



**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 aux diplômes :
Licence Professionnelle en Science Economique et de Gestion**

**Option
Sciences de Gestion**

**Filière
Comptabilité Audit et Contrôle de
Gestion**

THEME

**CONTRIBUTION A L'EXECUTION EFFICACE DU
PLAN DE TRESORERIE : CAS DE LA DGTCF**

Réalisé par :

HOUNHOUEGNON A .Chantal

&

SOVI V. Carine

SOUS LA DIRECTION DE :

Tuteur de Stage

SEVOH Pacôme

Chef division Etude synthèses et statistique

Maître de Mémoire

YESSOUFOU Liamidi

Enseignant à la FASEG

Année académique : 2014-2015

AVERTISSEMENT

*LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
DE GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY
CALAVI N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS LES MEMOIRES. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.*

DEDICACE 1

A toi mon cher papa, **ETIENNE HOUNHOUEGNON** pour tous les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation ; trouve en modeste ce travail un début de récompense.

Puisse Dieu t'accorder une longue vie pour jouir pleinement des fruits de tes efforts.

A toi ma tendre maman **GANDE H. MARGUERITTE**, qui m'a toujours donné du courage dans les moments de trouble et la sagesse dans les moments d'incertitude ; trouve ici l'accomplissement de tes prières quotidiennes et le couronnement de tes efforts.

Chantal A. HOUNHOUEGNON

DEDICACE 2

A mon feu Père SOVI Eugene, je dédie ce travail

A toi ma chère Maman, **ALOUKOU S. Basilia** pour tous les sacrifices consentis afin de m'assurer une bonne éducation ; trouve ici l'accomplissement de tes prières quotidiennes et le couronnement de tes efforts.

Puisse Dieu t'accorder une longue vie pour jouir pleinement des fruits de tes efforts.

Carine V. SOVI

REMERCIEMENT

Ce travail est réalisé grâce au soutien inconditionnel de certaines personnes que nous ne pourrions citer tous les noms au risque d'en oublier. Qu'elles trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance. Ainsi nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

Professeur Charlemagne IGUE, Doyen de la faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey- Calavi pour tous les efforts consentis au cours de notre formation ;

Professeur Liamidi YESSOUFOU Enseignant à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour avoir accepté malgré ses multiples occupations, de diriger le présent travail de recherche ;

Tout le corps enseignant et administratif de la faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour leur dévouement dans la transmission de leur connaissance ;

Monsieur SEVOH Pacôme chef diviseur Etude Synthèse et statistique, pour sa disponibilité, sa sympathie et la qualité de l'encadrement lors de la réalisation de ce mémoire.

Au personnel de la DGTCP et en particulier aux services de la trésorerie pour leur accueil remarquable.

Toute la famille **DOSSOU, HOUNHOUEGNON, SOVI, ALOUKOU** pour leur soutien financier, matériel et moral tout au long de notre parcours académique ; et en particulier Monsieur DOSSOU Samuel pour tout son effort mental et physique dans la réalisation de ce travail.

Messieurs YETONGNON Eric, KIKI Paul pour tout leur soutien et collaboration à la rédaction du mémoire.

A tous les ami(e)s, les frères, cousins, cousine et tantes qui, de près comme de loin nous ont soutenu.

Aux **honorables membres du jury** pour avoir accepté de juger ce travail

RESUME

Le suivi de la gestion de la trésorerie de l'Etat à travers un plan prévisionnel de trésorerie s'impose aux Etats dans le cadre de l'exécution de leur budget. Ainsi, la planification de la trésorerie, à travers le plan de trésorerie, est une étape capitale dans un processus d'amélioration de la gestion de la trésorerie. Par ailleurs, des insuffisances liées à l'exécution de ce plan ont été constatées et présentent les faiblesses du plan de trésorerie. Les écarts considérables entre les prévisions et les réalisations, l'accumulation d'instances de paiement ou d'arriérés de paiement et le manque de rigueur au suivi de l'exécution des recettes et des dépenses pour mieux affiner les prévisions mensuelles nous a inspiré à déterminer des facteurs d'une exécution efficace du plan de trésorerie. En effet, la sincérité budgétaire permet la fiabilité du plan de trésorerie, d'où sa bonne élaboration. Des techniques, telles que l'actualisation régulière du plan de trésorerie et l'utilisation des systèmes centralisateurs et d'information efficace détermine un suivi efficace du plan de trésorerie. Les études antérieurs et enquêtes nous ont permis d'identifier ces facteurs ; la DGTCP devrait en saisir l'occasion pour améliorer sa performance opérationnelle dans le cadre l'exécution du plan de trésorerie.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APE	: Agent permanent de l'Etat
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BGE	: Budget Général de l'Etat
BMC	: Bureau de la Monnaie de Crédit
CGAF	: Compte Général de l'Administration Financière
DAMF	: Direction des Affaires Monétaires et Financières
DCCE	: Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat
DCFPT	: Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor
DCP	: Division du Contentieux et des Poursuites
DCR	: Division de la Centralisation des Recettes
DERC	: Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable
DGB	: Direction Générale du Budget
DGDDI	: Direction Générale des Douanes et Droits Indirects
DGID	: Direction Générale des Impôts et des Domaines
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité
FNRB	: Fonds National de Retraite du Bénin
IGS	: Inspection Générale des services
LOLF	: Loi Organique relative à la Loi des Finances
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RGF	: Receveur Général des Finances
TOFE	: Tableau Opérationnel Financière de l'Etat
TPG	: Trésorier Payeur Général
UEMOA	: Union Economique Monétaire Ouest Africain

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : schéma de traitement des données comptables en système centralisateur 20

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Ancienneté du personnel de la DGTCP	28
Tableau 2 :	Appréciation de la gestion du plan de trésorerie	28
Tableau 3 :	Technique d'amélioration de l'exécution du plan de trésorerie	29
Tableau 4 :	choix d'utilisation du système centralisateur	29
Tableau 5 :	Choix d'application de la sincérité budgétaire	29

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 2 :	Ancienneté du personnel de la DGTCP	30
Graphique 2 :	Appréciation de la gestion du plan de trésorerie à la DGTCP	31
Graphique 3 :	Préférence de la technique de suivi du plan de trésorerie	32
Graphique 4 :	Choix d'utilisation du système centralisateur	33
Graphique 5 :	Choix d'application de la sincérité budgétaire	34

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
SECTION I : PRESENTATION DE LA DGTCP	3
SECTION II : DEROULEMENT DU STAGE	12
CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE	13
SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	13
SECTION II : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	16
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	27
SECTION I : DE L'ANALYSE DES DONNEES A LA VERIFICATION DES HYPOTHESES	27
SECTION II : SUGGESTION ET CONDITION DE MISE EN OEUVRE	35
CONCLUSION	41
BIBLIOGRAPHIE	a
ANNEXES	c
BIBLIOGRAPHIE	g

INTRODUCTION

La Directive n°5-97/CM/UEMOA du 16/12/1997 portant loi de finances a prescrit le plan de trésorerie prévisionnel comme annexe obligatoire devant accompagner le projet de loi de finances à déposer à l'Assemblée Nationale. En plus la Directive n° 06/2009 du 26/06/2009 portant loi de finances, est venue réaffirmer et renforcer l'importance de la gestion de trésorerie de l'Etat dans le nouveau cadre de finances publiques. Ainsi, il ressort clairement des dispositions de cette Directive que le suivi de la gestion de la trésorerie de l'Etat à travers un plan prévisionnel de trésorerie s'impose aux Etats de l'UEMOA dont le Bénin est membre.

En réalité, pour assurer le fonctionnement de l'Etat, il est mis en place chaque année un budget à exécuter. Ce budget doit être voté en équilibre réel aussi bien en recettes qu'en dépenses. La gestion de la trésorerie intervient donc pour la gestion des disponibilités (cash) et des soldes bancaires, des recettes et des dépenses, du surplus et des déficits afin d'assurer de façon optimale l'exécution du budget de l'Etat.

A cet effet, l'outil utilisé pour cette gestion de trésorerie est le plan de trésorerie, qui est un document purement technique destiné à évaluer et à définir toutes les ressources du budget dans le but d'établir une planification périodique (journalière, hebdomadaire, mensuelle, etc.) des besoins de trésorerie. Le cadrage macroéconomique dans lequel s'élabore et s'exécute le plan de trésorerie est celui de la loi de finances initiale et ou des lois de finances rectificatives

C'est ainsi que le Bénin, à travers la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Public (DGTCP) de son Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) conçoit son plan prévisionnel de trésorerie. Une fois élaboré, le plan de trésorerie fait l'objet d'un suivi périodique.

Mais dans la plupart des cas il s'agit de situations d'exécution et non pas l'Etat en matière de ressources pour faire face aux dépenses figurant dans le budget durant l'exécution annuelle du budget et corolairement de permettre de déterminer le montant des outils de gestion prévisionnelle. La pratique de la gestion de la trésorerie consiste en effet à programmer le règlement des dépenses ordonnancées, et visées par le Trésor, en fonction de la disponibilité existante. Il est souvent prévu que la programmation des règlements se fasse selon l'ordre chronologique de leur ordonnancement. Cette gestion *ex post* de la liquidité n'est pas une bonne pratique en ce qu'elle n'évite pas la constitution d'arriérés de paiement.

Aussi, L'étude comparée du plan prévisionnel de trésorerie 2010 et de son exécution tant en recettes qu'en dépenses met en exergue des faiblesses du plan de trésorerie et son exécution. C'est le cas des écarts considérables entre les prévisions et les réalisations. Le plan de trésorerie étant adressé aux autorités politiques pour une prise de décision, la conséquence c'est qu'il y aura prise de mauvaises décisions par lesdites autorités. En plus l'absence d'un système centralisateur qui puisse permettre de bien suivre l'exécution des recettes et des dépenses pour mieux affiner les prévisions mensuelles. Et l'absence d'un cadre institutionnel permettant la mise à disposition d'informations nécessaires à l'élaboration ou à l'ajustement du plan prévisionnel de trésorerie. Par exemple, les ministères clés doivent pouvoir nous donner leurs plans de décaissements mensuels. De ce fait, il va falloir améliorer les déterminants d'une exécution efficace du plan de trésorerie de l'Etat.

Cette situation préjudiciable pour le développement du Bénin à travers sa gestion de trésorerie explique notre choix sur le thème « **Contribution à l'exécution efficace du plan de trésorerie: cas de la DGTCP** »

Afin de mener à bien notre étude qui vise à apporter des mesures liées à l'efficacité du plan de trésorerie afin d'améliorer son exécution à la DGTCP, nous avons choisi de conduire un travail à la fois conceptuel et empirique. Ainsi, l'ossature de ce mémoire est structurée en trois chapitres, le premier est consacré à la présentation de la DGTCP. Ensuite, le deuxième est destiné au cadre théorique et la méthodologie de la recherche où nous y avons présenté la méthode de collecte de données et d'analyse. Enfin, dans la troisième partie, nous nous attacherons à l'analyse empirique des résultats et la proposition des alternatives de recommandations en passant par les facteurs déterminants à une meilleure exécution du plan de trésorerie.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous allons d'une part présenter la DGTCP, la structure de notre stage, et d'autre part expliquer le déroulement du dit stage.

SECTION I : PRESENTATION DE LA DGTCP

Cette section est consacrée à la présentation de la DGTCP à travers son historique, objectifs et structure organisationnelle et ses activités.

PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE ET ATTRIBUTION DE LA DGTCP

I- HISTORIQUE DE LA DGTCP

Créé par la loi N°61-35 du Aout 1961 sous la dénomination « Trésor National de la République du Dahomey », le Trésor public béninois a pris dans le temps des dénominations diverses. Il devient avec le décret N° 69-47/PR/MEF du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor et de la Comptabilité Publique, ayant à sa tête un directeur qui est le Trésorier Payeur Général (TPG), unique comptable supérieur de l'Etat. Actuellement, le Trésor Public béninois est appelé « Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique » conformément à l'arrêté N°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant Attributions, Organisation et fonctionnement de la DGTCP.

II- ATTRIBUTIONS

La DGTCP a diverses attributions qui peuvent être regroupées en deux(2) missions essentielles conformément aux dispositions du Décret N°2008-11 du 12 Mars 2008 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances et de l'Arrêté N°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Compatibilité publique. Il s'agit de :

A- La Mission « Trésor »

La mission Trésor de la DGTCP lui confère comme charge de :

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

B- La mission « comptable »

La mission comptable quant à elle permet à la DGTCP de :

- animer ses services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des Collectivités locales
- 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 comptes de tous les comptables publics ;
- Elaborer 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.

Après présentation des attributions de la DGTCP, nous nous intéresserons à son organisation et à son fonctionnement.

PARAGRAPHE 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DGTCP

I- ORGANISATION DE LA DGTCP

Pour bien exercer sa mission qui lui a été assignée, la DGTCP dispose outre les structures de l'administration centrale, du réseau des postes comptables du Trésor qui sont les services extérieurs du Trésor.

A- L'administration centrale de la DGTCP

La DGTCP comprend deux services centraux et quatre directions techniques. Au nombre de ces services centraux, nous avons

1- L'Inspection Générale des Services(IGS)

Elle a pour mission d'exercer un contrôle général de l'exacte application des règles de la comptabilité publique et des dispositions des lois et règlements en vigueur relatifs aux opérations financières de l'Etat et à celles des autres organismes publics ;

2- La Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT)

Elle est chargée, en liaison avec la Direction de la Gestion des Ressources, d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DGTCP.

Quant aux Directions Techniques, nous avons :

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

Elle est chargée d'étudier toutes les questions relatives à l'organisation, au fonctionnement des services et à la modernisation de leur méthode de travail. Elle élabore, diffuse et contrôle la mise en œuvre des textes se rapportant à la comptabilité publique et procède à l'analyse financière et comptable des documents économiques et financiers.

4- La Direction de la Gestion des ressources (DGR)

Elle s'occupe de toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines et des moyens matériels, à l'organisation et à la conservation des archives .Elle prépare et exécute le budget de la DGTCP.

5- La Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE)

Elle centralise les comptes de tous les comptables publics et élabore le compte Général de l'Administration Centrale qu'elle transmet à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême. Elle procède aussi à l'analyse comptable des résultats, confectionne les agrégats des finances publiques et met en état d'examen les comptes de gestion de l'Etat et des collectivités territoriales.

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

Elle est chargée essentiellement de la gestion des relations de l'Etat avec les banques, du suivi du secteur financier en relation avec la Banque Centrale des Etat de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de l'émission et de la négociation des effets publics. Elle contribue à l'élaboration de la balance des paiements et au suivi de la régulation des changes.

B- Les Services extérieurs

Encore appelés services opérationnels ils sont constitués par l'ensemble des unités comptables du Trésor, réparties en trois niveaux :

1- La Recette Générale des Finances (RGF)

Elle est animée par un receveur général des finances, comptable supérieur de l'Etat. Il est chargé de l'exécution des opérations budgétaires, notamment la liquidation et le paiement sans ordonnancement préalable des soldes et accessoires courants des Agents Permanents de l'Etat (APE).

Par ailleurs, la RGF a en charge l'exécution des opérations hors budget ou opérations de trésorerie, la tenue de la comptabilité de l'Etat, la reddition du compte de gestion de l'Etat, la coordination du réseau comptable du trésor, la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités locales et leur transmission à la DCCE. La Recette des Finances comprend les services suivants :

- ❖ -Le Service de la Recette(SR)
- ❖ -Le Service de la Dépense(SD)
- ❖ -le Service de la Trésorerie (ST)
- ❖ -Le Service de la Comptabilité(SC)
- ❖ -Le Service de la Gestion des Moyens(SGM)
- ❖ -Le Service de la Solde(SS)
- ❖ -Le Service de la Collectivité Locale (SCL)
- ❖ -Le Service Epargne(SE)

2- Recettes des Finances

Ce sont des unités comptables à l'échelon départemental. Le Receveur des Finances est un comptable secondaire de l'Etat, il centralise les opérations provenant de l'ensemble des autres réseaux comptables situés dans son arrondissement financier. Notons que s'y sont ajoutées la recette des finances de la dette et celle des postes diplomatiques et consulats généraux.

3- Recettes Perceptions

Ce sont des unités comptables à l'échelon communal. Le supérieur hiérarchique direct du Receveur Percepteur est le Receveur des Finances dont le service est implanté dans le même arrondissement financier

II- FONCTIONNEMENT DU TRESOR

Le Trésor Public en tant que garant des activités financières et monétaires exerce des fonctions traditionnelles d'une part et des fonctions nouvelles d'autre part.

A- Fonctions Traditionnelles

Le Trésor Public était chargé à l'origine du recouvrement des recettes fiscales du paiement des dépenses (rôle de caissier de l'Etat) et de la gestion des comptes de l'Etat (rôle de comptable de l'Etat).

1- Le rôle de caissier de l'Etat

En tant que caissier de l'Etat, le Trésor Public détient les deniers publics et effectue à ce titre les opérations d'exécution de la loi des finances ainsi que celle des budgets des collectivités locales dont la réalisation aussi bien en recettes qu'en dépenses est assurée par les comptables publics.

2- Le rôle de comptable de l'Etat

A ce titre, le Trésor public est responsable de la réglementation en matière de la comptabilité publique, de l'exécution comptable des opérations budgétaires, des opérations de trésorerie pour le compte de l'Etat, des collectivités locales et autres organismes publics. Il est également chargé de la centralisation des comptes de tous les comptables publics, de l'élaboration du compte général de l'Administration Centrale des Finances. Il transmet sa gestion à la Chambre des Comptes de l'Etat.

B- Fonctions nouvelles

En vue d'une gestion efficace des finances publiques et d'une bonne intervention dans l'économie nationale, l'Etat béninois à l'instar des autres Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (l'UEMOA), s'est engagé dans des réformes budgétaires, financières et comptables. L'application de ces réformes consacre au trésor public en plus de ses fonctions traditionnelles, une fonction bancaire dont la mise en œuvre s'appuie sur deux (2) rôles essentiels à savoir : le rôle monétaire et le rôle d'intermédiation financier.

1- Le rôle monétaire

Le Trésor Public joue un rôle monétaire important ; il le fait en collaboration avec les missions de direction et de conduite de la politique monétaire, désormais assumé par la BCEAO. Par ailleurs, il agit sur la circulation monétaire par émission des bons du trésor. Le Trésor Public participe à la création de la monnaie scripturale, lorsqu'il prélève sur les dépôts de ses correspondants et notamment sur les fonds des chèques postaux pour assurer ses règlements. Mais au Bénin, l'utilisation de la création monétaire est fort limitée par les

autorités monétaires, notamment l'UEMOA, au sein de laquelle la BCEAO est la seule institution ayant le monopole de la monnaie ;

2- Le rôle d'intermédiaire financier

Le Trésor, dans son rôle d'intermédiation financière, reçoit des dépôts des personnes à excédents de financement ou emprunte à ces dernières de l'argent qu'il canalise au profit des personnes ayant besoin de financement. Dans l'exercice de sa fonction de banquier de l'Etat, le Trésorier Payeur collecte l'épargne et se présente comme un important investisseur sur le marché financier. Il se charge également de la recherche du financement d'éventuels déficits budgétaires.

Le Trésor Public assure la tutelle des activités de banque et des bourses en contrôlant le marché des capitaux et en définissant la politique du crédit. Cette tutelle est exercée conjointement par la BCEAO et le Trésor public à travers la Direction des Affaires Monétaires et Financière(DAMF). En effet, l'Arrêté n°1188/MF/BC/SAM/DA du 14 décembre 1998 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DGTCP dispose à son article que le bureau de la Monnaie et du crédit (BMC) de la DAMF est chargée du suivi des banques primaires et des établissements financiers et assure, en rapport avec la BCEAO, le respect de la réglementation bancaire.

Par ailleurs, il est fait obligation à tous les gestionnaires de crédit et aux chefs de projet d'ouvrir un compte chèque au RGF pour la domiciliation de leur fonds et d'avoir une encaisse limitée. Cependant, il convient de mentionner que le Trésor Public n'est pas soumis aux mêmes règles que les autres banques primaires. Au contraire, il est à l'origine des décisions réglementant le secteur bancaire puisqu'il est la personnification financière de l'Etat.

SECTION II : DEROULEMENT DU STAGE

Cette section est consacrée au compte rendu du stage effectué au sein du service recette. Nous exposerons d'abord la structure et le fonction de ce service avant d'aborder les tâches effectuées.

PARAGRAPHE 1 : STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU SERVICE DE LA RECETTE

I- STRUCTURE DU SERVICE DE LA RECETTE

Conformément à l'arrêté n°1188 portant Attributions Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Public, le service de la recette est constitué d'un secrétariat particulier et de deux (02) divisions.

A- le secrétariat particulier :

Il s'occupe de :

- ❖ la réception et de l'enregistrement des courriers destinés au service.
- ❖ la ventilation du courrier à l'arrivée et au départ
- ❖ l'édition des bordereaux d'envoi des courriers

B- la Division de la Centralisation des Recettes (DCR)

Elle s'occupe de :

- la centralisation des recettes du budget national ;
- l'imputation définitive des recettes versées au trésor public par la (DGID, DGDDI) et les postes comptables du trésor ainsi que celui de la caisse du Receveur Général des Finances.
- du suivi de la consommation des crédits relatifs aux certificats de détaxe.

C- la Division du Contentieux et des Poursuites (DCP)

Cette direction du Service de la Recette, quant à elle, est chargée de:

- ❖ la réception et du traitement des ordres de recettes du Budget National et du Fonds National de Retraite du Bénin(FNRB)
- ❖ du recouvrement des recettes du FNRB : cotisations sociales patronales et ouvrières du personnel émargeant au Budget de l'Etat ; validation de services, cotisations du personnel en détachement ;
- ❖ la centralisation des opérations de recettes du FNRB, de l'apurement de la comptabilité desdites opérations et de la production du compte de gestion en recette du FNRB.

II-FONCTIONNEMENT DU SERVICE DE LA RECETTE

Le Service de la recette est l'un des services centraux de la Recette Générale des Finances, qui a pour mission l'exécution de la fonction «Recette» dévolue au Trésor Public. Comme dit ci haut, il est constitué de deux divisions que sont : La Division de la centralisation des recettes et la Division du contentieux et des poursuites.

A- Division de la centralisation des recettes

Elle est organisée en trois sections à savoir :

1- La Section des Recettes Douanière

Elle s'occupe de

- Production des situations hebdomadaires et mensuelles des recettes reversées par la DGDDI dans les livres de la RGF
- Travaux de rapprochement des opérations de recettes douanières centralisées dans les livre de la RGF et celles retracées dans les livres de la DGDDI
- Travaux de correction avec le service de la comptabilité publique
- Apurement de la comptabilité décadaire en recettes douanières des postes comptables
- Tenue de la comptabilité auxiliaire en recette douanières
- comptabilisation des écritures de régularisation dans Aster

2- La Section des Recettes non Fiscales : Elle s'occupe de

- Suivi du recouvrement des recettes non fiscales
- l'Apurement de la comptabilité décadaire en recettes non fiscales des RF Atlantique/ Littoral, Zou/Collines, Borgou/Alibori, Ouémé/Plateau, Atacora/Donga, et du Mono/Couffo
- Traitement des opérations de recettes comptabilisées à la caisse RGF
- Production des situations hebdomadaires de recouvrement des recettes non fiscales du Trésor
- Travaux de correction avec le service de la comptabilité Publique
- Comptabilisation des écritures de régularisation dans Aster
- Tenue de la comptabilité auxiliaire en recettes non fiscales du BGE
- Point focal du suivi du recouvrement des redevances radiodiffusions et télévision privées du Benin

3- Section des Recettes de la DGID

- Traitement des opérations comptabilisées à la caisse RGF
- Production des situations hebdomadaires et mensuelles des recettes versées par la DGID dans les livres de la RGF
- Travaux de rapprochement des opérations de recettes des impôts comptabilisées dans les livres de RGF et celles retracés dans les livres de la DGID
- Apurement de la comptabilité décadaire en recettes des impôts des postes comptables
- Travaux de correction avec le service de la comptabilité publique

- Comptabilisation des écritures de régularisation dans Aster
- Tenue de la comptabilisation auxiliaire en recettes des impôts

B- Division du Contentieux et des Poursuites

Elle est également organisée en trois sections que sont :

1- Section des Titres de Recettes

Elle s'occupe de

- Traitement des dossiers de retour pour annulation des ordres de recette
- Transmission des ordres de recette au service de la solde pour opposition
- Prise en charge des ordres de recette
- Point des cotisations des agents en détachement
- Travaux de finalisation du compte de gestion
- Traitement des dossiers d'Attestation et de remboursement perçus

2- Section Comptabilité

Elle s'occupe de

- La préparation des oppositions à paiement des ordres de recette du Budget National et du Fond National des Retraites du Benin
- Comptabilisation dans Aster des ordres de recette relatifs à la part Patronale (6% et 14%)
- Traitement des pièces d'opposition des précomptes sur salaire pour la validation des services de la caisse RGF et celles des postes comptables
- Rapprochement des pièces aux relevés des comptes 951111, 951112, 951511
- Travaux de correction avec le service de comptabilité publique
- Point des cotisations des agents en détachement
- Rapprochement des pièces aux relevés des comptes 951121 et 951122

3- Section du recouvrement et des poursuites

Elle s'occupe de

- Notification des titres de recette aux sociétés et organismes
- Relation avec les usagers
- Point des cotisations des agents en détachement

PARAGRAPHE 2 : TACHES EXECUTEES

I- TACHES EXECUTEES

Au cours de séjour au service de la recette nous avons effectués différentes taches à savoir :

- Enregistrement des Ordres de recettes dans le registre contentieux
- Classement des ordres de recette par catégorie (14% et 6%)
- Saisie des ordres de recette dans Excel et dans ASTER
- Traitement de ces ordres de recette
- Enregistrement des pièces dans le registre des impôts, douanes et recettes non fiscales
- Traitement des pièces destinées à la section douane et recette non fiscales.

CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Dans ce chapitre, nous allons aborder dans un premier temps la problématique, l'intérêt, objectifs, les hypothèses de l'étude et dans un second temps la revue de littérature puis la méthode d'analyse utilisée pour appréhender

SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans cette section, nous allons aborder dans un premier temps la problématique, l'intérêt, objectifs, les hypothèses de l'étude et dans un second temps la revue de littérature.

PARAGRAPHE I : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

Dans ce paragraphe nous aborderons la problématique et l'intérêt, les objectifs et les hypothèses de l'étude.

I- PROBLEMATIQUE

L'enjeu majeur de la gestion de la trésorerie de tout acteur économique est d'honorer les engagements à bonne date. La gestion de la trésorerie loin d'être une activité secondaire apparaît comme une fonction vitale tant pour les entreprises que pour les administrations publiques. C'est à juste titre que la gestion de la trésorerie a constitué un point important dans le cadre harmonisé de la gestion budgétaire au sein de l'UEMOA dont le Bénin est membre. La Directive n°5-97/CM/UEMOA de la 16/12/1997 portant loi de finances avait déjà prescrit le plan de trésorerie prévisionnel comme annexe obligatoire devant accompagner le projet de loi de finances à déposer à l'Assemblée Nationale. En plus la Directive n° 06/2009 du 26/06/2009 portant loi de finances, dans l'optique d'une gestion des finances publiques dans un contexte d'ordonnateurs multiples, est venue réaffirmer et renforcer l'importance de la gestion de trésorerie de l'Etat dans le nouveau cadre de finances publiques. Ainsi, il ressort clairement des dispositions cette Directive que le suivi de la gestion de la trésorerie de l'Etat à travers un plan prévisionnel de trésorerie s'impose aux Etats de l'UEMOA. C'est ainsi que le Bénin, à travers la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Public (DGTCP) de son Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) conçoit son plan prévisionnel de trésorerie. La DGTCP est donc l'unique organe de conception du plan prévisionnel de trésorerie de l'Etat. Le travail matériel de prévision est réalisé par ses services

qui élaborent un plan prévisionnel annuel de trésorerie. Une fois élaboré, le plan de trésorerie fait l'objet d'un suivi périodique. Ce suivi est fait à partir d'un rapprochement entre les prévisions et les réalisations. Ce qui permet de prendre diverses dispositions relatives au collectif budgétaire ou à la loi de règlement et de prévoir les risques. L'élaboration du plan de trésorerie passe par une programmation de recettes et de dépenses.

En effet, le plan de trésorerie est un document purement technique destiné à évaluer et à définir toutes les ressources du budget dans le but d'établir une planification périodique (journalière, hebdomadaire, mensuelle, etc.) des besoins de trésorerie. Le cadrage macroéconomique dans lequel s'élabore et s'exécute le plan de trésorerie est celui de la loi de finances initiale et ou des lois de finances rectificatives.

Mais dans la plupart des cas il s'agit des situations d'exécution et non pas l'Etat en matière de ressources pour faire face aux dépenses figurant dans le budget durant l'exécution annuelle du budget et corolairement de permettre de déterminer le montant des outils de gestion prévisionnelle. La pratique de la gestion de la trésorerie consiste en effet à programmer le règlement des dépenses ordonnancées, et visées par le Trésor, en fonction de la disponibilité existante. Il est souvent prévu que la programmation des règlements se fasse selon l'ordre chronologique de leur ordonnancement. Cette gestion *ex post* de la liquidité n'est pas une bonne pratique en ce qu'elle n'évite pas la constitution d'arriérés de paiement.

Aussi les prévisions budgétaires sont revues au cours de l'année sans que le plan prévisionnel ne soit ajusté aux modifications qu'il induit. D'où la non actualisation régulière du plan de trésorerie de l'Etat. Quant aux dépenses, elles sont programmées à partir des données budgétaires et le plan de trésorerie intervient comme un véritable instrument de rationalisation de la gestion budgétaire car sa confection doit être un exercice naturel et quotidien aidant à adosser les dépenses à effectuer à la trésorerie effectivement mobilisée, à l'opposé du budget pour lequel les ressources à mobiliser sont fonction des besoins ou charges.

En réalité, La DGTCP qui est notre structure d'accueil est confrontée à ces problèmes liés à l'exécution du plan de trésorerie de l'Etat. Parmi ceux-ci nous pouvons donc citer : L'inefficacité du plan de trésorerie de l'Etat, la non production à bonne date des situations des encaisses des postes comptables, le manque de rigueur et de contrôle des résultats obtenu au niveau du Plan de trésorerie, la mobilisation excessive de bons du Trésor et La non-conformité des prévisions et des réalisations du plan de trésorerie de l'Etat ; l'insuffisance d'information réelle sur les recettes (lors de l'établissement du plan de trésorerie), Ces

différents problèmes constituent de véritables obstacles dans l'exécution efficace du plan de trésorerie à la DGTCP.

En vue de contribuer à l'amélioration de l'exécution du plan de trésorerie pour une bonne gestion de trésorerie, il est circonspect de répondre à la question suivante :

Quels sont les caractéristiques d'une exécution efficace du plan de trésorerie au Trésor Public? Pour résoudre cette question, nous nous poserons deux questions pertinentes :

- Quelles sont les insuffisances qui caractérisent l'élaboration du plan de trésorerie à la DGTCP?
- Quels sont les facteurs qui contribuent à une exécution efficace du plan de trésorerie à la DGTCP?

La présente étude intitulée : « **Contribution à l'exécution efficace du plan de trésorerie: cas de la DGTCP** » se propose de trouver des solutions sur les différentes préoccupations.

II- INTERET DE L'ETUDE

Cette étude, à travers les approches de solutions qu'elle proposera, permettra d'apporter des mesures liées à la performance opérationnelle afin d'améliorer le plan de trésorerie. Elle se propose d'être un instrument pour une bonne gestion du plan de trésorerie sur toutes les étapes de la gestion de trésorerie. La mise en application efficace du plan de trésorerie ; contrôler les entrées et sorties de fond ; optimiser la gestion de trésorerie dans un sens de sécurisation de la rentabilité et de la bonne application du plan de trésorerie ; être un bon instrument de contrôle de gestions budgétaires. Une bonne gestion du plan de trésorerie devrait permettre d'apporter des corrections nécessaires aux prévisions annuelles de la DGB et contribuer à améliorer ses performances

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

Pour mieux analyser les problèmes liés au thème qui fait l'objet de notre étude et dans le souci d'y apporter des solutions adéquates, nous procéderons à la fixation des objectifs et à la formulation des hypothèses.

I- OBJECTIFS DE L'ETUDE

Les objectifs poursuivis dans le cadre de cette étude sont d'une part d'ordre général et d'autre part d'ordre spécifique.

A- Objectif général

L'objectif général de notre étude vise à appréhender les caractéristiques d'une exécution efficace du plan de trésorerie à la DGTCP.

1- Objectifs spécifiques (OS) de l'étude

De manière spécifique notre étude se propose de :

OS (1) : Identifier les éléments qui caractérisent l'élaboration du plan de trésorerie à la DGTCP.

OS (2) : Déterminer les facteurs contribuant à une exécution efficace du plan de trésorerie à la DGTCP.

II- HYPOTHESES (H) DE L'ETUDE

Pour mieux atteindre les objectifs préalablement fixés, nous avons émis des hypothèses qui sont énumérées comme suit :

H(1) : La sincérité budgétaire participe à une bonne élaboration du plan de trésorerie.

H(2) : L'installation d'un système centralisateur permet de bien suivre l'exécution du plan de trésorerie.

SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans cette section, nous nous attacherons à la revue de la littérature pour mieux comprendre les contours de notre étude et au cadre méthodologique afin de canaliser notre recherche.

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Il s'agit essentiellement de la revue de littérature liée à l'exécution efficace du plan de trésorerie et de la méthodologie de recherche à adopter. Après avoir rappelé les points de vue de certains auteurs sur le concept de Trésorerie de l'Etat et de l'importance du plan de

trésorerie, il nous a paru utile de mettre en exergue les leçons tirées de cette revue dans le cadre de la présente étude.

I- CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Afin de permettre à tout lecteur de ce document d'avoir une parfaite compréhension et d'éviter toute ambiguïté il est important de clarifier quelques concepts de base. Il permettra de clarifier certains travaux antérieurs réalisés en matière de plan de trésorerie et plus précisément sur l'exécution efficace du plan de trésorerie.

A- Notion du plan de trésorerie

1- La Trésorerie

La trésorerie consiste à aménager dans le temps les ressources de façon à les faire correspondre aux dépenses. Ainsi l'emprunt permet d'anticiper des ressources futures pour faire face immédiatement à des dépenses. L'épargne permet de conserver des ressources passées pour faire face à des dépenses futures.

Pour les financiers classiques, la trésorerie publique n'a pas pour effet de procurer des ressources, mais assure leur aménagement dans le temps et leur adaptation aux dépenses. Cette adaptation des recettes aux dépenses est effectuée par le « Trésor » dans le cadre de l'exécution budgétaire c'est à dire d'une année. A certaines périodes (par exemple au début de l'année), l'Etat ne dispose pas de fonds suffisant dans sa caisse pour couvrir immédiatement les dépenses : le trésor se procure donc des fonds par des prêts à court terme remboursables au fur et à mesure des rentrées fiscales et de la perception d'autres recettes ; c'est le rôle même de la « trésorerie » dans les entreprises privées.

2 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un plan prévisionnel à court terme visant à identifier les encaissements et décaissements future. Il concerne les flux de gestion mais aussi les flux d'investissements et de financement.

Cette définition peut être clairement appréhendée de façon juridique et technique.

Juridiquement, selon **ROUSSELOT** et **VERDIER(1999)** ; le plan de trésorerie est un document qui dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissement et de décaissements sur une période donnée.

De façon techniques, Le plan de trésorerie est trimestriel et est présenté en tranches mensuelles qui peuvent être ajustées en cours d'exécutions. **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'informations 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 et 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 être glissées et à les analyser en vue de déterminer leurs causes.

3-La planification de la trésorerie

La planification de la trésorerie est la première étape dans un processus d'amélioration de la gestion de la trésorerie. L'outil utilisé pour cette planification est **le plan de trésorerie**.

Une fois un plan de trésorerie disponible, et c'est la deuxième étape, il faut mettre en place un pilotage efficace de la trésorerie, notamment le comité de trésorerie et l'unité administrative de gestion de la trésorerie.

B- Notion de gestion

1- Gérer

Selon le dictionnaire LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ, Gérer, c'est assuré l'administration, l'organisation, le traitement d'un ensemble de marchandise, d'information, de donnée, etc...

Le concept de la gestion à été défini par plusieurs auteurs de différentes manières .PIERRE G.et BERGERON définissent la gestion comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés.

2- Gestion de trésorerie

Gérer la trésorerie, c'est assurer à tout instant et au moindre coût l'équilibre entre les ressources et les dépenses. Si les dépenses dépassent les recettes, il faut rechercher les moyens pour combler le gap.

C- Le budget

Le budget de l'Etat est l'acte par lequel sont prévues et autorisées toutes les recettes et dépenses au cours de l'année.

1- Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un tableau de bord constitué de l'ensemble des encaissements et des décaissements de l'entreprise. Il est effectué généralement pour un horizon d'un an (mois par mois). Le solde obtenu en fin de chaque mois est la différence entre le total des encaissements et le total des décaissements mensuels. Lorsque ce solde est positif, il s'agit d'un excédent de trésorerie que l'on doit placer à court terme pour éviter un coût d'opportunité. Si ce solde est négatif, il s'agit d'un déficit de trésorerie que l'on doit absorber par des moyens de financement à court terme comme l'escompte, le découvert bancaire, les concours bancaires à court terme, etc. Après l'ajustement des soldes, le budget de trésorerie ajusté est appelé plan de trésorerie.

D- Notion De Sincérité Budgétaire

1- Principe de sincérité

La sincérité est définie, selon le Dictionnaire Universel, comme le caractère de ce qui n'est pas altéré, truqué. Ainsi, le Plan Comptable Général 1982 précise que la sincérité est l'application de bonne foi de ces règles et procédures en fonction de la connaissance que les responsables des comptes doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des opérations, événements et situations. Aussi l'article 32 de la Loi Organique relative à la Loi de Finance (LOLF) peut être rapproché du plan comptable en précisant que les lois de finances présentent de façon sincère l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat. Leur sincérité s'apprécie compte tenu des informations disponibles et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler.

Le principe de sincérité, introduit dans la loi organique répond à cet objectif de fournir un réel système d'information notamment sur l'utilisation de l'argent public. Ce principe de sincérité porte à la fois sur le budget et sur les comptes de l'Etat.

2- Sincérité budgétaire

Le principe de sincérité budgétaire est l'une des cinq règles techniques fondamentales régissant le fonctionnement du budget de l'Etat. Il se définit comme le souci éthique de garantir l'exactitude des informations dans la loi de finance et la fiabilité de l'équilibre budgétaire annoncé

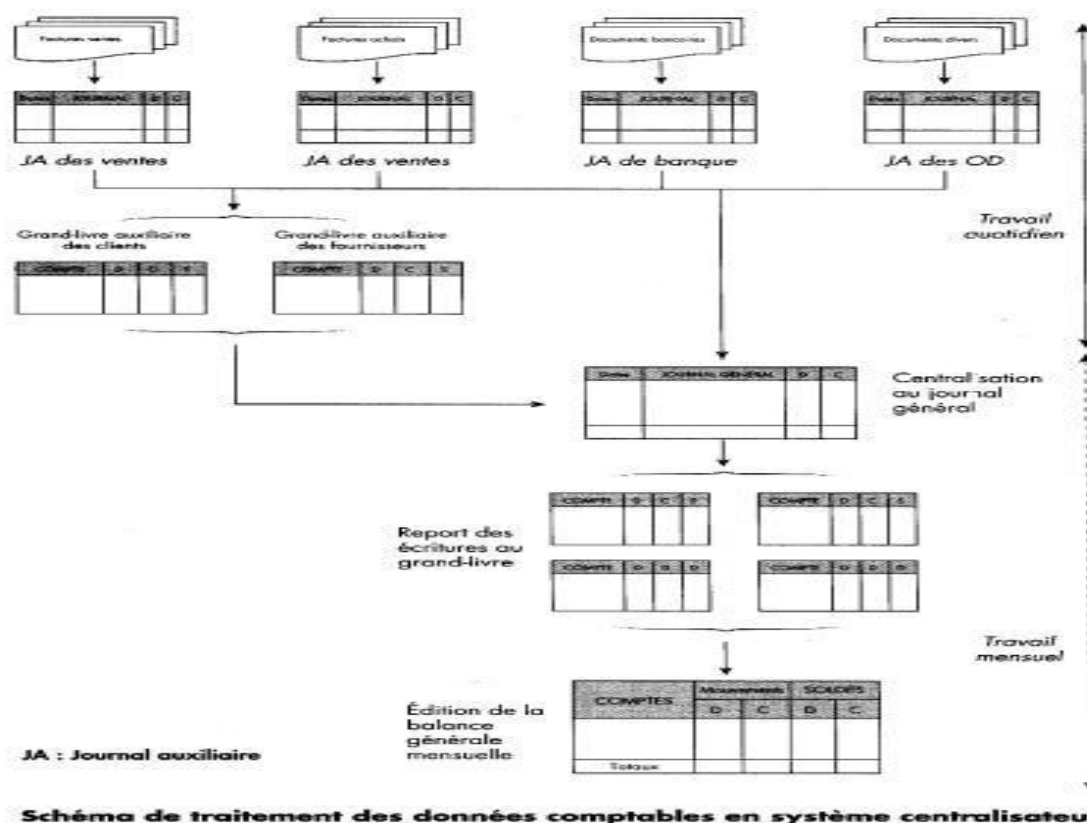
La sincérité budgétaire se fonde sur une information complète et fiable du Parlement et sur un respect des aspects formels de la loi de finances. La sincérité comptable impose elle l'exactitude des comptes. Ces contrôles a posteriori sont conformes à ceux qui doivent être réalisés dans les entreprises par les commissaires aux comptes sur les comptes privés mais la spécificité des finances publiques liée à l'importance du budget, de l'Etat et des collectivités locales, suscite une interrogation sur le bien fondé du contrôle ex post par rapport à un contrôle ex ante.

E- Système Centralisateur

Le système centralisateur est un système qui permet à plusieurs comptables de travailler sur la même comptabilité en partageant les tâches. Chacun peut alors se spécialiser dans un domaine. Il permet donc, une plus grande productivité et d'affecter davantage de personnel sur les activités les plus importantes.

Voici un schéma illustratif de traitement des données comptables en système centralisateur.

Figure n°1 : Schéma de traitement des données comptables en système centralisateur



Source : {auteur, 2015}

II- POINT DES CONNAISSANCES ANTERIEURES

Dans cette partie consacrée à la contribution empirique, nous ferons l'état des recherches antérieures sur les aspects de notre thème. Plusieurs auteurs ce sont aventurés avant nous dans ce domaine. Ils ont effectué des études qui ont montré que la gestion de trésorerie est primordiale dans toutes entreprises publiques et privées, donc demande un traitement particulier.

A- L'exécution du plan de trésorerie

Dans le rapport du séminaire régional d'AFRITAC Ouest (2011) sur La planification et la couverture des besoins de trésorerie sur le marché des titres publics, Jean Gustave SANON, Conseiller Résident AFRITAC Ouest a enlevé la nuance sur les situations d'exécution du plan de trésorerie et celle des outils de gestion prévisionnelle. Il explique que la pratique de la gestion de la trésorerie consiste en effet à programmer le règlement des dépenses ordonnancées, et visées par le Trésor, en fonction de la disponibilité existante. Il est souvent prévu que la programmation des règlements se fasse selon l'ordre chronologique de leur ordonnancement. Cette gestion *ex post* de la liquidité n'est pas une bonne pratique en ce qu'elle n'évite pas la constitution d'arriérés de paiement. Généralement il est prévu que le

règlement des dépenses se fasse. La programmation des règlements selon l'ordre chronologique de leur ordonnancement participe de la transparence et de l'équité dans le traitement des fournisseurs de l'Etat mais ce n'est pas de la gestion de la trésorerie.

Jean Gustave SANON poursuit en définissant la gestion de la trésorerie comme la gestion des disponibilités (cash) et des soldes bancaires, des recettes et des dépenses, du surplus et des déficits afin d'assurer de façon optimale l'exécution du budget de l'Etat. La gestion de la trésorerie peut aussi être définie comme consistant à disposer de la quantité suffisante de trésorerie, au moindre coût, au bon endroit et au bon moment, afin de faire face au règlement des dépenses « au fil de l'eau ».

Le plan de trésorerie, qui est l'outil utilisé à cet effet, a pour objectif de définir les besoins de l'Etat en matière de ressources pour faire face aux dépenses figurant dans le budget durant l'exécution annuelle du budget et corolairement de permettre de déterminer le montant des dépenses qui peuvent être engagées dans un mois déterminé en fonction d'un besoin de financement soutenable.

B- Une amélioration de l'exécution du Plan de Trésorerie

On parle de suivi et de mise à jour du plan de trésorerie ou d'aspect exécution du plan de trésorerie par opposition à l'aspect prévisionnel ; si les dépenses dépassent les recettes, il faut rechercher les meilleurs moyens de placement. 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 doit tenir compte des encaissements et des décaissements effectifs antérieurs pour que les prévisions se rapprochent un peu plus de la réalité. Pour parvenir à de bonnes prévisions, J. AUBERT-KRIER et al. (1977) proposent dans : « Gestion de l'entreprise », Tome 2, que celles-ci soient faites sur une inégalité de périodes. Selon eux, l'inégalité de périodes permet une meilleure comparaison entre la prévision et la réalité. Ils préconisent pour une gestion rationnelle de la trésorerie, la chronologie des opérations suivantes :

- 1°) l'établissement des prévisions de trésorerie ;
- 2°) le choix des moyens de financement nécessaires pour compenser les déficits, et la détermination des placements éventuels à effectuer compte tenu du niveau de taux d'intérêt ;
- 3°) le contrôle de la réalisation des prévisions et la vérification des hypothèses de taux d'intérêt à partir desquels les calculs de la phase 2 ont été menés. »

PIERRE HUNAUT (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'informations 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 et 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 être glissées et à les analyser en vue de déterminer leurs causes et, si possible, de les éliminer du système de prévision.

C- Les principales caractéristiques du plan de trésorerie

AFRITAC Ouest (2011) révèle encore, dans le rapport du séminaire régional sur *La planification et la couverture des besoins de trésorerie sur le marché des titres publics*, trois caractéristiques principales du plan de trésorerie à savoir :

1- La préparation du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie doit être confectionné par les services du Trésor (ou tout autre service désigné à cet effet) sur la base des données communiquées par les administrations compétentes (comptables, administrations de recettes, direction chargée du budget, gestionnaire de la dette, correspondants du Trésor, etc.). En particulier les services de recouvrement des impôts, de la douane et du Trésor doivent apporter toutes les données concernant les tendances de recouvrement et aussi leur analyses concernant le recouvrement de certaines recettes ou produits nouveaux. AFRITAC Ouest (2011) explique que sur la base du profil des années précédentes, des dispositions de la loi de finances de l'année et de l'évolution de l'environnement économique, le service du Trésor doit apprécier la fiabilité de ces données et en rapport avec les administrations concernées, trouver un accord sur les chiffres à retenir dans le plan de trésorerie.

2- La base d'enregistrement du plan de trésorerie.

Le plan de trésorerie doit être élaboré en base « caisse ». Dans de nombreux pays de la zone de couverture du Centre, le plan de trésorerie est élaboré sur la base des droits constatés pour les recettes et sur la base des engagements pour les dépenses, ce qui n'en fait pas encore un véritable outil de pilotage opérationnel pour une gestion active de la trésorerie de l'Etat. Les données doivent être traitées en base « caisse » de manière à isoler toutes les opérations qui ne se traduiront pas par un impact sur la trésorerie (entrée ou sortie de fonds). Par exemple en matière recettes, il ne faut pas prendre en compte les émissions mais plutôt les recouvrements en espèces, chèques, virement et traites. En matière de dépenses, seuls les montants qui vont affecter les comptes de trésorerie doivent être pris en compte, à l'exclusion des retenues qui sont opérées au profit de comptes ouverts au trésor.

Même si les montants de dépenses budgétaires figurant dans le plan de trésorerie sont établis sur une base caisse, il conviendra d'affiner les prévisions afin de tenir compte dans la régulation, des délais constatés entre l'engagement et la mise en paiement, car sans cela le tableau n'aurait qu'une utilité limitée et serait en fait qu'un TOFE détaillé. Il est souhaitable alors de préparer concomitamment un plan d'engagement des dépenses budgétaires qui tiendra compte des délais entre les différentes phases de la dépense, de manière à optimiser la gestion budgétaire et d'éliminer les retards des engagements de dépense.

Il en est de même pour les recettes car il faut tenir compte du délai entre le recouvrement au niveau des services des impôts et de la douane et le montant où les sommes sont disponibles sur le compte du Trésor. Des dispositions doivent être prises pour que ce délai, à défaut ne pas exister soit réduit à une journée au plus. Ce qui est loin d'être aujourd'hui le cas dans nos pays.

F- Les composantes du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie comprend trois grandes composantes que sont les encaissements, les décaissements et le financement.

1- Les encaissements

Cette composante est toujours la première du plan de trésorerie car il est de bonne pratique d'inventorier en premier lieu l'ensemble des ressources qui seront destinées à la couverture des dépenses. Il n'est pas recommandé d'alourdir le plan de trésorerie en y reprenant toutes les lignes de recettes prévues dans le budget. Il est recommandé de retracer distinctement les

principales recettes qui constituent une large proportion du volume total des recettes et de regrouper les autres recettes sur une ligne « autres ».

Les projections ne doivent pas être faites globalement mais par nature de recettes dans la mesure où le profil de recouvrement des recettes varie sensiblement selon la nature de la recette.

Certaines recettes obéissent à une saisonnalité, d'autres ont des échéances précises ou ont un comportement linéaire dans l'année.

Pour permettre une appréciation des performances des administrations de recettes (Trésor Impôts et Douanes) l'on peut élaborer un tableau annexe à cet effet. Il est de même pour toutes informations concernant les recettes et dont le détail serait utile (par exemple la situation de versement des dividendes) mais il faut éviter d'avoir trop d'annexes.

2- Les décaissements

Les décaissements doivent être classés dans un ordre décroissant en fonction de leur degré d'importance et d'urgence. On distinguera les dépenses obligatoires, les dépenses prioritaires et les autres dépenses. Chaque pays détermine ses priorités selon son contexte. Il ne s'agira pas, et cela est vrai dans plusieurs cas, de classer une nature de dépense dans sa totalité dans une seule des rubriques. Un travail doit être fait pour déterminer les parts à classer dans chaque rubrique s'il y a lieu. C'est le cas par exemple des transferts où l'on trouve des salaires (dépenses obligatoires), des dépenses d'investissement où on trouve les contreparties aux projets (dépenses prioritaires).

L'intérêt du classement par degré de priorité permet de faciliter les arbitrages et la régulation budgétaire.

Les projections de décaissement doivent reposer sur les plans de dépense des acteurs (plan d'engagement des ministères, plan de retrait des correspondants, échéancier de la dette, etc.).

En ce qui concerne le plan d'engagement des ministères il doit tenir compte du plan prévisionnel de passation des marchés ainsi que du calendrier de paiement y afférent.

3- Le financement

Le financement retrace la trésorerie disponible et la trésorerie attendue pour faire face au règlement des dépenses. Il comprend :

- les soldes en caisse et en banques au début de la période considérée

- les financements extérieurs attendus au cours de la période (dons, appuis budgétaires, tirages sur emprunts)
- et les financements projetés, notamment le recours aux emprunts sur le marché financier (bons et obligations du trésor).

PARAGRAPHE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie de recherche traduit l'ensemble des techniques et procédures adoptées pour la collecte des données, des informations et leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses. Ainsi notre étude suivra une méthodologie qui s'articule autour de plusieurs étapes dont :

- la détermination des objectifs de la collecte des données;
- la nature de la collecte des données et l'identification des structures ayant rapport à la mise en œuvre efficiente du plan de Trésorerie;
- le choix de l'échantillonnage aux outils de présentation des données d'enquête;
- l'adoption des techniques de dépouillement des données d'enquête ;
- l'utilisation des outils statistiques de présentation des données.

I- OBJECTIFS DE LA COLLECTE DES DONNEES

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

- La sincérité budgétaire participe à une bonne élaboration du plan de trésorerie
- L'installation d'un système centralisateur permet de bien suivre l'exécution du plan de trésorerie.

A- Nature de la collecte des données et l'identification des structures

Notre enquête a pris en compte, les structures du Ministère chargé des Finances impliqués dans la mobilisation des ressources et de la gestion de la Trésorerie de l'Etat.

Dans l'impossibilité d'interroger l'ensemble de la population mère, l'enquête s'est concentrée sur un échantillon représentatif et les questions posées aux différents individus sont les mêmes.

B- L'échantillonnage et les outils de présentation des données d'enquête

La population mère identifiée est composée de tout le personnel de la DGTCP. 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. Ces cinquante (50) personnes sont composées de :

- directeurs,
- chefs Services,
- chefs Services adjoints,
- chefs Divisions,
- divers agents.

L'outil principal de mobilisation des données a été le questionnaire ; le guide d'entretien a été utilisé que pour combler le retard observé dans la récupération des différents questionnaires.

C- Techniques de dépouillement et Outils statistiques de présentation des données

Compte tenu de l'effectif retenu pour notre enquête, nous avons utilisé la méthode du tri à plat pour le dépouillement des données issues de cette enquête. Les informations recueillies sont classées en fonction de leur importance par rapport aux objectifs spécifiques de l'étude afin de pouvoir vérifier les différentes hypothèses. Le logiciel EXCEL est l'outil informatique utilisé pour le faire.

Selon les données obtenues, nous avons utilisé les outils d'analyse ci-après :

- Les tableaux

Les résultats de l'enquête sont rassemblés sous forme de tableaux présentant les fréquences absolues recueillies et relatives que nous avons calculé par la formule statistique $F_i = X_i / \sum X_i$. Ils ont permis d'avoir une idée générale de la présentation du phénomène étudié.

- Les graphiques

A ce niveau, nous avons utilisé les diagrammes en bande et les diagrammes circulaire afin d'approfondir l'analyse des données disposées dans les tableaux en fournissant la visualisation et la présentation des phénomènes.

D- Outils d'analyse et seuil de décision

Les différentes suggestions prises dans le cadre de notre étude, ont pour base les données issues de l'enquête qui a été organisée.

Ces données ont été analysées à partir des fréquences relatives. De cette analyse, il a été retenu pour chacun des problèmes en résolution, des réponses majoritaires obtenues. Autrement dit, la cause réelle retenue a été celle qui a la fréquence relative la plus élevée.

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, il sera question de la présentation et de l'analyse des données, de la vérification des hypothèses, des approches de solutions et des conditions de mise en œuvre.

SECTION 1 : DE L'ANALYSE DES DONNEES A LA VERIFICATION DES HYPOTHESES

Cette partie est consacrée à la présentation et analyse des données dans un premier temps et à la validation des hypothèses dans un second temps.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

I- PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUETE

L'enquête a été réalisée en deux volets. Le premier concerne le guide d'entretien précédemment élaboré pour l'interrogation de certains cadres de la DGTCP, alors que le deuxième consiste essentiellement en la distribution des questionnaires aux différents agents de la DGTCP choisis au hasard. Le questionnaire et le guide d'entretien, bases de l'enquête, sont présentés en annexe.

A- Présentation de la représentativité de l'échantillonnage

Tableau n°1 : Ancienneté du personnel de la DGTCP relative, à la question n°1 (Q1)

Q1 : Depuis combien de temps travaillez-vous à la DGTCP ?

Modalités (années)	Fréquences absolues	Fréquences relatives
[0;4[11	22
[4;8[26	52
[8;+∞ [13	26
Total	50	100

Source : {Données d'enquête, 2015}

L'échantillon s'évalue à environ cinquante (50) agents de la DGTCP, pris indépendamment dans chaque département de la DGTCP. L'enquête sur la représentativité de cet échantillon révèle, dans le ci-dessus (tableau n°1), l'ancienneté du personnel de la DGTCP. Ainsi 22% du personnel ont une ancienneté de moins de quatre (4) ans pendant que

plus de 52% et 26% du personnel ont une ancienneté respective de plus de quatre (4) ans et huit (8) ans.

B- Présentation de l'appréciation de la gestion du plan de trésorerie

Tableau n°2 : Appréciation de la gestion du plan de trésorerie, relative à la question n°2 (Q2)

Q2 : Quelle appréciation avez-vous de la gestion du plan de trésorerie ?

<i>Modalités</i>	<i>Fréquences absolues</i>	<i>Fréquences relatives</i>
Excellente	0	0
Bonne	12	24
Acceptable	22	44
Mauvaise	16	32
Total	50	100

Source : {Données d'enquête, 2015}

Le personnel du Trésor Public à travers sa représentativité dans notre échantillon donne une appréciation de l'exécution du plan de trésorerie en la qualifiant de soit bonne, soit acceptable et soit mauvaise. Les résultats de cette enquête présentés dans le tableau n°2 montrent que 24% et 44% du personnel de la DGTCP ont choisi les modalités "bonne" et "acceptable". Par contre 32% du personnel qualifie l'exécution du plan de trésorerie de mauvais.

C- Présentation des données relatives aux techniques d'amélioration de l'exécution du plan de trésorerie

Tableau n°3 : Technique d'amélioration de l'exécution du plan de trésorerie, relative à la question n°4 (Q4)

Q4 : Quelle est la technique d'amélioration la mieux parmi celle-ci ?

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives
Système centralisateur	47	45
Système d'information	22	21
Actualisation régulière du PT	36	34
Total	105	100

Source : {Données d'enquête, 2015}

Le tableau ci-dessus présente les résultats de l'enquête quant à la préférence de la technique d'amélioration du plan de trésorerie de l'Etat. 45% du personnel du Trésor Public préfère l'application du système centralisateur. Cependant 34% et 21% du personnel n'épargne pas respectueusement l'actualisation régulière du plan de trésorerie et l'installation d'un système d'information.

D- Présentation des données relatives à l'utilisation du système centralisateur

Tableau n°4 : Choix d'utilisation du système centralisateur

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	42	84
NON	8	16
Total	50	100

Source : {Données d'enquête, 2015}

L'enquête sur l'utilisation du système centralisateur dans le suivi du plan de trésorerie a donné les résultats suivants dans le tableau n°4. Ainsi 84% du personnel croient, en disant OUI, que l'absence d'un système centralisateur justifie une mauvaise exécution du plan de trésorerie. Cependant 16% du personnel ont choisi la modalité NON.

E- Présentation des données relatives à l'application de la sincérité budgétaire

Tableau n°5 : Choix d'application de la sincérité budgétaire

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives
OUI	48	96
NON	2	4
Total	50	100

Source : {Données d'enquêtes, 2015}

Pendant les entretiens effectués, le lien s'est fait entre la sincérité du budget et la fiabilité du plan de trésorerie; Ainsi, l'enquête sur la sincérité budgétaire par rapport à l'élaboration du plan de trésorerie a donné les résultats du tableau n°5. A cet effet, 96% du

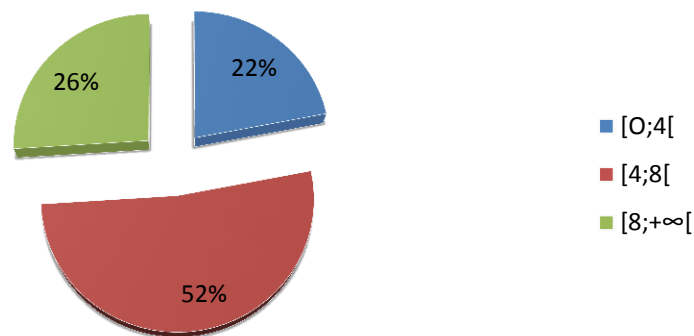
personnel trouve que la sincérité budgétaire participe à une bonne élaboration du budget pendant que 4% réfute cette idée.

II- ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

A- Analyse de la représentativité de l'échantillon de l'étude

Graphique n°1 : Ancienneté du personnel de la DGTCP

Ancienneté du personnel de la DGTCP

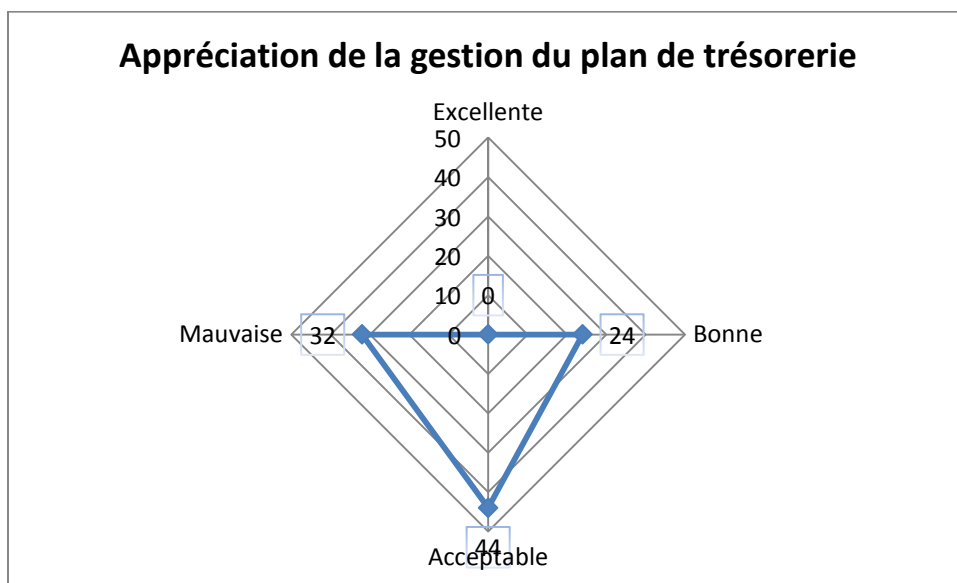


Source : {Données d'enquête, 2015}

Le tableau n°1 issu de notre enquête, nous a permis de réaliser le graphique ci-dessus (graphique n°1). L'analyse descriptive du camembert montre qu'environ 52% du personnel de la DGTCP de notre échantillon d'étude a une ancienneté de plus de quatre (4) ans même si 26% du personnel va au delà avec une ancienneté de plus de huit (8) ans. Mais une partie du personnel de notre échantillon (22%) se révèle nouveau avec une ancienneté de moins de quatre (4). En réalité l'échantillon est constitué du personnel permanent, du personnel contractuel et des stagiaires de la DGTCP. A cet effet, il ressort une représentativité de l'échantillon.

B- Analyse de l'appréciation de la gestion du plan de trésorerie

Graphique n°2 : Appréciation de la gestion du plan de trésorerie à la DGTCP



Source : {Données d'enquête, 2015}

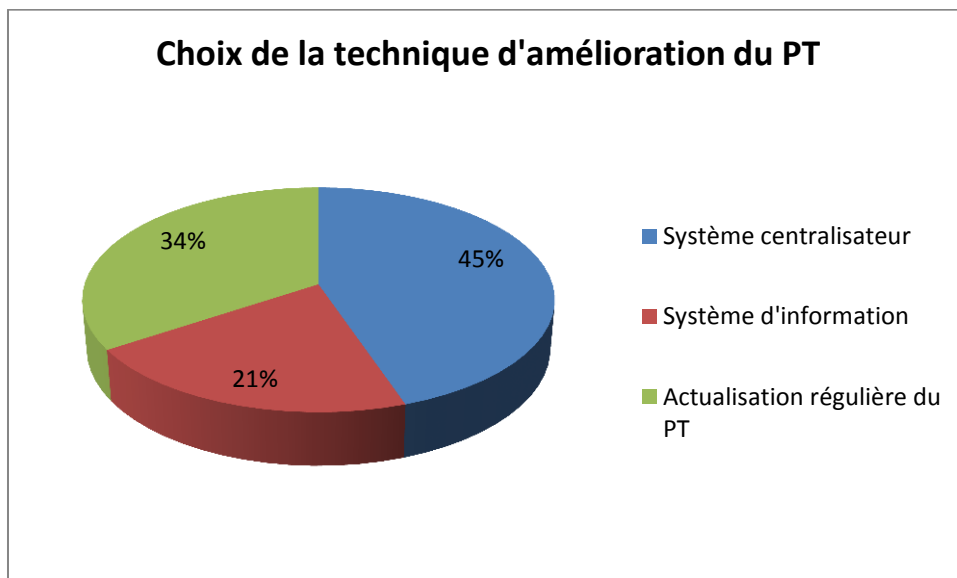
L'analyse de l'appréciation de la gestion du plan de trésorerie par l'échantillon de notre, laisse transparaître deux visions antagonistes. En effet, la majorité du personnel de la DGTCP qualifie soit de bonne ou d'acceptable la gestion du plan de trésorerie ; l'analyse du graphique ci-dessus issu du tableau n°2, montre que 24% et 44% des agents de la DGTCP ont respectivement choisi les modalités bonnes et acceptables. Pour eux, il ne faut pas s'en prendre à l'exécution du plan de trésorerie mais les difficultés rencontrées tirent leur source de la mauvaise conception du plan de trésorerie de L'Etat, son élaboration ; ce qui sous entend que la méthode d'élaboration du plan de trésorerie et du budget doit être amélioré.

Par contre 34% du personnel de la DGTCP fustige le cadre d'exécution du plan de trésorerie. Selon lui, un travail doit être fait quant à la gestion du plan de trésorerie de l'Etat. Il s'agit de situations d'exécution, de suivi et non pas l'Etat en matière de ressources pour

faire face aux dépenses figurant dans le budget durant l'exécution annuelle du budget et corolairement de permettre de déterminer le montant des outils de gestion prévisionnelle. Car la non-conformité des prévisions et des réalisations du plan de trésorerie de l'Etat, la non production à bonne date des situations des encaisses des postes comptables, le manque de rigueur et de contrôle des résultats obtenu au niveau du Plan de trésorerie constituent une mauvaise gestion ou exécution du plan de trésorerie de l'Etat.

C- Analyse des facteurs d'une bonne exécution du plan de trésorerie

Graphique n°3 : Préférence de la technique de suivi du plan de trésorerie



Source : {Donnée d'enquête, 2015}

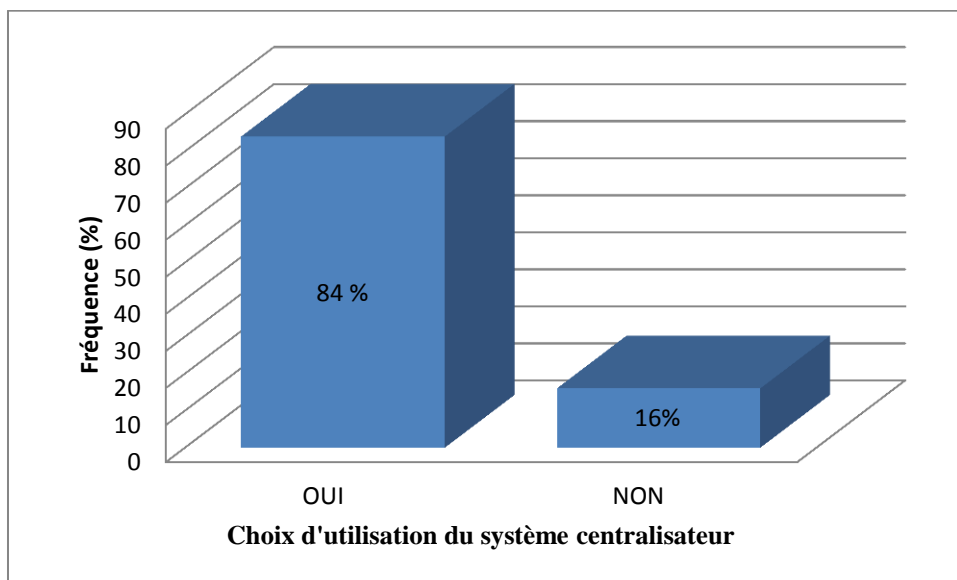
L'observation de camembert, réalisé à partir du tableau n°3, relatif à la méthode d'amélioration de l'exécution du plan de trésorerie de l'Etat montre que les agents de la DGTCP aspirent à l'application de nouvelles techniques d'exécution du plan de trésorerie. Notre échantillon d'étude l'exprime par leurs préférences quant au choix des techniques d'amélioration du PT. En effet, 45% du personnel a choisi l'utilisation système centralisateur ; ce qui donnera à plusieurs comptables de travailler sur la même comptabilité en partageant les tâches et se spécialiser dans un domaine. Cela permettra donc, une plus grande productivité et d'affecter davantage de personnel sur les activités les plus importantes.

Aussi, 34% et 21% du personnel de la DGTCP de notre échantillon d'étude affirment leur soif d'utilisation de nouvelle technique pour améliorer l'exécution du plan de trésorerie

en choisissant respectivement l'actualisation régulière du plan de trésorerie et l'installation d'un système d'information efficace pour faciliter la confection, le suivi et à la mise à jour du plan de trésorerie ainsi que la base de données des tendances historiques des flux de trésorerie. Une option est d'inclure un module de prévision de trésorerie comme une partie du système intégré de gestion des finances publiques.

D- Analyse de la technique du système centralisateur

Graphique n°4 : Choix d'utilisation du système centralisateur



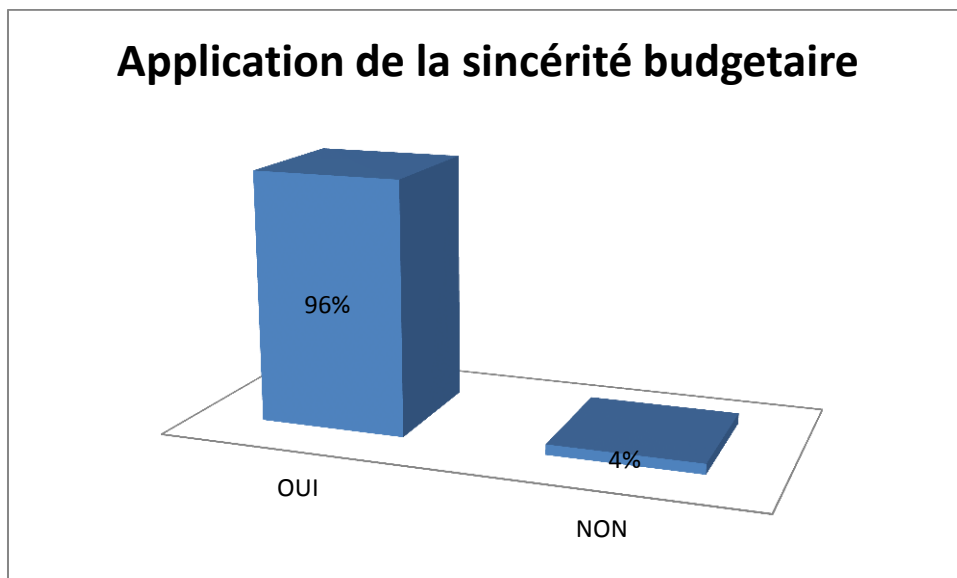
Source : {Donnée d'enquête, 2015}

La préférence majoritaire du système centralisateur par le personnel de la DGTCP de l'échantillon de notre étude (tableau n°3 ou graphique n°3), nous a conduit à rechercher si l'absence de ce système justifiait la mauvaise exécution du plan de trésorerie de l'Etat. Ainsi, le diagramme ci-dessus issu du tableau n°4 révèle la réponse du personnel face à cette préoccupation. En effet, 84% du personnel approuve que l'absence du système centralisateur contribue à la mauvaise gestion du plan de trésorerie. Car le système centralisateur permet de bien suivre l'exécution des recettes et des dépenses pour mieux affiner les prévisions mensuelles. Son application dans l'exécution du plan de trésorerie contribuerait donc à une bonne gestion du plan de trésorerie en mettant plus en exergue la tâche du comptable. En

outre, une minorité du personnel (16%) de la DGTCP ne croit pas que seule l'absence du système centralisateur contribue à une mauvaise exécution du plan de trésorerie. D'autres facteurs seraient aussi à la base de cette mauvaise gestion quand même bien que l'utilisation de ce système améliorera beaucoup d'éléments en matière d'exécution du plan de trésorerie.

E- Analyse de l'application de la sincérité budgétaire

Graphique n°5 : Choix d'application de la sincérité budgétaire



Source : {Donnée d'enquête, 2015}

L'analyse des résultats (tableau n°5 et Graphique n°5) de l'enquête relative à l'application de la sincérité budgétaire dans l'élaboration du plan de trésorerie montre clairement que le personnel de la DGTCP opte pour la sincérité budgétaire. En effet, lors de nos enquêtes et documentations, il a été constaté que plusieurs personnes sont frustrées du fait que le budget de l'Etat n'est pas sincère, ce qui expliquerait aussi les difficultés du Trésor Public dans l'exécution du plan de trésorerie. Ainsi, 96% du personnel de l'échantillon de notre étude reviennent sur le principe de sincérité en optant pour la sincérité budgétaire en vue d'un meilleur plan de trésorerie de l'Etat. Car la sincérité du budget rend fiable le plan de trésorerie. Ce qui traduirait une meilleure élaboration du plan de trésorerie.

Cependant 4% du personnel de la DGTCP rejette cette option. Il part de l'objectif du principe de sincérité qui de fournir un réel système d'information notamment sur l'utilisation de l'argent public. Ce principe de sincérité porte à la fois sur le budget et sur les comptes de l'Etat. Par ailleurs, la sincérité de l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat s'apprécie compte tenu des informations disponibles et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler.

PARAGRAPHE II : VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE

Dans ce paragraphe, nous vérifierons les hypothèses de l'étude par rapport aux analyses faites dans le paragraphe précédent. Particulièrement, il sera question de démontrer la validation des deux hypothèses.

I- VALIDATION DE L'HYPOTHESE (1)

L'étude faite nous a permis de comprendre qu'après l'ajustement des soldes (différence entre le total des encaissements et le total des décaissements), le budget de trésorerie ajusté est appelé plan de trésorerie. Ainsi, au problème spécifique n°1 à savoir l'identification de l'élément permettant d'élaboration du plan de trésorerie à la DGTCP, il ressort de l'étude qu'un budget sincère facilite l'exécution du plan de trésorerie. Ceci fut donc supposé comme une cause pour le problème spécifique (1).

A cet effet, l'enquête sur la sincérité budgétaire par rapport à l'élaboration du plan de trésorerie a permis de comprendre que celle-ci est un déterminant important pour une bonne exécution du plan de trésorerie. Subséquemment, 96% du personnel de la DGTCP confirme cela en soutenant que la sincérité budgétaire participe à une bonne élaboration du plan de trésorerie. Même si une minorité du personnel (4%) ne le confirme pas, il reconnaît au travers de l'objectif de la sincérité budgétaire que celle-ci a un impact sur l'exécution du plan de trésorerie.

Par conséquent, l'hypothèse(1) selon laquelle : « Apprécier la méthode de l'élaboration du plan de trésorerie à la DGTCP » est validée.

II- VALIDATION DE L'HYPOTHESE (2)

L'analyse de l'appréciation de la gestion du plan de trésorerie par l'échantillon de notre étude, laisse transparaitre que la méthode d'élaboration du plan de trésorerie et du budget doit être amélioré (34% du personnel de la DGTCP ont qualifié de mauvaise la gestion du plan de trésorerie). Le camembert du graphique n°3, révèle que cette amélioration passe par l'application de nouvelles techniques d'exécution du plan de trésorerie. C'est ainsi que des techniques d'amélioration ont émané de cette étude comme facteurs de contribution à l'exécution efficace du plan de trésorerie. Ce sont : l'actualisation régulière du plan de trésorerie, l'installation d'un système d'information efficace et d'un système centralisateur.

En réalité 45% du personnel de la DGTCP a préféré l'utilisation système centralisateur (Graphique n°3); ce qui donnera à plusieurs comptables de travailler sur la même comptabilité en partageant les tâches et se spécialiser dans un domaine. Cela permettra donc, une plus grande productivité et d'affecter davantage de personnel sur les activités les plus importantes.

En plus La préférence majoritaire du système centralisateur par le personnel de la DGTCP de l'échantillon de notre étude (tableau n°3 ou graphique n°3), confirme ce choix de système centralisateur comme facteur efficace de suivi des recettes et des dépenses (84% du personnel approuve que l'absence du système centralisateur contribue à la mauvaise gestion du plan de trésorerie).

En effet, le système centralisateur permet de bien suivre l'exécution des recettes et des dépenses pour mieux affiner les prévisions mensuelles. Son application dans l'exécution du plan de trésorerie contribuerait donc à une bonne gestion du plan de trésorerie en mettant plus en exergue la tâche du comptable.

De ce qui suit, nous pourrions dire que l'hypothèse (2) selon laquelle : « L'installation d'un système centralisateur permet de bien suivre l'exécution du plan de trésorerie. » est validée.

SECTION II : SUGGESTION ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Dans cette dernière section, nous proposons des solutions au Trésor Public au vu de l'étude et des problèmes dégagés en son sein. Des conditions de mise en œuvre seront aussi proposées.

PARAGRAPHE I : SUGGESTION POUR L'AMELIORATION DE L'EXECUTION DU PLAN DE TRESORERIE

Trouver des solutions à un problème, c'est proposer des solutions d'éradication des causes qui se trouvent à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que nous formulons des solutions aux problèmes observés à la DGTCP.

I- SUGGESTIONS LIEES A LA SINCERITE BUDGETAIRE POUR UN BON PLAN DE TRESORERIE

C'est dans la difficulté d'évaluation des prévisions de ressources et de dépenses que réside le risque d'insincérité des lois de finances, des lois de finances rectificatives et des lois de financement de la Sécurité Sociale afin d'obtenir un plan de trésorerie fiable. Ainsi nous proposons à la DGTCP :

A- L'assurance Du Processus Budgétaire

S'assurer que le processus budgétaire est basé sur des plans d'actions réalisables représentant la mise en œuvre des politiques publiques afin de permettre la mise à disposition exacte et à temps de la trésorerie nécessaire. Car la qualité du budget ne saurait être atteinte sans veiller au respect des cinq grands principes budgétaires (annualité, unité, universalité, spécialité et sincérité). Le Bénin a connu par le passé des pratiques qui ont dérogé à ces principes. Ce qui avait conduit à des dérives et qui avait contraint le Gouvernement à mettre en œuvre de gros efforts pour les corriger. Il est donc important d'en parler pour prévenir d'éventuelles autres dérives résultant du non-respect des principes budgétaires.

- La sensibilisation sur l'application du principe de sincérité
- L'exécution de la rigueur par les institutions compétentes sur la sincérité du budget

B- La cohérence des prévisions par l'Etat

Les prévisions doivent être cohérentes : l'État ne doit pas utiliser des projections macro-économiques divergentes pour fonder par exemple la loi de finances et la loi de financement de la sécurité sociale de la même année

C- En cas de budget dit réaliste

Même si le budget est réaliste, en ce sens que les prévisions de recettes et de dépenses sont objectives, il apparaît que dans son exécution l'on enregistre des décalages entre le

rythme de recouvrement des recettes, et partant les disponibilités de trésorerie, et le rythme de paiement des dépenses. Il en résulte soit des excédents temporaires de trésorerie, soit des déficits temporaires de trésorerie. Il est alors nécessaire de prendre des dispositions pour :

- Assurer la disponibilité à temps des ressources nécessaires pour payer les dépenses arrivées à terme. Cela permet d'éviter la constitution d'arriérés de paiement. Le recours à l'emprunt doit tenir compte du souci de minimisation des coûts d'emprunts.

Pour l'élaboration du plan de trésorerie

- Eviter la détention d'une trésorerie oisive en effectuant le cas échéant des placements appropriés. La gestion des excédents temporaires de trésorerie doit être faite de manière productive et dans des conditions de garanties sûres afin d'éviter les risques.

D- Veiller aux préalables de la gestion de la trésorerie

Plusieurs préalables sont nécessaires pour une bonne gestion de la trésorerie. Les principaux sont les suivants :

1- Un budget réaliste

Il a été constaté dans certains cas que dans les faits les autorités arrêtent d'abord le niveau des dépenses et ensuite elles fixent des objectifs de recouvrement aux administrations de recettes. Ces objectifs sont généralement sans rapport ni avec le potentiel existant ni avec les capacités de ces administrations. Dès lors que les prévisions budgétaires de recettes sont surestimées, ou si à l'inverse les prévisions des dépenses sont sous-estimées, cela engendre des problèmes de gestion de la trésorerie en ce sens que les projections qui en découlent seront irréalistes.

2- Des procédures claires d'exécution du budget et leur respect strict

Les procédures claires pour la gestion budgétaire, notamment pour la mise à disposition des crédits, communiquées à l'avance à tous les acteurs.

Les règles dérogatoires ou les procédures exceptionnelles d'exécution de la dépense doivent être bien définies et suffisamment encadrées afin d'éviter des abus. Une fois les règles arrêtées il faut les respecter. Dans un contexte où une large proportion des dépenses est exécutée en dehors des procédures légales et règlementaires il est illusoire de pouvoir pratiquer une bonne gestion de la trésorerie.

3- Une bonne coordination entre le service chargé de la planification de la trésorerie, la comptabilité et les unités de dépenses

Pour faire des projections à court terme fiables le gestionnaire de la trésorerie a besoin d'avoir des données historiques suffisantes pour projeter tous les flux de trésorerie (entrées et sorties). C'est pourquoi il est utile de mettre en place un partage d'informations entre les acteurs de l'exécution budgétaire et les acteurs non budgétaires (correspondants) ainsi qu'une bonne coordination à travers notamment une définition claire des responsabilités pour les différents aspects de la gestion de la trésorerie.

4- La mise en place d'un compte unique du trésor

Dans la plupart des pays couverts par le Centre l'Etat (administration centrale et ses démembrements) détient de nombreux comptes dans les banques (banque centrale et banques commerciales). Parfois une même entité publique détient plusieurs comptes bancaires. Il a été observé dans certains cas que des services administratifs détiennent des comptes dans les banques. Ce qui est une entorse aux règles de gestion financière de l'Etat car ceux-ci n'ont ni une personnalité morale, ni une autonomie financière. Ces comptes sont alimentés par le Trésor. Cette fragmentation de la trésorerie de l'Etat conduit au paradoxe qu'en émettant des titres sur le marché financier, l'Etat emprunte en fait sa propre trésorerie placée auprès du système bancaire pour assurer le règlement de ses dépenses. Les ressources de trésorerie de l'Etat doivent être regroupées dans un compte unique du Trésor, à la Banque centrale.

5- Un arrangement institutionnel approprié

Dans nos pays, dans le cadre de la répartition des tâches au sein du gouvernement, c'est le ministre chargé des finances qui a la charge de la gestion de la trésorerie. Au sein du ministère chargé des finances cette activité est confiée au Trésor. Mais le Trésor n'est pas la seule administration du ministère impliquée dans la gestion de la trésorerie. Il y a les administrations chargées des recettes (DGI, DGD) et des dépenses (dette, budget, contrôle financier, marchés publics) et des prévisions et des statistiques de finances publiques. Il ya donc la nécessité de la mise en place au sein du ministère des finances d'un (ou de plusieurs) cadre (s) formel (s) de concertation autour des questions de gestion de la trésorerie. Par ailleurs, au niveau du Trésor l'activité de gestion de la trésorerie doit être prise en compte de manière explicite, notamment dans l'organisation et les missions des structures qui le composent.

6- Une capacité à prévoir la trésorerie

Il n'est pas envisageable de pratiquer une bonne gestion de trésorerie sans l'existence de compétences et de capacités pour prévoir les flux à court terme (mois semaine, jour,

trimestre), notamment les entrées de ressources, les besoins de dépenses (en tenant compte du décalage entre l'engagement et le paiement), les entrées et les sorties liées à la gestion de la dette, les mouvements des soldes de trésorerie, etc. Ces données doivent également être analysées.

II- SUGGESTIONS LIEES AUX TECHNIQUES DE SUIVI DU PLAN DE TRESORERIE

La gestion de la trésorerie de l'Etat, lorsqu'elle se traduit, par une accumulation d'arriérés de paiement, montre tout simplement que les engagements de dépenses ne tiennent pas nécessairement compte des ressources prévisionnelles et des difficultés réelles dans le paiement des dépenses apparaissent surtout en fin de gestion. Nous proposons à la DGTCP :

A- L'amélioration du suivi du plan de trésorerie

Une amélioration des tâches de suivi et de mise à jour du plan de trésorerie s'impose. Pour y arriver, il faudra opérer un réaménagement du cadre institutionnel qui pourra permettre d'aboutir à la création d'un Comité de suivi de l'exécution du budget et de la trésorerie et d'un comité de la gestion de trésorerie placés sous l'autorité du MEF.

B- Utilisation de circuits et systèmes d'information performants

Eu égard au volume des données nécessaires pour une bonne gestion de la trésorerie et à la complexité des traitements à leur apporter, il n'est pas envisageable de le faire efficacement et avec célérité de manière manuelle. Des systèmes d'informations performants sont nécessaires pour faciliter la confection, le suivi et à la mise à jour du plan de trésorerie ainsi que la base de données des tendances historiques des flux de trésorerie. Une option est d'inclure un module de prévision de trésorerie comme une partie du système intégré de gestion des finances publiques.

PARAGRAPHE II : CONDITION 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. L'éradication des causes se trouvant à la base des problèmes identifiés doit être entérinée par les recommandations ci-après :

I- Suggestions à l'endroit de l'Etat

Pour la mise en œuvre réelle des solutions proposées aux différents problèmes, il urge de formuler quelques recommandations à l'endroit du gouvernement. Il s'agira pour les autorités centrales de :

A- renforcer l'intervention des différentes structures de contrôle des Finances Publiques (Inspection Générale de l'Etat, Inspection Générale des Finances et Inspection Générale des Services) pour la lutte contre la corruption ;

B- régler au niveau des régies financières les difficultés qui entravent un bon recouvrement des recettes de l'Etat.

II- Suggestions à l'endroit de la DGTCP

Dans le souci de résoudre définitivement les problèmes ci-dessus énumérés, la DGTCP sera chargée de :

- mettre à la disposition des agents les moyens nécessaires à la réalisation de leurs tâches quotidiennes (matériel de bureau, matériel informatique, etc.);
- s'inspirer des méthodes de gestion de la trésorerie de l'Etat utilisées dans les pays développés ;
- s'informer des méthodes de gestion de la trésorerie de l'Etat utilisés dans les autres pays de l'espace UEMOA ;
- suivre rigoureusement l'évolution des opérations de trésorerie et des opérations budgétaires.

III- Suggestions à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

- soutenir et encourager toute politique visant à améliorer la gestion des Finances Publiques ;
- intégrer dans les programmes de formation le volet gestion de la Trésorerie de l'Etat et des collectivités

CONCLUSION

La planification de la trésorerie est la première étape dans un processus d'amélioration de la gestion de la trésorerie. L'outil utilisé pour cette planification est le plan de trésorerie. Des objectifs de celui-ci, il apparaît clairement aujourd'hui, et tenant compte du montant des arriérés de paiement intérieurs que l'outil de gestion de la trésorerie de l'Etat qu'est le plan de trésorerie mérite d'être bien suivi tant dans son élaboration, dans son exécution que dans ses mises à jour. Cette étude a fait ressortir l'élément caractérisant l'élaboration du plan de trésorerie et les facteurs permettant sa bonne exécution en vue de la rendre efficace. En effet, la sincérité budgétaire est un élément fondamental pour l'élaboration du plan de trésorerie car elle permet sa fiabilité. En outre, l'actualisation régulière du plan de trésorerie et l'installation des systèmes centralisateurs et d'information efficace contribuent au bon suivi du plan de trésorerie. Mais l'utilisation du système centralisateur permet de bien suivre l'exécution des recettes et des dépenses pour mieux affiner les prévisions mensuelles.

L'unité de gestion de la trésorerie doit être dotée des compétences, des outils techniques et des informations nécessaires en vue de lui permettre d'assurer efficacement ses missions. La préparation des plans de trésorerie est un exercice technique qui nécessite un personnel qualifié pour les projections, l'analyse des écarts et la mise à jour des projections. L'Unité doit être pourvue de personnes ayant les compétences appropriées.

La mise en place d'un réseau de « correspondants » de l'unité de gestion de la trésorerie au sein tant des grandes directions d'assiette que de la direction chargée du budget et de la banque centrale permettra de mener un dialogue sur l'élaboration du plan de trésorerie et de le nourrir en permanence de nouvelles informations, notamment quant aux « pré-annonces » d'opérations sur le compte du Trésor.

L'Unité administrative doit avoir une capacité suffisante pour obtenir et traiter efficacement et avec célérité toutes les données pertinentes nécessaires à l'élaboration du plan de trésorerie, notamment la préparation des projections à court terme des flux de trésorerie. Toutes informations collectées en retard n'a plus d'intérêt pour la gestion de la trésorerie. L'Unité devrait pouvoir s'assurer que le calendrier et les montants de grandes entrées ou les sorties sont aussi précis que possible.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AFRITAC Ouest (2011), La planification et la couverture des besoins de trésorerie sur le marché des titres publics, P 14

AUBERT-KRIER, J. et al. , (1977) : « Gestion de l'entreprise », Tome 2, PUF

Calvi-Reveyron (2010), L'adaptation de la comptabilité publique a l'exigence de sincérité, Cahier de recherche n 2010-12 E2. 2010. <halshs-00534771> pp 14

De Souzy C (2009) : « Le principe de sincérité des comptes publics », Revue française de comptabilité n° 420, p 29-31

DEPALLENS G., (1977) : « Gestion financière de l'entreprise » ,6ème édition, Edition SIREY, Paris 1977

DUVERGER ET MAURICE (1975) , Les finances publiques, P.U.F, Paris, , p.3

KLOPFER Michel (2005), Gestion financière des collectivités locales, éd le Moniteur, Paris, PP 33-38

Landeck D (2002) : « La notion de sincérité en finances publiques », Revue française de droit administratif, juillet-août, p 798-806

PIERRE HUNAULT(1977), Gestion de la trésorerie au jour le jour», Les éditions d'Organisation, Paris 1977

SESSINOU C. (2007) Contribution à une gestion performante de la Trésorerie de l'ETAT, ENAM, PP 62

TCHOBO F (2006) « Analyse de l'Efficacité du Plan de Trésorerie » ENEAM, pp 54

Textes de lois

- Arrêté n°1188/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attributions, Organisation et fonctionnement de la DGTCP

- le décret n°2008-111 du 12 mars 2008 portant attributions, organisation et Fonctionnement du Ministère des Finances

Sites Internet

- [http //www.studyrama.com/formations/specialites/ création-entreprise/le plan de trésorerie.](http://www.studyrama.com/formations/specialites/creation-entreprise/le-plan-de-tresorerie)
- www.unitar.org
- www.google/scholar.com

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple simplifié de plan de trésorerie

Annexe 2 : Guide d'entretien

Annexe 3 : Fiche d'enquête

Annexe 1 : exemple simplifié de plan de trésorerie

		Période 1	Période 2	Période 3	Période 4	Période 5
Solde de début de période						
Encaissements	ventes TTC					
	apports					
	Prêts obtenus					
	TOTAL					
Décaissements	Investissements					
	Achats TTC					
	Salaires					
	TOTAL					
Solde de fin de période						

Source : {auteur, 2015)

GUIDE D'ENTRETIEN

Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle I à nous faisons des recherches sur le plan de trésorerie de l'Etat, en vue de contribuer à sa performance. 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) Qu'est-ce qui peut être à la base des problèmes liés à l'exécution du plan de trésorerie ?
- 2) Sur quelle base pouvons-nous élaborer efficacement le plan de trésorerie ?
- 3) Quelles sont les facteurs qui permettront une exécution efficace du plan de trésorerie ?
- 4) Comment se fait le suivi des dépenses et des recettes ?

Annexe 3 : Fiche d'enquête

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur ;

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle I à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi, nous faisons des recherches sur l'exécution du plan de trésorerie de l'Etat, en vue de contribuer à sa performance. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux questions ci-dessous posées.

1- Depuis combien de temps travaillez-vous à la DGTCP ?

0-4 ans 4-8 ans Plus de 8 ans

2- Quelle appréciation avez-vous de la gestion du plan de trésorerie ?

Excellente Bonne Acceptable Mauvaise Très mauvaise

3- L'absence d'un système centralisateur justifie-t-il un mauvais suivi de l'exécution du plan de trésorerie ?

OUI NON

4- Parmi ces techniques lesquelles contribuent une amélioration de l'exécution du plan de trésorerie.

a. L'installation d'un système d'information efficace

b. Actualisation régulière du plan de trésorerie

c. L'utilisation d'un système centralisateur

5- La technique d'élaboration du plan de trésorerie est-elle à améliorer ?

OUI NON

6- La sincérité du budget participe-t-il à une bonne élaboration du budget ?

OUI NON

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
RESUME.....	v
SIGLES ET ABREVIATION.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
<u>SECTION I : PRESENTATION DE LA DGTCP</u>	3
<u>PARAGRAPHE I : HISTORIQUE ET ATTRIBUTION DE LA DGTCP</u>	3
I- <u>HISTORIQUE DE LA DGTCP</u>	3
II- <u>ATTRIBUTIONS</u>	3
A- La Mission Trésor	3
B- La Mission Comptable	4
<u>PARAGRAPHE II : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DGTCP</u>	4
I- <u>ORGANISATION DE LA DGTCP</u>	4
A- <u>L'administratiion centrale de la DGTCP</u>	4
1- <u>L'Inspection Générale des Services (IGS)</u>	4
2- <u>La Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor</u>	5
3- <u>La Direction des Etudes et de la Règlementation Comptable</u>	5
4- <u>La Direction de la Gestion des Ressources</u>	5
5- <u>La Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat</u>	5
6- <u>La Direction des Affaires Monétaires et Financières</u>	5

B-	<u>Les Services extérieurs</u>	5
	<u>La Recette Générale des Finances</u>	6
	<u>La Recette des Finances</u>	6
	<u>La Recette Perceptions</u>	6
II-	<u>FONCTIONNEMENT DU TRESOR</u>	6
A-	<u>Fonctions Traditionnelles</u>	7
1-	<u>Le rôle de caissier de l'Etat</u>	7
2-	<u>Le rôle de caissier de l'Etat</u>	7
B-	<u>Fonctions nouvelles</u>	7
1-	<u>Le rôle monétaire</u>	7
2-	<u>Le rôle d'intermédiaire financier</u>	8
	<u>SECTION II : DEROULEMENT DU STAGE</u>	8
	<u>PARAGRAPHE I : STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DU SERVICE DE LA RECETTE</u>	
	8
I.	<u>STRUCTURE DU SERVICE DE LA RECETTE</u>	8
A-	<u>Le secrétariat particulier</u>	9
B-	<u>la Division de la Centralisation des Recettes</u>	9
C-	<u>la Division du Contentieux et des Poursuites (DCP)</u>	9
II-	<u>FONCTIONNEMENT DU SERVICE DE LA RECETTE</u>	9
A-	<u>Division de la centralisation des recettes</u>	10
1-	<u>La Section des Recettes Douanière</u>	10
2-	<u>La Section des Recettes non Fiscales</u>	10
3-	<u>Section des Recettes de la DGID</u>	10
B-	<u>Division du Contentieux et des Poursuites</u>	11
1-	<u>Section des Titres de Recettes</u>	11
2-	<u>Section Comptabilité</u>	11
3-	<u>Section du recouvrement et des poursuites</u>	11
	<u>PARAGRAPHE 2 : TACHES EXECUTEES</u>	12

I- TACHES EXECUTEES.....	12
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	13
<u>SECTION I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</u>	13
<u>PARAGRAPHE I: PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE</u>	13
I- <u>PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE</u>	13
II- <u>INTERET DE L'ETUDE</u>	15
<u>PARAGRAPHE II : OBJECTIF ET HYPOTHESE DE L'ETUDE</u>	16
I-OBJECTIF DE L'ETUDE.....	16
A- <u>Objectif Générale</u>	16
B- <u>Objectifs Spécifiques de l'étude.....</u>	16
C- <u>Hypothèse de l'étude.....</u>	16
<u>SECTION II : REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE</u>	16
<u>PARAGRAPHE I: REVUE DE LA LITTERATURE</u>	16
I- <u>CLARIFICATION CONCEPTUELLE</u>	17
A- <u>Notion de plan de trésorerie</u>	17
1- La Trésorerie	17
2- Le plan de trésorerie.....	17
3- La planification de la trésorerie.....	18
B- <u>Notion de gestion</u>	18
1- <u>Gérer</u>	18
2- <u>Gestion de trésorerie.....</u>	18
C- <u>Le budget.....</u>	18
1- <u>Le budget de trésorerie</u>	18
D- <u>Notion De Sincérité Budgétaire.....</u>	19
1- <u>Principe de sincérité.....</u>	19
2- <u>Sincérité budgétaire.....</u>	19
E- <u>Système Centralisateur.....</u>	20

<u>II-</u>	<u>POINT DES CONNAISSANCES ANTERIEURES</u>	21
<u>A-</u>	L'exécution du plan de trésorerie.....	21
B-	Une amélioration de l'exécution du PT.....	22
C-	Les principales caractéristiques du plan de trésorerie.....	23
1-	La préparation du plan de trésorerie.....	23
2-	La base d'enregistrement du plan de trésorerie.....	23
D-	Les composantes du plan de trésorerie.....	24
1-	Les encaissements.....	24
2-	Les décaissements.....	24
3-	Le financement.....	25
	<u>PARAGRAPHE II: CADRE METHODOLOGIQUE</u>	25
<u>I-</u>	<u>OBJECTIFS DE LA COLLECTE DES DONNEES</u>	25
A-	Nature de la collecte des données et l'identification des structures.....	26
B-	L'échantillonnage et les outils de présentation des données d'enquête.....	26
C-	Techniques de dépouillement et Outils statistiques de présentation des données.....	26
D-	Outils d'analyse et seuil de décision.....	27
	 CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	28
	 <u>SECTION I : DE L'ANALYSE DES DONNEES A LA VERIFICATION DES HYPOTHESES</u>	28
	<u>PARAGRAPHE I : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES</u>	28
<u>I-</u>	<u>PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUETE</u>	28
A-	Présentation de la représentativité de l'échantillonnage.....	28
B-	Présentation de l'appréciation de la gestion du plan de trésorerie.....	29
C-	Présentation des données relatives aux techniques d'amélioration de l'exécution du plan de trésorerie.....	29
D-	Présentation des données relatives à l'utilisation du système centralisateur.....	30
E-	Présentation des données relatives à l'application de la sincérité budgétaire.....	30
<u>II-</u>	<u>ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE</u>	30
A-	Analyse de la représentativité de l'échantillon de l'étude.....	30
B-	Analyse de l'appréciation de la gestion du plan de trésorerie.....	31

C-	Analyse des facteurs d'une bonne exécution du plan de trésorerie.....	33
D-	Analyse de la technique du système centralisateur.....	34
E-	Analyse de l'application de la sincérité budgétaire.....	34
PARAGRAPHE II :	VERIFICATION DES HYPOTHESE DE L'ETUDE.....	35
I-	VALIDATION DE L'HYPOTHESE (1).....	36
II-	VALIDATION DE L'HYPOTHESE (2).....	36
<u>SECTION II :</u>	<u>SUGGESTION ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....</u>	<u>37</u>
PARAGRAPHE II :	SUGGESTION POUR L'AMELIORATION DE L'EXECUTION DU PLAN DE TRESORERIE.....	37
I-	SUGGESTIONS LIEES A LA SINCERITE BUDGETAIRE POUR UN BON PLAN DE TRESORERIE.....	37
A-	L'assurance Du Processus Budgétaire.....	38
B-	La cohérence des prévisions par l'Etat.....	38
C-	En cas de budget dit réaliste.....	38
D-	Veiller aux préalables de la gestion de la trésorerie.....	39
1-	Un budget réaliste.....	39
2-	Des procédures claires d'exécution du budget et leur respect strict.....	39
3-	Une bonne coordination entre le service chargé de la planification de la trésorerie, la comptabilité et les unités de dépenses.....	39
4-	La mise en place d'un compte unique du trésor.....	39
5-	Un arrangement institutionnel approprié.....	40
6-	Une capacité à prévoir la trésorerie.....	40
II-	SUGGESTIONS LIEES AUX TECHNIQUES DE SUIVI DU PLAN DE TRESORERIE.....	40
A-	L'amélioration du suivi du plan de trésorerie.....	41
B-	Utilisation de circuits et systèmes d'information performants.....	41
<u>PARAGRAPHE 2 :</u>	<u>CONDITION DE MISE EN OEUVRE.....</u>	<u>41</u>
I-	Suggestions à l'endroit de l'Etat	41
II-	Suggestions à l'endroit de la DGTCP.....	42
III-	Suggestions à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).....	42

CONCLUSION.....	43
REFERENCES BILIOGRAPHIE.....	a
<u>ANNEXES</u>	c
<u>TABLE DES MATIERES</u>	g