



REPUBLIQUE DU BENIN
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)



@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

@@@@@

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

@@@@@

**Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

Option : GESTION

Spécialité : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG)

THEME :

**CONTRIBUTION A LA GESTION EFFICACE
DE LA TRESORERIE DE L'ETAT : CAS DE LA
DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE
LA COMPTABILITE PUBLIQUE (DGTCP)**

Réalisé et présenté par :

AHOVOESSI T. Adolphe

&

DEMENOU M. Tatiana

Sous la direction de :

Maître de stage :

**M. ASSOUMA A. Mohamed
Agent du Trésor**

Maître de mémoire :

**Dr. Liamidi YESSOUFOU
Enseignant chercheur à la FASEG**

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Avertissement

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS SONT CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACES1 :

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père DEMENOU DENAKPO Achille ;
- Ma mère ELEGBE Emilienne et ma tutrice AVOCEFOHOUN M. Madeleine ;
- Mes sœurs et frères.

Tatiana M. DEMENOU

DEDICACES2 :

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père AHOUVOESSI Nounagnon ;
- Ma mère HOUNGUEVOU Adjimon et ma tante AHOUVOESSI Agli ;
- Mes sœurs et frères.

Adolphe T. AHOUVOESSI

REMERCIEMENTS

- ✚ A travers ce travail, nous tenons à remercier certaines personnes dont l'assistance et la coopération ont rendu possible la réalisation de cette œuvre. Nous adressons nos sincères remerciements à :
- ✚ Le professeur **Charlemagne IGUE** , Doyen de la FASEG pour avoir partagé ces trois années de savoir avec nous ;
- ✚ Notre maître mémoire Dr. **Liamidi YESSOUFOU** qui a bien voulu nous encadrer avec rigueur, cordialité malgré ses multiples occupations. Vos remarques, conseils et soutiens pédagogiques nous ont été d'un concours précieux ;
- ✚ Tout le corps professoral de la FASEG pour la qualité de la formation reçue lors de nos années d'études ;
- ✚ Monsieur **Job OLOU**, le directeur général de la DGTCP pour nous avoir accordé un stage dans la structure qu'il dirige ;
- ✚ Nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire ;
- ✚ Enfin, aux membres du jury, à qui revient la noble responsabilité de juger la qualité de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APE : Agents Permanents de l'Etat

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CAA : Caisse Autonome d'Amortissement

DAMF : Direction des Affaires Monétaires et Financières

DGB : Direction Générale du Budget

DGDDI : Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects

DGID : Direction Générale des Impôts et des Domaines

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

RGF : Recette Générale des Finances

ST : Service de la Trésorerie

TOT : Tableau des Opérations de Trésorerie

TP : Trésor Public

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Résultats d'identification de la cause réelle de l'écart entre les prévisions et les réalisations.....	41
Tableau n°2 : Résultats d'identification de la cause réelle du faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat.....	42
Tableau n°3 : Résultats d'identification de la cause réelle de l'émission excessive de bons du trésor.....	43

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE.....	3
SECTION1 : PRESENTATION DE LA DGTCP.....	4
SECTION2 : DEROULEMENT DE STAGE.....	22
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	25
SECTION 1 : DE LA PROBLEMATIQUE AUX HYPOTHESES DE L'ETUDE.....	26
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	30
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	40
SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	41
SECTION 2 : PROPOSITION DE SOLUTION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE.....	45
CONCLUSION	49
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50
ANNEXES.....	a
Table des matières.....	f

RESUME

La gestion de la trésorerie de l'Etat est assurée par le Service de la Trésorerie (ST) de la DGTCP qui est l'une des Directions Générales du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

Comme dans plusieurs pays, la gestion de la trésorerie au Bénin est confrontée à d'énormes difficultés. Ces difficultés portent atteintes à l'efficacité de la gestion de la trésorerie et sont :

- L'écart entre les prévisions et réalisations
- Le faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat
- L'émission excessive de bons du Trésor

C'est pour remédier à ces difficultés que nous avons formulé des hypothèses ayant dans la suite fait l'objet d'une vérification à partir des données issues des enquêtes. Face à cette situation, des approches de solutions ont été proposées ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

ABSTRACT

The cash management of the state is provided by the Treasury Department (ST) DGTCP which is one of the Directorates General of the Ministry of Economy and Finance (MEF).

As in many countries, cash management in Benin is facing enormous difficulties. These difficulties are attacks on the effective management of cash and are:

- The gap between forecasts and achievements
- The low recovery of receivables from the state
- The excessive emission of treasury bills

It is to overcome these difficulties we have made assumptions in the suite is subject to verification from the survey data. Faced with this situation, solution approaches were suggested and their implementing conditions.

INTRODUCTION

Au lendemain de son accession à l'indépendance, le pays s'est retrouvé face à des charges de plusieurs natures, lesquelles doivent être couvertes à partir des ressources qu'il aurait mobilisées. Ces ressources et charges sont prévues annuellement dans un document dénommé «Budget Général de l'Etat ».

Ainsi pour faciliter la réalisation des diverses opérations relatives à ces ressources et charges, le Bénin s'est doté d'un ministère chargé de gérer les finances de l'Etat. Il a été créé sous celui-ci plusieurs directions techniques dont la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). Cette direction s'est vu confier plusieurs attributions parmi lesquelles nous pouvons citer « la gestion de la trésorerie de l'Etat ».

Pour une exécution optimale et un suivi régulier et rigoureux des opérations du Budget général de l'Etat, la DGTCP, à travers la mise en œuvre de cette attribution, prévoit de façon journalière, hebdomadaire, mensuelle, voire trimestrielle, les charges à couvrir et les ressources dont elle disposera pour couvrir lesdites charges. Pour parvenir à cette fin le service de la trésorerie de la Direction Générale de la Comptabilité Publique élabore un instrument de prévision des encaissements et des décaissements appelé « Le plan de trésorerie ». Malgré l'apport de cet outil important de prévision, des difficultés persistent et entravent la gestion efficace de la trésorerie de l'Etat. C'est compte tenu de ces difficultés et dans le souci d'y apporter des approches de solutions que nous nous sommes fixés l'objectif de réfléchir sur le thème intitulé « Contribution à la gestion efficace de la trésorerie de l'Etat : cas de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique(DGTCP) ».

Le développement de ce thème se présente en trois chapitres : Le premier chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel et au déroulement du stage ; le deuxième abordera le cadre théorique et la méthodologie de la recherche ; et enfin le troisième s'intéresse au cadre empirique de l'étude.

CHAPITRE I
PRESENTATION DU CADRE
INSTITUTIONNEL ET
DEROULEMENT DE STAGE

Toute recherche scientifique passe nécessairement par la collecte d'information pour aboutir à une synthèse. Ainsi la connaissance de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique(DGTCP) s'avère indispensable pour son amélioration. C'est dans cet ordre d'idée qu'à travers ce chapitre, nous allons procéder dans un premier temps à la présentation de la DGTCP puis, dans un second temps décrire le déroulement de stage.

SECTION 1 : Présentation de la DGTCP

La présentation se fera d'une part à travers son historique et ses attributions et d'autre part à travers son organisation et son fonctionnement.

PARAGRAPHE1 : Historique et Attribution de la DGTCP

Dans ce paragraphe, nous invoquerons l'historique et les attributions de la DGTCP

A-Historique

La DGTCP est l'une des directions techniques du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Elle a connue plusieurs dénominations depuis sa création. D'abord, elle fut dénommée "Trésor National du Dahomey (TND) " par la loi **n°61-35 du 14 août 1961** qui l'a créée".

Elle est ensuite devenue "Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP) " par le décret **n°69-47/PR/MFE du 17 février 1969** portant organisation des services du Trésor de la République du Dahomey, ayant à sa tête un Directeur appelé Trésorier Payeur Général (TPG), comptable supérieur unique de l'Etat.

Aujourd'hui, devenue "Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) " conformément à l'**arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998** portant attributions, organisation et fonctionnement de la

DGTCP. Le Trésor Public Béninois a connu d'importants changements au niveau de ses attributions :

- Le recouvrement des recettes douanières a été transféré dès 1970 à la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDDI) ;
- Le recouvrement des impôts a été transféré aussi dès 1989 à la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) ;
- Du traitement manuel des dossiers à l'origine, on est passé à l'informatisation progressive des services du Trésor. Les systèmes utilisés pour les traitements sont : ASTER, SIGFIP, SICOPE, MATKOSS, SDL7 devenus SOUNKWE, FLEURETTE....

Il faut enfin remarquer que les différentes réformes que le Trésor Public Béninois a connues n'ont pas pour autant modifier sa fonction première en ce qui concerne la centralisation des opérations financières de l'Etat.

B-Attributions

La DGTCP, conformément à **l'article 67 du décret n°2008-111 du 12 mars 2008** portant attributions, organisation et fonctionnement du MEF, a deux missions essentielles. Il s'agit de la mission « **Trésor Banque** » et de la mission « **Comptabilité Publique** »

➤ la mission « Trésor Banque » de la DGTCP

Au titre de sa mission « Trésor Banque », la DGTCP est chargée de :

- gérer la trésorerie de l'Etat ;
- étudier et suivre les problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'Etat et de procéder aux arbitrages nécessaires ;
- proposer et mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;

- gérer la dette publique ;
- négocier et émettre les effets publics ;
- exécuter, en collaboration avec l'institut d'émission, la politique monétaire de l'Etat.

➤ La mission « Comptabilité Publique » de la DGTCP

Au titre de sa mission « Comptabilité Publique », la DGTCP est chargée de :

- animer ses services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- initier ou étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat ou des autres collectivités publiques ;
- centraliser les compte de tous les comptables publics ;
- élaborer le Compte Général de l'Administration centrale des Finances (CGAF) ;
- assurer la reddition du compte de gestion de l'Etat;
- mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables du Trésor et en assurer la transmission à la Chambre des comptes de la Cour Suprême;
- représenter l'Etat dans les actions intentées devant les tribunaux.

PARAGRAPHE 2 : Organisation, fonctionnement et le financement de la trésorerie de l'Etat à la DGTCP

Ce présent paragraphe abordera l'organisation, le fonctionnement et le financement de la trésorerie de l'Etat à la DGTCP.

A-Organisation de la DGTCP

Conformément aux dispositions de **l'article 68 du décret n°2008-111 du 12 mars 2008** portant attributions, organisation et fonctionnement du MEF, la DGTCP est organisée suivant une structure comprenant des services organisationnels et des services extérieurs (confère organigramme à l'annexe).

1-Services organisationnels

Il s'agit des services centraux et des directions techniques :

❖ Services centraux

La DGTCP dispose de deux services centraux qui sont :

- **l'Inspection Générale des Services (IGS)**

Elle est chargée, sous l'autorité du Directeur Général, d'exercer un contrôle général de l'exacte application des règles de la comptabilité publique, des lois et règlements en vigueur relatifs aux opérations financières de l'Etat et à celle des organismes publics ;

- **la Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT)**

Elle est chargée, en liaison avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) du MEF, d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DGTCP. La DCFPT a à sa tête un fonctionnaire du corps des administrateurs du Trésor, nommé(e) par le ministre de l'Economie et des Finances sur proposition de la DGTCP.

❖ **Directions techniques**

Elles sont divisées en services ou en bureaux. Les services ou les bureaux sont à leur tour subdivisés respectivement en divisions et en sections. Elles sont au nombre de quatre (04) à savoir:

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

Elle s'occupe de :

- ✓ la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- ✓ l'analyse et les synthèses financières de la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE) actuelle Direction Générale de l'Economie (DGE) ;
- ✓ la recherche de financements publics ;
- ✓ l'émission et la négociation des effets publics ;
- ✓ la prise et la gestion des participants ;
- ✓ le suivi des problèmes liés à la balance des paiements ;
- ✓ les relations avec les banques ;
- ✓ le suivi de l'amortissement de la dette publique ;
- ✓ l'étude des agrégats macroéconomiques, en liaison avec la Direction de la Prévision (DP) ;
- ✓ le suivi des entreprises du secteur public et parapublic ;
- ✓ la détermination et le suivi de la politique de change.

Pour assurer ces différentes missions, la DAMF est subdivisée en quatre Bureaux à savoir :

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

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

Elle a pour mission :

- ✓ de participer à diverses missions d'études, de recherche en matière de finances publiques ;
- ✓ d'étudier toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services ;
- ✓ d'élaborer tout projet de textes réglementant les services centraux et les services extérieurs ainsi que de leur mise à jour permanente ;
- ✓ d'élaborer tout projet de textes se rapportant à la comptabilité publique ;
- ✓ d'analyser les documents économiques et financiers ;
- ✓ d'assister à l'organisation et à la modernisation des méthodes de travail.

Elle comporte trois Bureaux à savoir :

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

- **La Direction de la Centralisation des comptes de l'Etat (DCCE)**

Elle est chargée de :

- ✓ Procéder à l'analyse comptable des résultats ;
- ✓ Confectionner les agrégats des finances publiques ;
- ✓ Centraliser l'ensemble des informations comptables et toute situation statistique de l'Etat et des autres organismes publics et mettre en état d'examen les comptes de gestion de l'Etat et ceux des collectivités territoriales décentralisées.

Elle compte deux Bureaux à savoir :

- le Bureau de la Centralisation Comptable (BCC) ;
- le Bureau de la Mise en état d'Examen des Comptes (BMEC).

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

Elle s'occupe, en liaison avec la Direction de l'Administration du MEF de :

- ✓ l'application du statut général des Agents Permanents de l'Etat (APE) et des statuts du personnel du Trésor ;
- ✓ la constitution des commissions d'avancement d'échelon et de grade, de promotion et des avantages particuliers du personnel ;
- ✓ la gestion des carrières du personnel et l'organisation des concours ;
- ✓ l'administration du matériel de la DGTCP ;
- ✓ la préparation du budget de la DGTCP et de son exécution.

Elle dispose de trois Bureaux à savoir :

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

2-Les services extérieurs

Ils sont encore appelés services opérationnels et sont constitués par l'ensemble des unités comptables opérationnelles du Trésor réparties en quatre réseaux :

- **La Recette Générale des Finances (RGF)**

Conformément aux dispositions de **l'article 70 du décret n°2008-111 du 12 mars 2008** portant attributions, organisation et fonctionnement du MEF, la RGF est devenue une direction technique de la DGTCP. Elle est l'unité comptable au niveau national et est dirigée par le Receveur Général des Finances qui, est le comptable principal de l'État. Il est nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre chargé des finances. Le RGF est également le comptable supérieur de tous les comptables du réseau du Trésor et peut être assisté par un ou plusieurs fondé(s) du pouvoir.

Le receveur Général des Finances est chargé de plusieurs tâches, dont notamment :

- l'exécution des opérations budgétaires de l'État dont la liquidation et le paiement sans ordonnancement préalable des soldes et accessoires courants des Agents Permanents de l'État (APE) ;
- l'exécution des opérations non budgétaires en opérations de trésorerie ;
- la tenue de la comptabilité de l'État ;
- la reddition du compte de gestion de l'État ;
- la coordination du réseau du Trésor ;
- la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités locales et de leur transmission à la DCCE ;
- la centralisation et l'intégration dans sa comptabilité des opérations réalisées par la DGIG et la DGDDI.

L'organisation de la RGF repose principalement sur sept services à savoir :

➤ **Le Service de la Recette (SR)**

Il est chargé du recouvrement des diverses recettes et de la centralisation de l'ensemble des recettes de l'État.

➤ **Le Service de la Dépense (SD)**

Ce service exécute toutes les dépenses de l'État. A ce titre, il est chargé :

- du contrôle de la régularité des dépenses de l'État ;
- de l'application des cessions, des transports et des oppositions ;
- de l'exécution des dépenses sans ordonnancement ;
- de la centralisation des opérations de dépense ;
- des rapprochements avec l'ordonnateur.

➤ **Le Service de la Trésorerie (ST)**

Il assure le suivi des comptes de disponibilité. Ainsi il a plusieurs tâches dont :

- la tenue du compte courant de la BCEAO ;
- la tenue du compte courant postal du Trésor ;

- les opérations par l'intermédiaire de la chambre de compensation ;
- la surveillance des opérations effectuées par la caisse de la RGF ;
- le suivi et la surveillance des mouvements de fonds entre comptables ;
- la centralisation des versements des autres administrations financières (impôts et douanes).

➤ **Le Service de la Comptabilité Publique (SCP)**

Il est chargé de la constatation dans les écritures de la RGF, des opérations effectuées ou centralisées par les différents services de la RGF. Il est en outre chargé de la reddition des Comptes de Gestion de l'État et de sa transmission à la DCCE pour sa mise en état d'examen.

➤ **Le Service de la Solde (SS)**

Ce service est chargé de toutes les opérations de liquidation et de paiement sans ordonnancement préalable des salaires courants des APE et contractuels de l'État et des arriérés ; de la tenue de la comptabilité auxiliaire de la solde ; du contentieux relatif aux paiements, des études et statistiques diverses en liaison avec la Direction Générale du Budget (DGB).

➤ **Le Service des Collectivités Locales (SCL)**

Ce service exécute de nombreuses tâches dont :

- le suivi de l'exécution des budgets généraux ;
- l'assistance à la DCCE dans la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités territoriales ;
- la rédaction des notes de conjonctures ;
- les analyses financières des comptes des collectivités territoriales ;
- Jouer le rôle de conseil auprès des comptables des collectivités territoriales.

➤ **Le Service de l'Épargne (SE)**

Ce service exécute plusieurs tâches dont notamment :

- les opérations de collecte de l'épargne et de gestion des valeurs pour le compte des correspondants du Trésor ;
- la tenue des comptes de dépôts de fonds au Trésor ;
- la tenue des comptes de dépôts des obligations et des actions ;
- les opérations pour le compte de la caisse de dépôts et consignation.
- **Les Recettes des Finances Spécialisées(RFS)**

Il s'agit de la recette des Finances de la Dette et celle des Postes Diplomatiques et consulats Généraux.

- **La Recette des Finances de la Dette (RFD)**

Elle est une unité comptable spécialisée chargée :

- d'assurer le service de la dette publique ;
- d'exécuter les dépenses relatives aux projets financés sur ressources extérieures ;
- d'élaborer le compte de gestion de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA).

- **La Recette des Finances des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux (RFPDCG)**

Elle est aussi une unité comptable spécialisée et permet de :

- Centraliser en vue de leur insertion dans la comptabilité de l'État toutes les opérations financières des postes diplomatiques et consulats généraux ;
- D'apurer la comptabilité des postes diplomatiques et des consulats généraux et suggérer des propositions d'instructions comptables spécifiques.

- **Les Recettes des Finances (RF)**

Ce sont des unités comptables à l'échelon départemental et sont au nombre de six(6). Elles sont dirigées par des receveurs des finances qui sont des comptables secondaires de l'État réalisant pour le compte du comptable

principal des opérations se rapportant au budget général de l'État et centralisent les opérations comptables de l'État constatées dans les Recettes Perceptions de son arrondissement financier pour le compte du RGF. Il est le comptable de la (ou des) collectivités locales dont il assure la gestion financière et comptable.

- **Les Recettes Perceptions (RP)**

Elles sont les unités comptables de bases et sont au nombre de soixante-neuf (69). Elles sont chacune dirigées par le receveur percepteur qui, est le comptable principal de la (ou des) collectivités dont il a la charge. Il rend compte de sa gestion financière et comptable au juge des comptes. Il est également chargé d'informer, de conseiller l'ordonnateur du budget qu'il a en charge : c'est un comptable non centralisateur des opérations comptables de l'État.

B- Fonctionnement de la DGTCP

Le fonctionnement de la DGTCP s'apprécie à travers deux types de fonctions qu'il assure : les fonctions traditionnelles et les fonctions modernes.

1-Les Fonctions Traditionnelles

La DGTCP était chargée à l'origine du recouvrement des recettes, du paiement des dépenses (rôle de caissier de l'Etat) et de la gestion des comptes de résultats (rôle de comptable de l'Etat).

- ✓ **Rôle de caissier de l'État**

A travers son rôle de caissier de l'État, la DGTCP détient les deniers publics, effectue les opérations d'exécution de la loi des finances ainsi que celles des budgets des collectivités locales dont la réalisation est assurée par les comptables publics aussi en recettes qu'en dépenses. Ces différentes opérations concernent les charges permanentes de l'État et à ce titre la DGTCP s'emploie à exécuter l'ensemble des recettes et des dépenses.

✓ **Rôle de comptable de l'État**

La DGTCP est responsable de la réglementation de la comptabilité publique, de l'exécution comptable des opérations budgétaires, des opérations de trésorerie pour le compte de l'État, des collectivités locales et des organismes publics.

Elle est en outre chargée de la centralisation des comptes de tous les comptables publics, de l'élaboration du compte général de l'administration centrale des finances et transmet sa gestion à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

2-Fonctions modernes

La mise en œuvre de la fonction bancaire s'apprécie sur deux rôles essentiels : le rôle monétaire et le rôle d'intermédiaire financier.

✓ **Rôle monétaire**

Le Trésor public suscite l'émission de la monnaie centrale par les titres représentatifs de sa dette publique à court terme acquise par les banques et renforcée par celles-ci sur le marché monétaire.

Dans le cadre de leur activité, les banques constituent leur portefeuille d'effets publics en consentant un crédit à court ou à moyen terme à l'État.

Par ailleurs, les bons du Trésor en compte courant acquis par les banques sont financés sur les ressources purement monétaires. Lorsque les banques sont astreintes à des normes de croissance de la masse monétaire, leur achat de ses bons est généralement le moyen le plus efficace pour le faire. Dans ce cas le Trésor Public est à l'origine de l'émission de la monnaie.

Enfin, il faut signaler que la participation du Trésor Public dans le processus de la création monétaire est relativement infime.

✓ **Rôle d'intermédiaire financier**

Le Trésor collecte l'épargne et se présente comme un important investisseur sur le marché financier. **L'arrêté n°1188/MF/SGM/DA du 14**

décembre 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP dispose en son article 32 que le Bureau de la Monnaie et du Crédit (BMC) de la DAMF est chargée du suivi des banques primaires et des établissements financiers. Il assure en rapport avec la BCEAO le respect de la réglementation bancaire.

Le Trésor Public assure donc la tutelle des activités de banque et des bourses en contrôlant le marché des capitaux et définissant la politique de crédit.

Toutefois il n'est pas soumis aux mêmes règles que les banques primaires.

Enfin, le Trésor Public est la personnification financière de l'État. Par conséquent il est l'origine des décisions réglementant le système bancaire.

C- Le financement de la trésorerie de l'Etat.

Les stratégies adoptées pour financer la trésorerie de l'Etat sont : la détermination des besoins de financement à partir d'un plan de trésorerie préalablement élaboré, la recherche de divers moyens pour le financement des besoins précédemment déterminés.

1-) Le plan de trésorerie.

Le plan de trésorerie est un tableau prévisionnel qui retrace les mouvements de la trésorerie sur une période donnée (**le mois**). Il constitue un outil moderne de gestion de la trésorerie et permet de réguler les différents problèmes de trésorerie qui sont pour la plupart du temps les décalages entre les encaissements et les décaissements.

L'élaboration du plan de trésorerie est faite à partir d'une programmation de recettes et de dépenses. En matière de recettes, la programmation est faite en tenant compte des données budgétaires, des conventions ou accords signés par l'Etat avec les tiers, des programmes de privatisation, des programmes de lancement d'emprunts sur le marché financier et des dates de mobilisation des

ressources communiquées par les bailleurs. Quant aux dépenses, elles sont programmées à partir des données budgétisées.

Le plan de trésorerie est élaboré et suivi périodiquement par la DES. Ce suivi périodique s'effectue à travers un rapprochement entre les prévisions et les réalisations. A l'issue de ce rapprochement, lorsque toutes les prévisions ne sont pas réalisées au cours d'une période, l'écart est reporté sur les prévisions de la période suivante. Dans le cas contraire, l'écart est retranché des prévisions de la période suivante. Il faut noter que lors de ce suivi, il n'est pas pris en considération les données aussi bien au niveau de la RGF que des postes comptables (Recettes des Finances et Recettes Perceptions) ;

2-) Les moyens de financement.

La recherche des moyens de financement intervient lorsque le Trésor Public, pour faire face aux charges en cas de difficultés budgétaires, se trouve dans l'obligation de mobiliser des ressources supplémentaires.

Au titre des moyens de financement, nous avons le financement direct et le financement indirect.

a-) Le financement indirect.

Il s'agit de moyens de financement mobilisés par le Trésor Public sans avoir signé un contrat. Il intervient lorsque, pour couvrir ses besoins de financement, le Trésor Public utilise les dépôts de ses correspondants ou diffère le paiement de certaines dépenses.

En ce qui concerne les correspondants du Trésor Public, **l'article 81 du décret n°2001-039 du 15 Février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique** dispose : « **les correspondants du Trésor sont des organismes et particuliers qui, soit en application des lois et règlements, soit en vertu de conventions, déposent à titre obligatoire ou facultatif des fonds**

au Trésor ou sont autorisés à procéder à des opérations de recettes et de dépenses par l'intermédiaire des comptables du Trésor ».

A cet effet, nous avons des déposants obligatoires et des déposants facultatifs.

Les **déposants obligatoires** sont des organismes qui sont tenus de déposer l'ensemble de leurs disponibilités auprès du Trésor Public en vertu de l'étroitesse des liens qui les unissent. En contrepartie, ils sont assurés en cas de difficultés, d'un soutien financier automatique sous forme de prêts, d'avances, etc.

Quant aux **déposants facultatifs**, ils sont constitués par les entreprises publiques, privées ou à statut spécial. Ces organismes jouissent d'une Indépendance à l'égard de l'Etat et ne sont pas tenus de verser auprès du Trésor Public l'intégralité de leurs disponibilités. Contrairement aux déposants obligatoires, ils ne bénéficient pas d'avances du Trésor Public en cas de difficultés de trésorerie.

Quelle que soit l'origine des dépôts des correspondants, et en vertu du principe de l'unité de caisse, le Trésor Public peut, pour faire face à ses besoins, utiliser lesdits dépôts par une politique lui permettant de satisfaire à tout moment ses correspondants sur demande de fonds de ces derniers. L'utilisation de ces dépôts par le Trésor Public lui permet de réduire le coût de la dette publique.

Toutefois, la plupart des Agents Permanents de l'Etat domicilie leur salaire dans les banques primaires qui, sans doute, procurent certains avantages à ces dernières. Le Trésor public pourrait disposer d'assez de ressources aussi longtemps dans sa caisse si, les comptes des fonds de particuliers étaient opérationnels.

S'agissant des arriérés de paiement, ils constituent un mode de financement indirect utilisé par le Trésor Public (TP). En effet, lorsque le Trésor

Public diffère le paiement d'une dépense budgétaire ou lorsqu'il bénéficie d'un rééchelonnement de dettes, les ressources devant lui permettre de payer ces dépenses et dettes sont utilisées pour faire face à d'autres charges de l'Etat.

Lorsque le différé intervient, ces charges font l'objet d'une nouvelle programmation. Il est important de noter que le Trésor public doit éviter ce mode de financement pour les arriérés de paiement car, des fournisseurs qui assurent des prestations à l'Etat sont réticents lorsqu'ils n'obtiennent pas la contrepartie. De plus, le cumul des arriérés de paiement constitue un frein au développement des activités desdits fournisseurs.

b-) Le financement direct.

Contrairement au financement indirect le financement direct amène l'Etat à s'engager directement en empruntant auprès : d'organismes nationaux ou internationaux, ou des particuliers. Alors, ce financement comprend : les bons et obligations du Trésor et les emprunts obligataires.

Les bons et obligations du Trésor :

Les bons et obligations du Trésor sont des titres émis par le Trésor Public sous la responsabilité du Ministre en charge des Finances, dans le but de mobiliser l'épargne intérieure. Les bons du Trésor sont émis à court terme (durée comprise entre 7 jours et 2 ans). Leur émission fournit au Trésor public, des liquidités dont il a besoin pour assurer de façon occasionnelle l'équilibre entre les recettes et les dépenses. Quant aux obligations du trésor, elles sont des titres émis pour le moyen ou long terme (durée strictement supérieure à 2ans). L'émission d'une obligation est un emprunt public à but financier car il répond à la nécessité d'assurer l'équilibre du Budget Général de l'Etat.

L'émission des bons et obligations peut être faite par voie d'adjudication ou par voie négociée. Lorsqu'elle est faite par voie d'adjudication, le taux est variable,

alors qu'il est fixe lorsque l'émission est faite par voie négociée. Pour leur émission, l'Etat émetteur fournit à la BCEAO les caractéristiques de ses titres, relatives à la durée, à la valeur nominale, à la qualité du souscripteur, etc.

Sur la base de ces données, la BCEAO procède à la publication de ces informations dans les autres pays de l'UEMOA. A partir de cette notification, les souscripteurs intéressés souscrivent. La procédure d'émission des bons et obligations du trésor par voie d'adjudication est décrite dans les dispositions du **Règlement n°06-2001/CM/UEMOA du 06 juillet 2001 portant sur les bons et obligations du Trésor émis par voie d'adjudication par les Etats de l'UEMOA**. Aux termes des dispositions des articles 13 et 26 du règlement suscité, peuvent souscrire ces titres, les banques, les établissements financiers et les organismes financiers régionaux. Quant aux personnes physiques et morales, elles peuvent souscrire par l'intermédiaire des souscripteurs ci-dessus cités.

A la suite de la souscription, le montant total retenu peut être inférieur, supérieur ou égal au besoin exprimé par l'Etat émetteur.

Spécialement en ce qui concerne les bons et obligations du Trésor émis par voie d'adjudication, c'est le souscripteur qui propose à la soumission le taux auquel il veut les acheter. Sur la base des différents taux proposés par les souscripteurs, la BCEAO calcule : **le taux d'intérêt moyen pondéré, le taux de rendement moyen, et le taux marginal retenu**. Il faut rappeler qu'à la fin de la soumission, tous les souscripteurs peuvent être ou pas retenus.

La situation des émissions de bons et obligations du Trésor Béninois par voie d'adjudication, de **2009 à 2013** nous permet d'affirmer que pour un montant total mis en adjudication de **418 500 millions de FCFA**, le montant total mobilisé de bons et obligations du Trésor est de **468 637,05 millions FCFA**; et pour la plupart des émissions, le montant retenu est supérieur ou égal au montant mis en adjudication. Cet état de chose montre la **confiance des souscripteurs en la qualité de la signature du Trésor public béninois (force)**.

Il faut rappeler qu'en Juillet 2001, l'autorisation a été donnée aux Etats membres de l'UEMOA de procéder à des émissions de titres sur le TP pour le renforcement de leur trésorerie. Ceci suppose qu'en fin d'exercice budgétaire, ces Etats peuvent procéder à l'émission de titres sur le Trésor Public afin de renforcer leur trésorerie en cas de déficit budgétaire. Or, il ressort que de 2009 à 2013, le Bénin a procédé à douze (12) émissions de bons du trésor et trois (03) d'obligations du trésor. Il en résulte **une émission excessive de bons du Trésor**. La dernière adjudication de bons du trésor en date du **05 Octobre 2013** pour un montant de **20 000 millions FCFA**, a permis au Trésor public de retenir un montant de **25 092 millions FCFA** soit un taux marginal de **06,50 %**.

les emprunts obligataires :

Les emprunts obligataires sont des titres émis par la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) à long terme pour couvrir les besoins de trésorerie de l'Etat. Tandis que les bons et obligations du Trésor permettent de mobiliser l'épargne intérieure. Les emprunts obligataires font appel à des souscripteurs aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'UEMOA. Après mobilisation de ces ressources par la CAA, elle est tenue de reverser ces dernières dans le compte courant du Trésor à la BCEAO dont le numéro lui aurait été préalablement communiqué. Ces ressources sont en général utilisées pour la réalisation de projets de développement. Les dernières expériences du Bénin en la matière, à travers l'emprunt obligataire **CAA-Bénin 2009-2013 à 6%** l'an a permis au Bénin de mobiliser **54 183 970 000 FCFA**. Mais en réalité, au lieu du financement de projets, ces fonds ont servi au paiement des arriérés salariaux. Il en découle une affectation non judicieuse des ressources issues de la dette publique. (Non-respect de la spécialité des crédits)

SECTION2: DEROULEMENT DU STAGE

Cette partie est consacrée à la présentation des travaux effectués lors du stage au niveau des trois services parcouru d'une part, à l'inventaire des forces et faiblesses de la DGTCP et aux difficultés rencontrées d'autre part.

A- Les Travaux Effectués

Notre passage dans les services nous a permis d'exécuter un certain nombre de travaux.

1-Service de la Comptabilité Publique

- **Division des Etudes Synthèses et Statistiques(DESS)**
 - le dépouillement des chèques, des ordres de paiement, quittances et mandats ;
 - l'apurement, le dépouillement et la ventilation des comptabilités décadaires.
- **Division comptabilité(DC)**
 - l'enregistrement et la ventilation des décades ;
 - la vérification et la validation des crédits de tous les comptes mouvementés au Service Epargne.

2-Service de la trésorerie

- **Division des Opérations Financières(DOF)**
 - le dépouillement : il consiste à regrouper les bordereaux, les chèques ainsi que les bons de caisses dans des chemises. Ensuite l'on classe les fiches de paie par chapitres ;
 - la sommation par chapitre : l'on somme le total de chaque chapitre. Le résultat obtenu doit correspondre à la balance de la chemise qui contient les bordereaux de salaire des agents de l'Etat.

- **Division de la Centralisation Comptable(DCC)**

Au niveau de la DCC nous avons procédé :

- au dépouillement des décades (pièces envoyées par les postes comptables) et à une vérification sur chiffre et sur pièces.

3-Service de la dépense

- **Division de la pension**

- distribution des bulletins de paie des pensionnés non domiciliés ;
- insertion des bulletins de paie des pensionnés ;
- classement par millésime des fiches A et des livrets de pension ;
- traitement des cas de non présentation ;
- saisie des certificats de vie ;
- dépouillement et collationnement des bulletins de paie des pensionnés domiciliés à la banque ;
- virement et intégration des pensionnés par banque ;
- mise en règlement des bulletins des pensionnés domiciliés à la banque ;
- orientation des usagers.

B- Inventaire des forces et faiblesses de la DGTCP

1) Inventaire des forces

- le contrôle régulier des opérations financières ;
- l'effectivité des relations entre l'Etat et la BCEAO dans le règlement des dépenses payables pour le compte des bénéficiaires à l'extérieur ;
- le traitement comptable et automatique des opérations financières de l'Etat ;
- l'existence d'un dispositif de virement bancaire des opérations de l'Etat ;
- le suivi régulier des dettes de l'Etat ;
- l'existence d'un instrument de mesure de la capacité des dépenses par le Trésor ;

- le bon suivi de la trésorerie avec l'utilisation du TOT ;
- la DGTCP est l'unique organe de conception du plan prévisionnel de trésorerie ;
- le plan de trésorerie est un véritable instrument de rationalisation de la gestion budgétaire.

2) Inventaire des faiblesses

- la non exhaustivité des éléments du plan de trésorerie ;
- l'insuffisance des ressources disponibles ;
- le faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat ;
- le manque de matériel informatique au niveau des postes comptables ;
- le manque de rigueur et de contrôle obtenu au niveau du plan de trésorerie ;
- la mobilisation excessive de bons du Trésor ;
- la mobilisation d'emprunts obligataires non soutenus par un véritable projet d'investissement.

C-Difficultés rencontrées

Au cours du déroulement de notre stage nous avons été confrontés à divers problèmes qui ont été pour nous un frein à l'évolution de notre travail. Au nombre de ceux-ci nous pouvons citer :

- le refus de modification du calendrier de déroulement du stage établi par le centre de formation à l'entame du stage ;
- les difficultés liées à la collecte des informations nécessaires à la rédaction du présent mémoire ;
- la rétention de l'information à cause du secret professionnel ;
- l'indisponibilité de certains responsables à cause des obligations professionnelles ;

- l'insuffisance de moyens logistiques et financiers en vue de perfectionner nos analyses et d'étoffer le présent mémoire ;
- le manque de documentation à la bibliothèque du Trésor Public ;

Néanmoins, la collaboration et l'aide de certains responsables nous ont été d'une grande importance.

CHAPITRE II
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE LA
RECHERCHE

Ce chapitre présente dans une première partie le cadre théorique et dans la deuxième partie la méthodologie de la recherche.

SECTION 1 : De la problématique aux hypothèses de l'étude

Cette partie de l'étude abordera successivement la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs et les hypothèses de travail.

PARAGRAPHE1 : Problématique et intérêt de la recherche

Nous présenterons dans ce paragraphe la problématique et l'intérêt de l'étude

A- Problématique

La gestion de la trésorerie a toujours constitué un point important dans le cadre harmonisé de la gestion budgétaire au sein de l'UEMOA. Déjà en 1997, la Directive n°5-97/CM/UEMOA portant loi de finances avait prescrit le plan de trésorerie prévisionnel comme annexe obligatoire devant accompagner le projet de loi de finances à déposer à l'Assemblée Nationale.

Dans l'optique d'une gestion des finances publiques dans un contexte d'ordonnateurs multiples l'importance de la gestion de trésorerie a été réaffirmé et renforcé dans le nouveau cadre des finances publiques non seulement lors de l'élaboration de la loi des finances de l'année, mais également au cours de l'exécution de la loi des finances.

La gestion de la trésorerie par le Trésor Public, plutôt que par toute autre structure, tire ses fondements aussi bien de considérations théoriques et historiques que des lois et règlements.

Au plan théorique, le concept de gestion de la trésorerie est né de la nécessité de distinguer les deniers publics des biens appartenant au roi, de les centraliser sous une autorité unique (unité de caisse) et de les soumettre à un corps de règles particulières (règles de comptabilité publique).

Par définition, le Trésor Public est un service de l'Etat, chargé de l'exécution de toutes les opérations financières, budgétaires ou extrabudgétaires, qui comportent le maniement de fonds.

Sur le plan juridique, la loi n°006-2003/AN du 24 janvier 2003 relative aux lois de finances en son article 20 confère au Trésor Public l'exécution des opérations de trésorerie.

Aussi, le décret n°69-197/PRES/MFC du 19 septembre 1969 portant régime financier en ses articles 1,17, 31, 156, 163, 171 et le décret n° 97-164/PRES/MEF du 17/04/1997 en son article 18, permettent d'appréhender davantage entre autres, les compétences et le rôle du service du Trésor en matière d'exécution des opérations de trésorerie de l'Etat et des collectivités territoriales.

Outre ces textes sur le plan national, un cadre juridique a été défini dans le cadre de l'harmonisation au sein de l'espace UEMOA des textes financiers des Etats membres afin d'assurer la cohérence de la surveillance multilatérale des politiques budgétaires nationales. En effet, certaines dispositions réglementaires de la directive UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique traitent du rôle du Trésor Public dans l'exécution des opérations de trésorerie.

Pour toute décision en matière de gestion de trésorerie, une connaissance précise de la trésorerie est avant tout nécessaire. La trésorerie est suivie à travers des statistiques de trésorerie : le plan de trésorerie et les diverses situations sur les disponibilités du Trésor. Mais cette gestion pose des problèmes délicats, car le Trésor Public doit concilier le souci légitime de faire recours aux moyens de financements les moins coûteux en vue de la couverture des besoins et la réduction de la dette publique.

Au regard des difficultés de gestion de la trésorerie que rencontre le Trésor Public, un certain nombre de questions méritent d'être posés.

D'où la question centrale suivante : Comment contribuer à la gestion efficace de la trésorerie de l'Etat : cas de la DGTCP ?

Pour répondre à cette question principale, nous posons les questions de recherche suivantes :

Quelles sont les raisons qui justifient l'écart entre les prévisions et les réalisations ? Le système de recouvrement des créances détenues sur l'Etat mis en place à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est-t-il fiable ? Comment faire pour diminuer l'émission excessive de bons du Trésor ?

Ainsi pour mieux appréhender ces différentes questions nous avons mené l'essentiel de notre réflexion sur le thème : « Contribution à la gestion efficace de la trésorerie de l'Etat : cas de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ». Pour examiner toutes ces préoccupations, nous présenterons l'aspect général et spécifique de notre étude à partir des objectifs de recherches et des hypothèses de travail.

B- Intérêt de l'étude

L'objet de ce travail est non seulement d'analyser le plan de trésorerie de l'Etat mais aussi d'identifier les causes liées au faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat et à l'émission excessive des bons du Trésor. Les résultats de notre travail doivent permettre :

- ✓ aux dirigeants de comprendre les dysfonctionnements de la Direction Générale du Trésor et de la comptabilité Publique et de prendre les mesures qui s'imposent à la lumière des analyses et recommandations de ce document ;
- ✓ aux étudiants intéresser d'acquérir une connaissance approfondie sur la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- ✓ de renforcer nos connaissances intellectuelles.

PARAGRAPHE2 : Objectifs et hypothèses

Le présent paragraphe présente l'objectif général, les objectifs spécifiques et les hypothèses de recherche.

A- Objectif général

L'objectif général de l'étude est de contribuer à la gestion efficace de la trésorerie de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

B- Objectifs spécifiques

Notre étude vise à

- Identifier les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations contenues dans le plan de trésorerie
- Analyser la fiabilité du système de recouvrement des créances détenues sur l'Etat
- Identifier les raisons de l'émission excessive de bons du Trésor

C- Hypothèses de recherche

Afin de mener à bien notre étude et aboutir à des résultats pertinents, nous allons émettre des hypothèses qui feront l'objet d'une vérification.

Hypothèse n° 1 : l'écart entre les prévisions et les réalisations est dû à l'absence de personnel de suivi évaluation du plan de trésorerie

Hypothèse n°2 : le système de recouvrement des créances détenues sur l'Etat n'est pas fiable à cause de l'inexistence d'une structure de poursuite des débiteurs

Hypothèse n°3 : L'émission excessive de bons du Trésor s'explique par des tensions de trésorerie.

SECTION 2 : Revue de littérature et méthodologie de la recherche

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

PARAGRAPHE1 : Revue de littérature

Pour mieux cerner les contours de ce thème, nous étudierons d'une part, la clarification de quelques concepts fondamentaux et d'autre part, la synthèse de certains auteurs en ce qui concerne la gestion de la trésorerie en générale.

A- Etude de quelques concepts fondamentaux

Trésorerie : C'est l'ensemble des moyens de financement liquide à long ou à court terme dont dispose l'Etat pour faire face à ses dépenses de toute nature. C'est en d'autre terme la capacité de payer et de ne pas se trouver en état de cessation de paiement. C'est une donnée qui n'est pas statistique et qui varie à chaque mouvement de fonds et son évolution est fonction du rythme des recettes et des dépenses, d'une part, de l'excédent ou du déficit, progressivement de mois en mois et qui d'autre part finira par apparaître à la clôture de l'exercice.

Opération de trésorerie : Mouvement de numéraires valeur mobilisables, de compte de dépôt et de comptes courants, ainsi que ceux des comptes de créances et dettes à court terme

Le plan de trésorerie : Le plan de trésorerie est un tableau prévisionnel qui retrace les mouvements de la trésorerie sur une période donnée (le mois). Il constitue un outil moderne de gestion de la trésorerie et permet de réguler les différents problèmes de trésorerie qui sont pour la plupart du temps les décalages entre les encaissements et les décaissements.

Le tableau des opérations de trésorerie : Le TOT est un tableau statistique d'exécution des opérations de trésorerie, élaboré à la fin de chaque mois. Il est

élaboré dans le but de déterminer le taux des réalisations par rapport aux prévisions. Il permet de donner une appréciation sur la capacité de la trésorerie de l'Etat à faire face aux charges.

Les rubriques qui le composent sont les suivantes :

- ❖ **les encaissements** qui retracent les recettes effectivement recouvrées au cours de la période considérée par les différentes administrations financières, au titre de recettes du Budget Général de l'Etat, et les autres ressources hors budget.
- ❖ **les décaissements** : cette rubrique comporte le montant des dépenses budgétaires telles que **les dépenses de personnel, d'investissement, de pensions, de bourses, de service de la dette, etc.** ;
- ❖ **le déficit ou l'excédent** : obtenu à partir du solde des opérations d'encaissements et de décaissements ;
- ❖ **le financement** : il s'agit des diverses opérations non budgétisées et ayant affecté les disponibilités du Trésor pendant la période étudiée. Au nombre de ces opérations nous pouvons citer : les aides obtenues en raison de coopérations bilatérales et multilatérales, les disponibilités en début de période, les autres financements : cette rubrique retrace les opérations non budgétisées n'ayant pas trouvé une place dans l'une des rubriques ci-dessus ;
- ❖ **la situation des disponibilités en fin de période**, obtenue à partir de la somme du solde des rubriques suivantes : **déficit ou excédent**, et **financement**.

Financement : Opérations qui permet, selon diverses modalités de procurer des fonds aux agents économique pour toutes acquisition d'éléments actifs

Lorsqu'il s'agit du secteur public, les modalités de financement sont les suivantes : emprunt d'Etat, emprunt obligataires, avance de la banque, impôt ou autofinancement, crédits bancaires, marché financier.

Unité de trésorerie : Principe selon lequel, l'Etat et les organismes publics (collectivités territoriales et établissements publics) sont tenus de déposer leurs fonds au Trésor Public, sauf dérogation admise par le Ministère des finances.

Comité de trésorerie : Organe composé de cadre dont notamment le Directeur National de la BCEAO, le MEF, le DGTCP, le DGB, le DGID, le DGDDI qui examine la situation de trésorerie de l'Etat sur présentation des réalisations et des perspectives tant en recettes qu'en dépenses. C'est ce comité qui programme les dépenses hebdomadaires.

B- Synthèse des travaux antérieurs

Ce travail nous a permis de faire le point de l'opinion de certains auteurs sur la gestion de la trésorerie.

Selon le lexique des termes économiques, **Dalloz**, la trésorerie est « l'ensemble des moyens de financement liquides à moyen ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : l'encaisse, les crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation de créances ou par découvert, les avances(ou facilité de caisse). C'est aussi l'ensemble de fond des organismes publics disponibles à un instant donné. Dans ce cas, elle est gérée par le Trésor Public et s'intitule « la trésorerie de l'Etat ».

En effet, en tant que caissier de l'Etat, le TP suit l'exécution de toutes les opérations qui, au cours d'un exercice budgétaire, ont donné lieu à des encaissements et décaissements, quel que soit l'exercice auquel elles se rattachent.

Outre ces opérations budgétaires, le Trésor public exécute des opérations de trésorerie .C'est dans ce sens que **Philippe Jurgensen et Daniel Lebegue(1986)**, affirment dans : « **Le trésor Public et la politique financière** » que la gestion de la trésorerie est inséparable de l'activité financière de l'Etat, car elle est la fonction première et la plus classique du TP.

Aux termes de l'article 74 de la **Directive 06/97/CM/UEMOA du 16 Décembre 1997 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique au Bénin**, les opérations de trésorerie sont définies comme « tous les mouvements de numéraires, de valeurs mobilisables, de comptes de dépôts et de comptes courants ainsi que ceux des comptes des créances et de dettes à court terme »

On retrouve également cette définition dans l'article 75 du **Décret 2001-039 du 15 Février 2001 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique au Bénin**.

En ce qui concerne l'Etat, ces opérations comprennent notamment :

- Les opérations d'encaissement et de décaissements;
- L'approvisionnement et le dégagement en fonds de caisses publiques ;
- L'escompte et l'encaissement des traites et obligations émises au profit de l'Etat ;
- La gestion des fonds déposés par les correspondants et les opérations faites pour leur compte ;
- L'émission, la conversion, la gestion et le remboursement des emprunts et des autres dettes de l'Etat, etc.

Il s'agira alors à travers la gestion de la trésorerie de l'Etat de :

- ✓ Minimiser les frais financiers ;
- ✓ Assurer une rapidité acceptable des paiements ;
- ✓ Valoriser les excédents inutilisés

Gérer la trésorerie, c'est assurer à tout instant au moindre coût l'équilibre des ressources et des charges. Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus, il faut pour la bonne gestion de la trésorerie, une prévision, un contrôle de la prévision et une gestion des excédents et déficits.

Ainsi, dans son ouvrage intitulé « **Gestion financière de l'entreprise** » **Georges Depallens** (1977) préconise la nécessité de calculer par mois les

coefficients d'encaissement et de décaissement. Ce calcul tient compte des encaissements et des décaissements effectifs antérieurs afin que les prévisions se rapprochent un peu plus de la réalité. Un peu plus tard, en **1990 Depallens** affirme que la gestion de trésorerie résidait dans l'établissement d'un planning journalier et la surveillance quotidienne de la trésorerie. Ainsi la gestion de la trésorerie nécessite un examen plus poussé que celui qui est fourni par les prévisions mensuelles de la trésorerie appelées « Budget de trésorerie ». Il faut noter que qu'après le planning, l'on peut déterminer les variations susceptibles de se produire dans le courant d'un même mois, ce qui n'est pas le cas avec le budget de trésorerie.

Pour plus de simplicité, **Levasseur M. (1979)** a dégagé deux composantes de la trésorerie. La première correspond à la trésorerie dont rend compte la comptabilité, il s'agit de la trésorerie réelle. La seconde correspond à la trésorerie potentielle. Ces deux trésoreries sont de véritables liquidités attendues. La détermination de l'encaisse optimale repose sur des modèles issus des techniques de gestion de stock spécifique avec ses entrées (les encaissements) et ses sorties (les décaissements). La notion de trésorerie réelle est une définition résiduelle qui conduit à une conception résiduelle de la trésorerie. On a pu remarquer que cet aspect résiduel risque d'appauvrir la conception qu'on se fait du rôle de la trésorerie, notamment par exemple pour saisir des opportunités d'investissement ou faire face à des difficultés.

La notion de la trésorerie potentielle répond en partie à cette critique : la notion de la trésorerie ne doit-elle retenir que les seules valeurs de trésorerie actives et passives existant réellement aujourd'hui ou englober également les liquidités potentielles et les capacités d'endettement inemployées ?

Pierre Hunault (1977) dans « **Gestion de la trésorerie au jour le jour** » définit le plan de trésorerie comme un instrument fondamental d'information et d'aide à la décision du trésorier. Son élaboration et son suivi nécessite d'abord la

collecte d'information dans les différents services et l'organisation la mieux adaptée paraît être de désigner à l'intérieur de chaque service susceptible de collaborer au plan de trésorerie un attaché de trésorerie dont la tâche est de transmettre le plus rapidement possible au trésorier les chiffres qui peuvent lui être utiles. Ensuite le traitement de ces informations destiné à les adapter aux problèmes de la trésorerie en ce sens que la plupart des prévisions ne correspondent pas à la réalité que le trésorier pourra observer pour s'en rapprocher, il devra opérer des traitements sur les flux dont l'échéance est bien déterminée et sur des données statistiques. Enfin le trésorier doit effectuer le contrôle de la qualité du plan qu'il élabore en déterminant les erreurs qui peuvent s'y glisser et à les analyser en vue de déterminer leurs causes et si possible, de les éliminer du système de prévision.

Pour parvenir à une bonne prévision **J. Aubert-Krier (1977) et al** proposent dans « **Gestion de l'entreprise** » **Tome2**, que celles-ci soient faites selon le principe de l'inégalité de périodes. Selon eux, une meilleure comparaison sera faite entre les prévisions et les réalisations. Ensuite dans le but d'une gestion performante de la trésorerie, ces derniers préconisent la chronologie des opérations suivantes :

- L'établissement des prévisions de trésorerie ;
- Le choix des moyens de financement nécessaires pour compenser les déficits, et la détermination des placements éventuels à effectuer compte tenu du niveau du taux d'intérêt ;
- Le contrôle de la réalisation des prévisions et la vérification des hypothèses de taux d'intérêt à partir desquels les calculs de la deuxième phase ont été menés.

Enfin, ce même but a fait l'objet de recherche dans le passé à travers le thème intitulé « **Contribution à une gestion optimale des fonds au service de la trésorerie** » réalisé et soutenu par Marcel AZONDOGA(2011). Il a identifié

dans ce travail, les facteurs qui entravent une bonne gestion des fonds au service de la trésorerie. Pour lui ces facteurs sont : la non performance du plan de trésorerie, le non recouvrement des dettes des tiers vis-à-vis de l'Etat, et le retard dans l'envoi des pièces comptables vers la RGF pour la centralisation. Il préconise alors une gestion optimale des fonds au service de la trésorerie. Ainsi, il faut selon lui, envisager des recommandations aux autorités en charge de la gestion de la trésorerie de se référer aux données existantes avant de faire des provisions pour l'avenir, proposer des mesures idoines afin de contraindre les débiteurs de l'Etat au remboursement de leurs dettes et élaborer des réformes pouvant amener les chefs des postes comptables à envoyer les pièces comptables dans les délais prescrits par les textes vers la RGF.

PARAGRAPHE2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche nous permettra de définir les outils de collecte et d'analyse des données.

A- Nature de la collecte des données et échantillonnage

La population mère à partir de laquelle nous avons choisi notre échantillon est composée des services intervenants dans la gestion de la trésorerie de l'Etat dont la taille est cent (100). Mais l'enquête s'est réalisée à partir d'un sondage qui a porté sur un échantillon représentatif de cinquante (50) personnes tirées au hasard. Elles sont composées des :

- ✓ Chefs services ;
- ✓ Chefs services adjoints ;
- ✓ Chefs divisions ;
- ✓ Chefs de postes comptables ;
- ✓ Divers agents

B-Outils de la collecte des données

Pour atteindre notre objectif, nous avons collectés des informations essentielles par une étude documentaire, par questionnaires et entretiens directs.

1) Recherches documentaires

Elles concernent les ouvrages et mémoires ayant rapport avec notre sujet. Pour disposer de ces informations, nous avons sillonné la bibliothèque de la DGTCP.

2) Questionnaires

Les données pouvant nous permettre de confirmer les hypothèses formulées seront mobilisées à partir d'un questionnaire dont le formulaire est en annexes. Cet outil nous sera utile pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par les personnes ressources et plus précisément par les personnes ayant une connaissance des mécanismes de gestion de la trésorerie de l'Etat.

3) Entretiens

Pour disposer de plus amples informations, nous avons effectué des entretiens directs. Les entretiens ont consisté en des discussions avec les différents chefs services et responsables du service de la trésorerie de la DGTCP. Le guide d'entretien ne sera utilisé pour combler le retard qui proviendrait de la récupération des différents questionnaires. Cette opération a été menée grâce à un guide d'entretiens constitué des thèmes dont le formulaire se trouve dans l'annexe.

C -Outils de traitement et de présentation des données

Compte tenu de l'effectif retenu pour notre enquête, il s'impose alors à nous de dépouiller les données issues de cette enquête, à partir d'un outil informatique. L'outil informatique qui nous paraît plus adapté en la matière est le logiciel EXCEL.

En ce qui concerne la présentation des données, elle sera faite par des tableaux retraçant les effectifs et les fréquences relatives des différents variables afin de permettre une bonne analyse et une meilleure vérification des hypothèses.

D-Stratégie de vérification des hypothèses

Pour valider nos hypothèses, nous avons fixé des seuils de décision.

Nous retiendrons pour chacun des problèmes en résolution, les réponses identiques recueillies auprès de la majorité des responsables rencontrés. Autrement dit, la cause à retenir pour chaque hypothèse émise sera celle qui aura la fréquence relative la plus élevée.

E-Limite de l'étude

Plusieurs limites caractérisent notre étude. Ces limites sont synonymes des difficultés que nous avons rencontrées dans la réalisation de notre enquête. Il s'agit notamment : la non disponibilité des agents de la DGTCP, l'inexistence d'ouvrages pouvant appuyer notre étude, le refus catégorique de certains agents de remplir notre questionnaire. Nous avons surtout la réticence des agents face à certaines questions. La discrétion professionnelle et la réserve auxquelles sont soumises les agents ont empêché ces derniers à mettre à notre disposition certaine statistique relative à la trésorerie de l'Etat. Cependant il faut signaler que ces limites n'ont pas pour autant entacher la qualité de l'enquête réalisée.

CHAPITRE III
CADRE EMPIRIQUE
DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à la présentation, à l'analyse, à la vérification des hypothèses et dans un second temps à faire des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

SECTION 1 : Présentation, analyse et vérification des hypothèses

Dans cette section, nous présenterons les données de nos enquêtes, leurs analyses et leurs vérifications.

PARAGRAPHE1 : Présentation et analyse des résultats

Les données issues de l'enquête réalisée seront présentées pour chaque problème spécifique dans un tableau retraçant pour chaque modalité(les causes supposées être à la base des PS) les effectifs et les fréquences relatives.

A- Présentation des données relatives à l'écart entre les prévisions et les réalisations.

A la question de s'avoir qu'elles peuvent être les raisons qui expliquent les écarts entre les prévisions et réalisations, les réponses sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau n°1 : Résultats d'identification de la cause réelle de l'écart entre les prévisions et les réalisations

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives %
l'absence de personnel de suivi évaluation des prévisions par rapport aux réalisations	10	20
prévisions trop optimistes	36	72
l'ignorance des autorités sur la non actualisation régulière du plan de trésorerie	4	8
TOTAUX	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes

De la mobilisation des données en vue de la détermination de la cause réelle de l'écart entre les prévisions et les réalisations, nous avons abouti aux résultats suivants :

- **20%** des agents enquêtés estiment que l'écart entre les prévisions et les réalisations est dû à l'absence de personnel de suivi évaluation des prévisions par rapport aux réalisations
- **72%** des agents enquêtés jugent que l'écart entre les prévisions et les réalisations s'explique par le fait que les prévisions sont trop optimistes
- **8%** des enquêtés disent que l'écart entre les prévisions et réalisations est dû à l'ignorance des autorités sur la non actualisation régulière du plan de trésorerie

Il ressort de ces données que la cause réelle de l'écart entre les prévisions et les réalisations est due aux prévisions trop optimistes.

B-Présentation des données relatives au faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat

A la question de s'avoir la cause à la base du faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat, nous avons eu des réponses consignées dans le tableau ci-dessous

Tableau n°2 : Résultats d'identification de la cause réelle du faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives %
l'inexistence d'une structure de poursuite des débiteurs	27	54
la mauvaise foi des débiteurs	16	32
l'insuffisance des textes régissant ces accords	7	14
TOTAUX	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes

De l'enquête relative à l'identification de la cause réelle du faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat, nous avons recueilli les résultats ci-après

- **54%** de l'effectif enquêté disent que le faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat est dû à l'inexistence d'une structure de poursuite des débiteurs ;
- **32%** de l'effectif ont répondu disant que le faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat est dû à la mauvaise foi des débiteurs
- **14%** c'est-à-dire le reste sur lequel a porté l'enquête affirme que le faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat est dû l'insuffisance des textes régissant ces accords

Ainsi la cause réelle du faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat est l'inexistence d'une structure de poursuite des débiteurs.

C-Présentation des données relatives à l'émission excessive de bons du Trésor

De même l'émission excessive de bons du trésor, les résultats sont consignée dans le tableau suivant

Tableau n°3 : Résultats d'identification de la cause réelle de l'émission excessive de bons du trésor

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives %
tension excessive de trésorerie	26	52
faible propension à soumissionner à long terme	14	28
absence de projet incitatif et viable	10	20
TOTAUX	50	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Les données relatives à la cause réelle de l'émission excessive de bons du trésor mobilisées à partir de notre enquête ont conduit aux résultats suivants

- **52%** de l'effectif sur lequel a porté l'enquête estiment que l'émission excessive de bons du trésor est à la base des tensions excessive de trésorerie ;
- **28%** ont répondu disant que l'émission excessive de bons du trésor est due à la faible propension à soumissionner à long terme
- Quant au **20%** restant, ils estiment que l'émission excessive de bons du trésor est due à l'absence de projet incitatif et viable.

Au total, nous pouvons affirmer que l'émission excessive de bons du trésor est causée par des tensions excessives de trésorerie.

PARAGRAPHE2 : Vérification des hypothèses

A-Vérification ou non de l'hypothèse n°1

Au regard des résultats issus de l'enquête, 72% des enquêtés ont attribué l'écart entre les prévisions et les réalisations aux prévisions trop optimistes. Eu égard à ceci, **l'hypothèse précédemment formulée s'en trouve infirmée**. Nous pouvons alors formuler la nouvelle hypothèse comme suit : « **L'écart entre les prévisions et les réalisations est dû aux prévisions trop optimistes** ».

B-Vérification ou non de l'hypothèse n°2

Compte tenu du seuil de décision précédemment fixé, il a été retenu que la cause réelle serait celle dont la fréquence relative sera la plus grande. Ainsi, les résultats de l'enquête montrent que 54% ont retenu la cause relative à l'inexistence d'une structure de poursuite des débiteurs. Il s'ensuit alors que le faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat est dû à l'inexistence d'une structure de poursuite des débiteurs. **L'hypothèse spécifique n°2 est donc confirmée.**

C-Vérification ou non de l'hypothèse n°3

Le respect du seuil de décision précédemment fixé nous amène à retenir comme étant à la base de l'émission excessive de bons de Trésor, les tensions de trésorerie puisque 52% des enquêtés ont attribué cette cause à l'émission excessive de bons du trésor. On conclut alors que l'émission excessive de bons du Trésor est due aux tensions de trésorerie. **L'hypothèse spécifique n°3 est confirmée.**

SECTION 2: Propositions de solutions et conditions de mise en œuvre

Cette section est consacrée à la formulation des approches de solutions et aux conditions de leur mise en œuvre.

PARAGRAPHE1 : Les approches de solutions

Apporter des solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradications des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que des solutions provisoires seront proposées.

I-Approche de solution au problème de l'écart entre les prévisions et les réalisations.

La principale cause de ce problème est que les prévisions sont trop optimistes. Ainsi pour trouver de solution à ce problème, il revient à la DGTCP de prendre diverses mesures pouvant lui permettre de faire des prévisions de trésorerie réalistes. Il s'agira alors pour elle de :

- bien faire les analyses de la conjoncture économique du pays et son impact sur la trésorerie à court et à moyen terme afin d'améliorer les options de prévisions ;

- maîtriser la gestion des risques exogènes et endogènes encourus par l'économie du Bénin dans l'objectif des prévisions mieux élaborées de la trésorerie de l'Etat.

Ces différentes mesures permettront à la DGTCP de mieux suivre son plan de trésorerie afin d'aboutir à une gestion efficace de la trésorerie de l'Etat.

II- Approche de solution au problème du faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat

L'étude de ce problème nous amène à ressortir comme cause l'inexistence d'une structure de poursuite des débiteurs. Pour résoudre ce problème, le Service de la Trésorerie doit prendre diverses mesures pouvant lui permettre de renforcer sa fonction et d'entrer en possession de ces fonds. Ces mesures sont aussi bien d'ordre réglementaire que technique.

En ce qui concerne les mesures réglementaires, le TP doit élaborer des textes pouvant amener les débiteurs à se libérer de leurs dettes. Les bénéficiaires de ces avances sont considérés comme des débiteurs du Trésor Public. Il revient donc à l'Etat de mettre également en place des textes pouvant réglementer les litiges éventuels et le non remboursement des fonds de la part de ces derniers. A travers ces textes, les mesures à prendre peuvent concerner :

- la sensibilisation des débiteurs au remboursement de leurs dettes ;
- les différentes garanties de remboursement de ces fonds ;
- un quota périodique de remboursement de ces fonds.

S'agissant des mesures techniques, il s'agira pour le TP de renforcer le cadre de travail du Service chargé de la Recette. Pour cela, ce service doit redynamiser le comité de poursuite. Ce comité doit fonctionner spécialement pour ces avances et ce conjointement avec la Division du Contentieux et des poursuites du Service de la Recette. Il faut aussi que ce comité soit constitué d'agents dynamiques ; il

s'agira pour le TP de procéder au renforcement du personnel en leur offrant des formations techniques permettant de contraindre les débiteurs.

La nécessité de ces différentes mesures découle du fait que le remboursement de ces fonds de la part de ces débiteurs permettra l'existence de liquidités au TP et offrira ainsi à l'Etat beaucoup de disponibilités. Cette disponibilité de trésorerie du TP peut faire l'objet de placements de trésorerie rémunérés.

III- Approche de solution au problème de l'émission excessive de bons du Trésor

Le problème relatif à l'émission excessive de bons du Trésor trouve sa source dans des tensions de trésorerie excessive. L'éradication de cette cause passera par la mise en œuvre d'une politique permettant au Trésor Public d'éviter d'émettre à tout moment lesdits titres.

Pour ce faire le Trésor Public doit

- limiter le paiement des dépenses imprévues notamment celle payées par la procédure exceptionnelle afin d'éviter les problèmes quotidiens de trésorerie ;
- procéder au remboursement à échéance des montants mobilisés à la suite des émissions des bons et obligations du Trésor afin de gagner la confiance des investisseurs résidents ou non résidents.

A cet effet, notons que les intérêts payés par l'Etat béninois, s'accroissent au fur et à mesure que les émissions s'effectuent. L'excès dans l'émission des bons du Trésor revient donc au Trésor Public de payer beaucoup plus d'intérêts, ce qui ne lui permet pas de disposer d'assez de ressources en vue de faire face à ses besoins.

La prise de mesure visant à éviter une émission excessive des bons du Trésor permettra donc au Trésor Public de renforcer sa trésorerie

PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre

Les diverses solutions proposées ne seront effectives, voire efficaces qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre.

I-Conditions de mise en œuvre des solutions du PS n°1

- recueillir auprès de toutes les structures impliquées dans la mobilisation des ressources publiques, des informations relatives aux prévisions de recettes et de dépenses de janvier à décembre ;
- s'informer et s'inspirer des méthodes de gestion de la trésorerie de l'Etat utilisées dans les autres pays de l'espace UEMOA.

II-Conditions de mise en œuvre des solutions du PS n°2

- définir les conditions d'octroi d'avance avec l'appui d'une caution des organismes pour le remboursement assuré de ces fonds ;
- renforcer le contrôle exercé sur la gestion des deniers publics.

III-Conditions de mise en œuvre des solutions du PS n°3

- prendre diverses mesures permettant au Trésor Public d'éviter des émissions excessives de bons du Trésor ;
- donner au TP une certaine autonomie dans son intervention dans les Finances Publiques, notamment en matière de recherche des financements publics.

CONCLUSION

La gestion de la trésorerie revêt un caractère indispensable pour le développement d'un pays et le Bénin aspire de ce développement. Ainsi il urge de prendre diverses mesures pour assurer une gestion rationnelle de sa trésorerie. Nous avons apporté notre modeste contribution à la gestion efficace de la trésorerie de l'Etat béninois, en proposant diverses solutions pour l'éradication des problèmes qui entravent ladite gestion.

En effet, il faut, dans un premier temps, procéder à une répartition et un suivi dynamique des recettes et des dépenses prévues et autorisées au Budget Général de l'Etat pour une année donnée, par l'intermédiaire d'un plan de trésorerie, annuel, mensuel, hebdomadaire, etc.

Ensuite, il faut rechercher les meilleurs moyens de recouvrer les créances détenues sur l'Etat c'est-à-dire amener ou contraindre les débiteurs à restituer les avances qui leurs sont accordés. L'utilisation de ces moyens nécessite d'être développés afin de couvrir les besoins de trésorerie.

Enfin, en vue de prendre diverses mesures, il serait impérieux de suivre rigoureusement l'évolution des opérations de trésoreries et celles budgétaires. Malgré cet apport, nous n'avons pas pu proposer un développement plus détaillé du sujet en étude compte tenu des contraintes de volume auxquelles nous sommes soumis pour la présentation de notre travail. De même la disponibilité des statistiques nous aurait permis de faire ressortir d'autres aspects de la trésorerie de l'Etat.

Nous ne saurions donc mettre définitivement un terme à notre étude sans souhaiter que des études soient menées sur les problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'Etat. La résolution de ces problèmes aura certainement une conséquence positive sur la trésorerie de l'Etat béninois

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

Dalloz « Lexique d'Economie » 7^{ème} éditions

Georges Depallens (1997) « Gestion financière de l'entreprise »

J.Aubert- Krier et al (1977) « Gestion de l'entreprise » Tome 2

Pierre Hunault (1997) « Gestion de la trésorerie au jour le jour »

Philippe Jurgensen et Daniel Lebegue (1986) « Le Trésor Public et la politique financière »

MEMOIRES

Marcel AZONDOGA(2011) « contribution à une gestion optimale des fonds au Service de la Trésorerie » Mémoire de fin de formation du cycle I ENAM

TCHOBO Nadine Fifamin (2011) « Analyse de l'efficacité du plan de trésorerie de l'Etat »

TCHIBOZO A. Espérant (2011) « Contribution à l'amélioration de la gestion optimale de la trésorerie de l'Etat ».

TEXTE DE LOIS

Arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 Décembre 1998 portant attribution, organisation, fonctionnement du MEF

Décret n°69-47/PR/MFE du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor de la République du Dahomey

Décret n°2008-111 du 12 mars 2008 portant attribution, organisation fonctionnement du MEF

Décret n°06-2001/CM/UEMOA du 06 juillet 2001 portant règlement général sur la Comptabilité Publique

Lois n°006-2003/AN du 24 Janvier 2003 relative aux Lois des Finances.

Règlement n°06-2001/CM/UEMOA du 06 juillet 2001 portant sur les Bons et Obligations du Trésor émis par voie d'adjudication par les Etats de l'UEMOA

ANNEXES

ANNEXE II

Questionnaires

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG), option Gestion, Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG), nous faisons des recherches sur la gestion de la trésorerie de l'Etat, en vue de contribuer à son efficacité. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux différentes questions ci-dessous posées.

1) Les objectifs prévus pour le plan de trésorerie sont-ils atteints ?

Oui

Non

2) Sinon , quelles en sont les raisons ?

3) Quelles sont les raisons qui expliquent les écarts entre les prévisions et réalisations obtenues

l'absence de personnel de suivi évaluation des prévisions par rapport aux réalisations ?

L'ignorance des autorités sur la non actualisation régulière du plan de trésorerie ?

Au manque de formation du personnel sur la conception du plan de trésorerie ?

4) Quels sont les facteurs qui justifient le faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat

La mauvaise foi des débiteurs ?

L'insuffisance des textes régissant ces accords ?

L'inexistence d'une structure de poursuite des débiteurs ?

5) L'émission excessive de bons du trésor est-elle due

Aux tensions excessive de trésorerie ?

au faible propension à soumissionner à long terme ?

a l'absence de projet incitatif et viable ?

ANNEXE III

GUIDE D'ENTRETIEN

Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG), option Gestion, Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion (CACG) sur le thème « Contribution à la gestion efficace de la trésorerie de l'Etat : cas de la DGTCP », nous vous prions de bien vouloir nous aider à apporter des réponses à nos préoccupations.

L'entretien porte sur les points suivants :

- Pratique de prévision de la trésorerie de l'Etat.
- Pratique et évolution des recouvrements des créances de l'Etat.
- Pratique d'émission de bons du Trésor.

Table des matières

Avertissement.....	i
Dédicace1.....	ii
Dédicace2.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
RESUME.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DUCADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DE STAGE.....	3
SECTION1 : PRESENTATION DE LA DGTCP.....	4
PARAGRAPHE1 : Historique et attribution de la DGTCP.....	4
A-Historique.....	4
B-Attributions.....	5
PARAGRAPHE2 : Organisation, fonctionnement et le financement de la trésorerie de l'Etat à la DGTCP.....	7
A-Organisation de la DGTCP.....	7
1-Services organisationnels.....	7
2-Services extérieurs.....	10
B-Fonctionnement de la DGTCP.....	14
1-Les fonctions traditionnelles.....	14
2-Les fonctions modernes.....	15
C-Le financement de la trésorerie de l'Etat.....	16
1-Le plan de trésorerie.....	16
2-Les moyens de financements.....	17
a- Le financement indirect.....	17
b- Le financement direct.....	19
SECTION2 : DEROULEMENT DE STAGE.....	22
A-Travaux effectués.....	22
1-Le service de la comptabilité.....	22
2- Le service de la trésorerie.....	22
3- Le service de la dépense.....	23
B- Inventaire des forces et faiblesses.....	23
1-Inventaire des forces.....	23
2-Inventaire des faiblesses.....	24
C- Difficultés rencontrées.....	24

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	25
SECTION 1 : De la problématique aux hypothèses de l'étude	26
PARAGRAPH 1 : problématique et intérêt de l'étude.....	26
A-Problématique.....	26
B-Intérêt de l'étude.....	28
PARAGRAPH 2 : Objectifs et hypothèses.....	29
A-Objectif général.....	29
B-Objectifs spécifiques.....	29
C-Hypothèses de recherche.....	29
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	30
PARAGRAPH 1 : Revue de littérature.....	30
A-Etude de quelques concepts fondamentaux.....	30
B-Synthèse des travaux antérieurs.....	32
PARAGRAPH 2 : Méthodologie de la recherche.....	37
A- Nature de la collecte des données et échantillonnage.....	37
B-Outils de la collecte des données.....	37
1-Recherches documentaires.....	37
2-Questionnaires.....	37
3-Entretiens.....	38
C-Outils de traitement et présentation des données.....	38
D-Stratégie de vérification des hypothèses.....	38
E- Limite de l'étude.....	38
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	40
SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	41
PARAGRAPH 1 : Présentation et analyse des résultats.....	41
A-Présentation des données relatives à l'écart entre les prévisions et les réalisations.....	41
B-Présentation des données relatives au faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat.....	42
C-Présentation des données relatives à l'émission excessive de bons du Trésor.....	43
PARAGRAPH 2 : Vérification des hypothèses.....	44
A-Vérification ou non de l'hypothèse n°1.....	44
B-Vérification ou non de l'hypothèse n°2.....	44
C-Vérification ou non de l'hypothèse n°3.....	45
SECTION 2 : PROPOSITION DE SOLUTION ET CONDITION DE MISE EN	

ŒUVRE.....	45
PARAGRAPHE 1 : Les approches de solutions.....	45
I-Approche de solution au problème de l'écart entre les prévisions et les réalisations.....	45
II-Approche de solution au problème du faible recouvrement des créances détenues sur l'Etat.....	46
III-Approche de solutions au problème de l'émission excessive de bons du Trésor.....	47
PARAGRAPHE 2 : Condition de mise en œuvre.....	48
I-Conditions de mise en œuvre des solutions du PS n°1.....	48
II-Conditions de mise en œuvre des solutions du PS n°2.....	48
III-Conditions de mise en œuvre des solutions du PS n°3.....	48
CONCLUSION	49
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50
ANNEXES.....	a
Table des matières.....	f