

REPUBLIQUE DU BENIN

ⓅⓅⓅ

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



ⓅⓅⓅⓅ

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ⓅⓅⓅ

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

**MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES
AU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION**

OPTION :

SCIENCES DE GESTION

FILIERE :

COMPTABILITE, AUDIT ET
CONTROLE DE GESTION (CAGC)

THEME :

**ANALYSE DU PROCESSUS DE LA LIQUIDATION DES
SOLDE ET ACCESSOIRES DES AGENTS CIVILS DE
L'ETAT.**

Réalisé et soutenu par :

TEDE Adjéhoda Ingrid

&

VIGAN Mintogbé Yacinthe

Sous la direction de:

Maitre de stage :

M. KAGBAHINTO Brice F. D.

Administrateur des Services Financiers

Maitre de mémoire :

Dr. YESSOUFOU Liamidi

Enseignant à la FASEG

Année académique 2014-2015

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

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

-mon cher père Codjo Adrien TEDE ;

-ma mère Marguérite SEHONOU ;

-ma marâtre Hélène SOSSOU ;

pour m'avoir inculqué l'amour du travail bien fait et aussi pour leur soutien.

Dédicace est aussi faite à tous mes frères en général et de façon particulière à St Louis TEDE.

Adjéhoda Ingrid TEDE

DEDICACES

A

Toute ma famille en général et particulièrement à mon cher père Antoine
VIGAN et à ma mère Pierrette VODA.

Mintogbé Yacínthe VIGAN

REMERCIEMENTS

Au terme de notre étude, nous tenons à remercier sincèrement :

- ✚ Le Doyen de la FASEG, Pr Charlemagne IGUE qui se soucie de l'avenir de tous les étudiants particulièrement ceux de la FASEG en prenant des initiatives qui favorisent les conditions d'apprentissage à la FASEG ;
- ✚ Dr Liamidi YESSOUFOU, enseignant à l'UNIVERSITE d'ABOMEY-CALAVI, notre maître de mémoire qui a accepté nous conduire dans ce travail avec beaucoup de soins malgré ses multiples occupations ;
- ✚ les membres du Jury d'avoir accepté apprécier notre travail ;
- ✚ tous les enseignants de l'UAC pour la qualité de la formation qu'ils nous donnent ;
- ✚ tout le personnel administratif pour les services qu'il nous a rendu tout au long de notre cursus académique ;
- ✚ tout le personnel de la DGB et de la DGTCP pour leurs diverses aides dans la réalisation de ce document ;
- ✚ nos parents respectifs qui ont été d'un soutien indéfectible ;
- ✚ et enfin, toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

DEB	: Direction de l'Exécution du Budget
DGB	: Direction Générale du Budget
DGR	: Direction de la Gestion des Ressources
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MEFPD	: Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation
SDCR	: Service des Dépenses Courantes Réparties
SDL7	: Système de Développement Local, 7 ^{ème} version

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Difficultés rencontrées à la DEB.....	12
<u>Tableau n°2</u> : Difficultés rencontrées à la DGTCP.....	13
<u>Tableau n°3</u> : Synthèse des forces ayant une portée très significative sur la liquidation.....	25
<u>Tableau n°4</u> : Synthèse des faiblesses ayant une influence très significative sur la liquidation.....	26
<u>Tableau n°5</u> : Point des données relatives à l'hypothèse n°1.....	27
<u>Tableau n°6</u> : Point des données liées l'hypothèse n°2.....	29

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Représentation graphique traduisant l'analyse faite des résultats liés à l'hypothèse n°1.....28

Graphique n°2 : Présentation graphique traduisant l'analyse faite des résultats relatifs à l'hypothèse n°2.....30



SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Présentation de la structure d'accueil, déroulement du stage et les difficultés rencontrées.....	3
SECTION 1 : Présentation des structures.....	3
SECTION 2 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées.....	10
CHAPITRE II : Cadre théorique et démarche méthodologique.....	14
SECTION 1 : Problématique, objectifs et hypothèses.....	14
SECTION 2 : Revue de littérature et démarche méthodologique.....	17
CHAPITRE III : Présentation et analyse des résultats, vérification des hypothèses et suggestions.....	25
SECTION 1 : Réalisation de l'enquête.....	25
SECTION 2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....	30
CONCLUSION	35
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	37
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES	b

INTRODUCTION

A la croisée de la gestion des personnes, des activités, des organisations, riche de multiples leviers, terrains et voies d'amélioration, le domaine des « dépenses de personnel » est un enjeu majeur pour la réussite de la mise en œuvre de la loi organique.

La gestion des personnels est au cœur de l'efficacité des politiques publiques. Ceux-ci sont la première ressource de l'Etat, le premier « facteur de production » des politiques et les premiers acteurs de la performance. Au regard des objectifs de la loi organique en matière d'amélioration de la performance de l'Etat, des dynamiques peuvent se faire jour dans la gestion des personnels (clarification des missions, détermination d'objectifs) qui rendront plus porteur le contexte d'exercice des missions (missions mieux remplies, usagers plus satisfaits, meilleurs retours, agents plus motivés). Les personnels constituent donc le premier moteur de l'amélioration de la performance.

D'où l'importance quantitative des dépenses qui leur sont consacrées et qui traduisent leur gestion. Les dépenses de personnels sont cruciales compte tenu de leur poids : elles représentent (40)% du budget de l'Etat et, le plus souvent autour de (80)% de l'enveloppe globale allouée au gestionnaire dans les budgets opérationnels de programme. On comprend dès lors qu'elles constituent aussi, dans la logique de la loi organique, un enjeu majeur d'optimisation de la gestion. A l'instar d'autres pays, le Bénin connaît aussi, depuis plusieurs années, un accroissement des dépenses de personnel. Ceci se justifie par les différentes lois des finances qui les ont prévues.

Les dépenses de personnel sont constituées en deux volets : les dépenses de personnel réparties et les dépenses de personnel non réparties. Les dépenses de personnel réparties ne font pas objet d'ordonnancement préalable ; elles sont exécutées avant d'être régularisées. Par contre, les dépenses de personnel non réparties font objet d'ordonnancement préalable. L'exécution de ces dépenses est confiée à la Direction de l'Exécution du Budget et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Elle se déroule en quatre (04) étapes à savoir : l'ordonnancement, le contrôle, la liquidation et le paiement. Ces deux directions sont sous la tutelle du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD) l'ex Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). La direction de l'Exécution du Budget intervient tant qu'ordonnateur et s'occupe de l'ordonnancement, du contrôle et de la

liquidation. La Direction Générale du Trésor et de la comptabilité Publique entant que comptable et est chargé du contrôle et du paiement. L'exécution des dépenses de personnel est basée sur le traitement des dossiers des agents de l'Etat qui constituent le personnel. Ce traitement qui jadis se faisait sur des papiers cartonnés, a connu d'amélioration avec l'acquisition et la mise en exploitation du Système de Développement Local 7^{ème} Version (SDL7) en l'an 2000. Le SDL7 est un logiciel conçu par le groupe français SYNORG. Après environ onze (11) années d'exploitation et vue les insuffisances de ce logiciel, les informaticiens béninois ont conçu un nouveau logiciel dénommé « SUNKWE » pour un traitement plus efficace des dossiers du personnel de l'Etat. Le logiciel SUNKWE est mis en application en janvier 2012.

Le personnel étant la première ressource de l'Etat et par conséquent un facteur déterminant de sa performance ; il s'avère donc nécessaire qu'une bonne gestion soit faite des ressources allouées à ce personnel. Or il semblerait, malgré les efforts du gouvernement à voir son personnel se porter mieux, que des insuffisances s'observent toujours dans le traitement des dossiers des agents de l'Etat dont la plus touchante est le manque de rapidité dans le processus de la liquidation. C'est en effet de ce manque de vivacité que traitera le présent mémoire intitulé : **analyse du processus de la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat**. Le développement de ce mémoire va s'articuler autour de trois (03) chapitres à savoir :

- Le premier chapitre Présente la structure d'accueil, le déroulement du stage et les difficultés rencontrées.
- Le second chapitre aborde la problématique, les objectifs, les hypothèses, la revue de littérature et la démarche méthodologique.
- Et le dernier chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats et à des suggestions.

CHAPITRE I :

PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL ET DEROULEMENT DU STAGE

Ce premier chapitre nous permettra de présenter les structures d'accueil dans la première section ; le déroulement du stage et les difficultés rencontrées seront abordés dans la seconde section.

SECTION 1 : PRESENTATION DES STRUCTURES

La Direction Générale du Budget (DGB) et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) sont les deux structures intervenant dans la liquidation et la mise en paiement des salaires des agents civils de l'Etat.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE LA DGB

La présentation de la DGB se fera à travers ses attributions, organisations et son fonctionnement.

A- ATTRIBUTION DE LA DGB ET DE LA DEB

La Direction de l'Exécution du Budget (DEB) étant la Direction opérationnelle dans laquelle nous avons effectué notre stage, nous présenterons les attributions de la DGB avant de présenter les siennes.

1. Attributions de la DGB

Conformément à l'article N°1 de l'arrêté N° 0133/MEFPD/DC/SGM/DGB du 16 janvier 2015, la DGB est chargée de :

- l'élaboration des Lois de Finances initiales et rectificatives ;
- l'exécution des dépenses réparties de personnel et les dépenses non réparties du budget général de l'Etat ;
- le suivi de l'exécution des dépenses du budget général de l'Etat et des budgets programmes à travers le système intégré de gestion des finances publiques ;
- l'intégration au budget général de l'Etat les projets et programmes inscrits au programmes d'investissements publics en collaboration avec les ministères sectoriels ;
- la conception, la mise en œuvre, la suivie et l'évaluation des réformes budgétaires ;
- l'appui et l'assistance techniques des ministères et institutions de l'Etat dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des budgets

programmes ;

-l'application du code des pensions de retraites ;

-la formation et le recyclage du personnel appartenant aux corps de l'administration centrale des finances ;

-l'élaboration du compte administratif du budget général de l'Etat en dépenses ;

-l'assurance du traitement informatique des données relatives au budget.

La mise en œuvre des attributions de la DGB repose sur l'organisation de son personnel

2. Attribution de la DEB

Conformément à l'article 17 de l'arrêté 133/MEFPD /DC/SGM/DGB du 16 Janvier 2015, la Direction de l'Exécution du Budget (DEB) est chargée de :

- liquider les soldes et accessoires des Agents civils de l'Etat ;

- engager, de liquider et d'ordonnancer toutes les dépenses imputées sur les charges non réparties du budget général de l'Etat ;

-assurer la tenue du fichier solde des agents civils de l'Etat ;

-prendre les projets d'actes portant création de régis d'avance et de nomination des régisseurs d'avance et d'agents comptables ;

-organiser les vérifications annuelles des caisses publiques ;

-élaborer le compte administratif du budget général de l'Etat en dépenses.

La mise en œuvre des attributions de la DEB repose sur l'organisation de son personnel.

B – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DGB

Nous évoquerons dans un premier temps l'organisation et le fonctionnement de la DGB, puis dans un second temps, ceux de la DEB.

1. Organisation et fonctionnement de la DGB

Pour réussir sa mission, la Direction Générale du Budget est dotée :

- de cinq Directions opérationnelles que sont :

- * la Direction de la Préparation du Budget (**DPB**) ;
- * la Direction de l'Exécution du Budget (**DEB**) ;
- * la Direction des Pensions et des Rentes Viagères (**DPRV**) ;
- * la Direction des Dépenses en Capital (**DDC**) ;
- * la Direction de la Gestion des Ressources (**DGR**) ;

- d'un Centre de Formation Professionnelle de l'Administration Centrale des Finances (**CFPACF**) et ;

- d'une Direction de l'Informatique (**DI**).

La Direction de l'Informatique est chargée du traitement informatique des données, de la production des documents statistiques et de la mise en œuvre de l'exploitation des applications de la Direction Générale. Elle travaille en étroite collaboration avec la Direction de l'Organisation, de l'Informatique et du Pré- Archivage du Ministère dans le cadre des études, de la conception et de la mise en place des systèmes informatiques de la Direction Générale.

2. Organisation et fonctionnement de la DEB

Pour accomplir ses tâches, la Direction de l'Exécution du Budget dispose de trois (03) Services à savoir :

- * le Service des Dépenses Courantes Réparties (SDCR) ;
- * le Service des Dépenses Courantes Non Réparties (SDCNR) ;
- * le Service de l'Ordonnancement et de la Comptabilité Administrative (SOCA) ; et d'un secrétariat dirigé par un chef du secrétariat.

Le Directeur de l'Exécution du Budget est le deuxième Ordonnateur Délégué du Budget National. Chacun des Services de la Direction de l'Exécution du Budget est dirigé par un Chef du Service assisté au besoin d'un Adjoint. Chaque Service est subdivisé en Divisions, une Division étant dirigée par un Chef de Division. Chaque Division quant à elle est subdivisée en Sections dirigées par des Chefs de Sections.

L'organisation fonctionnelle de la DEB s'articule donc autour des Services qui la composent et auxquels les développements qui suivent seront consacrés.

- **Le Service des Dépenses Courantes Réparties (SDCR)**

Le service des dépenses courantes réparties est chargé de :

- contrôler et de suivre l'exécution des dépenses de fonctionnement réparties des ministères et institutions de l'Etat ;
- étudier tous les projets de textes relatifs à la gestion de la carrière des agents de l'Etat ;
- étudier et de saisir les données relatives à la liquidation des droits salariaux des agents civils de l'Etat ;
- liquider les rappels de soldes et accessoires des agents civils de l'Etat émergeant au budget national ;
- assurer la tenue du fichier solde des agents civils de l'Etat ;
- régulariser les salaires payés sans ordonnancement ;
- délivrer les certificats de cessation de paiement ;
- établir et d'émettre des ordres de recettes et avis d'émission d'ordre des recettes relatifs aux soldes et accessoires mandatés à tort au profit des agents de l'Etat ;
- étudier les dossiers d'affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale(CNSS) des agents contractuels de l'Etat.

Pour exécuter ses différentes tâches, le Service des Dépenses Courantes Réparties est structuré en trois (03) Divisions à savoir :

- la Division du secrétariat et des ressources composée de :

*la Section d'Accueil et de Communication ;

*la Section du Personnel et du Matériel.

- la Division des Etudes et du Contentieux composée de :

* la Section des Etudes et des Statistiques ;

*la Section de l'Animation et du Contentieux.

- la Division de la Liquidation des Droits Salariaux n° 1 qui s'occupe de la gestion des dossiers des agents des :

* Institutions ;

* Ministères chargés : des Enseignements ; des Affaires Etrangères ; de la Justice et des Relations avec les Institutions.

- la Division de la liquidation des droits salariaux n°2 ayant pour attribution, la gestion des dossiers des agents des Ministères chargés : de la Défense Nationale ; de l'Intérieur ; de l'Administration Territoriale ; de la Santé ; de la Fonction Publique ; de la Jeunesse ; de la Communication et des Travaux Publics.

- la Division de la liquidation des droits salariaux n°3 assure la gestion des dossiers des agents des Ministères chargés : de la Prospective ; des Finances ; de l'Agriculture ; de l'Environnement ; du Commerce et de l'Industrie ; de la Culture et de l'Energie et des Mines.

- la Division de la liquidation des droits salariaux n°4 quant à elle est chargée du suivi des dossiers des agents contractuels de l'Etat.

- **Le Service des Dépenses Courantes Non Réparties (SDCNR)**

A l'instar des autres services de la Direction de l'Exécution du Budget, le Service des Dépenses Courantes Non Réparties est chargé de la fonction « Exécution du Budget Général de l'Etat » et particulièrement dans son volet « financement des dépenses courantes non réparties ». A ce titre, il est chargé de la gestion des crédits afférents :

- aux dépenses communes de l'Administration Centrale et de certains secteurs sociaux ;

- aux dépenses diverses non réparties ;

- aux dépenses d'interventions publiques ;

- aux dépenses des exercices antérieurs ;

- aux dépenses courantes liées aux taxes affectées

L'organisation de ce Service se résume comme suit :

- la Division des « Dépenses Non Réparties de Personnel » ayant deux (02) Sections ;

- la Division des « Dépenses Diverses » comptant trois (03) Sections et ;

- la Division des « Dépenses de Transfert et des exercices antérieurs » qui compte trois (03) Sections ;

- la Division de « la régie spéciale d'avances, des affaires administratives et du matériel »

- **Le Service de l'Ordonnancement et de la Comptabilité Administrative (SOCA)**

Le Service de l'Ordonnancement et la Comptabilité Administrative s'occupe de l'ordonnancement de toutes les dépenses du Budget Général de l'Etat et de l'élaboration du Compte Administratif (CA) de l'Ordonnateur. Il est composé de :

- la Division du secrétariat et des ressources ;
- la Division Capital-décès et apurement ;
- la Division Etude et Statistiques ;
- la Division Compte Administratif.

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DE LA DGTCP

La présentation de la DGTCP se fera à travers ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

A – ATTRIBUTION DE LA DGTCP

Le Trésor Public béninois a été créé par la loi n°61 -35 du 14 août 1961, sous la dénomination de Trésor National du Dahomey (TND). Ensuite, avec le Décret n°69-47/PR/MFE du 17 Février 1969, portant organisation des services du trésor de la République, il est devenu Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP), comptable supérieur et unique de l'Etat. A ce jour, il est appelé « Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ». Notons que la DGTCP est l'une des six (06) Directions Générales du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle a connu plusieurs restructurations matérialisées par divers textes réglementaires dont le plus récent est le Décret n°2014-564 du 1^{er} Octobre 2014, portant attributions, organisation et fonctionnement du MEFPD. Conformément à ce texte, la DGTCP exerce deux missions que sont à savoir :

- la mission du « Trésor » et ;
- la mission de « Comptabilité Publique ».

A ce titre, elle exerce trois fonctions principales suivant lesquelles sont classées ses attributions :

1. La fonction « trésor »

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

- *d'étudier et de suivre les problèmes liés à la gestion de 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 gérer le portefeuille de l'Etat ;
- *d'exécuter, en collaboration avec l'institut d'émission, la politique monétaire de l'Etat ;

2. La fonction « Comptabilité Publique » de la DGTCP

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

- *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 et des autres collectivités publiques soumis aux règles de la comptabilité publique ;
- * d'animer ses services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires et comptables de l'Etat et des collectivités publiques ;

3. La fonction « comptable » de la DGTCP

Au titre de cette fonction, la DGTCP est chargée :

- *de réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- *d'assurer le recouvrement des recettes non fiscales ;
- *de décentraliser les recettes des autres administrations financières ;
- *de payer les dépenses des organismes régis par les règles de la comptabilité publique ;
- *d'assurer la gestion financière et comptable des postes diplomatiques et consulats généraux ;
- *de centraliser les comptes de tous les comptables publiques ;
- *de produire les comptes de gestion de l'Etat et des communes ;

- * de mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables principaux de l'Etat et d'en assurer la transmission à la juridiction financière compétente ;
- * d'élaborer le compte général de l'administration centrale ;
- * d'élaborer le projet de loi de réglementation définitif du budget de l'Etat ;
- * de produire les statistiques des flux financiers de l'administration publique assorties d'analyses.

La mise en œuvre des attributions de la DGTCP repose sur sa structuration et son personnel.

B – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DGTCP

Dans l'accomplissement de ses attributions, la DGTCP dispose de huit directions techniques à savoir :

- * l'Inspection Générale des Services ;
- * le Centre de Formation Professionnelle du Trésor ;
- * la Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable ;
- * la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat ;
- * la Direction de la Gestion des Ressources ;
- * la Direction de la Gestion de l'Information et des Archives ;
- * la Recette Générale des Finances (RGF) composée des Services centraux et des Services déconcentrés ; et
- * la Direction des Affaires Monétaires et Financières.

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES

Cette section sera présentée en deux grandes parties :

PARAGRAPHE 1 : DEROULEMENT DU STAGE

D'une durée de trois (03) mois, le stage s'est déroulé au Service des Dépenses Courantes Réparties de la Direction Générale du Budget puis au Service Solde de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. En marge des activités de recherche dans le cadre de l'étude du présent thème, nous avons effectué quelques tâches dans le but de nous imprégner davantage des aspects pratiques liés à notre formation aussi bien au Service des Dépenses

Courantes Réparties de la DGB qu'au Service Solde de la DGTCP. Dans ce paragraphe, nous aborderons dans un premier temps les activités menées à la DGB et dans le second temps celles menées à la DGTCP.

A- ACTIVITES MENEES AU SERVICE DES DEPENSES COURANTES REPARTIES DE LA DGB.

Les tâches suivantes ont été exécutées au sein du Service des Dépenses Courantes Réparties :

- à la Division de la Liquidation des Droits Salariaux (DLDS) :
 - * la saisie des actes de création, d'allocations familiales, d'indemnités de fonctions et de modification de grade et d'indice des Agents de l'Etat ;
 - * le traitement des actes de domiciliation bancaire ;
 - * la conception du Certificat de Cessation de Paiement ;
- à la Division des Etudes et du Contentieux (DEC) : le traitement des projets des actes administratifs et le traitement des dossiers relatifs aux contentieux ;
- à la Division d'Accueil, de Communication, du Personnel et du Matériel (DACPM) :
 - * l'enregistrement et la répartition selon la division concernée des courriers arrivés du Secrétariat de la Direction de l'Exécution du Budget ;
 - * l'enregistrement et la remise des Certificats de Cessation de Paiement ;
 - * le rangement des pièces devant servir d'archives dans les chronos concernés.

B- ACTIVITES MENEES AU SERVICE SOLDE DE LA DGTCP

Nous avons parcouru toutes les divisions et recueillis les informations sur les activités menées au sein de chaque division. Mais pour des raisons de temps, c'est à la Division de la Liquidation que nous avons effectué des tâches au nombre desquelles, nous pouvons citer :

- * la réception électronique des dossiers envoyés par le SDCR ;
- * la réception physique et l'enregistrement des dossiers envoyés par le SDCR ;
- * le contrôle des dossiers envoyés par le SDCR avant leur validation ;
- * la validation de quelques dossiers ;
- * le calcul de trop perçu sur salaire ;
- * le calcul des retenues à la source sur salaire (pension alimentaire, fait de

grève, emprunt auprès des institutions non bancaires) ;

* la validation des précomptes.

Au demeurant, ce stage nous a permis effectivement de nous familiariser avec les pratiques administratives, les Finances Publiques et de comprendre un peu les règles en la matière.

PARAGRAPHE 2 : DIFFICULTES RENCONTREES

Nous allons à présent, énumérer les difficultés rencontrées spécifiquement à la DEB et à la DGTCP.

A-DIFFICULTES RENCONTREES A LA DEB

Elles sont majoritairement au nombre de trois (03) et se résument comme suit dans le tableau suivant :

Tableau N° 1 : Difficultés rencontrées à la DEB

N°	DIFFICULTES RENCONTREES A LA DEB
01	Le nombre très restreint de dossiers saisis dans la base, du fait de la responsabilisation très grande de l'agent de saisie car celui-ci possède un code d'accès au système et doit apposer son paraphe sur le dossier saisi.
02	La non-maîtrise des différentes fenêtres dont dispose le code d'accès des agents de saisie du fait du temps très court qui nous a été accordé par ces derniers.
03	Le temps passé au SDCR n'a pas permis de maîtriser les contours de la validation. A cet effet, nous nous sommes simplement contentés de suivre les agents chargés de la validation, dans l'exercice de leur fonction.

Sources : nos investigations

B-DIFFICULTES RENCONTREES A LA DGTCP

A la DGTCP, nous avons été confrontés également à trois (03) difficultés que nous avons récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau N° 2 : Difficultés rencontrées à la DGTCP

N°	DIFFICULTES RENCONTREES A LA DGTCP
01	Le nombre très restreint de dossiers validés car comme au SDCR, chaque agent chargé de la validation possède un code d'accès le rendant ainsi responsable de tout dossier validé avec son code
02	La complexité des retenues à la source sur salaires a fait que nous n'avons pas pu avoir beaucoup de dossiers à notre disposition pour ce type d'activité.
03	De même, l'édition des salaires ne se faisant qu'une fois par mois, nous n'avons pu assister à cette opération qu'une seule fois au cours de notre passage dans ce service

Source : Nos investigations

CHAPITRE II :
CADRE THEORIQUE
ET
DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons dans une première section la problématique, les objectifs et les hypothèses et dans une seconde section la revue de littérature et la démarche méthodologique.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS ET HYPOTHESES

Après avoir abordé la problématique dans un premier paragraphe, nous invoquerons les hypothèses dans le second paragraphe.

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

la première partie de ce paragraphe présente la problématique suivie de l'intérêt de l'étude et la seconde partie aborde les objectifs de notre recherche.

A- PROBLEMATIQUE

Richard MUSGRAVE a, dans son article publié en 1939, identifié les trois fonctions que l'Etat doit accomplir au sein d'une économie : la première est liée à l'allocation des ressources ; la seconde est une fonction de stabilisation et la dernière permet à l'Etat de réguler l'activité économique. L'Etat doit donc créer la richesse et procéder à sa répartition. Cette répartition fait partie des attributions du Ministère de l'Economie et des Finances(MEF) aujourd'hui appelé Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation(MEFPD).

Pour la bonne gestion des ressources, cette répartition constituant l'ensemble des dépenses, est soumise à quatre étapes à savoir : la liquidation, le contrôle, l'ordonnancement et le paiement. Les salaires étant indispensables pour tout employé puisque vont servir à diverses fins dont les plus importantes sont : la consommation, le soin, la location, etc. Les dépenses courantes réparties qui sont constituées essentiellement des salaires et des pensions de retraite des agents de l'Etat, ne font donc qu'objet de deux étapes à savoir la liquidation qui est constituée essentiellement du calcul du montant des salaires et le paiement qui permet de mettre les montants à la disposition des ayants droits. Elles échappent alors à l'ordonnancement et au contrôle pour permettre aux salariés d'être en possession à tant de leurs revenus. Toujours dans le cadre de la satisfaction des usagers, un logiciel dénommé « SUNKWE » qui signifie dans la langue locale fon « salaire du mois », a été conçu pour le traitement rapide et efficace des dossiers.

Malgré la suppression de ces deux étapes dans l'exécution des dépenses courantes réparties et la disponibilité de ce logiciel, l'on observe toujours des insuffisances dans le traitement des dossiers aussi bien à la DEB qu'à la DGTCP qui se justifie essentiellement par :

- l'insatisfaction des usagers ;
- l'insatisfaction des agents chargés du traitement des dossiers et ;
- un nombre important de dossiers qui trainent dans les bureaux.

C'est pour cette raison que nous nous sommes posé la question centrale suivante : **quels sont les facteurs liés à l'insatisfaction des usagers et des agents et à la lenteur observée, dans le traitement des dossiers à la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat?**

Cette question centrale peut être subdivisée en deux questions spécifiques à savoir :

-Question spécifique 1 : quelles sont les causes liées à l'insatisfaction des usagers et des agents chargés du traitement des dossiers ?

-Question spécifique 2 : quelles sont les causes probables du retard observé à la liquidation ?

B- INTERETS DE L'ETUDE

Malgré toutes les reformes dans la gestion de la masse salariale, nous avons constaté au cours de notre stage que, grande est l'insatisfaction des usagers et des agents chargés du traitement des dossiers. Une lenteur est aussi observée dans le traitement de ces dossiers.

C'est donc dans le but d'apporter des approches de solutions à ces insuffisances et d'améliorer la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat et par ricochet d'améliorer la gestion de la masse salariale, que notre étude a été porté sur l' « **analyse du processus de la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat** »

Cette étude permettra, sur le plan pratique, d'atteindre les buts suivants :

- un soulagement des agents chargés du traitement ;
- une bonne circulation des dossiers ;

- de dégager des bureaux les tirs de dossiers ;
- réduire le temps d'attente des usagers dans les différents services ; etc.

De façon générale, elle va nous permettre d'améliorer la satisfaction des usagers et agents concernés.

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES

A- LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

En nous engageant sur ce thème nous poursuivons deux types d'objectifs à savoir l'objectif général et les objectifs spécifiques

1. Objectif général :

Analyser le processus de liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat.

2. Objectifs spécifiques :

-objectif spécifique 1 : rechercher les causes liées à l'insatisfaction des usagers et des agents concernés

-objectif spécifique 2 : identifier les causes probables liées au retard observée dans le traitement des dossiers des agents civils de l'Etat à la liquidation.

B- LES HYPOTHESES

1. L'hypothèse liée à l'insatisfaction

L'insatisfaction des usagers résulte essentiellement de quatre causes à savoir :

- l'absence de manuel de procédure
- le manque de personnel
- les insuffisances liées au logiciel SUNKWE
- le manque de clarté des fiches de paie et la difficulté pour les usagers de comprendre les montants des différentes lignes de rappel.

Nous avons remarqué au cours de notre stage que face à une difficulté donnée, les agents ne font référence à aucun document et c'est à eux même de chercher des voies et moyens afin de trouver solution au problème posé. Alors

que le manuel de procédure doit prévoir des voies et moyens pour tous les cas de difficultés éventuelles. Il en ressort l'hypothèse suivante :

Hypothèse n°1 : L'insatisfaction des usagers et des agents à la liquidation, est due à l'absence de manuel de procédure.

2. L'hypothèse relative à la lenteur

Les causes possibles de lenteur peuvent se résumer comme suit :

- le manque de personnel
- l'indisponibilité des agents à leur poste
- manque de formation et absence de séances d'échange entre les agents
- aux insuffisances liées au logiciel SUNKWE

Cependant, bien que les agents ne soient confrontés à des difficultés particulières lors du traitement des dossiers, et le dévouement de ces derniers dans leurs fonctions, nous avons remarqué après nos observations directes, la présence d'un nombre important de dossiers en attente de traitement. Vu les lourdes tâches auxquelles s'adonnent les agents chargés du traitement des dossiers, nous avons privilégié le problème de manque de personnel. Il s'en suit l'hypothèse suivante :

Hypothèse n°2 : la lenteur observée dans le traitement des dossiers à la liquidation, est entraînée par le manque de personnel.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Le premier paragraphe présente la revue de littérature et le second aborde la méthodologie de recherche.

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Nous allons dans un premier temps clarifier quelques concepts liés à la liquidation et ferons une synthèse des contributions antérieures ayant trait à ce thème.

A-CLARIFICATION DES CONCEPTS LIES A LA LIQUIDATION

- **Logiciel**

D'après LAROUSSE 2013, Un logiciel est un programme ou ensemble de programmes conçus pour le traitement informatique de données. Ainsi, le logiciel *SUNKWE* est un programme de traitement de l'information relative aux éléments de rémunération des agents de l'Etat.

- **Utilisateur**

Il représente toute personne physique faisant usage du logiciel *SUNKWE* soit dans le cadre du traitement d'un dossier, soit pour effectuer un travail de recherche.

- **La liquidation**

Selon LAROUSSE, la liquidation est une opération qui a pour objet de régler des comptes financiers. Dans notre cadre, nous la définissons comme étant un processus, partant de la saisie à la mise en paiement, qui permet le calcul et la mise à disposition des soldes et accessoires des agents civils de l'Etat.

- **Etude du dossier avant saisie**

Elle consiste pour l'agent chargé de l'insertion des données issues du dossier à saisir, de vérifier si les pièces qui constituent ledit dossier sont réglementaires.

- **Saisie d'un dossier**

Elle succède à l'étude du dossier avant saisie et se traduit par l'insertion des données dans le logiciel par l'agent chargé de la saisie.

- **Fiche de base**

Elle est automatiquement générée par le système lorsque l'agent chargé de la saisie valide sa saisie. Elle renseigne sur la nouvelle situation de l'agent dont le dossier vient d'être saisi. Elle est jointe au dossier avant son envoi vers l'agent chargé de la validation.

- **Fiche du détail des rappels**

Elle succède à la fiche de base et est automatiquement générée par le système lorsque le dossier validé par l'agent chargé de la saisie résulte d'un effet financier sur la situation de l'utilisateur dont le dossier a été saisi. Cependant, lorsque le dossier saisi n'a aucun impact financier sur la situation de l'utilisateur tels que le changement du point de paie ou le changement d'adresse, la fiche de détail des rappels n'est pas générée.

- **Etude du dossier avant validation**

Elle est effectuée par l'agent chargé de la validation qui doit vérifier à l'écran si la saisie faite par l'agent chargé de la saisie est exacte.

- **Validation**

Elle consiste pour l'agent chargé de la validation, d'accepter de façon électronique la saisie faite par l'agent chargé de la saisie en y apposant son visa dans le champ réservé à cet effet.

- **Transmission électronique des dossiers validés vers la DGTCP**

La Direction Générale du Budget étant en position d'ordonnateur, il lui revient d'envoyer tous les dossiers traités à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique pour paiement car celle-ci constitue le comptable de l'Etat. A ce titre, tous les dossiers saisis et validés par la Direction Générale du Budget dans le logiciel *SUNKWE* et ayant une incidence financière sont transmis électroniquement dans le logiciel et physiquement à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique pour paiement.

- **Bordereau de transmission des dossiers validés**

Il résulte de l'envoi physique des dossiers saisis et validés par la Direction Générale du Budget et ayant une incidence financière. Il porte la signature de l'agent ayant procédé à la validation des dossiers saisis.

- **Edition des salaires**

Il s'agit de la génération des salaires. En effet, c'est l'édition des salaires qui permet aux Agents de l'Etat de pouvoir percevoir leurs salaires vers la fin du

mois. Il émane soit de la reconduction du salaire payé le mois précédent, soit d'un nouveau salaire lorsqu'une modification a été apportée aux éléments ayant une incidence financière sur la rémunération de l'agent.

- **Manuel de procédure**

Selon LAROUSSE 2013, le **manuel** est un livre renfermant les notions essentielles d'une technique, d'une science, etc. **Une procédure** est une méthode utilisée pour obtenir un certain résultat. On peut donc définir le **manuel de procédure** comme un document dans lequel est édicté l'ensemble des méthodes à utiliser pour l'obtention d'un résultat

- **Solde**

C'est le salaire de base qui se calcule par la formule suivante :

$$\text{Solde brut} = \frac{\text{indice} * \text{valeur indiciaire}}{12}$$

Avec :

- *indice* : la valeur correspondante au grade de l'agent. Il est contenu dans le tableau d'échelonnement indiciaire

- *valeur indiciaire* : valeur prévue par la loi de finance pour la gestion de chaque exercice comptable et qui permet d'évaluer le solde brut et certains accessoires d'un agent de l'Etat. Elle est actuellement fixée à 3007 F CFA.

- **Accessoire**

Un accessoire peut être défini comme tout élément accompagnant le salaire de base et figurant sur la fiche de paie, dans la détermination du solde brut. On peut citer entre autres les primes, les indemnités, etc.

- **Agent civil**

Un Agent civil de l'Etat est toute personne rémunérée par l'Etat et qui ne fait pas partie du corps armée.

B-SYNTHESE DE QUELQUES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES

Selon **KAGBAHINTO D. F. Brice(2014)**, l'insatisfaction des usagers et des agents chargés du traitement des dossiers est liée au logiciel SUNKWE. A cet effet il a fait les recommandations suivantes :

- « - la formalisation du cadre de concertation avec une périodicité trimestrielle ;
- l'élargissement du cadre de concertation aux autres acteurs de la fonction solde notamment le Ministère en charge du Travail et de la Fonction Publique et les responsables des ressources humaines des autres ministères et institutions de l'Etat ;
- l'édition automatique des Certificats de Cessation de Paiement ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures et de la nomenclature des pièces ;
- la réalisation d'un recueil de textes sur la fonction solde ;
- l'apurement de la base en vue de rendre plus fiables les données disponibles ;
- la récupération des données relatives aux actes de carrière au Ministère en charge du Travail et de la Fonction Publique pour exploitation en attendant la création des interfaces ;
- la création des interfaces ;
- le renforcement des capacités des acteurs ;
- l'alerte six (06) mois à l'avance des agents admissibles à la retraite ;
- la récupération des actes provenant du Ministère du Travail et de la Fonction Publique sur support magnétique ;
- la prise d'un acte devant formaliser les acteurs intervenant dans la chaîne ;
- la prévision d'un mécanisme d'apurement des données erronées ;
- la consultation du cadre technique ou du cadre de concertation pour tout dysfonctionnement ou faiblesse ;
- la mise en place d'un centre d'aide en ligne ;
- l'information des utilisateurs sur toutes les mises à jour sur le système en veillant à leurs validations par le cadre technique ;
- l'amélioration de la gestion des oppositions dans le cas des rappels négatifs pour des cas de mise en stage, des détachements, de mise en disponibilité n'ayant pas remboursé leurs ordres de recettes ;
- la réalisation d'interfaces du logiciel *SUNKWE* vers les logiciels tels que TAMAO, SIGFIP, SICOPE, SIPIBE, MATKOSS, et GESTOR. »

Dans le but d'une bonne organisation des ministères dans la république du Bénin, KOUASSI, Victorine Liliane (1986) estime que l'accomplissement des multiples tâches nécessite un nombre important de personnel qualifié et qu'en réalité ce personnel fait défaut et est insuffisant. Elle fait remarquer que le personnel exerçant au ministère qui n'est pas qualifié court le risque de mal interpréter les textes à appliquer. Cette contrainte constitue un grand handicap dans l'accomplissement des tâches et donc le retard ou la lenteur dans le traitement des dossiers.

PARAGRAPHE 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans un premier temps, nous parlerons des sources de données et dans le second temps, nous aborderons les différents outils d'analyse et la stratégie de vérification suivis des difficultés et limites auxquelles nous avons été confrontés

A- LES SOURCES DE DONNEES

Les sources de données dans la présente étude sont de deux types à savoir : les sources documentaires et l'enquête.

1. Les sources documentaires

Plusieurs ouvrages et revues ont été consultés dans le cadre de nos recherches en vue de la rédaction du présent mémoire. Ce sont des ouvrages généraux, les mémoires et les textes réglementaires tous mentionnés en annexe. Certains documents nous ont permis de cerner quelques notions et concepts relatifs à notre thème. D'autres nous ont aidés à mieux connaître notre structure de stage. En outre, les centres ci-après nous ont permis d'accéder aux informations utiles à la réalisation de ce mémoire :

- ✓ le centre de documentation du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation ;
- ✓ le centre de documentation de la FASEG(UAC)
- ✓ le service des dépenses courantes réparties (SDCR)
- ✓ le service solde

2. Enquête

Plusieurs techniques ont été utilisées afin de collecter les données. Ces techniques sont l'entretien individuel, l'observation et l'utilisation de questionnaire.

-Au niveau de l'entretien individuel, notre travail a pris en compte tout individu pouvant se prononcer sur la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat à savoir le chef service des dépenses courantes réparties, les agents chargés de la saisie, ceux chargés du contrôle et de la validation, etc. Tous ces interlocuteurs nous ont donné leurs perceptions sur nos différentes préoccupations que nous leur avons soumises.

-L'observation s'est relevée non négligeable en ce sens qu'elle nous a permis de prendre connaissance ou de découvrir un certain nombre de choses qu'on nous a livré lors des entretiens

-Nos questionnaires ont été élaborés pour non seulement avoir des réponses aux questions précises mais aussi pour pouvoir mener nos études quantitatives. Ils sont adressés à toute personne que nous avons jugée capable de nous apporter un élément de réponse.

B- LES OUTILS D'ANALYSE, STRATEGIE DE VERIFICATION ET LIMITES

1. Les outils d'analyse

La technique de dépouillement est une étape de la recherche qui consiste à mettre sous forme exploitable les données collectées auprès de l'échantillon à l'aide du questionnaire, d'entrevue et ceux issus de la recherche documentaire. Une synthèse générale des données issues des outils utilisés sera effectuée après le recensement des variables les plus importantes issues des réponses.

En ce qui concerne les outils d'analyse, pour un véritable traitement des hypothèses le questionnaire élaboré est administré à ces trente (30) agents qui constituent notre échantillon ; la population mère étant l'ensemble de tous les agents civils de l'Etat. Ces questionnaires sont traités par le logiciel Excel. Ce dernier nous a permis aussi d'avoir nos différents résultats par des représentations graphiques. Nous allons également recourir les statistiques descriptives dans nos différentes analyses.

2. La stratégie de vérification des hypothèses

En ce qui concerne la stratégie de vérification des hypothèses, nous allons dans un premier temps analyser les forces et les faiblesses du processus suivi par les dossiers des agents civils de l'Etat, de la saisie à la mise en paiement et dans le second temps nous analyserons les résultats obtenus des enquêtes. La vérification proprement dite sera faite après ces deux étapes d'analyse. Le seuil de décision retenu pour la vérification des hypothèses est la fréquence relative liée à la modalité la plus élevée. Toutefois, s'il arrive que deux modalités aient des fréquences relatives égales toutes deux élevées, elles seront retenues.

3. Difficultés et limites liées à la recherche

Il n'est pas sans savoir que nous avons rencontré des difficultés lors de la conduite de ce travail. Elles sont d'abord relatives à la précision du thème ; sur le plan documentaire, nous avons été confrontés à une indisponibilité d'un certain nombre de documents ; la non coopération de certains agents car ils occupent des postes politiques et l'indisponibilité des agents à leur poste ce qui fait que nous n'avons pas beaucoup échangé avec ces derniers pour la collection des informations.

CHAPITRE III :

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

Ce dernier chapitre va évidemment nous permettre dans un premier volet de présenter et d'analyser les différents résultats que nous avons obtenus à la fin de nos recherches et dans le second volet de faire des suggestions.

SECTION 1 : REALISATION DE L'ENQUETE

Le premier paragraphe présente les forces et faiblesses et le second paragraphe aborde la présentation et analyse des résultats obtenus de nos enquêtes.

PARAGRAPHE 1 : FORCES ET FAIBLESSES LIEES A LA LIQUIDATION

Nous allons analyser dans ce paragraphe les forces et les faiblesses du processus suivi par les dossiers des agents civils de l'Etat, de la saisie à la mise en paiement.

A-LES FORCES LIEES A LA LIQUIDATION

Tableau n° 3 : Synthèse des forces ayant une portée très significative sur la liquidation

N°	FORCES
01	Les dossiers suivent toutes les étapes du processus du traitement.
02	Le professionnalisme des agents.
03	Le dévouement des agents dans leurs diverses fonctions.
04	Les dossiers ne souffrant d'aucune irrégularité aboutissent à leur traitement normal.
05	Le climat (ambiance) est un facteur favorable à la liquidation.

Sources : Nos investigations

B- LES FAIBLESSES LIEES A LA LIQUIDATION

Les faiblesses liées à la liquidation se résument dans le tableau suivant :

Tableau n° 4 : synthèse des faiblesses ayant une influence très significative sur la liquidation

N°	FAIBLESSES
01	Nombre très limité des agents chargés du traitement des dossiers.
02	L'absence du manuel de procédure fait que les agents n'ont pas les mêmes points de vue lors de l'étude des dossiers.
03	L'encombrement des agents par les usagers pendant les heures normales de travail.
04	Les dossiers n'entrent pas en traitement aussitôt déposés.
05	La vérification systématique faite, lors de la réception des dossiers des mains des usagers, fait défaut.
06	L'impossibilité des agents de contacter les usagers dont les dossiers présentent des irrégularités.
07	Indisponibilité des agents à leur poste.
08	Absence de cadre de concertation entre les agents de la DGB et ceux de la DGTCP.

Sources : Nos investigations

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Ce paragraphe nous permettra d'analyser les différents résultats obtenus. Cette analyse se basera sur le calcul des fréquences. La fréquence s'obtient de la manière suivante :

$$\text{Fréquence (\%)} = \frac{ni}{N} * 100$$

Avec : -**ni** : l'effectif de la modalité correspondante

 -**N** : l'effectif total

La première partie aborde la restitution et l'analyse relatives à l'hypothèse n°1 et la seconde partie, celles liées à l'hypothèse n°2

A- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS LIES A L'HYPOTHESE N° 1

Les résultats relatifs à la question de l'insatisfaction des usagers et des agents sont consignés dans le tableau suivant :

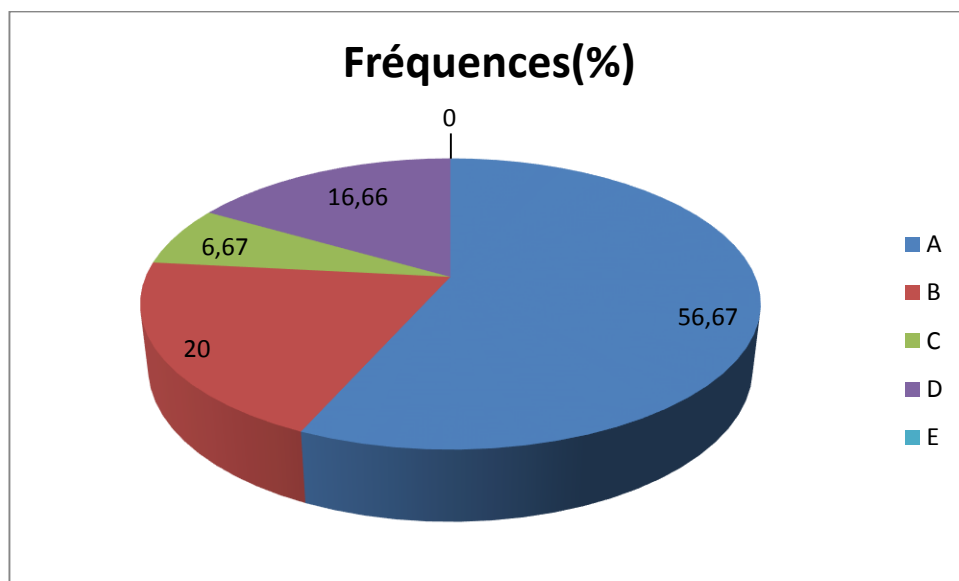
Tableau n°5 : Point des données relatives à l'hypothèse n°1

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
Absence de manuel de procédure	17	56,67
Manque de personnel	06	20,00
Les insuffisances liées au logiciel SUNKWE	02	06,67
Manque de clarté des fiches de paie et la difficulté pour les usagers de comprendre les montants des différentes lignes de rappel.	05	16,66
Autres	00	00,00
Total	30	100,00

Sources : Nos enquêtes

D'après le tableau précédent, on constate que 56,67% de l'échantillon considère que l'insatisfaction des usagers et des agents est liée à l'absence de manuel de procédure, tandis que la cause se rapportant au manque de personnel fait 20,00%. La cause liée au manque de clarté des fiches de paie et la difficulté pour les usagers de comprendre les montants des différentes lignes de rappel est de 16,66%, alors que 6,67% de cet échantillon rattache le problème aux insuffisances du logiciel SUNKWE.

Graphique n°1 : Représentation graphique traduisant l'analyse faite des résultats liés à l'hypothèse n°1



Légende

A : Absence de manuel de procédure

B : Manque de personnel

C : Les insuffisances liées au logiciel SUNKWE

D : Manque de clarté des fiches de paie et la difficulté pour les usagers de comprendre les montants des différentes lignes de rappel.

E : Autres

B- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS RELATIFS A L'HYPOTHESE N°2

Les résultats ayant trait au problème de lenteur sont consignés dans le tableau suivant :

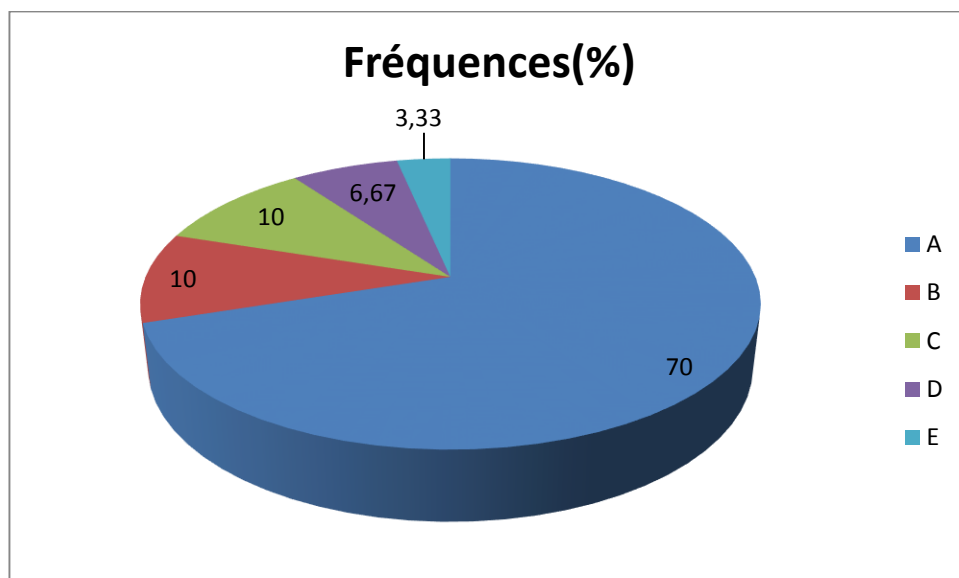
Tableau n°6: Point des données liées l'hypothèse n°2

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
Manque de personnel	21	70,00
Indisponibilité des agents à leur poste	03	10,00
Manque de formation et absence de séances d'échange entre les agents	03	10,00
Les insuffisances liées au logiciel SUNKWE	02	06,67
Autres	01	03,33
Total	30	100,00

Sources : Nos enquêtes

Le tableau ci-dessus montre que 70% des enquêtés relient le problème de la lenteur observée dans le traitement des dossiers au manque de personnel, alors que 10% estime que ce problème est lié à l'indisponibilité des agents à leur poste, tandis qu'un autre 10% le rattache au manque de formation et absence de séances d'échange entre les agents. Par contre 6,67% de cet échantillon trouve pour fondement du problème de la lenteur, les insuffisances liées au logiciel SUNKWE. Le reste rattache le problème à d'autres causes.

Graphique n°2 : Présentation graphique traduisant l'analyse faite des résultats relatifs à l'hypothèse n°2



Légende

- A** : Manque de personnel
- B** : Indisponibilité des agents à leur poste
- C** : Manque de formation et absence de séances d'échange entre les agents
- D** : Les insuffisances liées au logiciel SUNKWE
- E** : Autres

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

La première partie de cette section aborde la vérification des hypothèses et la deuxième partie présente des formulations de suggestions

PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

Après avoir vérifié l'hypothèse n°1, nous procéderons à celle de l'hypothèse n°2. Nous rappelons ici que le seuil de décision retenu pour la

vérification des hypothèses est la fréquence relative la plus élevée d'une modalité donnée. Il faut également noter que deux modalités peuvent être retenues.

A- VERIFICATION DE L'HYPOTHESE RELATIVE AU PROBLEME D'INSATISFACTION DES USAGERS ET DES AGENTS

D'après les analyses issues du tableau n°5, on retient que 56,67% de l'échantillon considère que l'insatisfaction des usagers et des agents est liée à l'absence de manuel de procédure, tandis que la cause se rapportant au manque de personnel fait 20,00%. La cause liée au manque de clarté des fiches de paie et la difficulté pour les usagers de comprendre les montants des différentes lignes de rappel est de 16,66%, alors que 6,67% de cet échantillon rattache le problème aux insuffisances du logiciel SUNKWE.

La fréquence la plus élevée est donc obtenue par la cause de l'absence de manuel de procédure, on peut alors conclure que **l'hypothèse n°1 selon laquelle l'insatisfaction des usagers et des agents à la liquidation, est due à l'absence de manuel de procédure est confirmée.**

B- VERIFICATION DE L'HYPOTHESE LIEE AU PROBLEME DE LENTEUR

L'analyse faite des résultats ayant trait au problème de la lenteur nous a permis de découvrir que 70% des enquêtés relient le problème de la lenteur observée dans le traitement des dossiers au manque de personnel, 10% estime que ce problème est lié à l'indisponibilité des agents à leur poste, un autre 10% le rattache au manque de formation et absence de séances d'échange entre les agents. Par contre 6,67% de cet échantillon trouve pour fondement du problème de la lenteur, les insuffisances liées au logiciel SUNKWE. Le reste rattache le problème à d'autres causes.

La cause selon laquelle la lenteur est due au manque de personnel est celle ayant la fréquence relative la plus élevée. On en déduit que **l'hypothèse selon laquelle la lenteur observée dans le traitement des dossiers à la liquidation, est entraînée par le manque de personnel est confirmée.**

PARAGRAPHE 2 : INSUFFISANCES LIEES A LA LIQUIDATION ET QUELQUES SUGGESTIONS

Après avoir énumérer les insuffisances que cette étude nous a permis de relever, nous allons formuler quelques recommandations pour remédier à ces insuffisances.

A- INSUFFISANCES LIEES A LA LIQUIDATION

Les insuffisances liées à la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat peuvent se résumer comme suit :

- le manque de personnel ;
- l'absence de manuel de procédure ;
- manque de clarté des fiches de paie ;
- difficultés de compréhension des différentes lignes de rappel pour les usagers;
- l'indisponibilité des agents à leur poste ;
- absence de séances d'échange et de concertation entre les agents ;
- l'impunité ;
- les insuffisances liées au logiciel SUNKWE ;
- manque de formation des agents ;
- les coupures intempestives d'électricité ; etc.

B- SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS

1. SUGGESTIONS

Vue les insuffisances susmentionnées, nous formulons les recommandations suivantes :

❖ Suggestions liées au problème d'insatisfaction

- l'élaboration d'un manuel de procédures et de la nomenclature des pièces ou d'un guide d'utilisateur qui sera un modèle pour les agents. Ce document fera cas des voies et moyens nécessaires pour dompter toutes les difficultés possibles que l'on rencontre à la liquidation ;
- organiser des séances de formation pour venir en appui au manuel de procédure ;
- établissement des fiches de détail qui seront des fiches accessoires à la fiche de paie et à la fiche de rappel. Elles vont mentionner toute

information liée à la détermination du salaire. Ces fiches seront délivrées simultanément que la fiche de paie et la fiche de rappel et permettront aux ayants droits une clarté des fiches de paie et une bonne compréhension des montants des différentes lignes de rappel ;

❖ **Suggestions relatives au problème de lenteur**

Recyclage de personnel ; le personnel étant au cœur de la performance, il s'avère donc nécessaire que l'Etat recrute du personnel au profit de la DGB et de la DGTCP par biais des concours

- Organiser périodiquement des séances d'échange ou de concertation entre les agents de la DGB et ceux de la DGTCP. Cela permettra aux agents d'avoir une même perception sur les différentes méthodes de traitement ;
- exiger un délai maximum pour le traitement de chaque type de dossier ;
- définir et mettre en application des sanctions (positives et négatives) ;
- élargir l'acquisition des groupes électrogènes pour les autres services afin de substituer la SBEE en cas de coupure ; etc.

2. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS

Pour une bonne application des suggestions faites, nous proposons les conditions suivantes :

❖ **Conditions de mise en œuvre des suggestions liées au problème d'insatisfaction**

Le Gouvernement doit mettre sur pied un comité composé de certains acteurs de la Direction Générale du Budget, de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, des équipes techniques ainsi que d'autres acteurs clés intervenant dans la gestion des Finances Publiques tels que le Contrôleur Financier et le Ministre en charge de la Fonction Publique, et qui sera chargé de l'actualisation périodique du manuel de procédure pour le traitement des dossiers à la liquidation. Des séances de formation seront organisées et animées par ce comité. Il faut remarquer qu'un budget doit être voté préalablement pour faciliter le bon déroulement de ces travaux.

❖ **Conditions de mise en œuvre des suggestions liées au problème de lenteur**

Pour soulever le problème du retard observé dans le traitement des dossiers, le Gouvernement doit procéder au recyclage de personnel soit par l'organisation des concours de recrutement soit par l'intermédiaire des institutions de l'emploi telles que l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) etc. Il s'avère nécessaire de procéder également à l'acquisition de nouveaux groupes électrogènes soit sur fond propres du ministère soit par des financements étrangers.

CONCLUSION

Deux services fondamentaux interviennent dans le traitement des dossiers relatifs aux solde et accessoires des agents civils de l'Etat : le service des dépenses courantes réparties de la DGB et celui solde de la DGTCP. Le processus de la liquidation prend effet lors de la réception des dossiers des mains des usagers et s'achève après la validation des dits dossiers au service solde de DGTCP pour le paiement.

En effet, grâce aux efforts du gouvernement, plusieurs réformes ont été construites pour voir se porter au mieux le secteur financier. Parmi ces réformes, nous pouvons citer la conception et la mise en exploitation du logiciel SUNKWE qui est l'outil principal utilisé par tous les agents impliqués dans le processus du traitement des dossiers à la liquidation. Grâce à ce logiciel, les usagers peuvent désormais bénéficier effectivement des rappels sur salaires auxquels ils ont droit et savoir avec précision le niveau d'exploitation de leurs actes. Pour les utilisateurs, il a permis la permanence de la saisie et pour le Gouvernement, la suspension automatique des allocations familiales aux enfants allocataires devenus majeurs permet de circonscrire des pertes réelles de fonds et plusieurs d'autres atouts qui participent tous à la perfection de la liquidation.

Toutefois, toutes ces réformes n'ont pas pu répondre pleinement à toutes les attentes. Il n'est donc pas évident de voir un dossier en traitement aussitôt déposé ; de voir un dossier aboutit dans un bref délai. De même, les agents se trouvent pour la plupart des temps encombrés par les usagers et les dossiers de ces derniers. Il se pose alors le problème d'insatisfaction des usagers et des agents ainsi que des problèmes de lenteur.

De tout ce qui précède, nous affirmons que les réformes engagées par l'Etat, ont permis de dompter certaines insuffisances liées à la liquidation des solde et accessoires de ces agents dans le passé. Néanmoins ces efforts gouvernementaux n'ont pas comblé toutes les attentes de ces composantes que sont l'Etat, les agents et les usagers. Le Gouvernement étant la composante qui a engagé d'énormes moyens pour la conception du logiciel SUNKWE dans le but de maîtriser sa masse salariale, n'a concrétisé que partiellement son objectif.

Ne pouvant améliorer un système sans savoir les maux dont il souffre au préalable, nous avons, dans un premier temps, identifié les insuffisances liées à la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat. Dans un second

temps, des recommandations ont été formulées avec la ferme conviction que leur mise en application constituera le gage d'un élan fort qui conduira à la concrétisation de l'objectif principal de cette étude qu'est l'amélioration de la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat en particulier et de façon générale, la maîtrise de la masse salariale

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- KAGBAHINTO D. F. Brice (2014)** : « Mise en œuvre du fichier solde SUNKWE pour la maîtrise de la masse salariale de l'Etat béninois : analyse et perspectives », mémoire de fin de formation, cycle 2, ENEAM ;
- TOKIN S. Modeste et SENOU C. Cyril (2009)** : « Problématique de mobilisation des ressources propres au niveau des budgets des communes béninoises : cas de la commune de Zagnanado », mémoire de maîtrise ES-SCIENCES, FASEG ;
- KOUASSI Victorine Liliane (1986)** : « Réflexion sur l'organisation administrative du ministère du travail et des affaires sociales en République Populaire du Bénin », mémoire de fin de formation, ENA ;
- Note de service N° 415/MEF/DC/SGM/DGB/DEB/SDCR/A du 24 Avril 2008 portant restructuration du Service des Dépenses Courantes Réparties ;
- Arrêté N° 0133/MEFPD/DC/SGM/DGB portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Budget ;
- Décret N° 2014-564 du 1^{er} Octobre 2014, portant attributions, organisation et fonctionnement du MEFPD.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Madame / monsieur, dans le cadre de nos recherches pour la réalisation de notre mémoire de fin de formation à la FASEG (UAC) et relatif à l'analyse du processus de la liquidation des solde et accessoires des agents civils de l'Etat, nous menons une enquête auprès des agents intervenant dans cette liquidation. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

POSTE OCCUPE

- Acteur chargé de la saisie à la DGB
- Acteur chargé de la validation à la DGB
- Acteur chargé de la validation à la DGTCP

QUESTIONS D'ENQUETE

1- Selon vous, l'insatisfaction des usagers et des agents à la liquidation est-elle due :

- à l'absence de manuel de procédure
- au manque de personnel
- aux insuffisances liées au logiciel SUNKWE
- au manque de clarté des fiches de paie et la difficulté pour les usagers de comprendre les montants des différentes lignes de rappel
- Autres (à préciser)

2- Selon vous, la lenteur observée dans le traitement des dossiers à la liquidation est-elle due :

- le manque de personnel
- l'indisponibilité des agents à leur poste
- manque de formation et absence de séances d'échange entre les agents
- aux insuffisances liées au logiciel SUNKWE
- Autres (à préciser)

NB : Nous vous assurons que vos réponses ne vous engagent en rien et qu'elles seront traitées avec la plus grande discrétion

TABLE DES

Avertissement	i
Dédicaces	ii
Remerciements	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
Sommaire	viii
Introduction	1
Chapitre I : Présentation de la structure d'accueil, déroulement du stage et les difficultés rencontrées.....	3
Section 1 : Présentation des structures.....	3
Paragraphe 1 : Présentation de la DGB.....	3
A- Attributions de la DGB et de la DEB.....	3
B- organisation et fonctionnement de la DGB.....	4
Paragraphe 2 : Présentation de la DGTCP.....	8
A- Attributions de la DGTCP.....	8
B- organisation et fonctionnement de la DGTCP.....	10
Section 2 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées.....	10
Paragraphe 1 : Déroulement du stage.....	10
A- Activités menées au service des dépenses courantes réparties de la DGB....	11
B- Activités menées au service solde de la DGTCP.....	11
Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées.....	12
A- Difficultés rencontrées à la DEB.....	12

B- Difficultés rencontrées à la DGTCP.....	13
Chapitre II : Cadre théorique et démarche méthodologique.....	14
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèses.....	14
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	14
A- Problématique.....	14
B- Intérêts de l'étude.....	15
Paragraphe 2 : objectifs et hypothèses.....	16
A- Les objectifs de l'étude.....	16
B- Les hypothèses.....	16
Section 2 : Revue de littérature et démarche méthodologique.....	17
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	17
A- Clarification des concepts liés a la liquidation.....	18
B- Synthèse de quelques contributions antérieures.....	21
Paragraphe 2 : Démarche méthodologique.....	22
A- Les sources de données.....	22
B- Les outils d'analyse, stratégie de vérification et limites.....	23
Chapitre III : Présentation et analyse des résultats, vérification des hypothèses et suggestions.....	25
Section 1 : Réalisation de l'enquête.....	25
Paragraphe 1 : Forces et faiblesses liées à la liquidation.....	25
A- Les forces liées à la liquidation.....	25
B- Les faiblesses liées à la liquidation.....	26
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	26
A- Présentation et analyse des résultats lies à l'hypothèse n° 1.....	27

B- Présentation et analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°2.....	29
Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....	30
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	30
A- Vérification de l'hypothèse relative au problème d'insatisfaction des usagers et des agents.....	31
B- Vérification de l'hypothèse liée au problème de lenteur.....	31
Paragraphe 2 : Insuffisances liées à la liquidation et quelques suggestions.....	32
A- Insuffisances liées a la liquidation.....	32
B- Suggestions et conditions de mise en œuvre des suggestions.....	32
Conclusion	35
Références bibliographiques	37
Annexes	a
Table des matières	b