des formalités suspensives au premier décaissement ; - multiplicité des procédures de décaissement ; - sous-estimation des contreparties nationales ; - non-respect des plannings de décaissement ;	Faible consommation des crédits extérieurs	Problématique de l'absorption optimale des ressources mobilisées
2	Mobilisation des ressources intérieures	- concessionnalité des prêts multilatéraux est une source de restriction des possibilités de mobilisation des ressources des PVD. - Insuffisance de capacité des acteurs impliqués dans la chaîne de mobilisation des ressources intérieures - longue chaîne d'acteurs bancaires impliqués dans le processus de mobilisation - lenteur dans le processus de mobilisation des ressources ;	Mobilisation non optimal de ressources intérieures	Optimisation de la mobilisation des ressources intérieures
3	Service de la dette	- retards dans le remboursement de la dette extérieure ; - incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure ; - faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement.	Gestion peu satisfaisante du service de la dette	Problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette

Source : Réalisé par nous même

SECTION 2 : Choix du groupe de problème à résoudre (PAR) et de la perspective théorique de réflexion y relative : le ciblage de la problématique

Dans cette section, nous avons opéré le choix du groupe de problème le plus pertinent et dégagé la perspective théorique y relative.

Paragraphe 1 : Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude

I- Choix et spécification du GPR

A- Choix du Groupe de Problème à Résoudre (GPR)

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre restitution nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêt présentent des problématiques auxquelles la Direction de la Dette Publique devra résolument faire face en vue d'améliorer les critères définis pour sa gestion. Malgré ceci, le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises en matière de gestion de la dette; mais également par une attention particulière sur le remboursement de la dette extérieure. Ainsi, nous avons ciblé un certain nombre de problèmes dans le cadre de notre travail.

Après le diagnostic du fonctionnement de la CAA, trois centres d'intérêts ont été ciblés. Ces centres d'intérêts sont sujet à des problèmes auxquels la structure est confrontée dont les résolutions permettront de redynamiser le fonctionnement de la structure. Il s'agit des groupes de problèmes ayant pour problèmes généraux (PG_i) :

Il s'agit de :

- **la faible consommation des crédits extérieurs (PG1).**
- **la Mobilisation non optimale des ressources intérieures (PG2).**
- **la Gestion peu satisfaisante du service de la dette publique (PG3).**

Ces différents problèmes identifiés méritent chacun une résolution pour la bonne marche de la structure. Compte tenu de l'étendue des différents problèmes et guidé par l'objectif d'une résolution efficace de chacun de ces problèmes tout en tenant compte de notre aptitude à les traiter, nous nous limiterons à la résolution d'un seul problème.

Le groupe de problèmes N°1 relatifs à la faible consommation des crédits extérieurs

Ce groupe de problèmes ayant déjà été fait l'objet d'étude, des solutions ont été prévues et sont éventuellement en cours de mise en œuvre. Entre autres les suggestions visent à :

- mettre en place l'unité de gestion des projets et la nomination de ses membres avant la négociation des accords de prêts ou de dons pour réduire le délai de l'accomplissement des conditions suspensives aux premiers décaissements ;
- suivre de façon régulière l'exécution des projets et sanction sans complaisance en cas de non évolution justificative conformément au calendrier;
- améliorer le processus de passation des marchés publics;
- renforcer la capacité des agents intervenant dans la mobilisation de l'aide extérieure en vue d'une maîtrise des procédures de décaissement des bailleurs.

Ensuite, le groupe de problèmes n°2 soulève le problème de mobilisation non optimale des ressources intérieures. Il n'a pas pu être abordé pour plusieurs raisons :

- les informations relatives à ces nouvelles orientations sont tenues top secrets car ces opérations de levées de fonds sont réalisées principalement avec des banques primaires accompagnées par la BOAD dans un réseau de syndication bancaire dans l'espace UEMOA ;
- la précocité de l'opération dans la recherche de mobilisation des financements innovants

Enfin, le groupe de problèmes n°3 relatif à la Gestion peu satisfaisante du service de la dette (PG4) a retenu notre attention pour plusieurs raisons car sa résolution permettra :

- à l'Etat, via la CAA de gérer au mieux le service de la dette.
- de réduire le montant des impayés en adoptant des stratégies permettant le remboursement effectif des prêts rétrocédés.

Pour ce faire, mener des réflexions sur le groupe de problème sera notre apport à cette structure qui nous a servi de cadre de stage. C'est pourquoi ce groupe de problème a fait l'objet de notre étude. Les problèmes spécifiques bruts y relatifs sont au nombre de trois(3).

- (1) le retard dans le remboursement de la dette extérieure.
- (2) l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure ;
- (3) le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement

La prochaine étape est de préciser les contours du groupe de problèmes choisis et de se débarrasser des problèmes spécifiques qui ne méritent pas ou ne méritent plus d'être résolus. Il s'agit de la spécification du groupe de problèmes à résoudre ;

B-Spécification du PAR choisi

La spécification du groupe de problèmes à résoudre passe d'abord par la précision des contours du groupe de problèmes choisis et finit par l'élagage de problèmes spécifiques.

1- Précision des contours du groupe de problèmes choisis

Le choix du groupe de problèmes à résoudre relatif à **la gestion non rationnelle de la dette extérieure** nous renseigne sur les difficultés dans la gestion de la dette ainsi que sur les difficultés en amont du recouvrement des prêts rétrocédés, ceci s'explique par des irrégularités observées dans le suivi et dans le traitement du service de la dette extérieure ; donc une bonne politique de gestion de la dette permettra de respecter les échéances de remboursement et ainsi renforcer la crédibilité du pays en question

Nous avons pu énumérer quelques problèmes qui entravent les exploits de la structure. La CAA à travers les responsables de la structure se doit de répondre en proposant de meilleurs techniques permettant à l'Etat de gérer au mieux ses dettes. Quels sont donc les outils et techniques à mettre en œuvre pour y parvenir ?

Aujourd'hui, même si le Bénin respecte au mieux les critères de convergence en matière d'endettement, il est important d'adopter une attitude de gestion de la dette permettant d'optimiser son remboursement.

2- Elagage de problèmes spécifiques

Compte tenu du nombre peu élevé de problème soulevé, on retiendra ces trois problèmes spécifiques dans le cadre de cette étude. Il s'agit de :

- le retard dans le remboursement de la dette extérieure.
- l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure ;
- le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement

La réflexion sur ces trois problèmes spécifiques permet d'orienter le choix du thème de l'étude.

II-Choix du thème de l'étude

Rappelons que nous avons choisi parmi ces groupes de problèmes possibles le groupe de problème relatif à **la Gestion peu satisfaisante du service de la dette**. Ce groupe de problème se présente comme suit :

Problème Général :

- Gestion peu satisfaisante du service de la dette

Problèmes spécifiques

- le retard dans le remboursement de la dette extérieure.
- l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure ;
- le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement

Le Bénin comme la plupart des pays du monde se doit de définir des stratégies permettant de gérer au mieux son niveau d'endettement en passant par le respect du service de la dette. Les responsables en charge de la gestion de la dette doivent surveiller et saisir toutes les opportunités en utilisant des instruments permettant de rationaliser le remboursement de la dette. Une telle étude nous a conduit à libeller notre thème comme suit : « ***Problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette par la CAA*** ».

Paragraphe 2 : perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre et formulation de la problématique de l'étude

Une fois le thème de l'étude choisi, il importe de préciser d'une part la perspective théorique pouvant nous permettre d'identifier les angles de réflexion sur les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence sur le problème général et d'autre part, la problématique de l'étude dans sa double dimensions problème et perspective théorique.

I- Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre

A cet effet, notre perspective théorique de réflexion et d'analyse sera présentée d'une part, par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

A- Perspective théorique de réflexion sur le problème général

Rappelons que le problème général est la gestion peu satisfaisante du service de la dette extérieure. Soulignons en ce qui concerne ce problème que le non-respect des échéances de remboursement ainsi que les effets des fluctuations du taux de change entravent la bonne gestion de la dette extérieure par la CAA. Ainsi, notre approche contribuera à améliorer la gestion de la dette extérieure

La perspective théorique générale en résolution se trouvant au cœur du problème général sera **basée sur la gestion peu satisfaisante du service de la dette**. Perspective théorique générale qui peut être ici subdivisée en perspectives théoriques spécifiques liées à chaque problème spécifique.

B-Perspectives théoriques liées aux problèmes spécifiques

Cette perspective s'articulera autour de trois (03) problèmes spécifiques. Il s'agira d'identifier pour chaque problème spécifique, l'approche générique sans nom et sans auteur c'est-à-dire le cœur scientifique autour duquel se fera la revue de littérature plus tard.

1-Perspective théorique liée au problème spécifique n°1

Pour ce qui est du problème spécifique n°1 relatif au retard dans le remboursement de la dette extérieure, nous pouvons définir que le retard est le fait d'arriver trop tard, de se manifester, de se produire après le moment fixé, attendu. Il se révèle donc que le remboursement anticipé ou à bonne date épargnera la CAA de tout paiement de pénalité,

notre approche sera axée sur la détermination des conditions d'une attention particulière dans l'exécution des tâches assurant le service de la dette.

2-Perspective théorique liée au problème spécifique n°2

Pour ce qui est du problème spécifique n°2 relatif à l'incidence majeure de la fluctuation du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure, le paiement relatif aux commissions commence avec l'entrée en vigueur de l'accord de prêt (commission d'engagement perçue sur le montant non encore versé à l'emprunteur). De même, l'intérêt dont le calcul est inhérent à la partie mobilisée du prêt, est exigible dès la mobilisation des fonds selon les conditions du bailleur de fonds fixées dans l'accord de prêt. Le remboursement de la dette extérieure représente donc l'ensemble des remboursements totaux effectués en principal, en intérêts et en commissions. Ainsi, la résolution de ce problème spécifique fera référence **à une approche basée sur l'évaluation de la fluctuation du taux de change sur le service de la dette extérieure.**

3-Perspective théorique liée au problème spécifique n°3

Quant au problème spécifique n°3 relatif au faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement, il est important de rappeler avant toute chose que le faible niveau de recouvrement désigne la qualité de ce qui est insuffisant, un fort taux d'impayé. D'autant plus que le recouvrement des prêts rétrocédés est très indispensable pour honorer à temps le service de la dette extérieure, **notre approche sera basée sur un suivi rigoureux du recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement de la dette extérieure.**

I-Formulation de problématique de l'étude

Formuler la problématique de l'étude revient à rappeler le PAR choisi et la perspective théorique y relative.

Le suivi et le traitement du service de la dette extérieure au Bénin semble être confronté à d'énormes difficultés dont les plus préoccupantes sont celles compromettant son efficacité. Une négligence desdites difficultés peut être préjudiciable à la survie de l'organe en charge : la Caisse Autonome d'Amortissement. Ce qui aura sans doute beaucoup d'impact sur le pays en matière de financement.

En vue de pallier ces difficultés, il convient d'apporter des solutions aux problèmes spécifiques liés à la problématique retenue. Ces problèmes spécifiques sont:

- (1) le retard dans le remboursement de la dette extérieure.
- (2) l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure ;
- (3) le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement

Ainsi, notre approche sera basée sur la mise en place d'un mécanisme visant à gérer rationnellement le service de la dette extérieure en vue de garantir la pérennité d'un remboursement efficace.

A présent, nous pouvons présenter la problématique choisie comme libellé dans ce tableau ci-dessous.

Tableau 4: Tableau de la problématique choisie

Niveaux	Eléments de problématique		Libellé de la problématique choisie
	Groupes de problèmes à résoudre	Perspectives théoriques retenues (PTR)	
Niveau Général	Gestion peu satisfaisante du service de la dette (PG)	Approche basée sur une gestion améliorée du service assuré de la dette (PTGR)	Problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette
Niveaux spécifiques	1 Retard dans le remboursement de la dette extérieure. (PS1)	Approche basée sur la détermination des conditions d'une attention particulière dans l'exécution des tâches relatives au service de la dette. (PTSR1)	
	2 Incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure ; (PS2)	Approche basée sur l'évaluation de la fluctuation du taux de change sur le service de la dette extérieure. (PTSR2)	
	3 Faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement (PS3)	Approche basée sur le recouvrement satisfaisant des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement de la dette extérieure. (PTSR3)	

Source : Nous même

La vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en dix (10) étapes de la manière suivante :

- fixation des objectifs de la recherche ;
- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;
- choix de l'outil de collecte des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- collecte des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions provisoires et conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE II

Cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette

Ce chapitre aborde le cadre théorique et méthodologique de notre travail. Il traite dès lors des objectifs et hypothèses de recherche, la revue de littérature relative à notre problématique d'une part et le choix de la méthodologie et les conditions de vérification des hypothèses d'autre part.

SECTION I : Objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude.

Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Dans cette section, il a été abordé le cadre théorique de base de la recherche (Objectifs et hypothèses), le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature.

Paragraphe1 : Cadre théorique de base et tableau de bord et revue de littérature de l'étude

I-Cadre théorique de base de l'étude : Objectifs et hypothèses de recherche

A- Objectifs de l'étude

La présente étude vise des objectifs qui sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se déclinent en objectifs général et spécifiques. Les objectifs de l'étude s'inscrivent dans une triple vision de développement, de recherche et de résultats attendus. C'est ainsi qu'il a été déterminé des objectifs de développement, des objectifs de recherche et des résultats attendus.

Avant d'arriver à ces objectifs, rappelons que le problème général de l'étude est : la gestion peu satisfaisante du service de la dette et que les problèmes spécifiques associés sont :

- (1) le retard dans le remboursement de la dette extérieure ;
- (2) l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure ;
- (3) le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement.

1-Objectifs de développement

Il s'agit ici, pour nous, de faire des déclarations d'intention en termes de résolution de chaque problème suivant un objectif général et des objectifs spécifiques.

a) Objectif Général de développement (OGD)

Cet objectif est de **suggérer** les conditions d'une gestion améliorée du service assuré de la dette.

b) Objectifs spécifiques de développement (OSD)

Chaque objectif spécifique de développement est relié à un problème spécifique.

Ainsi, nous avons à :

- **proposer** les conditions d'une attention particulière dans l'exécution des tâches relatives au service de la dette ;
- **proposer** des conditions pour limiter l'incidence de la fluctuation du taux de change sur le service de la dette extérieure ;
- **suggérer** des actions pour accélérer le recouvrement des prêts rétrocédés.

2-Objectifs de recherches

Ils sont des déclarations d'intention de réalisation de recherche par rapport à chaque problème.

a) Objectif Général de la recherche (OGR)

Il s'agit ici de **déterminer** les conditions d'une gestion améliorée du service de la dette.

b) Objectifs Spécifiques de Recherche (OSR)

Les objectifs spécifiques de recherche se résument comme suit :

- **déterminer** les conditions d'une attention particulière dans l'exécution des tâches relatives au service de la dette ;
- **chercher** des conditions pour limiter l'incidence de la fluctuation du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure ;
- **identifier** des actions pour accélérer le recouvrement des prêts rétrocédés.

3-Résultats attendus de l'étude

Les résultats attendus de l'étude se présentent en termes général et spécifiques liés aux problèmes spécifiques. Nous avons :

a) *Résultat général attendu (RGA)*

Ce résultat se formule comme suit par rapport au problème général.

Au terme de l'étude, les conditions d'une gestion améliorée du service assuré de la dette sont **déterminées et conseillées**.

b) Résultats spécifiques attendus (RSA)

Ces résultats spécifiques se présentent comme suit :

- **par rapport à PS1** : A la fin de l'étude, les conditions d'une attention particulière dans l'exécution des tâches relatives au service de la dette sont **déterminées et proposées(RSA1)** ;
- **par rapport à PS2** : Au terme de l'étude, des conditions pour limiter l'incidence de la fluctuation du taux de change sur le remboursement du service de la dette extérieure sont **cherchées et proposées(RSA2)**
- **par rapport à PS3** : A l'issue de l'étude, des actions pour accélérer le recouvrement des prêts rétrocédés sont **identifiées et suggérées(RSA3)**

B-Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques

1-Causes liées aux problèmes spécifiques

Elles concernent essentiellement les niveaux spécifiques et généraux de l'analyse et sont formulées à partir des problèmes spécifiques et généraux identifiés.

➤ Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°1

Concernant le problème relatif **au retard dans le remboursement de la dette extérieure**, nous avons retenu deux (02) causes possibles susceptibles d'être à l'origine de ce problème :

- la défaillance imprévue du SIGFiP ;
- la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure.

La défaillance imprévue du SIGFiP empêche la poursuite des procédures électroniques relatives au remboursement de la dette extérieure. Mais cette cause explique en partie le retard constaté dans le remboursement car, en cas de dysfonctionnement du SIGFiP à la CAA, les agents peuvent se rapprocher du centre du SIGFiP au Ministère des Finances pour la suite des procédures. Egalement, il existe une équipe permanente au Ministère des Finances qui s'occupe du suivi régulier du SIGFiP. Donc, cette cause ne peut être retenue.

En ce qui concerne la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure, nous soulignerons qu'elle constitue la cause la plus adéquate pour expliquer ce problème. En effet, il existe huit (08) étapes indispensables qui composent les procédures de remboursement. Mais l'aboutissement de ces procédures peuvent prendre du temps en cas d'indisponibilité d'un des acteurs impliqués dans les étapes de la procédure à savoir : le DG ou son Délégué ; le DCF et le RFD.

La lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure explique donc le retard observé dans le remboursement de la dette.

➤ **Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2**

En prélude à la résolution du problème relatif à l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement du service de la dette extérieure, nous avons déterminé trois causes susceptibles d'être à l'origine de ce problème. Celles-ci seront énumérées par ordre croissant d'importance. Il s'agit de:

- l'absence d'une réelle volonté de se prémunir contre les risques de change liés à la dette extérieure ;
- le manque de négociation préalable relative à la nature de la devise de remboursement des prêts lors de la signature de l'accord de prêt.
- la convertibilité croisée du Franc CFA.

En considérant l'absence d'une volonté de se prémunir contre les risques de change liés à la dette extérieure, on se confond lorsque l'on se rend compte qu'au titre des procédures, la CAA est libre d'opérer les règlements des amortissements dans les banques commerciales agréées à cet effet. Cependant, elle préfère le canal de la BCEAO qui se prémunit contre le risque de change au titre de ses procédures jusqu'à hauteur de cinquante millions (50.000.000) de FCFA. Cette cause ne peut donc être retenue.

Le manque de négociation préalable relative à la nature de la devise de remboursement des prêts lors de la signature de l'accord de prêt, ne paraît pas une cause plausible. En effet la direction des études à travers le Service des Négociations et des Conventions (SNC) se charge de la gestion des conventions de financement avec les bailleurs de fonds. La nature de la devise de remboursement fait donc l'objet de débat entre les bailleurs et les responsables du SNC lors des négociations de financement. Cependant, il faut reconnaître que quelle que soit sa nature, la monnaie nationale subira les effets des fluctuations de change. Il convient tout de même, de remarquer que l'alourdissement du poids du service de la dette en raison des pertes de change se fait plus ressentir à cause de

la nature croisée de la convertibilité du FCFA. Par conséquent, la cause relative à la convertibilité croisée de la monnaie nationale qu'est le FCFA est la plus plausible.

L'hypothèse spécifique n°2 formulée à cet effet se présente ainsi qu'il suit : **la convertibilité croisée du FCFA explique la forte incidence des taux de change sur le service de la dette extérieure.**

➤ **Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3**

L'analyse du problème relatif au faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés nous a conduits à identifier trois (03) causes spécifiques :

- manque de collaboration entre les acteurs en charges du recouvrement des prêts rétrocédés et les acteurs chargés du remboursement de la dette ;
- absence de rigueur dans l'application des prérogatives en la matière;
- l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés

Le manque de collaboration entre les acteurs en charge du recouvrement des prêts rétrocédés et les acteurs chargés du remboursement de la dette extérieure, justifie la légèreté constatée dans le recouvrement des prêts rétrocédés. En effet, l'absence de collaboration régulière entre ces deux catégories d'acteurs entraîne une mauvaise synchronisation du recouvrement des prêts et du remboursement de la dette extérieure car les acteurs chargés du suivi des remboursements peuvent informer les acteurs du recouvrement des échéanciers, quelques temps avant la date précise. Mais cette cause ne saurait expliquer le problème spécifique en question d'autant plus qu'elle n'a pas un impact direct sur les bénéficiaires de ces catégories de prêts.

L'absence d'outils performants pour un recouvrement sans équivoque des prêts rétrocédés s'appuie beaucoup plus sur les stratégies internes pouvant permettre le suivi du recouvrement desdits prêts. Par conséquent, elle a un pouvoir explicatif faible, et ne pourrait servir de bases incontournables pour l'explication du problème spécifique concerné.

Par contre, l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés explique le disfonctionnement observé. En effet, malgré la détention de certaines prérogatives pouvant permettre à la CAA de recouvrer les prêts rétrocédés, les acteurs en charge ne s'engagent pas suffisamment. Or, le recouvrement de ces prêts conditionne parfois le remboursement de la dette extérieure. Si entre temps, les acteurs mettaient un peu plus de rigueur dans le suivi et invitent résolument les bénéficiaires à respecter leur engagement et de surcroît suivent strictement la gestion des dossiers avec l'Agent Judiciaire du Trésors, le non

recouvrement de ces prêts pourrait être limité au maximum et par ricochet favoriser le remboursement à bonne date des partenaires financiers.

De ce fait, nous retenons que : **l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocedés explique le faible niveau de recouvrement de ces derniers.**

2- Hypothèses de l'étude

Une hypothèse est une réponse provisoire à une interrogation formulée par rapport à un élément de la problématique. Cette interrogation se pose de la manière suivante : selon vous qu'est ce qui peut justifier le problème Pi. De manière précise, nous allons identifier à partir des problèmes, les causes éventuelles et formuler les hypothèses. A cet effet, nous identifions une cause la plus plausible parmi les causes éventuelles et qui sera retenue pour la formulation de l'hypothèse, c'est-à-dire celle qui semble mieux expliquer le problème à résoudre. Ces hypothèses peuvent être confirmées ou infirmées à l'issue des données de l'enquête.

Pour chaque problème spécifique, les hypothèses se présentent comme suit :

Hypothèse n°1 : La lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure explique donc le retard dans son remboursement ;

Hypothèse n°2 : la convertibilité croisée du FCFA explique la forte incidence du taux de change sur le service de la dette extérieure ;

Hypothèse n°3 : l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocedés explique le disfonctionnement observé.

Afin de poursuivre aisément l'étude, toutes les informations essentielles (problématique, objectifs poursuivis, causes supposées et hypothèses formulées) sont regroupées dans un tableau dénommé Tableau de Bord de l'étude.

II- Tableau de Bord de l'étude.

Nous ne pouvons présenter le tableau de bord de l'étude (tableau n°4) sans évoquer au préalable son rôle. C'est un outil récapitulatif des principaux repères de la recherche effectuée. Il est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des objectifs, des causes supposées et des hypothèses de l'étude. Aussi, sert-il de repère à l'évolution future de l'étude en termes de la méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic, puis de la solution à proposer. Il se présente comme suit :

Tableau 5: Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées	hypothèses
Niveau général		<u>Problème général :</u> gestion peu satisfaisante du service de la dette	<u>Objectif général :</u> déterminer les conditions d'une gestion améliorée du service de la dette.		
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1 :</u> retard dans le remboursement de la dette extérieure.	<u>Objectif de recherche1 :</u> déterminer les conditions portant sur une attention particulière dans l'exécution des tâches relatives au service de la dette.	<u>Cause spécifique 1 :</u> lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure.	<u>Hypothèse spécifique 1 :</u> lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure explique le retard dans son remboursement.
	2	<u>Problème spécifique2:</u> incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure.	<u>Objectif de recherche2 :</u> chercher des conditions pour limiter l'incidence de la fluctuation du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure.	<u>Cause spécifique 2 :</u> convertibilité croisée du FCFA.	<u>Hypothèse spécifique 2 :</u> convertibilité croisée du FCFA explique la forte incidence du taux de change sur le remboursement du service de la dette extérieure.
	3	<u>Problème spécifique3 :</u> faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement.	<u>Objectif de recherche3 :</u> Identifier des actions pour accélérer le recouvrement des prêts rétrocédés.	<u>Cause spécifique 3 :</u> absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés.	<u>Hypothèse spécifique 3 :</u> absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés explique le disfonctionnement observé.

Source : Nous même

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Il sera question ici pour nous de donner un aperçu sur les apports des auteurs, des études antérieures en ce qui concerne notre problème général et particulièrement sur ces problèmes spécifiques.

I-Revue de littérature liée à la gestion améliorée du service de la dette

La revue de littérature est un exercice de lecture de la documentation mobilisée afin de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution en termes d'outil de mobilisation et d'analyse des données. Elle suit les cinq (05) étapes fondamentales suivantes :

- Le rappel du problème ;
- Le rappel de l'objectif lié au problème ;
- Le rappel de l'hypothèse liée au problème ;
- L'identification de la thématique générale liée au problème et enfin ;
- La détermination des théories spécifiques qui répondent aux exigences de l'objectif de recherche et de la thématique générale.

A-Contributions antérieures sur le problème général de la gestion peu satisfaisante du service de la dette.

Notre objectif général étant de déterminer les conditions d'une gestion améliorée du service assuré de la dette, nous aurons pour base de recherche **la thématique liée** à la gestion améliorée du service assuré de la dette.

Le service de la dette est l'ensemble des dépenses de l'Etat consacrées au remboursement au titre du principal, des intérêts et des pénalités de retard de la dette.

Le service de la dette dépend du niveau des taux d'intérêt, de la structure de la dette et de la manière dont elle est gérée.

Les auteurs : **Claessens** (1990), **Warner** (1992) et principalement **Borensztein** (1990) ont identifié le service de la dette comme étant un déterminant qui influence négativement l'endettement extérieur à travers des modèles économétriques. Pour ces auteurs, une gestion améliorée du service de la dette contribue inexorablement au développement des pays du tiers monde car elle permet de gagner des recettes supplémentaires à affecter sur d'autres types de dépenses.

B-Revue de littérature liée aux retards dans le remboursement de la dette extérieure.

Conformément à l'approche générique liée à ce problème, il s'agira de déterminer les conditions portant sur une attention particulière dans l'exécution des tâches relatives au service de la dette.

Selon le **FMI, 2001** la dette extérieure d'un pays est soutenable ou viable à moyen et à long terme si ce pays est en mesure de s'acquitter de toutes ses obligations courantes et futures sur la dette extérieure sans recourir à un financement exceptionnel.

L'analyse de la viabilité de la dette extérieure se fait à travers : le ratio de la dette au PIB, le ratio de la Valeur Actuelle Nette (VAN) de la dette aux recettes budgétaires et le ratio du service de la dette aux exportations.

Lorsque la dette s'accumule à un rythme plus rapide que la capacité à rembourser, à un moment donné, le pays ne pourra plus faire face au service de la dette, le fardeau de la dette publique peut être non viable.

D'après **RAFFINOT (1998)**, si les conditions suivantes ne sont pas respectées, des difficultés à honorer la dette deviennent très probables :

- encours de la dette/PIB, ce ratio selon lui doit être inférieur à 50% ; mais dans la zone UEMOA, la norme veut que cet indicateur soit inférieur à 70%. C'est un indicateur de liquidité ;
- le ratio service de la dette/exportation des biens et service non facteurs de production doit être inférieur à 20% ; et
- le ratio encours de la dette /exportation doit être inférieur à 150%. C'est un indicateur de solvabilité.

Borensztein (1990) a conclu par une étude économétrique sur les données de la dette des Philippines que l'encours de la dette et le ratio du service de la dette/exportation ont globalement un effet inverse sur la formation du capital privé et suscitent l'endettement du pays.

Certaines études faites par **Krugman (1998)**, **Sachs (1989)**, **Froot (1989)**, et **Calvo (1989)** ont montré que l'accumulation de la dette et de son service constituent une taxe sur la production future et décourage l'investissement privé.

Selon **Kofi Annan, Secrétaire Général de l'ONU**, en 2000, le service de la dette s'élève en moyenne à 38 % du budget des États d'Afrique subsaharienne.

S'ils suivent les exigences du FMI, de la Banque mondiale et des autres créanciers, ils n'ont d'autres recours que de mettre en place une politique d'austérité budgétaire stricte. Cela implique des dépenses publiques réduites au minimum dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'entretien des infrastructures, des investissements publics dans des activités génératrices d'emploi, du logement, sans parler de la recherche et de la culture. Seules sont épargnées les dépenses en faveur de la police et de la justice.

En d'autre terme, pour honorer les échéances relatives aux remboursements du service de la dette, les Etats bénéficiaires, en l'occurrence ceux en développement, doivent localiser un grand pourcentage de leurs ressources vers des secteurs productifs.

C-Exposé des contributions antérieures sur l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure.

La thématique retenue au niveau de la vision globale de résolution de ce problème est celle de l'approche basée sur l'évaluation de la fluctuation du taux de change sur le service de la dette extérieure. On a pu noter les contributions suivantes :

Selon **Fulbert GERO AMOUSSOUGA (1980)**, dans son mémoire de DEA : Université d'Orléans intitulé «Stratégie de couverture du risque de change dans l'entreprise », la mesure de l'incertitude qui s'attache aux fluctuations de change peut donc définir un risque de change.

Les auteurs **C.M. Reinhart et K.S.Rogoff (2009)** ont opéré des études allant du défaut de paiement de l'Angleterre au 14^{ème} siècle jusqu'à la crise récente des subprimes aux Etats-Unis. A l'issue de cette étude historique opérée sur la construction d'une base de données colossale, couvrant huit siècles et soixante-dix pays de l'OCDE, il ressort 70 défauts de paiements sur la dette publique interne et 250 défauts de paiements sur la dette extérieure. Ils arrivent à la conclusion que les hauts niveaux de dette publique sont associés à une croissance plus faible. Selon leurs résultats, à partir et au-delà de 90% du PIB de dette publique, le taux de croissance annuel médian chuterait de 1% à long terme et le taux de croissance moyen encore plus. Pour les pays émergents endettés en monnaie étrangère, ce seuil apparaît à 60% du PIB de la dette extérieure et le taux de croissance serait diminué de deux points. Au-delà de 60%, le taux de croissance serait divisé par deux pour ces pays endettés en monnaie étrangère et à partir de 90%, elle devient négative. Selon leur analyse, à partir d'un certain seuil de dette publique, différent selon que le pays soit endetté dans sa propre monnaie ou en monnaie étrangère, les Etats feraient défaut sur leur dette ; ce qui les conduirait à des années de croissance lente, voir même négative, en raison du coût très

élevé d'un tel choc. Ainsi donc, les pays de l'OCDE, notamment ceux émergents, endettés en monnaie étrangère, peuvent être amenés à un défaut de paiement face à une crise de change de leur monnaie, avec un seuil de dette publique bien inférieur à 90% du PIB.

En effet, les pays endettés en monnaie étrangère s'exposent d'une part au risque de change et d'autre part ne peuvent recourir à l'émission monétaire pour financer leur dette.

A l'incertitude sur l'évolution des cours de change, s'associe un risque de perte et symétriquement une chance de gain. Le problème de l'incidence de la fluctuation du taux de change sur le service de la dette extérieure demeure une question préoccupante au vu du Bénin et du reste du monde. De ce fait, de multiples techniques et instruments de gestion des risques de change ont été produits ces dernières décennies. Au nombre des règles issues, nous avons :

La règle de la position de change fermée ou du moins la plus faible possible, traduit la volonté des responsables de l'institution, de ne laisser aucun raté dans le mécanisme de la prévision et de contrôle de risque de change auquel elle s'expose dans la pratique des opérations de change. Elle lui permet de se prémunir contre les éventuelles fluctuations de cours. Elle présente l'avantage d'écarter les espérances de gains de change aléatoires qu'elle pourrait nourrir et de limiter les effets d'une perte de change éventuelle sur ses avoirs ;

La règle de la position de change nulle obéit à la logique du non spéculation sur les cours des devises. Elle est fondée sur une prudence absolue, favorisant ainsi une exposition minimale au risque de change. Elle prône « l'exposition zéro » au risque de change et améliore la visibilité quant à sa survenance. La gestion de la position de change, tendant vers la « position nulle » sert également de garde-fou aux actions initiées par le trésorier de la banque dans le cadre des opérations de change. En permettant de neutraliser le risque de change, elle facilite la réalisation des achats et des ventes de devises de quelque montant que ce soit.

D-Point des connaissances antérieures sur le faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement

Rappelons que notre objectif spécifique de recherche est d'identifier des actions pour accélérer le recouvrement des prêts rétrocédés et que notre hypothèse est formulée comme suit : l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés explique le disfonctionnement observé. La thématique liée à ce problème spécifique n°3 est le management organisationnel axé sur le recouvrement satisfaisant des prêts rétrocédés pour

honorer les échéances de remboursement. Il convient donc de définir le suivi, son rôle et ses objectifs.

Le suivi est devenu au fil du temps une des préoccupations majeures des organisations. Son importance s'est accrue au fil du temps, on s'est rendu compte qu'il pouvait être un outil de progrès non seulement pour le projet en cours de réalisation, mais aussi pour ceux à réaliser dans l'avenir.

Dans tous les domaines de l'activité humaine, le suivi s'impose au quotidien plus particulièrement au sein de l'organisation. Il ne suffit pas de monter et exécuter un projet ou encore de prendre une décision pour être sûr du résultat escompté. Pour mieux comprendre la notion de suivi en management, plusieurs auteurs ont essayé de lui donner une définition. La **Banque mondiale (2008)** définit le suivi comme étant un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Pour Verrière (2002), « le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'informations. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation ».

Pour le PNUD (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Ces trois définitions insistent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi mais, ne disent rien sur l'utilisation de cette information dans la prise de décision, ainsi que sa contribution à l'amélioration du management du projet en cours de réalisation ou des projets à venir.

La définition de Casley et Kumar (1987) assimile le suivi à une estimation continue du fonctionnement des éléments du projet dans le contexte de calendriers d'exécution et de l'emploi des apports par les populations visées en fonction des prévisions établies au moment de la conception. C'est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion qui, par conséquent, fait partie intégrante de la gestion quotidienne. Cette définition traduit avec une plus grande clarté notre conception du suivi

car elle le met au cœur de l'activité du projet, avec une dynamique qui inclut la prise en compte des populations visées.

✓ **Rôles et objectifs du suivi**

Pour comprendre le rôle du suivi dans un projet, il convient de se pencher sur ses objectifs, actions, résultats et acteurs. Il convient également de préciser que son champ sera également fonction de ou des objet (s) **Verrière, (2002)**. Le rôle du suivi est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre tout au long de son exécution. En effet, il s'agit de vérifier si les ressources humaines, matérielles et financières mises en place sont bien définies, administrées et judicieusement utilisées. Dans ce contexte, l'objectif principal du suivi est de constater les anomalies, tirer la sonnette d'alarme et attirer l'attention des décideurs du projet lorsqu'il y a déviation ou dérapage par rapport aux buts initiaux et aux incidences désirées, afin qu'ils puissent y apporter des solutions pour un nécessaire réajustement (**Casley et Kumar, 1987**).

SECTION 2: Choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses

Dans cette section, nous présenterons la dimension empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain et de l'outil théorique pour identifier les outils d'analyse des données en termes des conditions de vérifications des hypothèses.

Paragraphe 1 : Choix de l'approche empirique de l'étude

La dimension empirique vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi nous allons :

- fixer les objectifs de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête et la population-mère ;
- définir l'échantillon et le centre d'intérêt du questionnaire ;
- retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données.

I-Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est la vérification des hypothèses précédemment formulées. Ainsi nous verrons si :

- La lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure explique donc le retard dans son remboursement ;
- la convertibilité croisée du FCFA explique la forte incidence des taux de change sur le service de la dette extérieure.
- l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés explique le disfonctionnement observé

A-Cadre de l'enquête et identification de la population mère.

La CAA constitue le cadre de réalisation de l'enquête.

En ce qui concerne la population mère, elle est composée uniquement des agents de la CAA. Nous avons eu des entretiens directs avec ces différents responsables.

B-De l'échantillonnage à l'outil de présentation des données

1-Echantillonnage

PIRES(1997) voit l'échantillon comme désignant « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème » autrement dit, l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de transfert des connaissances qui seront produites par la recherche.

Il s'agit d'une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de **09** agents représentant la population mère pour mobiliser les données relatives au questionnaire.

2-Centre d'intérêt du questionnaire

Les questions posées lors de nos enquêtes nous permettront de recenser des informations pour mieux :

- Comprendre les causes du retard dans le remboursement de la dette extérieure ;
- Connaître les motifs de l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure ;
- Nous imprégner des raisons du faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement.

3-Technique de dépouillement

A la fin de la collecte des données, nous allons procéder à un dépouillement manuel sur base d'une feuille de dépouillement conçue pour chaque question. Le traitement des données s'est fait au moyen des tableaux simples.

4-Outils statistiques de présentation des données

Les résultats de nos enquêtes seront présentés par la méthode du tri à plat, compte tenu de leurs caractères qualitatifs.

II : Choix des approches théoriques de l'étude

Il s'agit de préciser les approches théoriques retenues pour la résolution de chacun des problèmes spécifiques (PS) identifiés.

A-Présentation de la théorie retenue pour la résolution du Problème Spécifique n°1 qu'est le retard dans le remboursement de la dette extérieure.

L'approche théorique retenue dans le cadre de l'analyse de ce problème est celle basée sur la détermination des conditions d'une attention particulière dans l'exécution des tâches relatives au service de la dette.

B-Présentation de la théorie retenue pour la résolution du Problème Spécifique n°2 qu'est l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure

L'approche théorique que nous avons retenue pour l'analyse du problème concerné est celle basée sur l'évaluation de la fluctuation du taux de change sur le service de la dette extérieure.

C-Présentation de la théorie retenue pour la résolution du Problème Spécifique n°3 qu'est le faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement

L'approche théorique que nous avons retenue pour l'analyse de ce problème est celle basée sur un suivi rigoureux du recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement de la dette extérieure.

III-Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche diagnostic

Pour vérifier les hypothèses dans ce contexte, l'on observe généralement trois étapes :

- la vérification théorique des hypothèses ;

- la vérification statistique des hypothèses ;
- la construction du tableau lié aux décisions possibles de vérification des hypothèses causales.

A-Conditions de confirmation ou d'infirmerie théorique des hypothèses causales

Une hypothèse causale $H(P_j)$ liée au problème de rang j , se présente comme suit :

$[H(P_j) \Xi C_{si} \rightarrow P_j]$ avec $C_{si} = \text{non } C_{s\theta}$ ou $C_{si} = C_{s\theta}$ et avec la théorie $\theta(P_j)$ retenue comme approche de réflexion sur le problème P_j ; théorie susceptible d'amener le chercheur à envisager la cause $C_{s\theta}$ comme source de P_j à l'opposé de la cause $C_{si} = \text{non } C_{s\theta}$ effectivement intégrée à l'hypothèse par le chercheur.

Il faut, dans ce contexte faire le parallèle entre la cause supposée ($\text{non } C_{s\theta}$) proposée par le chercheur dans l'hypothèse et la cause $C_{s\theta}$ proposable par la théorie $\theta(P_j)$ liée au problème P_j . S'il y a équivalence entre ces deux causes, on peut conclure que l'hypothèse est théoriquement confirmée. Dans le cas contraire, elle sera théoriquement infirmée.

Soit :

$C_{si} = C_{s\theta}$: hypothèse théoriquement confirmée ;

$C_{si} \neq C_{s\theta}$: hypothèse théoriquement infirmée.

Dans les deux cas, la confirmation ou l'infirmerie théorique seront validées ou non, par les résultats de l'enquête à travers soit par une confirmation statistique, soit par une infirmerie statistique.

B-Conditions de vérification de confirmation ou d'infirmerie statistiques des hypothèses : référence à la loi de KHI-2

Si le nombre de causes supposées C_{si} est n avec $n = 3$ et le poids de chaque cause est PC_{si} avec $PC_{si} \leq 100\%$, deux résultats sont envisageables pour une cause $C_{s\alpha}$ (cause supposée de rang α) : la confirmation statistique ou l'infirmerie statistique de l'hypothèse causale.

1-Cas de la confirmation statistique par rapport à $H(P_j) \Xi C_{s\alpha} \rightarrow P_j$

La cause $C_{s\alpha}$ répondra à une confirmation statistique si son poids $PC_{s\alpha}$ est statistiquement significatif c'est-à-dire si $PC_{s\alpha}$ est supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les causes supposées C_{si} :

$$PC_{s\alpha} \geq \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n} \quad (1)$$

2-Cas de l'information statistique par rapport à $H(P_j) \Xi C_{s\alpha} \rightarrow P_j$

La cause $C_{s\alpha}$ répondra à une infirmation statistique si :

$$PC_{s\alpha} < \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n} \quad (2)$$

Tableau 6:Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse

$[H(P_j) \Xi C_{si} \rightarrow P_j, \text{ avec } i=\alpha]$

Cas possibles	Résultats théoriques	Résultats statistiques	Décisions* ED(P_j) Ξ Cr $\rightarrow$ P_j
1 ^{er} cas	Confirmation théorique ($C_{s\alpha} = C_{s\theta}$)	Confirmation statistique $PC_{s\alpha} \geq \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n}$	Hypothèse confirmée ED(P_j) Ξ Cr=$C_{s\alpha}$ $\rightarrow$ P_j
2 ^{ième} cas	Infirmation théorique ($C_{s\alpha} \neq C_{s\theta}$)	Infirmation statistique $PC_{s\alpha} \geq \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n}$	Hypothèse confirmée ED(P_j) Ξ Cr=$C_{s\alpha}$ $\rightarrow$ P_j
3 ^{ième} cas	Confirmation théorique ($C_{s\alpha} = C_{s\theta}$)	Confirmation statistique $PC_{s\alpha} < \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n}$	Hypothèse infirmée ED(P_j)ΞCr=(non$C_{s\alpha}$) $\rightarrow$P_j
4 ^{ième} cas	Infirmation théorique ($C_{s\alpha} \neq C_{s\theta}$)	Infirmation statistique $PC_{s\alpha} < \frac{\sum_{i=1}^n PC_{si}}{n}$	Hypothèse infirmée ED(P_j)ΞCr=(non$C_{s\alpha}$)$\rightarrow$ P_j

Source : Nous même

*ED(P_j) = Elément de diagnostic lié au problème P_j

* (non $C_{s\alpha}$) = autre cause que la cause $C_{s\alpha}$ ou égale $C_{s\alpha}$

SECTION 3 : Mise en application de la méthodologie choisie et suggestions

Nous avons procédé ici à la vérification des hypothèses à partir de la mobilisation et de l'analyse des données. Des suggestions ainsi que des mesures d'accompagnement pour leur mise en œuvre ont ensuite été formulées à l'endroit des autorités politiques et administratives.

Paragraphe 1 : Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données

I- Collecte et dépouillement des données

A- Préparation de l'enquête

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la présentation de la méthodologie. Etant donné que la réussite de toute activité nécessite une bonne préparation tant matérielle que financière, le souci de mener une enquête bien organisée nous a conduits à élaborer un questionnaire et un guide d'entretien.

Dans le but de faciliter la compréhension des enquêtés et d'obtenir le plus d'informations utiles et fiables, nous avons testé le questionnaire auprès de personnes ressources.

B- La mobilisation des données

Dans le cadre de notre enquête, notre questionnaire a été adressé aux agents de la CAA, principalement tous ceux contribuant au remboursement de la dette extérieure. Ceci, dans le but d'obtenir leur avis sur les différentes causes qui sont à la base des problèmes spécifiques retenus dans le cadre de notre étude.

Ainsi, nous avons effectué deux types d'enquêtes à savoir :

- une enquête réalisée à partir d'un entretien direct avec certains agents ;
- une enquête réalisée à partir d'un questionnaire.

C- Les difficultés rencontrées

Notre stage n'a pas été exempt de difficultés. Les plus préoccupantes de ces difficultés sont celles relatives à nos recherches. Au nombre de ces difficultés, nous pouvons citer :

- l'absence de documentation ;

- la réticence de certains agents pouvant nous fournir des informations utiles ;
- la non disponibilité d'archives pour l'obtention de certaines informations.

Malgré la prudence qu'observent les agents à fournir les informations compte tenu de l'obligation qui leur est faite de ne pas divulguer le secret professionnel, nous avons pu atteindre nos objectifs. En effet, les difficultés rencontrées n'ont pas été de nature à bloquer nos recherches.

II- Présentation des données

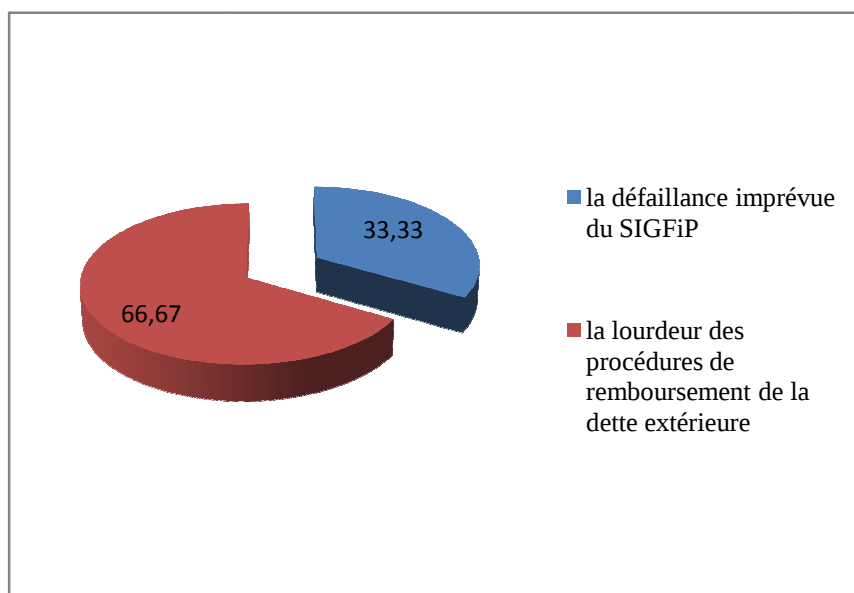
Une fois les données recueillies, nous allons procéder au dépouillement, à la présentation et à l'analyse des données par problème spécifique.

A- Présentation graphique des données et grandes tendances liées au PS1

1- Présentation graphique des données liées au PS1

Afin de vérifier l'hypothèse relative au **retard dans le remboursement de la dette extérieure**, la question suivante a été posée « qu'est ce qui justifie le retard dans le remboursement de la dette extérieure ? » Les données numériques relatives au questionnaire illustrent bien les résultats d'enquête liés à ce PS1 dans le graphique ci-dessous.

Graphique 1:Cause du retard dans le remboursement de la dette extérieure



Source : nous même à partir des données d'enquête

2-Grandes tendances liées à PS1

Les résultats de nos enquêtes résumés dans le tableau n°2, nous indiquent ce qui suit :

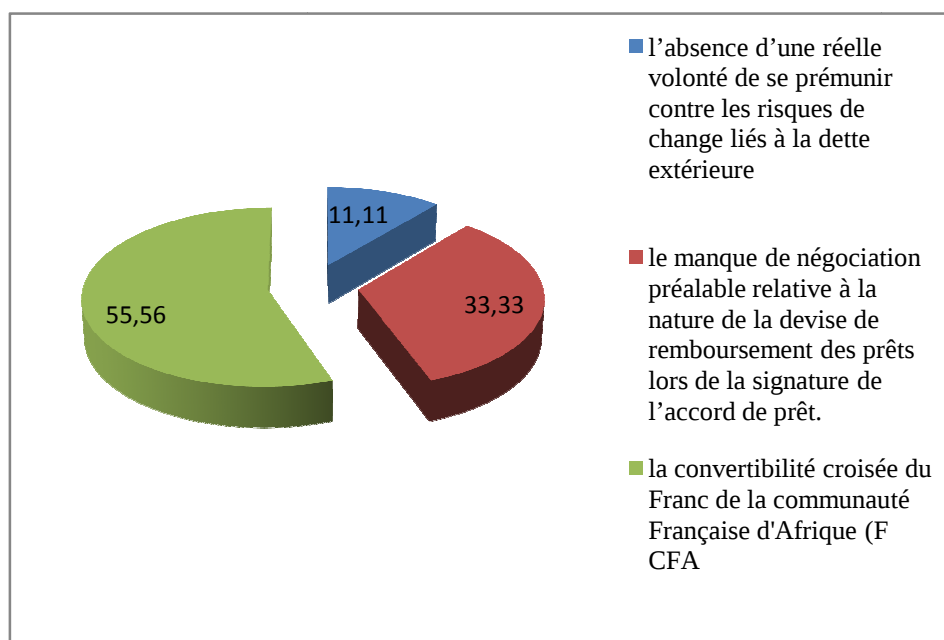
- 66.67% des avis enquêtés trouvent que la cause de ce problème n°1 est la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure ;
- par contre, pour 33.33% de l'échantillon, c'est la défaillance imprévue du SIGFiP qui explique ces retards constatés dans le remboursement de la dette extérieure.

B- Présentation graphique des données et grandes tendances liées au PS2

1-Présentation graphique des données liées à PS2

Au regard du problème relatif à **l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure**, la question suivante a été posée, qu'est ce qui justifie « **l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure ?** » Les données numériques relatives au questionnaire illustre bien les résultats d'enquête liés à ce PS2 dans le graphique ci-dessous.

Graphique 2: Causes de l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette



Source : nous même à partir des données d'enquête

2-Grandes tendances liées à PS2

Les résultats de nos enquêtes sur le problème spécifique n°2 «l'incidence majeure de la fluctuation du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure », nous constatons que :

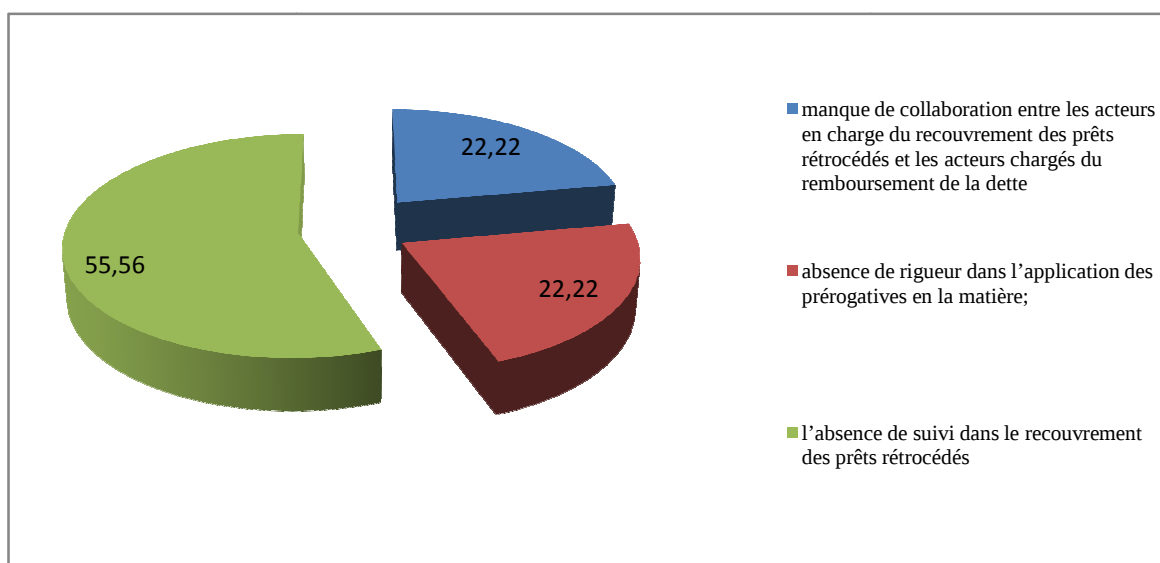
- 1 personne soit 11,11% met l'accent sur l'absence d'une réelle volonté de se prémunir contre les risques de change liés à la dette extérieure
- pour 33.33% de l'échantillon, ce problème ci-dessus cité est lié au manque de négociation préalable relative à la nature de la devise de remboursement des prêts lors de la signature de l'accord de prêt ;
- par contre 5 personnes soit, 55.56% pensent que ce problème est dû à la convertibilité croisée du F. CFA.

A-Présentation graphique des données et grandes tendances liées au PS3

1-Présentation graphique des données liées à PS3

Au regard du problème relatif au« **faible niveau de recouvrement des prêts rétrocedés pour honorer les échéances de remboursement** », la question suivante a été posée : qu'est ce qui explique **le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocedés?** » Les données numériques relatives au questionnaire illustre bien les résultats d'enquête liés à ce PS3 dans le graphique ci-dessous.

Graphique 3: Cause du faible niveau de recouvrement des prêts rétrocedés



Source : auteur à partir des données d'enquête

2-Grandes tendances liées à PS3

Les grandes tendances issues de la question n°3 relative au problème spécifique n°3 « le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement », montrent que :

- 2 personnes, soit 22,22% des enquêtés pensent que c'est une absence de rigueur dans l'application des prérogatives attribuées à la CAA pour réagir face aux débiteurs insolvable, qui est à la base du problème spécifique n°3 ;
- Ensuite 2 personnes soit, 22,22% estiment que ce problème spécifique s'explique par un manque de collaboration entre les acteurs en charge du recouvrement des prêts rétrocédés et les acteurs chargés du remboursement de la dette extérieure ;
- Enfin 5 personnes, soit 55,56 % pensent que c'est un problème causé par une absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés

IV-Analyse des données : établissement du diagnostic

A-Analyse des données liées à PS1

Rappelons que l'hypothèse ici est que : « **La lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure explique le retard observé lors de son remboursement** ».

En ce qui concerne les interventions relatives au problème spécifique n°1 « **retards dans le remboursement de la dette extérieure** », nous constatons que :

- 66.67% des avis d'enquêtes trouvent que la cause de ce problème n°1 est la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure ;
- par contre, pour 33.33% de l'échantillon, c'est la défaillance imprévue du SIGFiP qui explique ces retards constatés dans le remboursement de la dette extérieure.

B-Analyse des données liées à PS2

L'hypothèse ici est que : « **la convertibilité croisée du FCFA explique la forte incidence des taux de change sur le service de la dette extérieure** ».

Quant au problème spécifique n°2 relatif à « l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure », nous constatons que :

- 55,56% des enquêtés désignent la convertibilité croisée du franc CFA comme principale cause de la forte incidence des taux de change sur le service de la dette extérieure, 33.33% des enquêtés estiment que ce problème est lié au manque de

négociation préalable relative à la nature de la devise de remboursement des prêts lors de la signature de l'accord de prêt et

- enfin 11,11% des enquêtés ont stigmatisé l'absence d'une volonté réelle de se prémunir contre les risques de change liés à la dette extérieure.

Des résultats ci-dessus présentés, il ressort que la convertibilité croisée du franc CFA reste la principale cause de l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure auquel il faudra ajouter le manque de négociation préalable relative à la nature de la devise de remboursement des prêts lors de la signature de l'accord de prêt. En effet, dans l'impossibilité d'emprunter dans leurs monnaies nationales auprès de certains types de bailleurs, les pays en voie de développement tels que ceux de la zone franc, en l'occurrence le Bénin sont obligés de s'acquitter de leurs dettes en devises. Ainsi, la composition de la dette extérieure du Bénin envers les pays de la zone euro au 31 décembre 2010 est évaluée à environ **63,94** milliard **FCFA**, soit 5% de sa dette extérieure, et celle envers les organismes multilatéraux prêtant en franc CFA est évaluée à la même date à environ 113,68 milliard, soit 9%. Par conséquent, le Bénin est assujettie au risque de change jusqu'à hauteur de **86 %** de sa dette extérieure. Ce fort taux d'incidence est l'expression de la faiblesse de la monnaie nationale qu'est le franc CFA faisant l'objet de convertibilité croisée sur le marché financier international.

Ainsi, la convertibilité croisée du franc CFA est à la base du fort taux d'incidence des fluctuations de change sur le service de la dette extérieure du Bénin.

C-Analyse des données liées à PS3

De l'analyse des informations fournies par le graphique n°3, il ressort que parmi les causes qui sont à la base du problème du « faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement » se trouve donc, l'absence de suivi. Par conséquent, des dispositions doivent être prises pour mettre en place de véritables politiques de recouvrements des prêts rétrocédés mettant un accent particulier dans le suivi.

III-Vérification des hypothèses

A- Vérification de l'hypothèse n°1

Les résultats consignés sur le graphique n°1 prouvent que : la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure est la cause réelle du problème spécifique n°1. Pour la vérification, nous rappelons après calcul que la moyenne des causes

est de 50%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 50% des enquêtés justifie le PS1 ». À ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 66,67%, soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Dès lors, nous déduisons que l'hypothèse selon laquelle : « la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure explique le retard dans le remboursement de la dette extérieure » est confirmée.

B- Vérification de l'hypothèse n°2

Après une analyse des résultats issus de nos enquêtes, il s'est avéré que « la convertibilité croisée du francs CFA » est à l'origine du problème spécifique n°2. Pour la vérification, nous rappelons après calcul que la moyenne des causes est de 33,33%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 33,33% des enquêtés justifie le PS2 ». A ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 55.56%, soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Dès lors, nous déduisons que l'hypothèse selon laquelle : « la convertibilité croisée du francs CFA explique l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette » est confirmée.

C-Vérification de l'hypothèse n°3

Après analyse des résultats consignés sur le graphique n°3, la cause réelle du problème spécifique n°3 est « le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement ». Pour la vérification, nous rappelons après calcul que la moyenne des causes est de 33,33%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 33,33% des enquêtés justifie le PS3 ». À ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 55.56%, soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Dès lors, nous déduisons que l'hypothèse selon laquelle : « l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés explique le dysfonctionnement observé » est confirmée.

Paragraphe 2: Suggestions et conditions de mise en œuvre

Après avoir établi les diagnostics aux problèmes spécifiques relevés dans le cadre de notre étude, il importe d'en apporter des suggestions ainsi que des conditions pour la mise en œuvre de ces solutions.

I-Suggestions

Les suggestions que nous proposerons iront tant à l'égard des responsables impliqués dans le remboursement de la dette extérieure, mais également du gouvernement béninois

A-Suggestions liées au problème de retard dans le remboursement de la dette extérieure

En ce qui concerne le problème de « retard dans le remboursement de la dette extérieure », nous y avons diagnostiqué comme cause à la base, après nos enquêtes, la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure. Face à ce problème, nous envisageons un certain nombre de suggestions qui palliera ce problème.

Nous avons donc suggéré à la CAA une décentralisation des tâches constitutives des procédures de remboursement de la dette extérieure. En d'autre terme, le DG devra, en cas de congé administratif ou d'absence simultanée de sa personne et de son délégué, confier certaines tâches dont il a l'habitude d'accomplir, aux agents les plus rapprochés de ces tâches tels que le SADP et la DCF. Au nombre de ces tâches, on peut noter :

- approbation et signature de la demande d'engagement ;
- validation des données saisies à titre d'édition de la fiche d'engagement, du mandat de paiement et du bordereau de transmission vers le DCF et leur signature ;
- validation du visa du DCF et édition du bordereau de transmission des mandats ordonnés par le DG vers le RFD.

Après cela, nous suggérons également à la CAA de solliciter auprès des bailleurs, lors de la signature des contrats, un différé pour chaque échéance. Il faudra également mettre en place un comité de suivi pouvant permettre d'accélérer non seulement à la BCEAO mais aussi au niveau des banques commerciales, le décaissement effectif des fonds au profit des bailleurs. L'Etat devra accompagner la CAA pour la réalisation de ces objectifs tout en leur attribuant des prérogatives.

B-Suggestions liées au problème de l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure

Le diagnostic établi par rapport au problème spécifique lié à l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure présente comme cause la convertibilité croisée du FCFA.

Dans ce cadre, il est indispensable d'opter pour des mesures qui visent à réduire ou à annuler l'incidence des fluctuations du taux de change sur le service de la dette.

C-Suggestions liées au problème du faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement

L'analyse des résultats de notre enquête nous a permis de nous rendre compte que : «le faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement est dû à l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés ». Ainsi, il convient d'apporter des solutions pour l'éradication de ce problème non négligeable. De ce fait, nous proposons à la CAA, de mettre un accent particulier dans le suivi régulier des échéances de recouvrement. A cet effet, elle devra avancer les périodes de rappel et multiplier les relances dès lors qu'elle constate l'approche de l'échéance fixée au débiteur. Elle devra également saisir le plus tôt possible l'Agent Judiciaire du Trésor (AJT) après un (01) mois de relance et faire le suivi de l'évolution des dossiers transmis à ce dernier. Face à ce problème, le gouvernement béninois devra accompagner la CAA dans l'application de ses prérogatives, notamment l'avis à tiers détenteur sur les comptes des débiteurs insolvable qui n'a jamais été appliqué depuis son instauration et si possible doter la CAA de prérogative de puissance publique afin de contraindre les débiteurs à s'exécuter.

Si toutes ces suggestions sont prises en compte, la CAA épargnerait ses cumuls de dettes qui ne cessent d'évoluer de façon exponentielle.

II-Conditions de mise en œuvre des solutions

Une fois les solutions proposées, il incombe de les accompagner avec certaines conditions. En d'autre terme, la mise en œuvre de ces solutions devra être subordonnée à certaines conditions. Ces conditions varient par problème spécifique.

A-Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème de retard dans le remboursement de la dette extérieure

En guise de conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème spécifique n°1, nous avons proposé que :

Le DG notifie à travers une note de service la délégation des diverses tâches qu'il effectue au profit du remboursement de la dette extérieure ; et ce en cas de son absence. Il faut également informer la délégation qui se rendra auprès des bailleurs pour la signature des accords de prêt, de plaider pour l'obtention d'un différé sur chaque échéance de règlement.

B-Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème de l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure

Eu égard au cycle de vie et aux conclusions à l'issue de nos applications, les mesures dont nous ferons la proposition s'attacheront à la mobilisation des fonds d'emprunts extérieurs et à leurs amortissements.

❖ Réduction du risque de change dans l'amortissement de la dette extérieure.

L'amortissement de la dette se faisant suivant un échéancier préétabli, tout retard dans le paiement d'une échéance est sanctionné par le paiement d'intérêts moratoires. Il est donc clair que l'emprunteur s'efforcera à respecter cet échéancier. Mais il est possible qu'il anticipe le paiement de certaines échéances s'il estime que la devise s'apprécie par rapport à sa monnaie nationale. Lorsque sa trésorerie le lui permet, la CAA peut réduire le risque de change en anticipant le paiement du service de la dette. Aussi, doit-elle faire diligence dans le traitement des ordres de virement, pour que cette situation relativement profitable ne lui échappe. On comprend aisément que tout cela n'est possible que si elle dispose d'un service qualifié pouvant tenir le service d'amortissement informé des tendances de change.

❖ Réduction du risque de change : choix de la devise du prêt.

Le dollar, la livre sterling, le yen, ... n'évoluent pas de la même manière. La monnaie est à l'image de la réalité économique d'une nation. En effet, plus performante est l'économie, plus forte sera sa monnaie par rapport aux autres devises. Lorsqu'on considère les unités de compte tels que le DTS et l'UC qui sont des monnaies artificielles, on comprend qu'elles

doivent fluctuer faiblement, relativement aux autres devises prises individuellement. Une unité de compte étant un panier de plusieurs monnaies.

Donc la hausse d'un élément de l'unité de compte peut être compensée par une dépréciation d'une autre monnaie composant la même unité de compte. Ce qui explique que, les unités de compte fluctuent moins que les monnaies nationales.

Il est préférable pour réduire l'exposition au risque de change, de s'orienter davantage vers les prêts libellés en unités de compte. C'est donc préférer les bailleurs de fonds multilatéraux, car ce sont eux qui utilisent, entre autres, les unités de compte. L'emprunteur peut facilement réduire le risque de change en accordant une certaine priorité aux prêts libellés en unité de compte. C'est-à-dire qu'il faut par exemple préférer un prêt libellé en DTS à un prêt de même montant libellé en dollar.

❖ Vaincre le péché originel

L'impossibilité d'emprunter dans sa monnaie nationale, pour un pays, à l'étranger, est qualifiée en finance de "*péché originel*". Ce problème affecte presque tous les pays du monde sauf les émetteurs des cinq principales monnaies le dollar américain, l'euro, le yen, la livre sterling et le franc suisse de même que quelques exceptions révélatrices.

Lorsqu'un pays est sous le joug du péché originel, par définition, sa dette extérieure sera principalement libellée en devise. Dans ce cas, si le pays accumule une dette nette, on retrouvera alors une disparité globale de monnaies dans ces comptes nationaux. Il est clair qu'un tel pays peut recourir à diverses mesures pour éliminer cette disparité ou carrément l'empêcher de se produire. Premièrement, il peut s'abstenir d'emprunter à l'extérieure ; il devra alors disposer de ressources financières internes suffisantes pour ses propres besoins, et aucune disparité n'apparaîtra car il n'aura alors aucune dette extérieure ; mais il souffre tout de même du péché originel au sens où nous l'appréhendons. Or, une telle abstention est coûteuse car le pays en question renoncera aux avantages de l'emprunt à l'étranger. Deuxièmement, le gouvernement, peut accumuler des devises à hauteur de ses engagements étrangers. Il aurait ainsi évité la disparité des monnaies en éliminant sa dette nette (les devises qu'il détient sont égales à ses emprunts en monnaies étrangères). Mais, cette option reste coûteuse elle aussi : le rendement obtenu sur les réserves accumulées est généralement nettement inférieur au coût d'opportunité des fonds.

Il est à présent soutenable que, la première hypothèse qui vient à l'esprit pour l'explication du phénomène est la crédibilité monétaire. Dans cette optique, le péché originel n'est pas un problème en soi, mais une réalité de la finance internationale. On pourrait alors le vaincre en effectuant des réformes institutionnelles qui permettraient d'augmenter la crédibilité des autorités par des mesures anti-inflationnistes. Toujours dans cette approche, les directives habituelles données par le FMI et la BM concernant les politiques macro-économiques et les réformes institutionnelles seraient à la fois nécessaires et suffisantes

On peut affirmer que la solution au péché originel ne peut être l'œuvre d'un seul pays, encore moins d'une institution nationale. Elle serait plutôt l'œuvre de tout le monde entier. Pour se faire, il faut :

- ✓ Que la Banque mondiale (BM) et les autres Institutions Financières Internationales (IFI), émettent les titres de créances dans les unités de compte composées de devises de pays émergents et des PVD, car généralement, la dette multilatérale l'emporte de très loin sur celle bilatérale. Les pays qui ont échappé au péché originel, (l'Uruguay en 2003, la Colombie en 2004, et le Brésil en 2005), ils doivent principalement non pas à leurs propres résidents, mais à des étrangers et surtout à des institutions financières internationales.
- ✓ Que les pays Africains, par exemple, se dotent d'une monnaie unique qui aurait le mérite de convaincre les bailleurs étrangers de sa stabilité financière et les obligerait à accepter les accords de prêts dans cette monnaie africaine. Ainsi on assisterait à une rédemption du péché originel africain, et donc à une annulation du risque de change.

❖ **L'Euro comme monnaie de prêt**

Lorsqu'on sait que la parité entre l'Euro et le FCFA est fixe, on comprend que le Bénin, pour annuler son risque de change dans la dette, peut négocier afin que ses emprunts soient libellés en Euro. Ce qui signifie, qu'il rejette le risque de change sur le prêteur. Les Etats-Unis dont le dollar s'apprécie fortement par rapport à l'Euro accepteront évidemment une telle condition.

Dans cette situation, la principale recommandation serait que la CAA élève le ratio de dette en euro dans son panier de dette extérieure ; cela réduirait considérablement la part de la dette extérieure sujette à des fluctuations de change. C'est donc vouloir que l'Union

Européenne soit le premier partenaire au développement du Bénin, c'est aussi prôner une meilleure coopération.

C-Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème du faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement

La mise en œuvre de ces solutions réside dans l'application qui leur est effectuée.

Nous suggérons la CAA d'être en collaboration avec les structures bénéficiaires des prêts rétrocédés. Par ailleurs, la CAA doit aller maîtriser leur situation financière pour faire au mieux un arbitrage quant à l'utilisation des ressources que ces structures consacrent au remboursement de la dette. Enfin, la CAA doit anticiper les problèmes éventuels que ces structures pourront avoir et leur suggérer des mesures à prendre pour contourner ces difficultés tout en priorisant le remboursement des prêts rétrocédés qui est un gage du renouvellement de la confiance des Bailleurs.

Il faut des cadres compétents maîtrisant la matière qu'est le recouvrement des prêts rétrocédé ceci à travers une bonne lecture du TAFIRE et des tableaux de financement des entreprises.

CONCLUSION

Le Bénin tout comme les autres pays en voie de développement a besoin du financement pour entretenir son économie. L'épargne interne étant insuffisant, le pays fait recours aux bailleurs bilatéraux comme multilatéraux pour atteindre ses objectifs de développement et de réduction de la pauvreté. C'est ainsi que par le biais de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), l'Etat mobilise les ressources nécessaires après l'accomplissement de plusieurs formalités

Les ressources mobilisées sont investies dans les projets et programmes gouvernementaux prévus dans le budget de l'Etat. Une partie de ces ressources est affectée aux bénéficiaires par le contrat de rétrocession. L'Etat assure le service de la dette par la CAA qui est confronté à d'énormes difficultés quant au respect des échéances de remboursement

Compte tenu de la gestion peu satisfaisante qui est faite des fonds d'emprunts et du défaut de paiement des prêts rétrocédés par leur bénéficiaire, le service de la dette devient aujourd'hui un poids pour l'économie. C'est ainsi que nous avons choisis de travailler sur ce thème. Dans notre étude, nous avons diagnostiqué des facteurs explicatifs aux problèmes observés relatifs à la gestion peu satisfaisante du service de la dette. Les problèmes identifiés sont :

- le retard dans le remboursement de la dette extérieure.
- l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure ;
- le faible niveau du recouvrement des prêts rétrocédés ;

A ces problèmes, nous avons apporté quelques suggestions dont la mise en œuvre est subordonnée à certaines conditions que nous ne nous sommes pas réservé à apporter.

Toutefois, il convient de noter que ces approches de solutions qui ont été faites dans le cadre de notre travail sur « la gestion améliorée du service assuré de la dette extérieure », ne pourront être possibles qu'à travers une réelle volonté nationale.

Pour finir, nous ne pouvons prétendre avoir pleinement décortiqué cette problématique. Cependant, nous espérons que notre modeste contribution à la recherche des solutions aiderait à une meilleure amélioration de la gestion du service de la dette extérieure.

BIBLIOGRAPHIE

I– Ouvrages et mémoires

- 1) Agence française de Développement (2005) : *Financer les investissements des villes des pays en développement.*
- 2) Document CADTM chapitre 1 à 3 et lexique tirés du livre “**50 questions/Réponses sur la dette, le FMI et la Banque mondiale**” quelques réponses à certaines questions sur la dette extérieure du tiers monde.
- 3) Eric Paget-Blanc, Paris, *l’emprunt des collectivités locales d’Afrique Subsaharienne* ; Revue Africaine des Finances Locales, numéro spécial (Juin 2008).
- 4) Fouad BERRA. (2009) : *les instruments de couverture du risque de change*
- 5) Lydie G (2006) : *Contribution à la gestion efficace des ressources d’investissement public au Bénin.*
- 6) Manord D. (2006) : *La gestion optimale des fonds d’emprunt.*
- 7) Mohamed el Farid S. (2008) : *Contribution pour une meilleure gestion du risque de change lié à la dette extérieure du Bénin.*
- 8) Nurskse R. (1953): *Problems of capital formation in underdeveloped contries, Oxford University press.*
- 9) OCDE (2008): *Relever le défi posé par le renforcement des capacités: évoluer vers de bonnes pratiques de gouvernances et développement.*
- 10) Reinhart C. and Rogoff K. (2009) ‘*this time is different, eight centuries of Financial folly*’ Princeton University Press.
- 11) Romarick A. & Lauris G. (2010): *Analyse de la performance des acteurs nationaux dans le démarrage des projets de développement de 2005-2009.*
- 12) [www. Mémoireonline.com](http://www.Memoireonline.com)
- 13) S. C. GNANSOUNOU (2015) : *Cours de méthodologie de la recherche au cycle 2*
- 14) Fulbert GERO AMOUSSOUGA (1980) : *Stratégie de couverture du risque de change dans l’entreprise*
- 15) Casley et Kumar (1987) : *suivi et évaluation dans les organismes de vulgarisation*
- 16) Verrière (2002) : *le suivi évaluation dans les projets de développement*
- 17) RAFFINOT (1998) : *Soutenabilité de la dette extérieure*
- 18) C.M. Reinhart et K.S.Rogoff (2009) : *Crises financières dans les économies émergentes: fragilité financière et mécanismes de l’illiquidité*

- 19) Borensztein (1990) : *l'analyse des déterminants de l'endettement extérieur public des pays en développement*
- 20) Ismaël GNONRONFIN (2010) : *Impact de la dette extérieure sur la croissance économique au Bénin* (Krugman (1998), Sachs (1989), Froot (1989), et Calvo (1989)) Université de Parakou - Maîtrise es sciences économiques
- 21) Désiré C. KPANGON (2012) : *Problématique de l'endettement public extérieur face aux risques de change : enjeux et perspectives*
- 22) Précanol Hervé GNANKADJA (2006) : *Fluctuations de change et gestion de la dette publique extérieure*

II- Rapports, Publications

- Rapport MPDEPP - CAG/DGIFD, (2006) : « *Coopération pour le Développement du Bénin* ».
- Rapport CAA (2010) : « *Rapport d'activités de la CAA* ».
- CAA (2011) : « *Document de Stratégie d'endettement public* ».

III- Textes législatifs

- Loi n°90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin.
- Ordonnance n°28/PR/MFAE du 03 Août 1966 portant création de la Taxe Spéciale sur Amortissement.
- Loi n°2014-25 du 23 décembre 2014 portant loi de finances pour la gestion 2015.

IV- Textes réglementaires

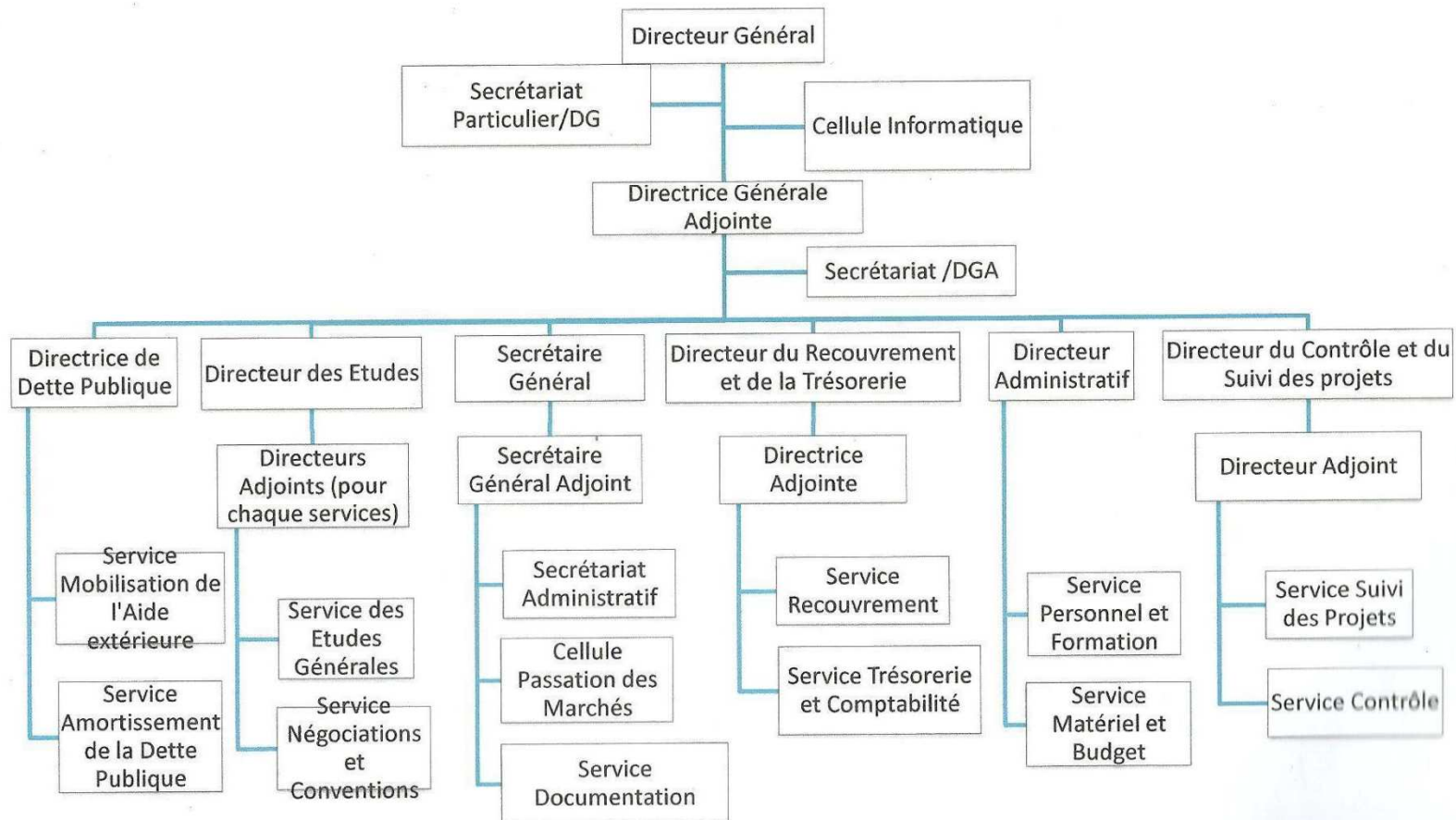
- Décret n°2014-757 du 26 Décembre 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie des Finances et des Programmes de Dénationalisation(MEFPD)
- Décret n°98-63 du 16 Février 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la CAA.
- Décret n°2003-260 du 31 Juillet 2003 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale d'Endettement (CNE).
- Décret n°2008-241 du 06 Mai 2008 portant approbation des statuts de la CAA.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la CAA

Annexe 1 :

Organnigramme de la CAA



ANNEXE 2

Tableau 5: Tableau de bord de l'étude:

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées	hypothèses
Niveau général		<u>Problème général :</u> la gestion peu satisfaisante du service de la dette	<u>Objectif général :</u> déterminer les conditions d'une gestion améliorée du service de la dette.		
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique 1 :</u> le retard dans le remboursement de la dette extérieure.	<u>Objectif de recherche1 :</u> déterminer les conditions portant sur une attention particulière dans l'exécution des tâches relatives au service de la dette.	<u>Cause spécifique 1 :</u> la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure.	<u>Hypothèse spécifique 1 :</u> La lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure explique le retard dans son remboursement.
	2	<u>Problème spécifique 2:</u> l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure.	<u>Objectif de recherche2 :</u> chercher des conditions pour limiter l'incidence de la fluctuation du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure.	<u>Cause spécifique 2 :</u> la convertibilité croisée du FCFA.	<u>Hypothèse spécifique 2 :</u> la convertibilité croisée du FCFA explique la forte incidence du taux de change sur le remboursement du service de la dette extérieure.
	3	<u>Problème spécifique3 :</u> le faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement.	<u>Objectif de recherche3 :</u> Identifier des actions pour accélérer le recouvrement des prêts rétrocédés.	<u>Cause spécifique 3 :</u> l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés.	<u>Hypothèse spécifique 3 :</u> l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés explique le dysfonctionnement observé.

Source : nous même

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE

Mademoiselle/Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master en Administration des Finances et du Trésor, nous souhaitons recueillir certaines informations auprès de vous.

Notre recherche est basée sur le thème : « Problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette par la CAA »

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

1- Pensez-vous que le retard dans le remboursement de la dette extérieure est dû à :

- la défaillance imprévue du SIGFIP ;
- la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure.

2- Selon vous l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure s'explique par :

- l'absence d'une réelle volonté de se prémunir contre les risques de change liés à la dette extérieure ;
- le manque de négociation préalable relative à la nature de la devise de remboursement des prêts lors de la signature de l'accord de prêt.
- la convertibilité croisée du Franc CFA.

3- A votre avis, le faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés est causé par :

- le manque de collaboration entre les acteurs en charge du recouvrement des prêts rétrocédés et les acteurs chargés du remboursement de la dette ;
- l'absence de rigueur dans l'application des prérogatives en la matière;
- l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés

Annexe 4 : Causes explicatives du problème spécifique n°

Tableau: Causes explicatives du problème spécifique n°1

Causes	Effectifs	Taux%
la défaillance imprévue du SIGFIP ;	03	33.33
la lourdeur des procédures de remboursement de la dette extérieure	06	66.67
TOTAL	09	100

Tableau : Causes explicatives du problème spécifique n°2

Causes	Effectifs	Taux%
l'absence d'une réelle volonté de se prémunir contre les risques de change liés à la dette extérieure ;	01	11.11
le manque de négociation préalable relative à la nature de la devise de remboursement des prêts lors de la signature de l'accord de prêt.	03	33.33
la convertibilité croisée du Franc de la communauté Française de l'Afrique (F CFA).	05	55.56
TOTAL	09	100

Tableau: Causes explicatives du problème spécifique n°3

Causes	Effectifs	Taux%
manque de collaboration entre les acteurs en charge du recouvrement des prêts rétrocédés et les acteurs chargés du remboursement de la dette ;	02	22.22
absence de rigueur dans l'application des prérogatives en la matière;	02	22.22
l'absence de suivi dans le recouvrement des prêts rétrocédés	05	55.56
TOTAL	09	100

TABLE DES MATIERES

JURY D’EVALUATION DU MEMOIRE.....	i
CERTIFICATION	ii
AVERTISSEMENT.....	iii
DEDICACE	iv
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	vi
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	viii
RESUME	ix
GLOSSAIRE DE L’ETUDE	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Cadre contextuel de l’étude, observations de stage à la CAA et choix de la problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette.....	4
SECTION 1: Cadre contextuel de l’étude à la Caisse Autonome d’Amortissement (CAA) et observations de stage à la Direction de la Dette Publique (DDP)	5
Paragraphe1 : Cadre contextuel de l’étude	5
I-Cadre institutionnel de l’étude : la Caisse Autonome d’Amortissement	5
A-Historique, Missions-Attribuions et activités de la CAA	5
1-Historique	5
2-Missions et attributions de la CAA	6
3-Les activités de la CAA	7
B-Ressources et Structure organisationnelle et fonctionnelle de la CAA	7
1-Ressources de la CAA	7
1-1- Les prêts rétrocédés et autres ressources propres.....	8
1-2- Les ressources diverses	8
1-3- Ressources additionnelles	8
2-Structure organisationnelle et fonctionnelle de la CAA.....	9

2-1-Structure organisationnelle de la CAA	9
2-1-1-Directions opérationnelles	9
2-1-2-Les Directions fonctionnelles :	10
2-2-Structure fonctionnelle de la CAA	11
2-2-1-Organe d'Administration : le Conseil de Gérance.....	11
2-2-2-Organe exécutif : la Direction Générale	12
2-2-3-Comité de Direction.....	12
2-2-4-Organe de contrôle : la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.....	12
II- Cadre physique et environnemental de l'étude.....	12
A- Cadre physique de l'étude	12
1- La Direction des Etudes.....	13
2- La Direction de la Dette Publique	13
3- La Direction du Recouvrement et de la Trésorerie	14
B-Cadre environnemental de la Caisse autonome d'Amortissement	14
1- Le microenvironnement de la CAA	14
a-Les structures impliquées dans la mobilisation de l'aide extérieure.	14
b-Les partenaires	15
c-Les bénéficiaires des prestations de la CAA.....	15
d-Les fournisseurs.....	16
2- Le macro environnement de la CAA	16
a-L'environnement juridique et réglementaire	16
b-L'environnement socio-économique de la CAA	17
c-L'environnement politique et technologique de la CAA.....	17
d-L'environnement international de la CAA	18
Paragrahe2 : Observation de stage.....	18
I-Etats des lieux sur la réalisation des activités de la CAA	18
A- Les différentes directions concernées.....	18
1- La Direction des Etudes.....	18

2- La Direction de la Dette Publique	20
2-1 Service de la Mobilisation de l'Aide Extérieure	20
2-2 Service de l'Amortissement de la Dette publique	21
2-2.1.Conditions liées au remboursement de la dette extérieure	22
2-2.2 Le remboursement (Amortissement) de la dette extérieure	22
2-2.2.1 Remboursement lié aux prêts directs.....	22
2-2.2.2Remboursement lié aux prêts rétrocédés et avalisés	25
II- Bilan des observations	27
A- Analyse de l'environnement interne de la CAA.....	27
1- Inventaire des forces de la CAA.....	27
2- Inventaire des faiblesses de la CAA.....	27
B- Analyse de l'environnement externe de la CAA	28
1- Inventaire des opportunités de la CAA	28
2- Inventaire des menaces de la CAA.....	28
III- Identification des groupes possibles de problèmes à résoudre	29
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêts.....	29
SECTION 2 : Choix du groupe de problème à résoudre (PAR) et de la perspective	
théorique de réflexion y relative : le ciblage de la problématique.....	31
Paragraphe 1 : Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude	31
I- Choix et spécification du GPR.....	31
A- Choix du Groupe de Problème à Résoudre (GPR).....	31
B-Spécification du PAR choisi	33
1- Précision des contours du groupe de problèmes choisis	33
2- Elagage de problèmes spécifiques.....	33
II-Choix du thème de l'étude	34
Paragraphe 2 : perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre et formulation	
de la problématique de l'étude.....	35
I- Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre.....	35

A- Perspective théorique de réflexion sur le problème général.....	35
B-Perspectives théoriques liées aux problèmes spécifiques	35
1-Perspective théorique liée au problème spécifique n°1	35
2-Perspective théorique liée au problème spécifique n°2	36
3-Perspective théorique liée au problème spécifique n°3	36
I-Formulation de problématique de l'étude	36
CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique de la gestion améliorée du service assuré de la dette	39
SECTION I : Objectifs, hypothèses et revue de littérature de l'étude.....	40
Paragraphe1 : Cadre théorique de base et tableau de bord et revue de littérature de l'étude.....	40
I-Cadre théorique de base de l'étude : Objectifs et hypothèses de recherche.....	40
A- Objectifs de l'étude.....	40
1-Objectifs de développement	40
a)Objectif Général de développement (OGD)	41
b) Objectifs spécifiques de développement (OSD).....	41
2-Objectifs de recherches.....	41
a) Objectif Général de la recherche(OGR)	41
b) Objectifs Spécifiques de Recherche (OSR).....	41
3-Résultats attendus de l'étude	41
a) Résultat général attendu (RGA).....	41
b) Résultats spécifiques attendus (RSA).....	42
B-Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques.....	42
1-Causes liées aux problèmes spécifiques	42
2- Hypothèses de l'étude.....	45
II- Tableau de Bord de l'étude.	45
Paragraphe 2 : Revue de littérature	47
I-Revue de littérature liée à la gestion améliorée du service de la dette.....	47

A-Contributions antérieures sur le problème général de la gestion peu satisfaisante du service de la dette.....	47
B-Revue de littérature liée aux retards dans le remboursement de la dette extérieure.....	48
C-Exposé des contributions antérieures sur l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le service de la dette extérieure.....	49
D-Point des connaissances antérieures sur le faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement.....	50
SECTION 2: Choix de la méthodologie et conditions de vérification des hypothèses	52
Paragraphe 1 : Choix de l'approche empirique de l'étude	52
I-Objectif de l'enquête	52
A-Cadre de l'enquête et identification de la population mère.....	53
B-De l'échantillonnage à l'outil de présentation des données.....	53
1-Echantillonnage	53
2-Centre d'intérêt du questionnaire	53
3-Technique de dépouillement.....	54
4-Outils statistiques de présentation des données.....	54
II : Choix des approches théoriques de l'étude.....	54
A-Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS1 qu'est le retard dans le remboursement de la dette extérieure.	54
B-Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS2 qu'est l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure	54
C-Présentation de la théorie retenue pour la résolution du PS3 qu'est le faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement.....	54
III-Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche diagnostic	54
A-Conditions de confirmation ou d'infirmité théorique des hypothèses causales	55
B-Conditions de vérification de confirmation ou d'infirmité statistiques des hypothèses : référence à la loi de KHI-2	55
1-Cas de la confirmation statistique par rapport à $H(P_j) \ni C\alpha \rightarrow P_j$	55
2-Cas de l'information statistique par rapport à $H(P_j) \ni C\alpha \rightarrow P_j$	56

SECTION 3 : Mise en application de la méthodologie choisie et suggestions	57
Paragraphe 1 : Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données.....	57
I- Collecte et dépouillement des données	57
A- Préparation de l'enquête	57
B- La mobilisation des données.....	57
C- Les difficultés rencontrées	57
II- Présentation des données	58
A- Présentation graphique des données et grandes tendances liées au PS1	58
1- Présentation graphique des données liées au PS1	58
2-Grandes tendance liées à PS1	59
B- Présentation graphique des données et grandes tendances liées au PS2.....	59
1-Présentation graphique des données liées à PS2	59
2-Grandes tendance liées à PS2	60
A- Présentation graphique des données et grandes tendances liées au PS3.....	60
1-Présentation graphique des données liées à PS3	60
2-Grandes tendance liées à PS3	61
IV-Analyse des données : établissement du diagnostic	61
A-Analyse des données liées à PS1	61
B-Analyse des données liées à PS2	61
C-Analyse des données liées à PS3	62
III-Vérification des hypothèses.....	62
A- Vérification de l'hypothèse n°1	62
B- Vérification de l'hypothèse n°2	63
C-Vérification de l'hypothèse n°3	63
Paragraphe 2: Suggestions et conditions de mise en œuvre	64
I-Suggestions	64
A-Suggestions liées au problème de retard dans le remboursement de la dette extérieure .	64

B-Suggestions liées au problème de l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure	65
C-Suggestions liées au problème du faible recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement	65
II-Conditions de mise en œuvre des solutions	65
A-Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème de retard dans le remboursement de la dette extérieure	66
B-Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème de l'incidence majeure des fluctuations du taux de change sur le remboursement de la dette extérieure	66
C-Conditions de mise en œuvre des solutions relatives au problème du faible niveau de recouvrement des prêts rétrocédés pour honorer les échéances de remboursement.....	69
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAPHIE.....	72
ANNEXES	74
TABLE DES MATIERES	80