

REPUBLICQUE DU BENIN



\*\*\*\*\*  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



\*\*\*\*\*  
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de :

**LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

Option : Gestion

Spécialité : Comptabilité, Audit  
et Contrôle de Gestion (CACG)

## **THEME**

*ANALYSE DU RECOUVREMENT DES RECETTES DE  
L'ETAT PAR LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET  
DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE*

Réalisé et présenté par :

Sulpice T. SESSOU

&

Rodrigue K. TINONGBE

Sous la direction de :

Maître de Stage

Mr. Appolinaire HADEHOU

Inspecteur du Trésor

Maître de Mémoire

Dr Liamidi A. YESSOUFOU

Enseignant à la FASEG

*Année académique*

*2014 - 2015*

**AVERTISSEMENT**

*LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI  
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE  
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.*

**DEDICACES A**

Je dédie très sincèrement ce mémoire à :

- ✚ Mon père Justin D. SESSOU et ma mère Christine DONOU pour leurs efforts et conseils de tout genre.
- ✚ Ma très chère maman Léonie S. AKPACA à qui je dois la qualité de l'être que je suis aujourd'hui.
- ✚ Mes frères et sœurs Carlos, Emilie, Aniflore et Chimène pour leurs amour et soutien.

Mr SESSOU T. Sulpice

**DEDICACES B**

Je dédie au plus profond de mon cœur ce mémoire .:

- ✚ A mon père Adam Alexandre TINONGBE et à ma mère Emilienne A. ATCHADE, à qui je dois la qualité de l'être que je suis aujourd'hui/.
- ✚ A mes frères et sœurs : Jean-Luc, Gildas, Frank, Francisca et Secondina pour leurs amours et leurs soutiens.
- ✚ A tous mes amis, ce travail est le nôtre.

Mr TINONGBE K. Rodrigue

**REMERCIEMENTS**

Ce présent mémoire a pu venir à bout grâce à la participation de plusieurs personnes que nous ne serons oubliées et passons par cette occasion pour exprimer très sincèrement toutes nos gratitude. Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- Du doyen de la FASEG, Prof IGUE B. Charlemagne
- Notre maitre de mémoire Dr Liamidi A. YESSOUFOU pour avoir accepté de superviser ce travail et de l'encadrer. Ses suggestions, remarques et encouragements nous ont été d'une grande importance. Qu'il retrouve ici l'expression de toute notre gratitude pour sa disponibilité et son amabilité.
- La communauté des professeurs de l'Université d'Abomey-Calavi en général et celle de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions en particulier.
- Notre maitre de stage Mr Appolinaire HADEHOU chef section titre de recette.
- Toutes les personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour que ce travail vienne à bout.
- Aux Président et Membres de jury...

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

**ACF** : Administration Centrale des Finances

**BCC** : Bureau de la Centralisation Comptable

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

**BDF** : Bureau de la Dette et du Financement

**BGE** : Budget Général de l'Etat

**BM** : Banque Mondiale

**BMA** : Bureau du Matériel et des Archives

**BMC** : Bureau de la Monnaie et du Crédit

**BMEEC** : Bureau de la Mise en Etat d'Examen des Comptes

**BMF** : Bureau des Moyens Financiers

**BMMT** : Bureau de la Modernisation des Méthodes de Travail

**BORDR** : Bureau de l'Organisation et de la Réglementation en matière de  
Dépenses et de Recettes

**BP** : Bureau du Personnel

**BRFI** : Bureau des Relations Financières Internationales

**BROC** : Bureau de la Réglementation et de l'Organisation Comptable

**BTAB** : Bureau de la Trésorerie et des Affaires Budgétaires

**CCCS** : Chambre des Comptes de la Cour Suprême

**CFPT** : Centre de Formation Professionnelle du Trésor

**DAM** : Direction de l'Administration du Ministère

**DAMF** : Direction des Affaires Monétaires et Financières

**DCCE** : Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat

# **Analyse du recouvrement des recettes de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique**

**2015**

**DERC** : Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable

**DGAE** : Direction Générale des Affaires Economiques

**DGDDI** : Direction Générale des Douanes et Droits Indirects

**DGE** : Direction Générale de l'Economie

**DGID** : Direction Générale des Impôts et Domaines

**DGR** : Direction de la Gestion des Ressources

**DGTCP** : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

**DT** : Direction Technique

**DTCP** : Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique

**FASEG** : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

**FCFA** : Franc de la Communauté Financière Africaine

**FMI** : Fonds Monétaire International

**IGS** : Inspection Générale des Finances

**MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances

**PAS** : Programme d'Ajustement Structurel

**PUF** : Presse Universitaire de Frances

**RF** : Recette des Finances

**RGCP** : Règlement Général sur la Comptabilité Publique

**RGF** : Recette Générale des Finances

**RNF** : Recettes Non Fiscales

**RP** : Recette Perception

**SCL** : Service des Collectivités Locales

**SCP** : Service de la Comptabilité Publique

# **Analyse du recouvrement des recettes de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique**

**2015**

**SD** : Service de la Dépense

**SE** : Service Epargne

**SR** : Service de la Recette

**SS** : Service de la Solde

**ST** : Service de la Trésorerie

**TND** : Trésor National du Dahomey

**TP** : Trésor Public

**TPB** : Trésor Public Béninois

**TPG** : Trésorier Payeur Général

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**UAC** : Université d'Abomey-Calavi.

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Evolution globale des recettes non fiscales de 2009 à 2013 ..... 41

Tableau n° 2 : Causes liées à l'inexistence de délai de recouvrement des RNF. 44

Tableau n° 3 : Causes liées au non recouvrement de certaines créances..... 45

**SOMMAIRE**

**Pages**

AVERTISSEMENT .....	B
DEDICACES A.....	C
DEDICACES B.....	D
REMERCIEMENTS .....	E
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	F
LISTE DES TABLEAUX.....	I
SOMMAIRE .....	J
Introduction .....	1
CHAPITRE 1 <sup>ER</sup> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE.....	3
SECTION1 : Présentation de la DGTCP .....	3
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	13
CHAPITRE 2 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	18
SECTION 1 :problématique, intérêt, objectifs et hypothèses de l'étude .....	18
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	39
SECTION 1: MOBILISATION, DEPOUILLEMENT ET PRESENTATION DES DONNEES .....	39
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	46
CONCLUSION .....	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	52
ANNEXES .....	i
TABLE DES MATIERES .....	v

## **Introduction**

Le développement de tout pays passe avant tout par une bonne gestion politique et économique de ces ressources. Ces ressources, qu'elles soient naturelle, financière ou humaine, permettent d'avoir les recettes nécessaires pour faire face aux nombreuses dépenses inscrites dans le budget général de l'Etat qui d'ailleurs est sanctionné par une décision de l'organe législatif national. Ainsi, de ces recettes qui doivent couvrir les dépenses publiques, nous avons les recettes fiscales et les recettes non fiscales.

En effet, ce sont les recettes fiscales qui dans la plus part des pays en voie de développement représentent la plus grande partie des recettes budgétaires. Elles proviennent soit d'une fiscalité directe, soit des prélèvements sur les biens et services (impôt indirect), soit enfin de la taxe sur les importations (taxe douanière). Reconnaissons également que les Recettes Non Fiscales (**RNF**) désignent toutes recettes qui ne rentrent pas dans le champ de l'impôt, qui ont une contrepartie et dont la perception est prévue par un texte législatif ou réglementaire. Elles sont essentiellement constituées des revenus de l'entreprise et du domaine, des droits et frais administratifs, des amendes et condamnations pécuniaires, des produits financiers, des autres **RNF** et des recettes exceptionnelles. Elles représentent en moyenne 5% des recettes du Budget Général de l'Etat (**BGE**). Malgré leur faible taux dans les recettes du **BGE**, les **RNF** sont des ressources non négligeables qui participent aussi au financement des activités de l'Etat et donc méritent une attention particulière.

Le plus important pour un Etat est de mobiliser des recettes nécessaires lui permettant de satisfaire ses multiples attentes. En fait, comme toute organisation, la **DGTCP** aussi rencontre des difficultés dans son

fonctionnement. Dans la mobilisation des ressources, d'importants problèmes continuent de subsister.

Il s'avère donc impérieux de rechercher les facteurs explicatifs au faible niveau de mobilisation des recettes non fiscales. Pour rester dans un champ limité par les normes académiques dans la rédaction d'un mémoire, nous limiterons notre travail seulement à l'analyse du recouvrement des **RNF**.

Ainsi, il est important d'apporter des suggestions à l'amélioration de la méthode de mobilisation des **RNF**. C'est ce qui nous motive à réfléchir sur le thème : « Analyse du recouvrement des recettes de l'Etat par la **DGTCP** ».

Le présent mémoire est structuré en trois parties : Dans la première, nous procéderons à la présentation de la DGTCP, au niveau de la deuxième partie, nous présenterons le cadre théorique et la méthodologie de l'étude, enfin en troisième partie, la présentation et l'analyse des résultats puis à la formulation des suggestions.

## CHAPITRE 1<sup>ER</sup> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE

Dans ce chapitre préliminaire, après une présentation générale de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) dans son ensemble, nous parlerons du déroulement de notre stage ainsi que les forces et faiblesses de la dite structure.

### SECTION1 : Présentation de la DGTCP

Dans cette section, il est question de présenter de façon générale la DGTCP en deux paragraphes comme suit : Historique et mission en paragraphe 1 puis organisation et fonctionnement de la DGTCP en paragraphe 2.

#### PARAGRAPHE1 : Historique et mission

##### A. Historique

Le Trésor Public Béninois (TPB) a été créé par la loi n°61- 35 du 14 Août 1961 portant création du Trésor National du Dahomey (TND).

Il est devenu, Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP) par décret n°69-4/PR/MFE du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor de la République ayant à sa tête un Directeur appelé Trésorier Payeur Général (TPG), comptable supérieur unique de l'Etat.

Aujourd'hui, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), le Trésor Public Béninois a connu d'importants changements au niveau de ses attributions. Nous avons :

- le recouvrement des recettes douanières qui a été transféré à la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) ;

- le recouvrement des impôts et taxes qui a été aussi transféré à la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) ;
- du traitement manuel des dossiers à l'origine, on est passé à l'informatisation progressive des services du Trésor. Les systèmes utilisés pour les traitements sont : ASTER, SIGFIP, MATKOSS, SDL7 devenu SONKOUÉ, FLEURETTE ++

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

## **B. Missions**

Conformément aux dispositions de l'article 1 de l'arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA portant attribution, organisation et fonctionnement de la DGTCP du 14 décembre 1998, la DGTCP a deux (02) missions essentielles. Il s'agit de la mission « Trésor » et de la mission « Comptabilité Publique ».

Au titre de la mission « Trésor », la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

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

➤ d'exécuter, en collaboration avec l'Institut d'émission, la politique monétaire de l'Etat.

Au titre de la mission « Comptabilité Publique », la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

➤ d'animer ses services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des Collectivités Publiques ;

➤ d'initier ou d'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 ;

➤ de centraliser les comptes de tous les comptables publics ;

➤ d'élaborer le compte général de l'Administration Centrale ;

➤ d'assurer la reddition du compte de gestion de l'Etat ;

➤ de mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables du Trésor et d'en assurer la transmission à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

## **PARAGRAPHE2 : Organisation et Fonctionnement de la DGTCP**

### **A. Organisation de la DGTCP**

Conformément aux dispositions de l'article 68 du décret n°2008- 111 du 12 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), la DGTCP comprend les services centraux, les directions techniques et les services extérieurs.

#### **1- Services organisationnels**

Il s'agit des services centraux et des directions techniques

## ➤ Services centraux

Ce sont :

- l'Inspection Générale des Services (IGS) ayant pour mission d'exercer un contrôle général sur 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 celles des autres organismes publics.
- le Centre de Formation Professionnelle du Trésor (CFPT) en liaison avec la Direction de la Gestion des Ressources, est chargé d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DGTCP.

## ➤ Directions Techniques.

Elles sont divisées en bureaux ou en services. Les bureaux ou les services à leur tour sont subdivisés respectivement en divisions et en sections. Il s'agit de :

- **la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF) ;**

La DAMF assure :

- \* la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- \* l'analyse et les synthèses financières de la Direction Générale des Affaires Economiques (aujourd'hui Direction Générale de l'Economie) ;
- \* la recherche de financements publics ;
- \* l'émission et la négociation des effets publics ;

- \* la prise et la gestion des participations ;
- \* le suivi des problèmes liés à la balance des paiements ;
- \* la détermination et le suivi de la politique des changes ;
- \* le suivi des entreprises des secteurs publics et parapublics ;
- \* les relations avec les banques ;
- \* le suivi de l'amortissement de la dette publique ;
- \* l'étude des agrégats macro-économiques, en liaison avec la Direction de la Prévision.

Pour assurer ces différentes missions, la DAMF est subdivisée en quatre (04) bureaux à savoir :

- le Bureau de la Trésorerie et des Affaires Budgétaires (BTAB) ;
  - le Bureau de la Dette et du Financement (BDF) ;
  - le Bureau de la Monnaie et du Crédit (BMC) ;
  - le Bureau des Relations Financières Internationales (BRFI).
- **La Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable (DERC) ;**

Elle est chargée d'étudier toutes les questions relatives à l'organisation ; au fonctionnement des services, 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. Elle comporte trois (03) Bureaux à savoir :

- le Bureau de l'Organisation et de la Réglementation en matière de Dépenses et de Recettes (BORDR) ;

- le Bureau de la Réglementation et de l'Organisation Comptable (BROC) ;

- le Bureau de la Modernisation des Méthodes de Travail (BMMT).

✓ **La Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE)** chargée de centraliser les comptes de tous les comptables publics et d'élaborer le compte général de l'Administration centrale qu'elle transmet à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême (CCCS). Elle procède également à l'analyse comptable des résultats, à la confection des agrégats des finances publiques et à la mise en état d'examen des comptes de gestion de l'Etat et des collectivités territoriales. Elle compte deux (02) bureaux à savoir :

- le Bureau de la Centralisation Comptable (BCC) ;

- le Bureau de la Mise en Etat d'Examen des Comptes (BMEEC).

✓ **La Direction de la Gestion des Ressources (DGR)** est en liaison avec la Direction de l'Administration du Ministère (DAM) Chargée des finances, 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. Elle compte trois (03) bureaux à savoir :

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

## 2- Services extérieurs :

Encore appelés Services Opérationnels, ils sont constitués par l'ensemble des unités comptables opérationnelles du Trésor réparties en trois (03) réseaux :

### ✓ **la Recette Générale des Finances (RGF) ;**

Conformément aux dispositions de l'article 70 du décret n°2008- 111 du 12 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances, la RGF est devenue une Direction Technique (DT) de la DGTCP. Elle est animée par le Receveur Général des Finances, comptable principal de l'Etat. Elle est chargée des opérations budgétaires de l'Etat, d'opérations non budgétaires et de trésorerie, de la reddition du compte de gestion de l'Etat, de la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités locales et de leur transmission à la DCCE. La RGF comprend sept (07) services à savoir :

- le Service de la Recette (SR) ;
- le Service de la Dépense (SD) ;
- le Service de la Trésorerie (ST) ;
- le Service de la Comptabilité Publique (SCP) ;

- le Service de la Solde (SS) ;
- le Service des Collectivités Locales (SCL) ;
- le Service Epargne (SE)
- ✓ **les Recettes des Finances (RF) ;**

Ce sont des unités comptables à l'échelon départemental. Le Receveur des Finances est un comptable secondaire de l'Etat réalisant pour le compte du comptable principal, des opérations comptables de l'Etat constatées dans les Recettes Perceptions de son arrondissement financier. Il centralise les fonds provenant de l'ensemble des autres réseaux comptables.

✓ **les Recettes Perceptions (RP) :** ce sont les unités comptables de base.

Le supérieur hiérarchique direct du Receveur Percepteur est le Receveur des Finances situé dans le même arrondissement financier.

## **B- Fonctionnement de la DGTCP**

Le fonctionnement du Trésor s'apprécie à travers deux (02) types de fonctions qu'il assure : les fonctions traditionnelles et les fonctions modernes.

### **1- Fonctions traditionnelles**

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

## ➤ Rôle de caissier de l'Etat

Dans son rôle de caissier de l'Etat, le Trésor Public détient les deniers publics, effectue les opérations d'exécution de la loi de finances ainsi que celles des budgets des collectivités locales dont la réalisation est assurée par les comptables publics aussi bien en recettes qu'en dépenses.

Ces opérations concernent les charges permanentes de l'Etat et le Trésor Public s'emploie à cet effet à ajuster l'ensemble des recettes et des dépenses.

## ➤ Rôle de comptable de l'Etat

Le Trésor Public est le comptable de l'Etat. A cet effet, il est responsable de la réglementation de la comptabilité publique, de l'exécution comptable des opérations budgétaires, des opérations de trésorerie pour le compte de l'Etat, des collectivités locales et organismes publics.

Il est en outre chargé de la centralisation des comptes de tous les comptables publics, de l'élaboration du compte général de l'Administration Centrale des Finances (ACF) et transmet sa gestion à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême(CCCS).

## **2- Fonctions modernes**

La mise en œuvre de la fonction bancaire du Trésor s'apprécie sur deux (02) rôles essentiels à savoir : le rôle monétaire et le rôle d'intermédiaire financier.

## ➤ Rôle monétaire

Le Trésor Public(TP) suscite l'émission de la monnaie centrale par les titres représentatifs de sa dette publique à court terme acquis par les banques et renforcés par celles-ci sur le marché monétaire.

Dans le cadre de leurs activités, les banques constituent leur porte feuille d'effets publics en consentant un crédit à court ou à moyen terme à l'Etat.

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

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

## ➤ Rôle d'intermédiaire financier

Le Trésor Public collecte l'épargne et se présente comme un important investisseur sur le marché financier. L'arrêté n°1188/MF/BC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP, dispose en son article 32 que le Bureau de la Monnaie et du Crédit (BMC) de la DAMF est chargé du suivi des banques primaires et des établissements financiers et assure, en rapport avec la BCEAO, le respect de la réglementation bancaire.

La tutelle des activités de banque et des bourses est assurée par le Trésor Public en contrôlant le marché des capitaux et en définissant la politique de

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

En définitive, le Trésor Public est la personnification financière de l'Etat. Par conséquent, il est à l'origine des décisions réglementant le secteur bancaire.

Après cette brève présentation de la DGTCP nous allons décrire les observations de stage et faire cas des atouts et faiblesses constatés.

## **SECTION 2 : Déroulement du stage**

Dans cette section il est question de présenter les tâches exécutées et les difficultés rencontrées lors du déroulement de notre stage.

### **PARAGRAPHE 1 : les tâches exécutées**

Au cours de notre stage, nous avons eu à parcourir trois services que sont : le service de la dépense, le service de la comptabilité publique et le service de la recette.

Au niveau du **service de la dépense** nous avons eu l'opportunité d'exécuter certaines tâches dans les divisions suivantes :

- **Division du VISA**

Dès notre entrée dans cette division nous avons eu à :

- Donner des renseignements sur les titres des prestataires à la section accueil et réception des titres,
- Procéder à la vérification des dossiers reçus de la section accueil et réception des titres à la section vérification.

- **Division du règlement**

Dans cette division nous avons procédé :

- Au traitement des mandats,
- Au dépouillement des dossiers en les classant suivant les Bordereau de Transmission,
- Au rapprochement des mandats suivant le Bordereau de Sommation,
- A la mise en rubrique budgétaire suivant les imputations et
- A la sommation des mandats qui ont même imputation.

- **Division pension**

Ici, il nous a été chargé de faire :

- La vérification, dépouillement et classement par millésime des bulletins édités assignés à la DGTCP,
- L'archivage des bulletins retournés pour cause de non présentation et de décès et l'insertion des « fiches A » selon l'année

Au niveau du **service de la comptabilité publique**, nous avons exécuté certaines tâches dans les divisions suivantes :

- **Division de la Comptabilité**

A ce niveau nous avons effectué plusieurs travaux à savoir :

- Apurement, dépouillement, et ventilation des pièces comptables décadaires (ensemble des opérations effectuées par les postes comptables pendant une décade) ;
- Dédoublement des fiches d'écriture ;
- Enregistrement et ventilation des comptabilités reçues.

- **Division Etude, Synthèse et Statistique**

Ici les travaux exécutés sont :

- Etablissement des ordres de mouvement ;
- Etablissement des ordres de paiement et des bordereaux de transfert de recette ;

Au niveau du **Service de la recette**

Il procède à la collecte des fonds de l'Etat et ceux à travers des recettes finances et perception respectivement installées dans les départements et communes du pays. A cet effet nous avons eu à exécuter certaines tâches à la division du contentieux et des poursuites :

- Le traitement des pièces : les pièces proviennent de tous les postes comptables des six arrondissements financiers par l'intermédiaire du service de la comptabilité et de la caisse de la recette générale des finances. Les tâches exécutées dans ce cadre peuvent être résumées en trois **(03)** étapes :
  - **Le dépouillement** : Il consiste à regrouper selon la nature de la Recette les pièces justificatives et les fiches comptes générées par le logiciel **ASTER**
  - **Le pointage** : Il consiste à pointer sur les fiches comptes, les montants des recettes portées sur les pièces justificatives .Cette étape se termine, par la sommation des pièces justificatives et celles des fiches comptes pour chaque nature de recette. En principe, le montant des pièces justificatives doit être égal à celui mentionné sur les fiches comptes.

- **La sommation** : Elle consiste à faire la somme de toutes les pièces justificatives de la décade et de toutes les fiches compte **ASTER** et à assurer que les deux montants sont concordants et comptabilisés par la fiche compte concernée.

## **PARAGRAPHE 2 : Observation du stage**

Dans ce paragraphe, il est question de parler des forces et faiblesses de la DGTCP.

### **A- Les forces de la DGTCP**

Comme toutes structures, la DGTCP a des forces qui font d'elle une structure à part entière. A cet effet, nous dirons que la DGTCP détient du personnel composé entièrement de jeunes dynamiques et dévoués au travail.

Les forces de la DGTCP se manifestent aussi par ses valeurs qui sont entre autre la participation à la dévotion matinale, l'obligation de discrétion, de probité, de réserve, de dignité etc... Ces valeurs permettent à l'institution de s'afficher positivement au vue de ses prestataires.

### **B- Les faiblesses de la DGTCP**

Malgré les qualités dont disposent la DGTCP, il y a quelques maux qui la minent et qui la rendent faible. Elles sont essentiellement de deux ordres :

#### **1) Problèmes d'ordre matériel**

Au nombre des problèmes d'ordre matériel, on peut citer notamment :

- le manque de fournitures de bureau (les calculatrices sur secteur) pour la mise en état d'examen des comptes de gestion de l'Etat et des Communes,

- le manque de meubles de rangement adéquats pour l'archivage des documents et de certaines pièces générales et spécifiques.

## **2) Problèmes d'ordre technique**

En la matière, l'extension du progiciel **ASTER** à la DGTCP n'a toujours pas atteint tous les services. Or, la connexion au progiciel **ASTER** constitue un atout important pour l'édition des balances, la pratique et la maîtrise du mécanisme de la réflexion qui aboutit, in fine, à la tenue et au suivi régulier de la comptabilité patrimoniale.

---

**CHAPITRE 2 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE  
L'ETUDE**

Dans ce chapitre, nous évoquerons le cadre théorique et la méthodologie de l'étude. Il est divisé en deux sections : la section 1 aborde la problématique de l'étude, son intérêt, ses objectifs et les hypothèses de l'étude. La section 2 est axée sur la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

**SECTION 1 : problématique, intérêt, objectifs et hypothèses de l'étude**

Dans cette section, il est question de présenter en paragraphe 1 la problématique et l'intérêt de la recherche puis, en paragraphe 2 les objectifs à atteindre et énoncer les hypothèses de travail.

**PARAGRAPHE 1 : Problématique et intérêt de l'étude**

**A- Problématique de l'étude**

L'Etat Béninois, à l'instar de tous les Etat du monde a besoin de moyens financiers de différentes natures pour réaliser les missions qui sont les siennes .Il s'agit entre autre, de la sécurité ,de la justice, de la défense, de l'éducation, des infrastructures économiques, de la santé....

Mais comme l'Etat n'a pas de ressources naturelles suffisantes pour répondre à toutes ses sollicitations, il fait recours aux prélèvements obligatoires qualifiés généralement : d'impôt et de taxes. C'est d'ailleurs ceux-ci qui, en grande partie, pourvoient en ressource le budget de l'Etat qui est un acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses de l'Etat pour une année civile, et ceux des collectivités locales. Notons que l'Etat, pour assurer une bonne gestion de son économie, a créé le Ministère de l'Economie et des

Finances (**MEF**) divisé en six (**06**) directions générales dont la DGTCP est l'une d'entre elles et a plusieurs missions qui lui sont assignées.

Parmi ses missions, la DGTCP est chargée de proposer et de mettre en œuvre la politique financière de l'Etat. Ainsi elle se charge de la mobilisation des recettes qui ne relèvent pas de la fiscalité (recettes non fiscales et recettes exceptionnelles). Il s'avère que la question de recouvrement des recettes non fiscales (**RNF**) de l'Etat demeure une préoccupation majeure pour la DGTCP.

Les informations qui nous ont été données, au cours du déroulement de notre stage, nous ont permis de constater que les recettes recouvrées chaque année évoluent en dent de scie. Ce qui explique le non atteint des objectifs budgétaires fixés par l'Etat. On remarque en effet, que les décideurs sont confrontés à d'énormes difficultés dans le domaine des finances publiques. Au rang de ses difficultés, on peut citer la complexité de la procédure de recouvrement des recettes non fiscales (**RNF**). En somme, force est de constater le faible niveau des **RNF** dans les recettes du Budget Général de l'Etat (**BGE**).

Tous ces problèmes cités nous amènent à réfléchir sur la question centrale suivante : comment améliorer le niveau de recouvrement des recettes de l'Etat par la DGTCP ?

Ainsi, pour répondre à cette question principale, nous posons les questions de recherches suivantes :

- La procédure de recouvrement des recettes non fiscales est-elle fiable ?
- Est-ce que l'Etat a un délai de recouvrer ses recettes non fiscales ?
- Pourquoi certaines créances dans les compagnies et agences aériennes deviennent irrécouvrables ?

Au-delà de ces problèmes, une bonne analyse comptable de toutes ses opérations s'impose pour finaliser les informations. Nous avons décidé de nous y appesantir pour ne pas rester insensible à ces faiblesses afin d'apporter aux autorités en charges de cette institution nos contributions pour essayer d'améliorer la mobilisation des **RNF**.

### **B- Intérêt de l'étude**

L'intérêt théorique qui révèle cette étude est de permettre aux chercheurs d'approfondir leurs recherches sur la notion du recouvrement des recettes développées par le système financier de l'Etat béninois. Nous remarquons qu'une faible importance est accordée au budget. Ainsi, il n'est plus un secret pour les acteurs économique béninois qu'une bonne gestion de l'Etat passe par un recouvrement rigoureux et efficace des recettes. A travers cette étude, nous allons analyser le recouvrement des recettes à la DGTCP et ferons une étude sur ces difficultés tout en proposant des solutions adéquates. La réalisation de ce travail est un grand intérêt pour nous même ainsi que pour la DGTCP.

### **Pour la DGTCP**

- Notre passage au trésor aurait servir aux dirigeants de cette entité, s'ils prenaient en compte nos critiques et suggestions d'améliorer leur processus de recouvrement.
- Notre stage a également permis à la **DGTCP** d'acquérir de la ressource humaine vu que le Trésor Public manque de personnel.

**Pour nous-mêmes**

Elle nous a permis non seulement de mettre en pratique nos connaissances théoriques, confronter la théorie à la pratique mais également de faire face aux réalités de la vie en société afin d'acquérir une expérience professionnelle et accéder plus tard aux marchés de l'emploi. De même ce stage nous a permis d'avoir une connaissance plus accrue du recouvrement des recettes et d'en connaître ces difficultés qui font obstacle au personnel de la DGTCP. Et enfin, à collecter au sein de cette structure des informations concernant notre thème.

**PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses**

**A- Les objectifs**

Les objectifs visés par cette étude peuvent se décomposer en objectif général et en des objectifs spécifiques.

**1 Objectif général**

L'objectif poursuivi dans ce travail est d'améliorer le niveau du recouvrement des recettes de l'Etat par la DGTCP afin de contribuer à une meilleure couverture des dépenses budgétaires.

**2 Objectifs spécifiques**

Dans le souci d'atteindre cet objectif général, nous nous sommes assignés des objectifs spécifiques libellés comme suit :

- Apprécier la fiabilité de la procédure du recouvrement des recettes non fiscales

- Identifier le délai du recouvrement des recettes non fiscales
- Identifier les causes du non recouvrement de certaines créances dans les compagnies et agences aériennes.

**B- Les hypothèses**

Les hypothèses de la recherche découleront de la question centrale précédemment posée à savoir « comment améliorer le niveau du recouvrement des recettes de l'Etat par la DGTCP ? »

Ainsi nous avons les hypothèses suivantes :

**H1** : Les obstacles rencontrés lors de la mobilisation des recettes non fiscales expliquent la non fiabilité de la procédure.

**H2** : L'inexistence d'un délai de recouvrement retarde la mobilisation des recettes non fiscales.

**H3** : Le manque de contrôle à priori explique le non recouvrement de certaines créances dans les compagnies et agences aériennes.

**SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE  
DE RECHERCHE**

Dans cette section, il s'agit pour nous de faire la synthèse du stock de connaissance qui existe déjà dans notre domaine d'investigation puis d'envisager la méthodologie de travail à adopter.

**PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature**

La revue de littérature est par définition le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution en matière d'approches théoriques et empiriques. Dans le cadre de toute recherche ou écrit scientifique, la revue de littérature doit intervenir après le ciblage de la problématique et le choix du sujet de mémoire car elle permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou le domaine abordé. C'est la raison pour laquelle nous allons essayer de mettre en exergue les approches de certains auteurs qui ont partiellement ou totalement abordé les problèmes évoqués dans notre travail.

Ainsi, d'une part nous expliquerons certains concepts clés de notre thème de recherche et d'autre part nous analyserons les études antérieures qui ont traités à notre sujet de recherche.

**I. ANALYSE CONCEPTUELLE**

Elle permet de clarifier certains concepts qui ont rapport à notre thème et qui l'explique d'avantage.

**A- Généralité sur le recouvrement des recettes**

Elle est composée du concept de recouvrement des recettes et des composantes de la recette.

**1 Le concept de recouvrement de recettes**

Le recouvrement est la phase ultime du processus de l'activité fiscale. Il est l'action permettant à un créancier de rentrer en possession des créances que certaines personnes lui doivent. Il peut être également défini comme l'ensemble

des voies et moyens conformément à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer la totalité ou une partie de ses fonds. Ainsi, selon le dictionnaire français LAROUSSE, le recouvrement est défini comme une perception des sommes dues.

En effet pour A. C. MARTINET et A. SILEM (2003) dans leur ouvrage **le lexique de gestion**, le recouvrement d'une créance se définit comme l'apurement d'une dette envisagée du point de vue du créancier. Pour Pierre LASSEGUE (2002), le recouvrement des créances est défini comme le fait pour un créancier d'obtenir le paiement de la somme d'argent ou de la prestation en nature qui lui est due à l'arrivée du terme convenu.

Il consiste à faire passer du patrimoine du contribuable à la caisse de l'Etat, le montant déterminé à la liquidation de l'impôt. Pour M. Paul (1983), le recouvrement est l'ensemble des opérations exécutées à la diligence d'un comptable public en vue de percevoir des débiteurs des organismes publics, la somme qui leurs sont dues. Il peut exiger l'engagement des poursuites par le comptable pour faire entrer les recettes dans les caisses publiques.

« L'Histoire montre qu'un Etat ne peut jouir d'une pleine autonomie et ne peut exercer une pleine souveraineté que lorsqu'il a réussi à centraliser entre ses mains la totalité des services financiers ; à encaisser tous les revenus auxquels il a droit et pour lui-même, maîtriser toute les dépenses dont il a la charge sur tout l'étendue du territoire »M. DUVERGER (1978)

Comme tout système de recouvrement, le recouvrement des recettes budgétaires de l'Etat se définit comme l'ensemble des procédés administratifs utilisés pour assurer l'entrée des recettes de l'Etat dans les caisses publiques.

Toute recette publique doit avoir été préalablement autorisée ; autrement elle devient irrégulière. L'autorisation de recouvrement des recettes ne vaut pas seulement permission mais également obligation. Elle s'analyse en un véritable acte d'autorité qui doit être exécuté par les agents de recouvrement.

Par ailleurs, la recette en comptabilité est la somme d'argent encaissée à la suite d'une opération le plus souvent commerciale. Par extension, le terme désigne les mouvements financiers entrants. On oppose les recettes aux dépenses. Selon LAROUSSE (2006) le mot recette se définit comme le montant total des sommes reçues, gagnées qui sont entrées en caisse à un moment donné.

Pour tout Etat ayant le souci de développement, la disponibilité de recettes est une priorité de premier rang ; car c'est celle-ci qui permettra de faire face aux énormes dépenses inscrites dans le budget annuel. Pour disposer de ces recettes, de nombreuses possibilités sont offertes. Parmi les ressources de l'Etat moderne, on distingue deux types de recettes : les recettes fiscales et les recettes non fiscales.

## **2 Les composantes de la recette**

### **❖ Recettes fiscales**

Essentiellement dans les pays de l'Afrique de l'ouest, les revenus proviennent principalement de la fiscalité. Ainsi **les recettes fiscales** sont les recettes provenant des impôts : il s'agit donc de l'ensemble des recettes résultant des prélèvements obligatoires opérés par l'Etat. Elles sont cruciales pour le fonctionnement de l'Etat car elles représentent la plus grande partie de l'ensemble des recettes budgétaires. La recette fiscale peut être brute ou nette.

Elle est **brute** lorsqu'elle est perçue par l'Etat en excluant l'ensemble des mesures fiscales dont bénéficient les contribuables. Elles correspondent aux recettes qui seraient perçues si aucune niche fiscale n'était appliquée (déduction d'impôt, réduction d'impôt ou crédit d'impôt). Elle est **nette** lorsqu'elle est perçue par l'Etat en prenant en compte les obligations fiscales (déduction d'impôt, réduction d'impôt et crédit d'impôt au bénéfice des contribuables) ainsi que les décisions fiscales (baisses des recettes résultant des décisions de l'administration concernant des contribuables spécifiques). La TVA fait toutefois exception à cette dernière définition. En effet, pour la TVA, les obligations fiscales sont constituées des crédits que les redevables (les entreprises) constituent lorsque la taxe qu'ils collectent est inférieure à la taxe déductible.

Notons que la recette fiscale est l'ensemble des recettes qui découlent du recouvrement des **impôts, taxes et des cotisations sociales**. A cet effet, Gaston JEZE a défini dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle **l'impôt** comme étant une prestation pécuniaire requise des particuliers par voie d'autorité, à titre définitif et sans contrepartie, en vue de la couverture des charges publiques. Sauf quelques exceptions comme la dation en paiement.

Cette charge est acquittée sous forme monétaire. Ce qui en exclut les contributions comme le service national. Elle est obligatoire, contrairement à une souscription, et sans contrepartie directe donc non commerciale. Enfin, il ne s'agit pas d'un emprunt, mais d'un prélèvement définitif. Les impôts ont aussi un caractère récurrent qui les différencie des expropriations et des réquisitions.

Par contre, **la taxe** est un prélèvement à caractère fiscal, destiné à alimenter la trésorerie de l'Etat, d'une collectivité locale ou d'un établissement public

administratif (LAROUSSE). La douane est une institution fiscale chargée de la perception des droits et taxes dus à l'entrée des marchandises sur un territoire. Son activité est règlementée par le droit national mais aussi par des accords internationaux. Ainsi la taxe douanière peut être définie comme un prélèvement à caractère fiscal mais perçue par l'administration douanière dans le cadre de ses activités pour alimenter la trésorerie de l'Etat.

**Les cotisations sociales**, aussi appelées charges sociales, sont des prélèvements sur la valeur ajoutée, ou excédent brut d'exploitation, assis sur le salaire. Les cotisations font partie de la répartition opérée sur la richesse nationale créée au cours de l'année, ou PIB. Elles sont calculées sur la base des salaires. Elles constituent le salaire indirect, ou socialisé et sont associés au financement de prestation sociale.

Une distinction est faite entre deux types de cotisations sociales :

- Les cotisations sociales salariales, aussi appelé cotisation sociale salariée, qui sont déduites du salaire brut ( $\text{salaire net} = \text{salaire brut} - \text{cotisation sociale salariée}$ ) ;
- Les cotisations sociales employeurs qui sont déduites du salaire super-brut ( $\text{salaire brut} = \text{salaire super-brut} - \text{cotisation sociale}$ ) et qui sont en général plus élevés que les cotisations sociales salariées.

La théorie économique montre que la répartition entre ces deux types de cotisations n'a pas d'importance économique ; trois éléments ont une influence économique : le niveau du salaire super-brut payé par les employeurs, c'est à-dire la rémunération des salariés, le niveau du salaire net effectivement perçu par les salariés et les dépenses financées par les prélèvements sociaux.

Les cotisations sociales correspondent donc à une part socialisée du salaire. C'est à-dire collectée par des organismes appelée caisses afin d'être redistribuée. Les cotisations bénéficient en contrepartie d'une couverture partielle ou totale de frais divers, engendrées par l'un des grands « risques » que sont le chômage, la vieillesse, la famille, la maladie et les accidents du travail et maladies professionnelles. Cette contrepartie peut être immédiate (risque immédiat) ou différée : le salarié touche une pension à l'âge de retraite.

Ce système repose sur un principe de solidarité : une partie des salariés paye plus qu'ils ne reçoivent ou qu'ils ne recevront, par exemple s'ils ne connaissent aucun ennui de santé ou aucune période de chômage, si la durée de leur espérance de vie à la retraite est plus faible que la moyenne, si leur cotisations servent à financer d'autres régime de retraites. Souvent, les cotisations sociales sont vues comme une charge sociales par les entreprises en ce qu'elles impactent directement et substantiellement le coût du travail. Des organismes interviennent pour aider les entreprises à réduire le montant de ces cotisations.

Dans la théorie économique, la séparation entre cotisation sociale patronale et cotisation sociale salariée n'est pas pertinente à moyen terme : les cotisations sociales reposent in fine sur les salaires, du fait d'une baisse des salaires ou d'une moindre hausse. Ce qui compte, ce sont les salaires nets (perçu par les salariés) et les salaires super-bruts (payés par les employeurs), la répartition des prélèvements entre les deux n'a pas d'influence. Le niveau des cotisations sociales varie en fonction de l'efficacité des systèmes de sécurité sociale et des gestionnaires. L'Etat peut également prendre en charge une partie des dépenses.

## ❖ Recettes non fiscales

La fonction de recouvrement des impôts, de 1960 à 1989, relevait de la compétence de la DGTCP. Mais, à la suite du diagnostic de la procédure du recouvrement des impôts, le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) ont recommandé que la fonction du recouvrement soit transférée de la DGTCP à la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID), jugée techniquement plus compétente à l'assurer. En application du programme d'ajustement structurel (PAS) signé avec les institutions internationales dans lequel figure l'engagement pris de transférer la fonction de recouvrement à la DGID, le gouvernement du Bénin a fait voter à l'assemblée nationale révolutionnaire deux lois à cet effet. Lesquelles lois ont permis de décharger la DGTCP du recouvrement des recettes fiscales. Comme l'ont conféré la loi des finances, la DGTCP est désormais chargée du recouvrement des recettes non fiscales. Ainsi, conformément à la nomenclature budgétaire de l'Etat en vigueur en République du Bénin, nous pouvons distinguer :

- **les revenus de l'entreprise et du domaine** : il s'agit des contributions des entreprises publiques au titre des revenus de l'entreprise et entre autres des loyers d'immeubles, des redevances et taxes forestières, des redevances en matière de chasse, des redevances minières au titre des revenus des domaines ;
- **les droits et frais administratifs** : on dénombre à ce niveau les recettes consulaires, les droits d'examens , les redevances des radios et télévisions privées, les droits de chancelleries et les recettes liées aux activités de la direction de l'agriculture, de la direction de l'élevage, de la direction générale des transports terrestres, du service des poids et mesures ;

- **les amendes et condamnations pécuniaires** : elles sont constituées des amendes forestières, des frais et amendes judiciaires, des produits des transactions pécuniaires et des taxes sur pollution ;
- **les produits financiers** : il s'agit des produits des participations financières, des dividendes et des intérêts de placement ;
- **les autres recettes non fiscales** : au titre de ces recettes, nous pouvons citer la taxe à l'embarquement et la taxe de solidarité, les recettes accidentelles, la taxe du développement touristique, les redevances sur produit pétrolier et les redevances GSM ;
- **les recettes exceptionnelles** : il s'agit des gains de change, des sommes indûment perçues et des remises et annulation de dettes.

**B- Notion de contrôle de gestion**

Elle est composée du concept de contrôle de gestion et de son importance.

**1 Concept du contrôle de gestion**

Dans son acceptation générale, le mot <<contrôle>> est souvent associé à la vérification. Au cours d'une vérification, s'il apparait que les règles ne sont pas respectées, il s'en suit généralement une sanction.

Limiter le mot <<contrôle>> à un processus de vérification-sanction, conduirait donc à réduire considérablement le champ de cette discipline.

L'acceptation anglo-saxonne va au-delà de cette limite en intégrant dans le processus vérification-sanction, la notion de maîtrise.

Ainsi, contrôler c'est maîtriser et pas seulement vérifier et sanctionner. Le contrôle de gestion en tant que composante du contrôle organisationnel, a pour tâche spécifique de garantir la cohérence entre stratégie et action courantes.

Selon H. BOUQUIN (1998) : <<le contrôle de gestion est formé des processus et des systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution>>.

Il découle de cette définition que le contrôle de gestion joue un rôle d'écran entre les défis de l'organisation et les actions de routine et doit non seulement assurer la cohérence entre eux, mais aussi garantir la logique économique. Il s'agit de l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et de l'obtention des réalisations conformes aux prévisions.

Grâce au contrôle d'exécution, les écarts résultant du couple prévision-réalisation sont analysés en vue de situer les responsabilités et de prendre des mesures correctives.

Le contrôle est un instrument de rationalité économique en ce sens qu'il garantit le non-gaspillage des ressources nécessaire à l'atteinte des objectifs. Dans ce contexte, R. N. Anthony (1988) père incontesté de la discipline, indiquait dans son ouvrage que : <<le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et réalisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation>>.

Cette définition a tendance à occulter la dimension ressource humaine qui représente un aspect important du contrôle de gestion. Les hommes sont en amont et en aval de toutes décisions, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles. ANTHONY (1988) élargie donc sa définition en la structurant de la façon suivante : <<le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation>>.

Pour C. ALAZARD et al, (2001), le contrôle de gestion est <<l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux divers responsables, les données chiffrées, périodiques, caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées et prévues peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées>>.

## **2 L'importance du contrôle de gestion dans un Etat.**

Dans le domaine des finances, le contrôle n'est pas un concept nouveau. Etant la vérification de la fidélité d'une tradition puis la régularité d'un acte, le contrôle pour l'Etat peut être une source de progrès économique. C'est ainsi que J. F. FABRE (1968) affirme : <<le contrôle peut être un large facteur de progrès s'il est largement ouvert aux préoccupations approfondies et s'il est assorti de suite nécessaire>>. La bonne gestion des ressources financières de l'Etat nécessite l'application des règles de finance publique qui régissent les activités de l'Etat dans le domaine financier notamment l'exécution des recettes et des dépenses publiques.

L'Etat a ainsi besoin d'améliorer ses ressources qui s'amenuisent de jours en jours afin de couvrir ses charges publiques sans cesse croissantes. Cette

amélioration ne doit pas manquer de faire l'objet de contrôle pour assurer un juste recouvrement, ce qui entraîne l'obligation d'un contrôle devant prendre en compte les règles et les conditions de contrôle efficace effectué par les agents assermentés, afin de réduire ou d'éradiquer l'évasion des recettes non fiscales. C'est pourquoi M. DUVERGER et al (1983), dans leur livre de finance publique ont montré l'existence de trois conditions et de trois règles fondamentales pour un meilleur contrôle :

**a) Règles pour assurer un contrôle efficace**

- **La règle de l'improviste** qui consiste à surprendre l'agent soumis au contrôle dans l'exercice de ses fonctions et permet de constater les conditions dans lesquelles il exerce ;
- **La règle de suspect** qui vise à porter un doigt accusateur sur l'agent contrôlé car le contrôleur met tous les moyens en œuvre pour déceler les irrégularités soit dans l'application d'une loi, soit dans le maniement des deniers publics.
- **La règle de mentalité** qui ne permet en aucun cas au contrôleur financier, de bloquer le fonctionnement d'un service administratif dans lequel il exerce son contrôle.

**b) Condition d'un bon contrôle**

- **Le contrôle sur place** dans lequel le contrôleur exige, du contrôlé, sur les lieux du travail, tous les renseignements nécessaires et susceptibles de l'éclairer sur la gestion faite des fonds publics mis à sa disposition.
- **Le contrôle sur pièces** qui porte sur l'ensemble des documents administratifs donnés. Ici, le contrôleur procède à un examen minutieux de tous les documents qui lui ont été remis ou, transmis par le service contrôlé.
- **La voie contradictoire** qui permet aux agents ayant subi le contrôle, d'obtenir de la part des contrôleurs, la communication de toutes les charges

qui pèsent sur eux et leur permet par la même occasion d'en fournir toutes les réponses.

La mission du trésor dans le cadre de la performance du recouvrement des recettes nécessite une dynamique de croissance des recettes non fiscales nécessaire pour le financement des dépenses de l'Etat.

## **PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de recherche**

La méthodologie de l'étude est un processus qui permet d'atteindre un résultat envisagé. Elle nécessite au préalable une recherche qui exige un ensemble de moyens coordonnés dont l'application permet d'obtenir des résultats cohérents et fiables. L'obtention de ces résultats est soumise à l'utilisation de différentes méthodes de collecte, de traitements et d'analyses des données.

### **I. METHODE DE COLLECTE DE DONNEES**

Parmi les méthodes de collecte de données utilisées, nous avons recouru à l'entretien direct et à la recherche documentaire.

#### **➤ L'entretien**

L'entretien est une technique de collecte de donnée par laquelle une personne obtient une information d'une autre.

Les entretiens ont consisté pendant notre recherche en des discussions préliminaire avec les différents responsables de la division Centralisation des recettes du service de la Recettede la DGTCP au cours d'un stage de durée de trois mois qui nous a été accordé.

Ils nous ont permis de mieux cerner l'environnement interne et externe de la structure et d'avoir également des éclaircissements sur des données recueillies.

Il s'agit entre autre :

- Des difficultés auxquelles le service de la recette est confronté dans sa gestion quotidienne ;
- Difficultés liées au non recouvrement des recettes dans les meilleurs délais ;

➤ **Recherches documentaires**

La recherche documentaire a consisté à une étude poussée des méthodes de recouvrement. Cette recherche documentaire s'est également orientée vers un certain nombre d'ouvrages et mémoires ayant rapport avec notre sujet. Nous avons en outre sillonné divers centres de recherche dont la bibliothèque et tiré avantage du développement des technologies modernes notamment de l'internet, qui nous a permis une recherche documentaire plus approfondie.

La nécessité du traitement de l'ensemble des informations recueillies s'impose et ceux, sur la base de méthodes bien précises.

## **II- METHODE DU TRAITEMENT DES DONNEES**

Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des réponses seront récapitulées de façon synthétique par série.

**III - METHODE D'ANALYSE DES DONNEES**

- **Méthode d'analyse des entrevues**

Les entrevues ont été réalisées sur la base d'objectifs précis. Ainsi c'est la méthode manuelle de traitement que nous avons utilisée à travers le dépouillement des questionnaires de notre guide d'entretien. Les informations issues du guide d'entretien ont été analysées et reliées également à des concepts théoriques afin de ressortir le sens précis de ces dernières.

- **Méthode d'analyse des informations issues de la recherche documentaire**

L'analyse des données extraites des documents voire internet s'est fait sur la base d'une optique tendancielle, consistant à examiner l'évolution de ces données dans le temps. Elle permettra de connaître le passé pour définir le présent et prévoir l'avenir.

Cette étude est importante, dans la mesure où une mise en évidence des dégradations éventuelles, permet aux divers responsables et directeurs de prendre connaissance des difficultés considérables auxquelles la direction fait face.

**IV- Stratégie de vérification des hypothèses**

Il s'agit des indicateurs à l'aide desquels les hypothèses seront confirmées ou infirmées.

**1. Condition de validation de l'hypothèse 1**

**H1** : « Les obstacles rencontrés lors de la mobilisation des recettes non fiscales expliquent la non fiabilité de la procédure »

Conditions :

Si l'analyse des faiblesses de la procédure de recouvrement des recettes de la DGTCP révèle une possibilité d'insuffisance lors de la mobilisation des ressources, alors H1 est acceptée et rejetée dans le cas contraire.

**2. Condition de validation de l'hypothèse 2**

**H2** : « L'inexistence d'un délai de recouvrement retarde la mobilisation des recettes non fiscales. »

Conditions :

Si nous constatons sur la base des résultats de nos enquêtes que la fréquence liée à l'inexistence d'un délai de recouvrement soit supérieure à 50%, alors on valide H2 et on la rejette dans le cas contraire.

**3. Condition de validation de l'hypothèse H3**

**H3** : « Le manque de contrôle à priori explique le non recouvrement de certaines recettes dans les compagnies et agences aériennes »

Conditions :

Si lors de notre enquête nous constatons qu'au niveau de la mobilisation des ressources, le contrôle constitue un handicap majeur pour une collecte efficace et transparente des recettes, H3 serait validée et rejetée dans le cas contraire.

**V-Difficultés et limites de l'étude**

Malgré le chaleureux accueil et l'engagement du personnel au cours de notre stage, nous avons été confronté à :

- l'indisponibilité de certains agents et chefs de services pour répondre à nos questions,
- L'inaccessibilité de certains documents jugés confidentiels en raison de leur importance.

Les limites sont liées à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues auprès des enquêtés. Notre étude n'a pas pu aborder les recettes fiscales car celles-ci ne sont plus de la mission de la DGTCP.

---

**CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS**

Ce chapitre est le niveau le plus pratique de notre étude. A ce niveau, nous allons présenter les données nécessaires pour les objectifs de l'étude, à leur analyse et à leur interprétation.

Ainsi, la synthèse des résultats et la vérification des hypothèses nous conduiront à la formulation des suggestions.

**SECTION 1 : MOBILISATION, DEPOUILLEMENT ET  
PRESENTATION DES DONNEES**

Nous abordons dans cette section la mobilisation et le dépouillement des données relevées lors de nos enquêtes, puis nous allons faire la présentation et l'analyse des résultats. Cette section est scindée en deux paragraphes.

**Paragraphe 1 : Mobilisation et dépouillement des données**

**A- La mobilisation des données et difficultés rencontrées**

Pour obtenir des données complètes, il faut utiliser les outils fiables pour la collecte des informations dont on a besoin dans la réalisation d'un travail de recherche. Alors pour pouvoir respecter ceci, notre enquête a été réalisé sur la base des questionnaires adressés aux chefs divisions et chefs sections.

Pour avoir plus d'information sur le sujet, nous avons eu des entretiens avec certains responsables des services ciblés car ceux-ci sont plus impliqués dans le système de recouvrement. Et aussi, nous nous sommes basés sur des analyses critiques sur les propos recueillis et sur les littératures abordant le sujet.

Cependant, il existe des difficultés majeures rencontrées au cours de notre étude que nous voulons faire ressortir. En effet, les difficultés majeures rencontrées sont entre autre le non accessibilité aux informations et documents auprès de l'institution, la difficulté de pouvoir faire des entretiens avec certains responsables qui les reportent plusieurs fois avant qu'on ne puisse avoir gain de cause.

### **B- Le dépouillement et la limite des données recueillies**

Nous avons dépouillé les données recueillies et les avons traités manuellement. Cette exploitation nous permet de calculer un indicateur simple qui est la fréquence et aussi pour la présentation de ces données, nous avons utilisé les tableaux et la méthode de tri à plat.

Alors, il existe quelques limites relatives aux données recueillies dans le cadre de notre enquête. Aussi, nous arrive-t-il de rencontrer certains responsables qui ont de réticence à nous fournir des informations de peur de se créer de problèmes avec leurs supérieurs hiérarchiques ou la direction.

Enfin, il est nécessaire d'ajouter notre manque d'expérience dans la gestion d'une bonne enquête et de collecte de données. Alors nous nous sommes efforcés de respecter autant qu'on peut, les règles, normes et principes académiques qui nous ont été appris.

### **Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats**

Nous allons présenter dans cette partie les données recueillies puis nous les analyserons par rapport à chaque problème spécifique.

## A- Situation du recouvrement des recettes non fiscales

Le recouvrement des recettes non fiscales du Budget National a connu l'évolution suivante au cours des cinq (05) dernières années :

**Tableau n°1 : Evolution globale des recettes non fiscales de 2009 à 2013**

(Montants en millions de franc CFA)

Années	Prévisions des RNF	Réalisations des RNF	Taux en %
2009	48.000	28.825,75	60,05
2010	47.200	50.196,32	106,35
2011	52.100	44.037,16	84,52
2012	56.125	58.026,42	103,38
2013	61.680	55.168,2	89,44

**Source** : Service de la Recette (DGTCP)

Il ressort de ce tableau qu'en dépit des taux de recouvrement en dents de scie, les recettes non fiscales recouvrées par la DGTCP ont connu une hausse significative de 2009 à 2012, passant de 28.825,75 millions de FCFA en 2009 à 58.026,42 millions de FCFA en 2012, soit une augmentation de 29.200,67 millions de FCFA correspondant à un taux d'accroissement de 101,3%. Elles ont ensuite légèrement chuté en 2013 pour s'établir à 55.168,2 millions de FCFA,

soit une diminution de 2858,22 millions de FCFA correspondant à un taux de régression de 4,92%.

**B- Présentation et analyse des données relatives à la procédure d'exécution des recettes non fiscales**

Il s'agit dans cette partie de procéder à la description de la procédure adoptée par la DGTCP et de faire une analyse en termes de forces et faiblesses.

**1. Présentation de la procédure de recouvrement des recettes non fiscales.**

La procédure d'exécution des recettes est régie par l'article 46 alinéa 1 du décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique (RGCP). Cette procédure est organisée en deux phases : la phase administrative exécutée par les ordonnateurs et la phase comptable exécutée par les comptables. On distingue la procédure normale et la procédure exceptionnelle.

**a. La procédure normale**

Elle est normale lorsque les recettes sont constatées, liquidées, ordonnancées avant d'être prises en charge et recouvrées sur la base des titres de perception.

**b. La procédure exceptionnelle**

Elle est exceptionnelle lorsque les encaissements se font par versement spontanés des redevables ou à la diligence du comptable public, sans émission préalable de titre de perception : c'est le cas de la plupart des recettes non

fiscales qui ne respectent pas la procédure normale. Dans ce cas, après encaissement des recettes, le Comptable Public procède périodiquement à l'établissement d'un certificat de recette qu'il adresse à l'ordonnateur l'invitant à émettre un titre de perception de régularisation.

A la réception des titres de régularisation, il fait les contrôles requis et procède à leur prise en charge.

## **2. Analyse critique**

### **FORCES**

On constate donc que la procédure d'exécution des recettes non fiscales est régie par un texte, ce qui entraîne l'engagement du Service de la Recette à recouvrer effectivement les recettes dont la DGTCP a la charge. On note aussi que certaines structures qui perçoivent ces recettes administratives travaillent en collaboration avec la DGTCP et procèdent périodiquement au reversement du produit de leurs activités aux guichets du Trésor Public.

### **FAIBLESSES**

Toutefois, il est à noter qu'au sein de la Division de la Centralisation des Recettes qui se charge du recouvrement des RNF du Budget National, aucune section n'est chargée du recouvrement des RNF. De plus, plusieurs autres services administratifs et techniques des ministères et institutions de l'Etat qui ne sont pas dotées de l'autonomie financière perçoivent des recettes administratives qu'ils ne reversent pas au Trésor Public ce qui engendre le non respect du principe de l'universalité budgétaire dans certaines structures chargées du recouvrement des recettes non fiscales ; on note également des recettes qui ne sont pas régies par des textes, des quittances délivrées aux

usagers qui ne sont pas celles du Trésor. Enfin, certaines RNF du Budget National qui sont recouvrées pour la plupart sans émission préalable d'ordres de recettes ne font pas l'objet de titre de perception de régularisation contrairement à la procédure fixée par les textes.

**C- Tableau de synthèse des questionnaires et réponses afférents relatifs  
au délai du recouvrement des recettes non fiscales**

**Tableau n° 2 : Causes liées à l'inexistence de délai de recouvrement des  
RNF**

Libellés	Effectifs	Fréquences relatives
L'inexistence d'un texte permettant d'imposer un délai	14	70%
Manque de volonté des responsables compétents	4	20%
Autres réponses	2	10%
Total	20	100%

Source : Résultat de nos enquêtes

**COMMENTAIRE**

De l'observation de ce tableau, nous pouvons dire que sur 20 agents questionnés dans le cadre de cette étude, 70% affirment être informés de l'inexistence d'un texte permettant d'imposer un délai. Par ailleurs, il a été constaté que 20% estiment que cela est dû au manque de volonté des dirigeants compétents.

Alors, l'analyse de ce tableau fait remarquer que, le manque de volonté des responsables compétents n'a pas atteint un maximum de point et a eu une fréquence inférieure à 50%.

En ce qui concerne la cause de l'inexistence d'un texte qui pourrait sanctionner cet acte, nous avons obtenu un poids supérieur à 50%.

L'inexistence d'un texte permettant d'imposer un délai apparaît comme la seule cause du problème de l'inexistence d'un délai de recouvrement des RNF.

## **D- Présentation et analyse des données relatives au non recouvrement de certaines recettes dans les compagnies et agences aériennes**

**Tableau n° 3 : Causes liées au non recouvrement de certaines créances**

Libellés	Effectifs	Fréquences relatives
Manque de contrôle à priori	15	75%
Manque d'initiative des responsables concernés	2	10%
Insuffisance de moyens	3	15%
Total	20	100%

Source : Résultat de nos enquêtes

## **COMMENTAIRE**

De l'entretien avec les 20 agents du service de la recette, 75% trouvent que le non recouvrement de certaines créances est dû au manque de contrôle à priori dans les agences et compagnies aériennes. Par ailleurs, 15% de ces agents

pensent que cela est dû à une insuffisance de moyens financiers et 10% à un manque d'initiative des responsables concernés.

Ainsi, il ressort que le manque de contrôle à priori par le service de la recette est à la base du non recouvrement de certaines créances dans les compagnies et agences aériennes.

## **SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS**

Il s'agit à ce niveau de procéder à la vérification des hypothèses précédemment émises et de recommander des actions pragmatiques pour une amélioration du recouvrement des recettes non fiscales par la DGTCP.

### **PARAGRAPHE 1 : Vérification des hypothèses**

#### **A- Vérification de l'hypothèse H1**

**H1** : « Les obstacles rencontrés lors de la mobilisation des recettes non fiscales expliquent la non fiabilité de la procédure ». Pour cette hypothèse, l'entretien que nous avons eu avec le chef de la section recettes non fiscales, il ressort que :

- certaines recettes non régies par des textes font objet de recouvrement,
- certaines recettes non fiscales recouvrées sans émission d'ordre de recette ne font pas objet de titre de perception de régularisation,
- certains services qui ne sont pas dotés de l'autonomie financière perçoivent des recettes qu'ils ne reversent pas au trésor public.

Ces points précités confirment notre analyse critique faite sur la procédure de recouvrement des RNF. Donc les obstacles rencontrés lors de la mobilisation des recettes non fiscales sont liés aux limites de la procédure d'où l'hypothèse H1 est vérifiée.

**B- Vérification de l'hypothèse H2**

**H2 :** « L'inexistence d'un délai de recouvrement retarde la mobilisation des recettes non fiscales »

Sur la base du questionnaire établi, parmi les 20 agents du service de la recette interrogés dans le cadre de cette étude, 70% répondent favorable à l'inexistence d'un texte permettant d'imposer un délai de recouvrement des recettes non fiscales. De ce qui précède, on conclut que l'inexistence d'un délai de recouvrement a de l'influence sur la mobilisation des recettes non fiscales et donc l'hypothèse H2 est vérifiée.

**C- Vérification de l'hypothèse H3**

**H3 :** « Le manque de contrôle à priori explique le non recouvrement de certaines créances dans les compagnies et agences aériennes.»

- En se référant au questionnaire établi, il a été constaté que 75% des 20 agents du service de la recette interrogés, ont répondu favorable à un manque de contrôle au niveau des agences et compagnies lors de la mobilisation des recettes non fiscales. De ce constat, le non recouvrement de certaines créances dans les compagnies et agences aériennes est dû au manque de contrôle. Alors l'hypothèse H3 est vérifiée.

**PARAGRAPHE 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre**

**A- Suggestions**

En vue d'améliorer le processus de recouvrement des **RNF**, nous allons formuler des suggestions qui vont porter sur les aspects suivants :

**1.) Suggestions aux problèmes rencontrés lors de la mobilisation des recettes non fiscales**

Par rapport à ce problème, nous proposons les mesures suivantes :

- Les services perceptions doivent vérifier la nature des recettes à recouvrées.
- Mettre en place un service de contrôle permettant de surveiller les structures n'ayant pas d'autonomie financière.

**2.) Suggestions au problème d'inexistence de délai de recouvrement des RNF.**

Pour ce problème, nous suggérons à la DGTCP de :

- Proposer aux législateurs de voter une loi sanctionnant le retard de tout recouvrement,
- Fixer un délai de recouvrement,
- Motiver les dirigeants concernés.

**3.) Suggestions au problème du manque de contrôle au niveau des compagnies et agences aériennes**

Ici, nous proposons les suggestions suivantes :

- Pour mieux contrôler les recettes provenant de ces agences et compagnies, il urge que le législateur béninois initie une loi pour la réglementation du secteur des compagnies aériennes.
- Faire de façon permanente et mensuelle un contrôle à priori de la taxe à l'embarquement au niveau des compagnies et agences aériennes.
- Un contrôle à postériori permettra à la division, après le transfert des recettes par le Service de la Trésorerie, de procéder à une évaluation de recouvrement et de faire le point des règlements effectués par chaque compagnie.

**B- Conditions de mise en œuvre**

Pour mettre en œuvre ces suggestions ci-dessus énumérées, nous proposons quelques conditions qui sont les suivantes :

**1) Conditions de mise en œuvre de la Suggestion aux problèmes rencontrés lors de la mobilisation des recettes non fiscales**

- Pour vérifier la nature des recettes à recouvrer, il faut établir dans un registre toutes les recettes non fiscales en faisant ressortir leur nature et leur mode de recouvrement.
- Mettre à la disposition de la DGTCP, des moyens financiers et humains pour la mise en place d'un service de contrôle. Puis veiller à ce que ces moyens soient dirigés vers l'objectif fixé.

**2) Conditions de mise en œuvre de la suggestion au problème d'inexistence de délai de recouvrement des RNF.**

- Les dirigeants doivent se réunir pour revoir la procédure en ce qui concerne le délai de recouvrement des RNF,
- Fixer un délai qui permettra au personnel de faire un travail efficace.

**3) Conditions de mise en œuvre de la suggestion au problème du manque de contrôle au niveau des compagnies et agences aériennes**

- On pourrait mettre en place un comité d'enquête sur la fiabilité des compagnies qui sollicite le service de notre aéroport avant leur acceptation sur notre territoire,
- Doter des moyens logistiques très performants et procéder au recrutement des agents compétents pour l'entretien et l'installation des logiciels de surveillance,
- Les agents, dans l'accomplissement de leurs tâches doivent disposer de matériels nécessaires et doivent bénéficier des primes d'incitation,
- Pour un meilleur fonctionnement de ce système, il est indispensable d'exiger le renouvellement périodique des moyens logistiques.

**CONCLUSION**

La connaissance des structures de l'administration fiscale est non seulement nécessaire mais aussi et surtout indispensable pour le gestionnaire. En effet, au-delà de la gestion comptable et financière, le gestionnaire est tenu d'orienter et d'assister l'entreprise dans le domaine de la fiscalité. Ainsi le Ministère de l'Economie et des Finances comporte trois (03) régies financières à savoir : la **DGID**, la **DGDDI** et la **DGTCP**. Il est à noter que cette dernière est le point par excellence du recouvrement des recettes non fiscales.

L'état des lieux fait lors de notre stage nous a permis de recenser plusieurs problèmes qui sont à la base des insuffisances liées au recouvrement des Recettes Non Fiscales (**RNF**). A cet effet, nous avons été amenées à identifier les raisons qui entraînent ces lacunes, puis nous avons proposé des mesures correctives dont la mise en œuvre pourra permettre, à notre humble avis, d'améliorer la procédure de recouvrement des Recettes Non Fiscales (**RNF**) et d'augmenter le budget souhaité par l'Etat. Il est souhaitable que l'Etat procède à la privatisation de ses sociétés qui font preuve d'inefficience légendaire.

Nous ne prétendons pas avoir cerné tous les aspects du sujet ; néanmoins nous estimons que l'application des solutions proposées dans la présente étude permettra à l'administration fiscale de quadriller tout le territoire fiscal ; ce qui sera d'une grande importance pour l'Etat dans la bonne gestion de nos finances publiques.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

**Ouvrages généraux et mémoires**

- ❖ A. C. Martinet et A. SILEM (2003) : « lexique de gestion », 6 Edition  
DALLOZ ;
- ❖ C. ALAZARD et al (2001) : « DECF, Manuel et application : contrôle  
de gestion », 5 Edition
- ❖ Ferdinand D. AVOCE et Irène G. DAVO ZINSOU (2010), dans  
« Analyse du recouvrement des recettes budgétaires de l'Etat par la  
DGTCP » (mémoire)
- ❖ Gaston JEZE (1932) : « la stabilisation des monnaies », Paris
- ❖ H. BOUQUIN (1998) « Contrôle de Gestion », 4 Edition
- ❖ J. F. FABRE (1968) « le contrôle des finances publiques » Collection  
supérieure – PUF
- ❖ Dictionnaire français LAROUSSE (2006)
- ❖ M. DUVERGER et al (1983) : « finance publique »
- ❖ M. Paul (1983) : « finance publique de A à Z »
- ❖ Maurice DUVERGER (1978) : « Finance Publique », Paris - Thémis –  
PUF – 9 Edition
- ❖ Pierre LASSEGUE (2002) : « lexique de la comptabilité » 5 Edition ;  
DALLOZ Paris 2002

- ❖ Ponpéo V. C. PRUDENCIO et Anne-Marina A. SOSSOU (2013), dans  
« procédure de recouvrement des recettes non fiscales par le Trésor  
Public Béninois. (mémoire)
- ❖ R. N. Anthony (1988): “The Management control function”, 5 Edition.

**ANNEXES**

**QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX AGENTS DU SERVICE DE LA  
RECETTE**

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation en licence professionnelle à la FASEG portant sur le thème « analyse du recouvrement des recettes de l'Etat par la DGTCP », nous avons rédigé un questionnaire sur le recouvrement des recettes auquel nous vous invitons à donner Monsieur/Madame des réponses.

1- L'inexistence de délai de recouvrement des RNF est dû à :

- L'inexistence d'un texte permettant d'imposer un délai
- Un manque de volonté des responsables compétents

2- Le non recouvrement de certaines créances est dû à :

- Un manque de contrôle à priori dans les agences et compagnies aériennes
- Un manque d'initiative des responsables concernés
- L'insuffisance de moyens.

**Guide d'entretien**

Cher(e) Madame/ Monsieur,

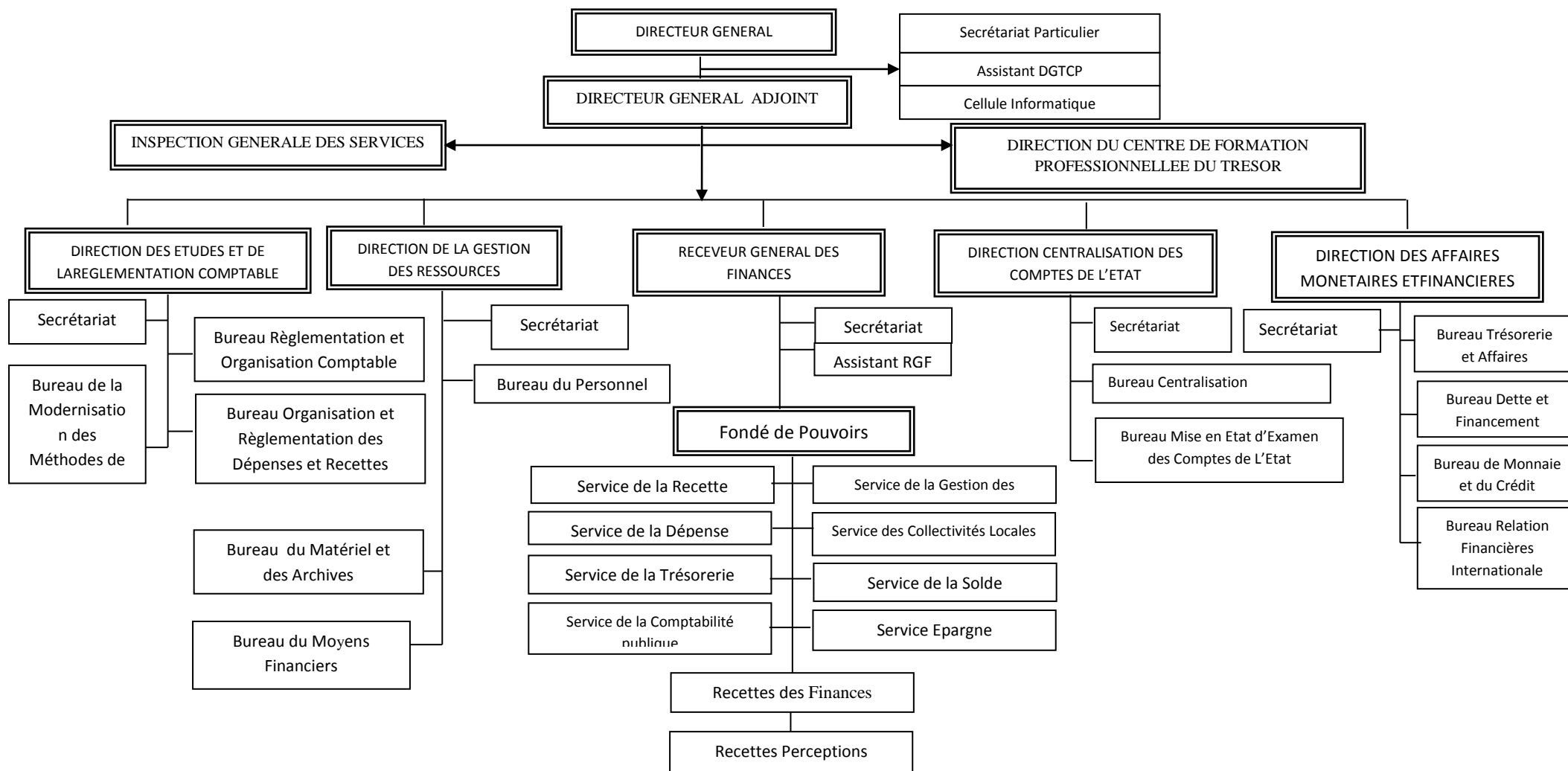
Nous voudrions savoir à travers une mobilisation d'informations dans le cadre d'une analyse sur le recouvrement des recettes par la DGTCP en vue de la rédaction d'un mémoire de licence suite à notre formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) à l'Université d'Abomey – Calavi votre avis sur les différents sous-thèmes ci-dessous énumérées :

1. La procédure adoptée pour le recouvrement des recettes non fiscales au sein de la DGTCP.
2. Les principales insuffisances que rencontre cette procédure.
3. La cause la plus importante qui justifie l'inexistence d'un délai de recouvrement des recettes au sein de la DGTCP.
4. La cause la plus importante liée au non recouvrement de certaines créances

# Analyse du recouvrement des recettes de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

2015

## L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE



**TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT .....	B
DEDICACES A.....	C
DEDICACES B .....	D
REMERCIEMENTS .....	E
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	F
LISTE DES TABLEAUX.....	I
SOMMAIRE .....	J
Introduction .....	1
CHAPITRE 1 <sup>ER</sup> : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE .....	3
SECTION1 : Présentation de la DGTCP .....	3
PARAGRAPHE1 : Historique et mission.....	3
B.Missions .....	4
PARAGRAPHE2 : Organisation et Fonctionnement de la DGTCP .....	5
A.Organisation de la DGTCP.....	5
1-Services organisationnels.....	5
2-Services extérieurs : .....	9
B-Fonctionnement de la DGTCP .....	10
1- Fonctions traditionnelles.....	10
2- Fonctions modernes .....	11
SECTION 2 : Déroulement du stage.....	13
PARAGRAPHE 1 : les tâches exécutées .....	13
PARAGRAPHE 2 : Observation du stage .....	16
A-Les forces de la DGTCP .....	16
B-Les faiblesses de la DGTCP.....	16
2)Problèmes d'ordre technique .....	17

---

CHAPITRE 2 : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE	
L'ETUDE .....	18
SECTION 1 :problématique, intérêt, objectifs et hypothèses de l'étude.....	18
PARAGRAPHE 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	18
A-Problématique de l'étude .....	18
B-Intérêt de l'étude.....	20
PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses.....	21
A-Les objectifs .....	21
1Objectif général .....	21
2Objectifs spécifiques .....	21
B-Les hypothèses .....	22
SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE DE	
RECHERCHE .....	22
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature .....	23
I.ANALYSE CONCEPTUELLE .....	23
A- Généralité sur le recouvrement des recettes .....	23
1-Le concept de recouvrement de recettes .....	23
2Les composantes de la recette .....	25
B- Notion de contrôle de gestion .....	30
1 Concept du contrôle de gestion .....	30
2 L'importance du contrôle de gestion dans un Etat.....	32
a)Règles pour assurer un contrôle efficace .....	33
b)Condition d'un bon contrôle .....	33
PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de recherche .....	34
I.METHODE DE COLLECTE DE DONNEES .....	34
II- METHODE DU TRAITEMENT DES DONNEES.....	35
III - METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	36

IV- Stratégie de vérification des hypothèses.....	36
1.Condition de validation de l'hypothèse 1.....	37
2.Condition de validation de l'hypothèse 2.....	37
3.Condition de validation de l'hypothèse H3.....	37
V-Difficultés et limites de l'étude.....	38
CHAPITRE 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS .....	39
SECTION 1 : MOBILISATION, DEPOUILLEMENT ET PRESENTATION DES DONNEES.....	39
Paragraphe 1 : Mobilisation et dépouillement des données.....	39
A-La mobilisation des données et difficultés rencontrées .....	39
B-Le dépouillement et la limite des données recueillies.....	40
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats .....	40
A-Situation du recouvrement des recettes non fiscales .....	41
B-Présentation et analyse des données relatives à la procédure d'exécution des recettes non fiscales.....	42
1.Présentation de la procédure de recouvrement des recettes non fiscales.....	42
a.La procédure normale.....	42
b.La procédure exceptionnelle .....	42
2.Analyse critique.....	43
C-Tableau de synthèse des questionnaires et réponses afférents relatifs au délai du recouvrement des recettes non fiscales .....	44
D-Présentation et analyse des données relatives au non recouvrement de certaines recettes dans les compagnies et agences aériennes.....	45
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS ...	46
PARAGRAPH 1 : Vérification des hypothèses .....	46
A-Vérification de l'hypothèse H1 .....	46
B-Vérification de l'hypothèse H2 .....	47

---

C-Vérification de l'hypothèse H3 .....	47
PARAGRAPHE 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	48
A-Suggestions .....	48
1.)Suggestions aux problèmes rencontrés lors de la mobilisation des recettes non fiscales .....	48
2.)Suggestions au problème d'inexistence de délai de recouvrement des RNF.	48
B-Conditions de mise en œuvre .....	49
1)Conditions de mise en œuvre de la Suggestion aux problèmes rencontrés lors de la mobilisation des recettes non fiscales.....	49
2)Conditions de mise en œuvre de la suggestion au problème d'inexistence de délai de recouvrement des RNF. ....	50
3)Conditions de mise en œuvre de la suggestion au problème du manque de contrôle au niveau des compagnies et agences aériennes .....	50
CONCLUSION .....	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	52
ANNEXES .....	i
QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX AGENTS DU SERVICE DE LA RECETTE .....	ii
TABLE DES MATIERES .....	v