



REPUBLIQUE DU BENIN

*_*_*_*_*_*_*_*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

*_*_*_*_*_*_*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI
(UAC)

*_*_*_*_*_*_*_*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

*_*_*_*_*_*_*_*

MEMOIRE DE LICENCE EN SCIENCE ECONOMIQUE ET GESTION

Option : GESTION

Filière : COMPTABILITE AUDIT
ET CONTROLE DE GESTION (CACG)

*_*_*_*_*_*_*_*

Année académique : 2015-2016

Thème

PROBLEMATIQUE DU PAYEMENT A
BONNE DATE DES PRESTATAIRES DE
L'ETAT PAR LA DGTCPC

Réalisé et présenté par:

AIKPO K. Corneille

&

BEHANZIN D. Méjiscot

Sous la direction de :

Maître de Stage

Mr ADJAI Abraham Affolabi A
CDMI/ Inspecteur du Trésor

Directeur de Mémoire

Dr LANHA Magloire
Agréé des SE/ Doyen honoraire
Enseignant à la FASEG

Novembre 2016

**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**

DÉDICACE

Avec toute mon affection, je dédie ce travail à :

- ❖ Ma grande sœur Carine AIKPO**
- ❖ Mes deux maman Rosine ZOHOU et Rosalie ZOHOU ainsi qu'à mon défunt Père Bernard AIKPO et mon tuteur Apollinaire ALLADAYE**

Merci pour votre soutien sans lequel je ne parviendrai pas à la réalisation de ce mémoire.

AIKPO Kévin Corneille

DÉDICACE

A vous

- Père **BEHANZIN K. Camille Médard** ;
- Mère **AHOKOUN TOTTIN Joséphine** ;

Merci pour vos bénédictions. L'essence de votre amour et de votre éducation me fait marcher avec honneur et dignité. Longue vie à vous !

BEHANZIN D. Géraud Méjiscot

REMERCIEMENTS

Pour l'aboutissement de ce travail académique, nous nous en voudrions de ne formuler nos profondes et sincères gratitudees à l'endroit de :

- Mr Job OLOU le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique pour nous avoir acceptés dans sa structure pour la consécration de ce devoir académique ;
- Tout le personnel du Trésor Public pour leur cordialité et leur disponibilité inconditionnelle notamment celui des services de la recette, de la dépense et de la comptabilité publique, merci à vous ;
- Mr Abraham A. ADJAI, Inspecteur du Trésor, Chef Division Matériels et Immobiliers notre maitre de stage qui avec grand cœur et sympathie a accepté sacrifier son temps chargé du devoir et a souhaité ainsi partager pour notre cause sa connaissance son expérience afin de nous faire aboutir ce travail, recevez nos sincères remerciements ;
- Mr Charlemagne IGUE le Doyen de la FASEG de son engagement pour la renommée de la faculté ;
- Tout le personnel administratif et enseignant de la FASEG, notre qualité de formation vient de votre ardeur et de votre amour du travail bien accompli ;
- Mr Magloire LANHA notre directeur de mémoire, votre accompagnement votre incitation au travail de qualité d'éveil et d'inspiration nous feront grandir davantage dans l'excellence ;
- Mme DANSI pour son aide dans la réalisation de ce mémoire ainsi que Mr DAANON Alain et Mr ZOMANHOUN Moufoutaou ;
- Mr Marc S. BEHANZIN pour ses aides multiples et son accompagnement fraternel qui ont favorisé d'une importance considérable la finition de ce mémoire ;
- Mr Gildas GBEGO et Mme Parfaite S. BEHANZIN pour tout leurs concours de divers ordres bien apprécié ;
- Tous nos frères et sœurs particulièrement des familles ALLADAYE, AIKPO et BEHANZIN, nos proches et amis de leur amour et conseils dépendent notre enthousiasme et notre persévérance, merci de faire partir de nos vies ;
- Son excellence Mr le Président du Jury et de ses honorables Mrs les membres du Jury pour avoir accepté d'apprécier cette œuvre modeste aux fins de la parfaire ;
- Toutes nos familles en général pour lesquelles nous portons la fierté ;
- Tous nos amis de promotion pour les joies et peines partagées.

LISTE DES SIGLES

AOF : Attributions Organisations et Fonctionnement
APE : Agent Permanent de l'Etat
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BGE : Budget Général de l'Etat
BORDR : Bureau de l'Organisation et de la Réglementation en matière de Dépense et des Recettes
BTMO : Bordereau de Transmission de Mandats Ordonnancés
BTO : Bordereau de Transmission des Oppositions
BV : Bon de Virement
CAA : Caisse Autonome d'Amortissement
CC : Cour des Comptes
CCP : Centre des Chèques Postaux
CCP : Comptes Courant Postaux
CD : Chef Division
CDC : Caisse des Dépôts et Consignation
CES : Conseil Economique et Social
CF : Contrôleur Financier
CFA : Communauté Financière Africaine
CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique
CS : Chef Service
CSA : Chef Service Adjoint
DGI : Direction de la Gestion de l'Information
DGIA : Direction de la Gestion de l'Information et des Archives
DOF : Division des Opérations Financières
DRFM : Directeur des Ressources Financières et Monétaires
DTCP : Direction Trésor Comptabilité Publique
IGS : Inspection Générale Services
LF : Loi des Finances
MCM : Ministère du Commerce Maritime
MDN : Ministère de la Défense Nationale
ME : Ministère de l'Eau
MEGCCRPRNF : Ministère de l'Environnement Chargé de la Gestion des Changements Climatiques, du Reboisement et de la Protection des Ressources Naturelles Forestières
MEF : Ministère de l'Economie et des Finances
MEMP : Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire
MEFPD : Ministère de l'Economie et des Finances chargé des Programmes de Dénationalisation
MESFTPRIJ : Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
MFE : Ministère des Finances et de l'Economie
MISP : Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique
MP : Mandat Paiement
MS : Ministère de la Santé
OP : Ordre de Paiement
PEC : Plan d'Engagement Consolidé
PJ : Pièces Justificatives
PV : Procès Verbal

RGF : Recette **G**énérale des **F**inances
SIGFiP : Système **I**ntégré de **G**estion des **F**inances **P**ubliques
TCN : Titres des **C**réances **N**égociables
TND : Trésor **N**ational du **D**ahomey
TP : Trésor **P**ublic
TPD : Trésor **P**ublic du **D**ahomey
TPG : Trésorier **P**ayeur **G**énéral
UEMOA : **U**nion **E**conomique et **M**onétaire **O**uest **A**fricaine

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau n°1 : Les emplois et ressources du TP</i>	<i>11</i>
<i>Tableau n°2 : Tableau des délais de traitement de certains mandats de paiement de Mai à Juillet 2016</i>	<i>32</i>
<i>Tableau n°3 : Les centres d'intérêts et formulation de leur problématique</i>	<i>39</i>
<i>Tableau n°4 : Tableau de Bord de l'Etude</i>	<i>44</i>
<i>Tableau n°5 : Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème de déficit de trésorerie au niveau du Trésor Public</i>	<i>51</i>
<i>Tableau n°6 : Présentation des données d'enquête, relatives au problème des différés et des rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs</i>	<i>52</i>
<i>Tableau n°7 : Présentation des données d'enquête relatives au problème de non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat</i>	<i>53</i>

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :	
LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR, UNE INSTITUTION DE FINANCEMENT DE LA POLITIQUE DE L'ETAT	
<hr/>	
CHAPITRE 1 : FONDEMENTS ET COMPOSITION DE LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE	5
Section 1 : Genèse du Trésor Public Béninois, assignations de missions et d'activités	5
Section 2 : Structure hiérarchique du DGTCP.....	15
CHAPITRE 2 : BILAN DE STAGE ET ANALYSE DU PHENOMENE FAISANT SUJET DE L'ETUDE	22
Section 1 : Déroulement du stage	22
Section 2 : Analyse sommaire du phénomène faisant l'objet du mémoire à la structure de stage	24
DEUXIEME PARTIE :	
LE PROBLEME DU TRESOR PUBLIC FACE A SA RESPONSABILITE DANS LE PAYEMENT A BONNE DATE DES PRESTATAIRES DE L'ETAT	
<hr/>	
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	37
Section 1 : Problématique, objectifs et intérêt de la recherche	37
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude	45
CHAPITRE 2 : RESULTATS AINSI QUE LEURS ANALYSES SUIVIES DES RECOMMANDATIONS ET DES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	50
Section 1 : Présentation et analyse des résultats suivie de la vérification des hypothèses	50
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	54
CONCLUSION GENERALE	60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	63
ANNEXES	66
TABLE DES MATIERES	

INTRODUCTION GENERALE

Les exigences socioéconomiques pour l'apaisement du climat des affaires, le bien-être et le développement établissent en ce qui concerne la gouvernance et la coopération entre les Etats, que les normes budgétaires prescrites soient exécutées convenablement et à temps. Dans cette optique, le délai d'exécution des dépenses et celui des recettes du budget général de l'Etat vont de pair et se trament comme le baromètre de l'émergence des Etats surtout africains. C'est ainsi que pour accompagner le gouvernement dans sa politique économique, le trésor public dans la mise en œuvre de son rôle bancaire a été doté de plusieurs services dans le but d'assurer un recouvrement et une gestion efficiente de ces deux grandes lignes budgétaires. De ces deux (02) grands composants du budget général de l'Etat, les dépenses sont d'une importance capitale et par ricochet, se justifient comme fait générateur du recouvrement des recettes.

Ainsi, le gouvernement béninois, dans l'optique de l'amélioration de la gestion de ses dépenses tant par la procédure normale qu'exceptionnelle et particulièrement celles relatives à ses prestataires ; notamment ceux du secteur privé qui contribuent à la croissance de l'économie nationale, a décidé à travers sa Loi de Finances 2009 de créer un environnement optimal et favorable aux entreprises privées dans les marchés publics pour l'exécution des dépenses. L'Etat béninois a ainsi décidé de réduire le délai consacré au traitement des dossiers relatifs à l'exécution des dépenses publiques qui était fixée à vingt-cinq (25) jours dans le décret n°2000-601 du 29 novembre 2000, portant nouvelles procédures d'exécution des dépenses publiques à quinze (15) jours dans la Lettre n°075c/MEF/DC/SGM/DGB portant notification des crédits ouverts au Budget Général de l'Etat, gestion 2009.

Deux phases sont à respecter pour l'optimisation dans la procédure normale, lesquelles sont : la phase administrative et la phase comptable et ce, dans le strict respect du principe de la séparation des pouvoirs entre les fonctions de l'ordonnateur et celles du comptable public. Ainsi, la phase administrative qui incombe à l'ordonnateur, part de l'engagement à l'ordonnancement, en passant par la liquidation et débouche sur la phase comptable qui relève exclusivement de la compétence du comptable public. Celui-ci, aux termes d'un contrôle concluant sur les titres soumis à son appréciation, procède au paiement de la dépense qui libère l'Etat de sa dette vis-à-vis de son créancier. Il est à noter qu'il existe également une procédure exceptionnelle d'exécution des dépenses publiques qui est élaborée pour répondre aux situations urgentes.

En effet, il est constaté que les objectifs du gouvernement en matière de paiement de ses dettes ne sont pas complètement atteints. Puisqu'en dehors des dépenses relatives au paiement des salaires et des pensions qui sont payés à bonne date, les créances des prestataires sur l'Etat rencontrent toujours de véritables calvaires avant d'être liquidées. En outre, certaines injonctions de redirections politiques font que le Trésor Public n'arrive plus à disposer de liquidité suffisante pour faire face aux opérations de trésorerie auxquelles il est mandaté. Alors, l'Etat n'arrive donc plus à honorer à bonne date ses engagements vis-à-vis de ses prestataires qui, vu cette situation, commence par ternir la crédibilité auprès de ses prestataires de services auprès de leurs banques. Soumis à cette crise de trésorerie de et de non sincérité de l'Etat, les prestataires accusent le Trésor Public du fait du temps mis pour exécuter le travail qui est le leur.

Alors, pour cerner et d'analyser les raisons probantes qui justifient le retard qu'observe l'Etat béninois dans le paiement de ses dettes vis-à-vis de ses prestataires que nous avons estimé urgent d'orienter nos recherches sur le thème : **«PROBLEMATIQUE DU PAIEMENT A BONNE DATE DES PRESTATAIRES DE L'ETAT PAR LA DGTCP (Direction Générale du Trésor et la Comptabilité Publique)»**. Notre développement sera donc axé sur ce problème. Autour de celui-ci gravitent d'autres problèmes qu'embrassera également notre analyse.

Enfin, pour la réalisation de cette étude, notre travail sera structuré en deux parties subdivisées chacune en deux chapitres :

- La première partie sera intitulée Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique une institution de financement de la politique de l'Etat, dont le chapitre premier fera la genèse du Trésor Public Béninois et de sa composition, le chapitre deuxième quant à lui abordera le bilan de stage et l'analyse du phénomène faisant sujet de l'étude ;
- La deuxième partie annoncera le problème du Trésor Public face à sa responsabilité dans le paiement à bonne date des prestataires de l'Etat qui dans son chapitre premier s'intéressera au cadre théorique et méthodologique de la recherche. Le chapitre deuxième sera consacré quant à lui, aux résultats ainsi que leurs analyses, suivie des recommandations et des approches de mise en œuvre.

PREMIERE PARTIE :
LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR, UNE
INSTITUTION DE FINANCEMENT DE LA POLITIQUE DE

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS ET COMPOSITION DE LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

Il sera consacré dans ce chapitre la genèse d'une part de l'historique de la DGTCP tout en retraçant ses missions et ses activités et d'autre part, de décrire la structure hiérarchique de la DGTCP.

SECTION 1 : Genèse du Trésor Public Béninois, Assignations de Missions et d'Activités

Le trésor public comme toute autre structure, personne morale, a son histoire. Dans son institutionnalisation, le trésor s'est vu attribuer des missions lui permettant d'exécuter des activités en son nom pour le compte de l'Etat afin d'assumer ses fonctions.

Paragraphe 1 : Genèse du Trésor Public Béninois

Au lendemain des indépendances, les nouveaux dirigeants de l'Etat s'inspirant du modèle de fonctionnement de l'Etat colonisateur, soucieux de la bonne gestion des ressources publiques et dans le but d'assurer les fonctions régaliennes d'une république, ont instaurés le Trésor Public Dahomey. Il devient ainsi l'une des directions techniques et stratégiques du Ministère en charge des Finances et de l'Economie d'alors. Dans son fonctionnement, le

Trésor Public a pour mission principale de gérer la trésorerie de l'Etat. Créé le 14 Aout 1961 par la loi n° 61-35 portant création du Trésor National du Dahomey (TND), il a connu plusieurs dénominations. Ces différentes mutations ont été matérialisées par divers décrets dans le souci du respect des normes pour rendre plus performante la structure.

Le décret n° 69-47/PR/MFE du 17 février 1969, portant organisation des services du Trésor de la République du Dahomey changera le nom du Trésor National du Dahomey en "Direction du Trésor et de la Comptabilité

Publique"(DTCP) et ceci jusqu'en 1993, avec à sa tête un Directeur appelé Trésorier Payeur Général, comptable unique et supérieur de l'Etat.

Courant l'année 1993, soit le 09 juillet 1993 un autre arrêté a été pris. Il s'agit de l'arrêté n° 213/MFE/DC/CC portant organisation et fonctionnement de la DTCP qui modifia cette dernière en Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) laquelle dénomination est gardée jusqu'à présent.

Au nombre de toutes ces modifications matérialisées par des arrêtés et décrets, l'arrêté n°1188/MEF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DGTCP est le dernier en vigueur.

Au titre de toutes ces dénominations, les missions à elle assignées ont variées au besoin et aux normes.

Paragraphe 2 : Assignment de missions et d'activités pour le fonctionnement de la DGTCP

A- Les missions

Aux termes des dispositions de l'article 1^{er} de l'arrêté n° 1188MEF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attribution, organisations et fonctionnement de la DGTCP ; le Trésor Public exerce principalement (02) missions :

- La mission « Trésor »
- La mission « Comptabilité Publique »

1-) La mission « Trésor »

Au titre de cette mission, la DGTCP est chargée de :

- Gérer la Trésorerie de l'Etat ;
- Proposer et mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;

- Réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- Emettre et négocier les effets publics ;
- Exécuter, en collaboration avec l'institut d'émission, la politique monétaire de l'Etat.

2-) La mission « Comptabilité Publique »

Pour cette mission la DGTCP doit :

- Animer ses services Extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etats et des collectivités Locales ;
- Initier 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 Publique ;
- Centraliser les comptes de tous les comptables publics ;
- Elaborer le compte général de l'administration centrale ;
- Assurer la reddition du compte de gestion de l'Etat ;
- Mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables du trésor et en assurer la transmission à la chambre des comptes de la cour suprême ;
- Représenter l'Etat dans les actions intentées devant les Tribunaux.

Outre ces deux missions classiques ; l'Etat Béninois s'est engagé avec les Etats membres de l'UEMOA, dans des reformes budgétaires financières et monétaires en vue de faciliter son intervention directe dans l'économie nationale. Dans ce cadre, le trésor joue trois (03) rôles selon les attributions prescrites par le décret n° 97-270 du 09 Juin 1997, révisé par le décret n° 99-714 du 02 Novembre 1997. Il s'agit du :

- Rôle d'agent financier
- Rôle monétaire
- Rôle bancaire

a-) Le bilan des opérations financières du Trésor Public (Rôle d'agent financier)

Le trésor Public se présente d'abord et avant tout comme la personnification financière de l'Etat. En tant que tel, il mobilise les ressources et effectue des paiements pour le compte de l'Etat.

➤ **Les ressources financières de l'Etat**

Les ressources de l'Etat peuvent être détaillées en 4 types :

▪ **Les dépôts et fonds collectés**

- Le trésor reçoit de la Banque Centrale de la monnaie divisionnaire dont elle assure la fabrication ;
- Le Trésor reçoit les dépôts à vue collectés par les trésoriers payeurs généraux et surtout par les Centres de Chèque Postaux ;
- Il est ouvert dans les livres du Trésor des comptes au nom des administrations publiques (douanes, impôts) et au nom de ses correspondants.

▪ **L'épargne liquide**

Le Trésor peut aussi mobiliser par le biais de l'émission des bons du trésor. Ces bons sont de deux types : les bons de trésor sur formules qui ne peuvent être souscrites que par les ménages et les entreprises non financières et les bons de trésor en compte courant qui peuvent être souscrits par les institutions financières.

▪ **Les emprunts d'Etat**

Lorsque l'Etat se contente de ses fonctions traditionnelles (assurer le fonctionnement budgétaire de l'Etat, les dépenses d'éducation, les dépenses de santé, les dépenses de sécurité....) il recourt à ses ressources traditionnelles que sont les dépôts, fonds collectés et l'épargne liquide. Mais il peut arriver que l'Etat soit confronté à des dépenses exceptionnelles et importantes (financement d'une guerre, dépenses imposées par des catastrophes naturels, la construction de gros travaux). Pour faire face à ces dépenses exceptionnelles l'Etat va recourir à des emprunts d'Etat qui sont des titres émis sur le marché financier. Pour garantir le succès de ces emprunts l'Etat concède souvent des avantages importants aux souscripteurs de ces titres. Comme avantage on peut citer : les avantages fiscaux et les garanties contre la dépréciation monétaire en indexant ces emprunts sur l'Or ou sur le taux de change.

▪ **Le recours aux institutions financières**

Le Trésor Public peut aussi disposer des ressources en provenance des autres institutions financières notamment la Banque Centrale, les banques commerciales et les autres institutions financières.

Les ressources provenant de la Banque Centrale sont en réalité des avances qui peuvent être regroupées en deux types. Il s'agit d'abord des avances provisoires qui feront l'objet de remboursement par l'Etat. Ensuite, les avances définitives qui servent à financer les déficits définitifs tels qu'ils sont admises dans la loi des finances et qui ne font objet d'aucun remboursement.

Les ressources provenant des banques secondaires et autres institutions financières sont relatives à l'émission de bon de trésor en compte courant. En effet, les bons de trésor en compte courant ne peuvent être souscrits que par les banques secondaires et les autres institutions financières à participer au financement des emplois du Trésor.

➤ **Les emplois du Trésor Public**

Les ressources du Trésor Public sont utilisées dans la réalisation de ses emplois qui sont divers.

▪ **Le financement des administrations**

Il s'agit de toutes les dépenses relatives au fonctionnement de l'Etat notamment le paiement des salaires des fonctionnaires, les dépenses d'éducation, les dépenses de santé, les dépenses de sécurité, l'entretien des bâtiments administratifs, l'entretien du parc automobile de l'Etat. Ces dépenses relatives au financement des administrations représentent à elles seules plus de 80% des recettes du Trésor Public.

▪ **Les prêts du Trésor Public**

Un autre emploi réalisé par le Trésor Public réside dans les prêts qu'il peut consentir soit aux entreprises publiques des secteurs les plus sensibles (transport, énergie...), soit à des institutions financières spécialisées. C'est le cas de la Caisse de Dépôt et de Consignation (Caisse Autonome d'Amortissement du Bénin)

▪ **Les dotations aux entreprises publiques**

Lorsque le Trésor Public accorde de crédits aux entreprises publiques, ces dernières n'arrivent pas toujours à les rembourser. Alors en lieu et place de ces crédits, l'Etat préfère allouer à ces entreprises publiques des dotations en capital qui leur procurent des fonds propres. Il est évident que ces dotations en capital ne font pas objet de remboursement.

De façon synthétique les opérations financières du Trésor Public se résument comme sui

<u>EMPLOIS</u>	<u>RESSOURCES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le financement des administrations : <ul style="list-style-type: none"> - L'Etat - Les collectivités locales ▪ Prêts aux entreprises publiques ; ▪ Dotations aux entreprises publiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépôts et fonds collectés <ul style="list-style-type: none"> - Monnaies divisionnaires - Compte des TPG ; - Compte des CCP - Compte des administrations - Comptes des correspondants <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'épargne liquide ➤ Les emprunts d'Etat ➤ Les recours aux banques secondaires et autre institutions financières

Tableau n°1 : *Les emplois et ressources du TP*

b-) Le rôle monétaire du Trésor Public

Il s'agit ici d'apprécier le rôle du Trésor Public dans la participation à la création monétaire. Ce rôle est diversement apprécié selon les pays.

- Dans les pays anglo-saxons, c'est le financement de la dette publique qui est la source principale de l'émission des titres de créances négociables. Cela implique le plus souvent dans ces pays un budget général de l'Etat déficitaire.
- En France par contre où l'équilibre est resté longtemps la règle en matière de finance publique, le Trésor Public a souvent essayé de limiter au maximum son financement monétaire.

Dans tous les cas, le Trésor Public intervient dans le processus de la création monétaire même si ce sont les banques secondaires qui en ont l'habilité. Ainsi la contribution du Trésor Public à la participation de la création monétaire s'apprécie à deux niveaux :

- Le Trésor Public suscite l'émission de la monnaie centrale : il peut le faire soit directement ou indirectement. Il le fait directement en utilisant les tranches de crédits mises à sa disposition par la banque centrale. Il le fait indirectement lorsque les bons du Trésor souscrits par le public font l'objet d'une négociation à la banque centrale après que ces bons soient acquis par les banques secondaires. Rappelons qu'il ne suffit pas pour le Trésor Public de bénéficier des crédits auprès de la Banque centrale pour qu'on affirme qu'il y a création monétaire ; mais il y a véritablement création monétaire lorsque le Trésor Public se décide effectivement de consommer ces crédits pour effectuer des paiements ou des dépenses pour le compte de l'Etat.
- La gestion de comptes par le Trésor public lui permet de participer directement à la création monétaire. Ceci dit, un particulier peut utiliser le Trésor comme une banque pour la gestion de sa monnaie scripturale. Chacun peut en effet ouvrir un compte au Trésor public, déposer des fonds sur ce compte, y faire virer son salaire, en modifier le solde en émettant des chèques, etc. Les particuliers ne représentent toutefois pas la principale clientèle, si l'on veut bien admettre ce terme utilisé pour les détenteurs de comptes dans les banques. Les personnes morales de droit public, comme les universités, les lycées ou les collectivités locales sont tenues de déposer leur trésorerie sur un compte au Trésor. Cette obligation en fait des correspondants du Trésor. Parmi ceux-ci figurent deux(02) correspondants particuliers :

- la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC). Elle dépose sa trésorerie sur son compte auprès du Trésor Public. Il s'agit là d'un apport particulièrement intéressant pour le TPB de la part d'un établissement qui dispose de ressources supérieures à celle de l'ensemble des banques ;
- les Comptes Courants Postaux (CCP). Comme leur nom l'indique, ils dépendent de la Poste. Bon nombre de particuliers détiennent leur monnaie scripturale non pas sur un compte bancaire, mais sur un CCP. Comme dans n'importe quelle banque des clients de la Poste reçoivent des chèques fournis par des clients de divers établissements. La compensation des chèques avec le système bancaire s'effectue par l'intermédiaire du compte du TPB à la BCEAO. L'exécution de liquidité du réseau des CCP ne fait pas l'objet de prêts directs sur le marché monétaire mais renforce la liquidité du Trésor. Bien que les CCP fassent partie des correspondants du TPB, leur importance conduit plutôt à les considérer comme un réseau complémentaire à celui du Trésor public. Pour qualifier l'ensemble, il est alors préférable de parler du réseau Trésor-CCP.

Si les banques créent la monnaie scripturale en accordant des crédits à ses clients, pour le Trésor public serait de même avec la monnaie Trésor ou postale. Mais ce type de création monétaire par le TP reste tout à fait marginal qui, contrairement aux banques, le réseau Trésor-CCP n'octroie en effet pratiquement pas de crédits aux particuliers ou aux entreprises. La création monétaire se réalise en fait lorsque l'Etat paie ses dettes envers les détenteurs de CCP ou de comptes au Trésor. Toutes les fois que l'Etat règle des créanciers ou prestataires ou verse les salaires à des fonctionnaires titulaires d'un CCP, il y a création monétaire.

c-) Le rôle bancaire du Trésor Public

Le Trésor par l'intermédiaire du Service Trésorerie, accorde aux organismes publics des avances qui doivent être remboursées dans un délai de deux (02) ans. Le Trésor assure par là le financement des opérations économiques. Pour financer ses opérations économiques, le Trésor doit lui-même se porter

emprunteur sur le marché des capitaux ; c'est-à-dire qu'il émet des bons du Trésor et utilise les dépôts des correspondants pour financer les prêts. A travers les activités du Service Epargne de la RGF, le Trésor arrive donc à faire la transformation de l'épargne en investissement. En effet, aux termes de l'article 52 de l'Arrêté N°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP, le Service Epargne est chargé de la collecte de l'épargne, de la gestion des valeurs pour le compte des correspondants du Trésor et de la tenue des comptes de dépôts, des obligations et des actions. Mais dans la réalité des faits, cette pluralité fonctionnelle du Service Epargne qui est chargé des activités bancaires n'est pas effective puisque ce service ne joue que le rôle de teneur de comptes pour les administrations publiques.

Pour coordonner les ressources afin d'accomplir convenablement ces missions ; il est nommé à la tête de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, un Directeur Général par décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Ministre en Charges des Finances et un Directeur Général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité Publique par arrêté dudit Ministre.

B- Activités

Comme activités assignées à la DGTCP, nous pouvons faire ressortir :

- L'évacuation sanitaire pour les fonctionnaires d'Etat et les particuliers exceptionnels ;
- La dénomination irrévocable de pension ;
- La délivrance de chéquier ;
- La délivrance de la déclaration de recette ;
- L'ouverture de compte ;
- La fourniture de situations périodique : relevé de compte, extrait de compte, avis de crédit avis de débit ;
- Le changement d'assignation ;
- L'avance sur pension ;

- L'autorisation de transfert de fonds pour règlement de facteurs commerciaux ;
- Le paiement de la pension alimentaire ;
- Le paiement de chèque ;
- Le paiement par virement ;
- Le paiement de pension en espèces ;
- Le paiement de salaires courant et accessoires ;
- Le paiement des arriérés de salaire ;
- Le remboursement de salaire et indemnités reversés ;
- Le remboursement de salaire et accessoires consignés ;
- Le remboursement de saisie-attributions sur salaire ;
- Le remboursement des cautions de rapatriement ;
- La délivrance d'attestation de fin de paiement de fonds de retraite ;
- La centralisation des comptes de l'Etat ;
- La perception des recettes de l'Etat.

SECTION 2 : Structure Hiérarchique du DGTCP

Cette section présentera un peu plus en détails l'ossature du Trésor Public et son fonctionnement. Conformément à l'article 2 de l'arrêté n°1188/MEF/DC/SGM/DA du 14/ Décembre 1998 la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique dispose, outre les structures de l'administration centrale, du réseau des Postes comptables du Trésor qui sont les services extérieurs du Trésor.

Paragraphe 1 : Administration Centrale

La DGTCP comprend deux (02) services centraux et cinq (05) Directions

A- Les services centraux

1-) L'Inspection Générale des Services (IGS)

Elle est chargée conformément à l'article 7 :

- Des contrôles sur pièces et sur place de tous les services extérieurs du Trésor, des caisses intermédiaires de recettes, d'avance et de menues-dépenses ;
- Du contrôle du fonctionnement de tous les services centraux du point de vue de l'application de la réglementation ;
- De la vérification de disponibilités de mouvements de fonds, des états de rapprochement, des comptes bancaires et postaux. Elle peut être requise par le Ministre des Finances pour contrôler tout organisme public soumis aux règles de la comptabilité publique ainsi que toute organisation ayant bénéficié de financements publics.

Ce service est dirigé par un fonctionnaire du corps des Administrateurs du Trésor nommé par arrêté du Ministre en charge des Finances sur proposition du Directeur de la DGTCP. Il est appelé "Inspecteur Général des Services"

2-) Direction du Centre de formation Professionnelle du Trésor (DCFPT)

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

Elle est dirigée par un fonctionnaire du corps des Administrateurs du Trésor, nommé par le Ministre en charge des Finances sur proposition du Directeur de la DGTCP.

B- Les Directions techniques

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

Elle est chargée.

- Des études de toutes questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services ;
- De l'élaboration de tous projets de textes se rapportant à la comptabilité publique ;
- Des analyses financières et comptables des documents économiques et financiers ;
- De l'assistance à l'organisation et à l'assistance des méthodes de travail.

Elle est organisée en trois (03) bureaux :

- Le Bureau de la Réglementation et de l'organisation comptable (BROC)
- Le Bureau de l'organisation et de la Réglementation en matière de dépenses des recettes (BORDR)
- Le Bureau de la Mondialisation des Méthodes de travail (BMMT)

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

Trois (03) bureaux composent cette direction

- **Le Bureau du personnel (BP)** chargé de traiter toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines.
- **Le Bureau du Matériel et des Archives (BMA)** chargé des quêtes relatives à la gestion des moyens matériels et à l'organisation et la conservation des archives.

- **Le Bureau des Moyens Financiers (BMF)** chargé de la préparation du budget de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et du suivi de son exécution.

En liaison avec la Direction chargée de l'Administration du MEFPD, elle est chargée de toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines et des moyens matériels. Elle s'occupe de l'organisation et de la conservation des archives. Elle prépare le budget de la DGTCP et suit son exécution.

3-) La Direction de la centralisation des comptes de l'Etat (DCCE)

Elle est chargée selon l'article 24 de l'arrêté N°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 Décembre 1998 de :

- procéder à l'analyse comptable des résultats ;
- confectionner les agrégats des finances Publiques ;
- centraliser l'ensemble des informations comptables et toutes les situations statistiques de l'Etat et des autres organismes publics ;
- mettre en état d'examen le compte de gestion de l'Etat ;
- mettre en état d'examen les comptes de gestion collectivités territoriales.

Elle est subdivisée en deux Bureaux :

a-) Le Bureau de la centralisation comptable (BCC)

Le BCC est chargé de :

- La centralisation de l'ensemble des informations comptables et de toutes situations statistiques de l'Etat et celles des autres organismes publics ;
- L'élaboration du compte général de l'Administration Centrale ;
- Procéder à l'analyse comptable des résultats ;
- L'élaboration des agrégats des finances publiques.

b-) Le Bureau de la Mise en Etat d'Examen des Comptes (BMEEC)

Il est chargé :

- De mettre en état d'examen les comptes de gestion de l'Etat ;
- De transmettre à la chambre des comptes la cours suprême, les comptes de gestion de l'Etat et des collectivités locales.

4-) La direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)

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

La DAMF est subdivisée en quatre Bureaux :

- 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).

5-) 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. A l'actualisation de ce décret, la RGF est maintenue conformément à un nouveau décret N°2012-428 du 06 Novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEF ; et il a été créé la Direction de la Gestion de l'Information (DGI). Cette dernière actuellement

reformée s'est vu compléter d'avec les archives et est, à présent dénommée Direction de la Gestion de l'information et des Archives

C- Organigramme de la DGTCP (voir Annexe n°1)

Paragraphe 2 : Le réseau des postes comptables

A- La Recette Générale des Finances (RGF)

Elle est l'unité comptable au niveau national, chargée de l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat dont notamment liquidation et le paiement sans ordonnancement préalable des soldes et accessoires des Agents permanents de l'Etat, de la tenue de la comptabilité de l'Etat, de l'exécution des opérations hors budget ou opérations des trésoreries, de la reddition du compte de gestion de l'Etat, de la coordination du réseau du trésor et de la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités locales et de leur transmission à la DCCE. Elle est constituée de 08 services dont sept (07) fonctionnels ; elle est animée par un revenu Général des Finances, comptable supérieur de l'Etat. Ces services sont :

- Services de la Recette (SR)
- Service de la Dépense (SD)
- Service de la Trésorerie (ST)
- Service de la Comptabilité Publique (SCP)
- Service de la solde (SS)
- Service de la collectivité locale (locale (SCL))
- Service Epargne (SE)

Au nombre de ces services qui composent la RGF nous nous intéressons principalement, dans le cadre de notre étude, à trois(03) services que sont :

- ***Le service de la dépense*** : comprend trois divisions à savoir la division du visa, la division du règlement et la division de la

pension. Il est chargé du contrôle de régularité des dépenses, de l'application des cessions, des transferts et des oppositions, de l'exécution des dépenses sans ordonnancement de la centralisation des opérations de la dépense et des rapprochements avec l'ordonnateur ;

- ***Le service de la recette*** : sa mission principale est l'enregistrement de toutes les recettes de l'Etat ;
- ***Le service de la comptabilité*** : il s'occupe de constatation de la RGF, des opérations effectuées ou centralisée par les différents services de la bonne tenue de la comptabilité de l'Etat sur le plan national.

B- Les Recettes des Finances (RF)

On en distingue de trois ordres :

1-) Les Recettes des Finances Départementales : Ce sont des unités comptables du niveau comptable de la gestion financière des postes comptables de leur arrondissement financier. Elles sont des postes comptables centralisateurs de niveau 3 et rendent compte de leurs opérations à la RGF.

2-) La Recette des Finances de la Dette (RFD) : Elle s'occupe exclusivement de la Dette Publique, et est installée à la caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ;

3-) La Recette des Finances des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux (RFPDCG) : Elle se charge de centraliser les opérations comptables et d'apurer la comptabilité des postes diplomatique et consulats généraux.

C- Les Recettes -Perception (RP)

Ce sont des unités comptables au niveau des communes. Elles assurent la gestion financière de celles-ci et rendent compte de leurs opérations à la Recette des Finances à laquelle elles sont légitimement rattachées

CHAPITRE 2 : BILAN DE STAGE ET ANALYSE DU PHENOMENE FAISANT SUJET DE L'ETUDE

Nous allons dans un premier temps restituer nos observations et expériences de stages et analyser dans un second temps, le phénomène faisant objet d'étude à la structure de stage.

SECTION 1 : Déroulement du Stage

Nous avons eu à parcourir trois (03) services pendant nos trois (03) mois de stage à la DGTCP :

- Le Service de la Recette ;
- Le Service de la Dépense ;
- Le Service de la Comptabilité Publique

Paragraphe 1 : Travaux effectués aux cours du stage

A- Service de la Recette

Dans ce service, nous avons effectué des travaux comme le dépouillement des décades et la vérification de la conformité entre les montants inscrits sur le bordereau produit par le poste comptable ayant effectué le recouvrement de la recette et la quittance qu'il a délivrée à la personne ayant supporté les charges de cette recette.

B- Service de la Dépense

Au cours de notre stage dans ce service, nous avons effectué différents travaux à savoir :

- La vérification et le contrôle des pièces justificatives entrant dans la constitution des mandats de paiement ;
- Le traitement des mandats pour acceptation différés ou rejet ;
- Le calcul fiscal des retenues à la source au profit du fisc ;
- L'archivage des anciens dossiers mandats ;

- La délivrance de fiche de paie aux agents financiers et aux retraités APE ;
- Traitement de dossiers de nouveaux carnets de pension ;
- La délivrance de bordereau d'envoi aux nouveaux pensionnés pour la suivie à la DPRV ;
- Le dépouillement des nouveaux carnets de pension venus de la DPRV pour servir et valoir ce que de doit ;
- Informer et expliquer aux nouveaux pensionnés les informations contenues dans leurs livrets de pension ;
- L'exécution du changement du poste d'assignation aux intéressés

C- Service de la Comptabilité Publique

Dans ce service, nous avons exécuté différentes missions comme :

- Le dépouillement des chèques, des ordres de paiement, des quittances et mandats ;
- L'apurement, le dépouillement et la ventilation des comptabilités décadaires ;
- L'enregistrement et la ventilation des décades ;
- La vérification et la validation des crédits de tous les comptes mouvementés au service Epargne.

Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et suggestions

A- Difficultés rencontrées

Les difficultés que nous avons rencontrées sont d'ordres multiples et ont été pour nous un frein à l'évolution de notre travail.

Les principales difficultés que nous avons rencontrées sont :

- Les difficultés liées à la collecte des informations nécessaires à la rédaction du présent mémoire ;
- La rétention de l'information à cause du secret professionnel ;
- L'indisponibilité de certains responsables à cause des obligations professionnelles ;
- L'insuffisance de moyens logistiques et financiers en vue de perfectionner nos analyses et d'étoffer le présent mémoire.

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

B- Suggestions

- Afin de permettre aux stagiaires de bien mener leur recherche, il convenablement à toutes leurs préoccupations et questions de recherche ;
- S'intéresser aux stagiaires et de les mettre dans des conditions idoines avec des dispositions favorable dans un bon cadre de travail et des recherches ;
- Aménager (vu le nombre de stagiaires accueillis dans l'année par la structure), un centre de documentation physique et électronique bien équipé et consacré aux stagiaires pour leur permettre de se documenter et de gérer déjà au sein de l'institution les données collectées (saisies, traitement, multiplication, reluire, etc.)

SECTION 2 : Analyse Sommaire du Phénomène faisant l'Objet Du Mémoire à la Structure de Stage

Les différents travaux auxquels nous avons pris part lors des trois(03) mois de stage à la DGTCP, nous ont permis d'observer les mécanismes de fonctionnement et de dégager les atouts et les problèmes en ce qui concerne les différents services (de la recette, de la dépense, et de la comptabilité publique) parcourus et particulièrement celui de la dépense sur qui porte notre sujet de mémoire. Il sera donc question ici de nos observations par rapport aux services relatifs à notre thème.

Paragraphe 1 : Bref aperçu du fonctionnement sur le cadre de l'étude ; Approche SWOT du phénomène

est souhaitable pour la DGTCP de :

- Organiser des séances d'information pour les stagiaires par les agents auprès desquels ils sont affectés afin de répondre **Inventaire des atouts (forces et opportunités)**

L'état des lieux nous a permis d'identifier cinq (05) forces :

- 1- Existence des logiciels SIGFiP, ASTER, MATKOSS ;
- 2- Enregistrement des nouveaux contrats dans l'application MATKOS
- 3- Suivi rigoureux dans le traitement des titres de paiement au niveau du service des Dépense ;
- 4- Suivi régulier des dettes et des créances de l'Etat et des opérations effectuées par l'intermédiaire des banques ;
- 5- Diminution considérable de l'émission des OP et amélioration de leur Régularisation.

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

La restitution de nos observations de stage comporte sept (07) faiblesses que sont :

- 1- La mauvaise politique de gestion de crédits en matière d'engagement de dépenses ;
- 2- Le retard dans le suivi, le traitement et l'apurement des dossiers des mandats et ainsi donc leur paiement ;
- 3- Les différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs ;
- 4- Mise à disposition insuffisante de personnel ;
- 5- Les redondances dans l'exécution des contrôles comptables au niveau du Service de la Dépense ;
- 6- La non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat ;
- 7- Les perturbations du réseau informatique à la DGTCP.

Paragraphe 2 : Fonctionnement du phénomène faisant objet d'étude

Cette étude porte essentiellement sur le rôle du comptable public du Trésor en matière de paiement des prestataires de l'Etat. Le Trésor public étant l'acteur principal de la phase comptable de l'exécution des dépenses publiques, joue un double rôle, à savoir :

- Le rôle de payeur, qui consiste à exercer tous les contrôles préalables sur les mandats de paiement ;
- Le rôle de caissier, qui est de s'assurer que la dette du créancier est définitivement éteinte, c'est-à-dire que le règlement a été effectué entre les mains du véritable créancier et que ce règlement procure un acquit libératoire.

Afin de mener à bien ces tâches qui lui sont confiées, le Trésor Public a mis en place à l'interne une procédure spécifique en se conformant à la phase de paiement de la procédure normale d'exécution des dépenses publiques qui lui assure un meilleur contrôle des mandats de paiement qui lui sont transmis par les ordonnateurs.

En effet, cette procédure de contrôle effectuée sur les mandats de paiement au niveau de la DGTCP se déroule en neuf (9) étapes réparties entre la

Division du Visa, la Division du Règlement du Service de la Dépense et la Division des Opérations Financières du Service de la Trésorerie.

A- Les différentes phases de la procédure normale

La procédure normale d'exécution des dépenses publiques comporte deux phases :

1- La phase administrative de la procédure normale d'exécution des dépenses publiques

Cette phase se déroule suivant trois étapes : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement.

a- L'engagement

Nous distinguons deux types d'engagement à savoir : l'engagement juridique et l'engagement comptable.

- L'engagement juridique

L'article 62 alinéa 1er du décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique dispose : « L'engagement est un acte par lequel l'organisme public crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une charge ».

- L'engagement comptable

Ici, il s'agit de l'affectation d'une partie des crédits budgétaires à la réalisation de la dépense qui résulte de l'engagement juridique. Dans la pratique, l'engagement procède d'une succession d'opérations effectuées par les gestionnaires de crédits, les ordonnateurs délégués et le contrôleur financier. Le DRFM dispose d'un délai de quatre (04) jours pour traiter et transmettre au Contrôleur Financier le dossier de proposition de dépense soumis à son appréciation. Néanmoins ces types de dossier font plus d'une semaine au niveau du DRFM. A la réception du dossier, le CF ou son délégué effectue les contrôles réglementaires sur l'ensemble du dossier. A l'issue de ces contrôles, le

dossier peut être accepté, différé ou rejeté. Il transmet l'ensemble du dossier des engagements acceptés au DRFM accompagné du bordereau de transmission. Le DRFM édite, à la réception du dossier visé par le CF ou son délégué le bon de commande en trois exemplaires, établit l'étiquette à coller sur l'original du bon de commande et le bordereau d'envoi au fournisseur. C'est ainsi que s'achève la phase de l'engagement qui précède celle de la liquidation.

b- La liquidation

L'article 63 alinéa 1er du décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique dispose : « la liquidation a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense. Elle ne peut être faite qu'au vu des titres et pièces offrant la preuve des droits acquis par les créanciers ». Il en résulte que la liquidation comporte deux opérations essentielles : la constatation du service fait et la liquidation proprement dite. En effet, la constatation du service fait consiste à vérifier l'existence de la dette de l'organisme public. Elle se matérialise par la mention « certifié, le service fait » apposée au verso de la facture. Rappelons ici que sans cette mention, le dossier de dépense peut faire l'objet de différé. Ainsi, nous avons remarqué que la constatation du service fait est une force de la procédure d'exécution des dépenses publiques. De même, la liquidation proprement dite consiste à déterminer par calcul et au vu des PJ, le montant exact de la dépense de l'organisme public après s'être assuré qu'elle est bien exigible. Elle se matérialise par la mention « *Vu et liquidé la présente facture à la somme de ... (en lettres et en chiffres), chapitre..., article..., budget de... gestion...* », apposée au verso de la facture. Le Gestionnaire de Crédits, reçoit du fournisseur la livraison des produits commandés, appuyée d'un bordereau de livraison ou d'un Procès-verbal (PV) de réception en trois exemplaires, en présence du CF ou de son délégué, d'un représentant du DRFM. Dès la réception du dossier, le DRFM liquide, édite le Mandat de Paiement (MP) et transmet le dossier au CF. En rapprochant tout ce qui précède de la réalité, nous avons remarqué que la plupart des agents ne connaissent pas tous les produits exonérés car ils ne disposent pas de la liste de ces produits. Nous notons ainsi l'absence de la liste des produits exonérés qui constitue une menace dans la réalisation correcte de la liquidation. Le CF reçoit le dossier du DRFM puis vérifie :

- la qualité de l'ordonnateur délégué ;

- la conformité du mandatement à l'engagement ;
- la réalité du « service fait » ;
- la validité de la vérification du service fait.

A l'issue de ce contrôle, le CF peut valider, différer ou rejeter le dossier selon le cas et transmet le dossier au DRFM qui procède à l'ordonnancement de la dépense visée par le CF.

c- L'ordonnancement

Contrairement aux premières phases, celle de l'ordonnancement ne fait intervenir qu'un seul agent à savoir ; l'ordonnateur (DRFM). A la réception du dossier transmis par le CF, le DRFM valide ledit dossier et le transmet au Trésor public pour paiement de la dépense ordonnancée. Il peut l'annuler en cas d'irrégularité dûment constatée.

2- La phase comptable de la procédure normale

La phase comptable consacre le dernier acte de la procédure d'exécution de la dépense publique et se matérialise par le paiement de la dépense. Aux termes des dispositions de l'article 69 du décret N° 2001-039 du 15 février 2001, portant règlement général sur la comptabilité publique, « le paiement est l'acte par lequel l'Etat ou tout autre organisme public se libère de sa dette ». Il comporte deux (2) étapes : le paiement juridique et le paiement matériel.

a- Le paiement juridique

Il s'agit, après contrôle, de la prise en charge des MP par le Trésor. Les Titres de Paiement (TP) envoyés par l'ordonnateur délégué sont reçus par la Division du Visa du Service de la Dépense. Ces titres sont donc soumis aux contrôles de régularité qui portent sur :

- la qualité de l'ordonnateur ou de son délégué ;
- l'assignation de la dépense ;
- l'imputation exacte des dépenses aux chapitres ou articles qu'elles concernent et selon leur objet ou leur nature ;
- le service fait ;
- la disponibilité des crédits ;

- la validité de la créance qui consiste à vérifier : l'existence éventuelle d'oppositions (de saisie approbation ou de cession) ;
- le caractère libératoire du règlement.

Lorsque ces contrôles sont concluants, le comptable valide les mandats en y apposant son cachet « Vu Bon à payer » : c'est la prise en charge du TP ou le paiement juridique de la dépense. La prise en charge du TP est donc l'acceptation de la dépense par le comptable public. Il peut rejeter ou différer son visa en cas d'irrégularités.

b- Le paiement matériel ou paiement effectif de la dépense

Avant d'effectuer le paiement matériel de la dépense, l'agent vérifie :

- la conformité à la réglementation en vigueur du mode de paiement ;
- la cohérence des informations figurant sur les titres de règlement affichés à l'écran et le dossier papier ;

Lorsque les contrôles sont concluants, le responsable du service valide et édite les titres de règlement (bon de caisse, avis de crédits) ainsi que les bordereaux de règlement par mode de règlement. Le comptable signe les titres de règlement et les transmet comme suit :

- le bon de caisse est déposé au guichet du Trésor Public pour paiement au bénéficiaire. Le bordereau correspondant est gardé par le comptable assignataire ;
- les avis de crédits sont transmis aux institutions bancaires ou centres des chèques postaux selon le cas ;
- le bordereau des autres modes de règlement (chèque sur le Trésor) est transmis au service de la Trésorerie pour prise en charge et acheminement au Service Epargne du Trésor.

Malgré le temps accordé à chaque acteur dans l'exécution de sa tâche, nous assistons à un retard, ce qui alourdit davantage la procédure normale d'exécution des dépenses publiques. Ce retard est dû au nombre trop élevé de dossiers à traiter. De même, nous parlerons de l'affluence des titres de paiement au niveau des agents. Cependant, au niveau du paiement, s'observe une mise en place de plusieurs modes de règlement. Pour contourner la lourdeur qui caractérise l'exécution des dépenses publiques par la procédure normale, il est prévu une autre procédure dite exceptionnelle à laquelle sont soumises certaines catégories de dépenses, en raison de leur caractère propre.

B- Procédure de contrôle des mandats de paiement

Etape 1 : Arrivée des titres de paiement à la réception (Section Accueil) et enregistrement dans le logiciel MATKOSS ;

A cette première étape, il s'agit de suivre le niveau de contrôle des mandats de paiement. Le progiciel MATKOSS permet le suivi de tous les mandats de paiement transmis à la DGTCP par les ordonnateurs délégués au moyen des Bordereaux de Transmission des Mandats Ordonnancés (BTMO). Avant la saisie des références des mandats de paiement dans l'application MATKOSS, certains contrôles préalables sont effectués s'assurant de la régularité des prescriptions y afférentes.

Etape 2 : Répartition des titres aux vérificateurs ;

Le Chef de la Division du "Visa", après réception des mandats de paiement, procède à leur répartition physique aux agents vérificateurs ainsi qu'à leur affectation électronique dans l'application MATKOSS. Notons que les ministères sont répartis par vérificateurs.

Etape 3 : Contrôle de régularité effectué par le vérificateur ;

Ici, l'agent vérificateur est chargé du contrôle de la régularité des mandats de paiement reçus. Ainsi, les vérifications se font sur pièces sans connexion à SIGFiP et conformément aux dispositions des articles 14 et 15 du décret N° 2001-039 du 15 Février 2001, portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique. La complexité de ces contrôles effectués par les vérificateurs entraîne une lenteur dans le traitement des mandats de paiement.

A la fin des contrôles de régularité effectués sur ces mandats de paiement, ces derniers sont acceptés s'ils sont jugés réguliers. Mais, s'ils comportent des irrégularités, ils donnent alors lieu à :

- un différé de visa du RGF lorsque l'irrégularité de forme n'entache pas le contenu du mandat de paiement (défaut de cachet ou de signature, défaut de certification de service fait).

Le dossier de visa différé est alors retourné à l'ordonnateur qui dispose d'un délai de 15 jours pour satisfaire aux motifs du différé. Lorsque ce délai est passé, le dossier est automatiquement rejeté par le système et les crédits budgétaires sont rétablis. Nous constatons que le délai de 15 jours est parfois dépassé, ce qui entraîne une satisfaction tardive des mandats différés par les ordonnateurs.

- un rejet du mandat de paiement, lorsque l'irrégularité de fond constatée entraîne des modifications sur le mandat de paiement (erreur d'imputation budgétaire, erreur de liquidation).

Les mandats réguliers, après apposition du paraphe par le vérificateur, sont transmis à la Section « Gestion des oppositions », tandis que les mandats

différés ou rejetés sont transmis au Chef de la Division du Visa pour recevoir son appréciation sur la sanction à attribuer. Vu le caractère incomplet de certains dossiers envoyés au trésor, on assiste souvent à des rejets fréquents des dossiers des fournisseurs ou des prestataires de services de la part des agents vérificateurs

Etape 4 : Traitement des mandats dans MATKOSS, envoi à la section « Gestion des Oppositions » pour saisie des précomptes. Déclaration de recettes délivrée au prestataire, envoi au chef division visa pour vérification du travail effectué par le vérificateur ;

Etape 5 : Envoi au chef service dépense pour contrôle des mandats de paiement, ensuite au fondé de pouvoir du RGF pour vérification et apposition du cachet «VU BON A PAYER» ;

Le Chef du Service ou son Adjoint, après un contrôle, paraphe les mandats de paiement réguliers et les bordereaux de transmission. Par contre les dossiers entachés d'irrégularités ne reçoivent pas le paraphe du Chef du Service de la Dépense ou de son Adjoint et sont retournés à la Division du Visa accompagnés du motif du rejet ou du différé. Nous constatons ici que tout acteur de la chaîne de la procédure de contrôle a le pouvoir en cas d'irrégularité d'arrêter momentanément la procédure. L'apposition du cachet «VU BON A PAYER» du RGF ou de ses Fondés de Pouvoir vaut acceptation de la dépense pour le comptable public. C'est le paiement juridique de la dépense.

Etape 6 : Traitement informatique dans SIGFiP et MATKOSS par le vérificateur ;

Les mandats visés «VU BON A PAYER» sont retournés à la division du Visa pour validation dans SIGFiP et MATKOSS. Après le visa du RGF ou de ses Fondés de Pouvoir, les mandats de paiement sont retournés aux agents vérificateurs pour validation dans SIGFIP. Cette validation fait disparaître de l'écran SIGFIP de la division du Visa, les références liées aux mandats de paiement concernés et les rendent disponibles à l'écran de la division du Règlement. On constate à ce niveau de fréquentes erreurs de validation, surtout lors de la mise en paiement par les agents vérificateurs, ce qui oblige ces derniers à se déplacer vers la plate-forme à la DGB. Dans le logiciel MATKOSS les mandats de paiement traités, validés et visés «VU BON A PAYER» sont validés pour édition de la fiche de transmission des accompagnants à la Division du Règlement.

Vu le caractère important des tâches exécutées par le vérificateur et du nombre important des dossiers transmis au Trésor public par les ordonnateurs, nous constatons le non-respect des délais de traitement des mandats de paiement.

Selon la notification des crédits, le délai de traitement des mandats de paiement est de 10 jours, mais nous remarquons que ce délai n'est pas toujours respecté. A travers le tableau ci-dessous expliquons le non-respect des délais de traitement des mandats de paiement.

Tableau n°2 : *Tableau des délais de traitement de certains mandats de paiement de Mai à Juillet 2016*

Numéro du bordereau	Numéro du mandat de paiement	Montant	Date émission	Date de traitement	Délais	Structures
1149641600221	1149641610016	76103966	30/05/16	05/08/16	68jrs	MESFTPRIJ
1149641600243	1149641610017	2260000	22/06/16	11/08/16	51jrs	MESFTPRIJ
11018316000193	1101831610029	74972100	07/06/16	15/06/16	8jrs	MDN
1101601600106	1101601610004	1639893	25/05/16	04/08/16	72jrs	CES
1101601600092	1101601610002	7500000	21/04/16	15/07/16	86jrs	CES
1302031600045	1302031610001	3000000	01/07/16	28/07/16	28jrs	ME
1106021600716	1106021610032	33289	02/02/16	28/07/16	177jrs	MEF
1138481600082	1138481610002	750600	24/06/16	28/07/16	35jrs	MCM
110201600071	1102021610005	692000	29/02/16	27/05/16	89jrs	MS
1138731600130	1138731610009	73750000	15/07/16	26/08/16	43jrs	MECGCCRP RNF

Source : Etat des lieux tiré du progiciel SIGFiP

Etape 7 : Envoi à la Division Règlement pour comptabilisation des dépenses et précomptes dans ASTER ;

A cette étape, la Division du Règlement est chargée du dépouillement, de la mise en règlement et de la comptabilisation des mandats de paiement reçus de la

Division du Visa. Lors de la mise en règlement le chef division effectue divers contrôles sur pièces et à l'écran SIGFiP. Lorsque ces contrôles sont concluants, il procède à l'édition des moyens de mise en règlement, celle-ci est effectuée par mode de règlement par section et par institution financière. Suite à l'édition des titres de règlement, le Chef de la Division du Règlement saisit dans MATKOSS le numéro du bordereau de mise en règlement ainsi que sa date d'édition et transmet l'ensemble du dossier à la Section « Opérations d'ordres » pour la prise en charge comptable de la dépense.

Etape 8 : Bordereau de mise en règlement bancaire édité et visé par le chef division règlement ;

L'envoi des pièces au Service de la Trésorerie est matérialisé par l'édition au moyen de MATKOSS d'un relevé (bordereau) des pièces transmises. Cette opération permet au Service de la Trésorerie d'avoir à l'écran MATKOSS, les renseignements relatifs aux règlements demandés.

Etape 9 : Envoi à la Division des Opérations Financières (DOF) du Service de la Trésorerie pour paiement matériel de la dépense.

Après le paiement juridique de la dépense sanctionné par le cachet « VU BON A PAYER » du RGF, il est procédé au paiement matériel de la dépense au profit de son bénéficiaire par versement à celui-ci de la somme qui lui est due. Cette opération de paiement matériel amène le comptable public à effectuer un certain nombre de vérifications sur le titre de règlement.

Le paiement est un acte juridique qui permet au débiteur de se libérer vis-à-vis de son créancier. En conséquence, le paiement doit être effectué au profit du créancier lui-même ou à quelqu'un à qui il a donné mandat et ayant été autorisé par le notaire à recevoir paiement pour lui. Ainsi, le paiement est subordonné à la vérification de la partie prenante, de ses pièces d'identité pour attester sa capacité juridique à bénéficier des fonds.

Suite à l'envoi des pièces par la Division du Règlement, le service de la Trésorerie, à travers la Division des Opérations Financières est chargé d'assurer:

- la réception desdites pièces (bordereaux de mise en règlement) ;
- le classement des bordereaux par mode de règlement et par institutions financières ;
- l'édition des titres de règlement ;
- l'émission du chèque CCP (pour les paiements par chèque postal) ou d'un bon de virement BV (pour les virements bancaires) ;

- la saisie des chèques dans MATKOSS (ce chèque constitue le support d'un ensemble de titres à payer) ;
- l'édition des bordereaux récapitulatifs de virement ;
- la création des lots sur chacun des titres dans le logiciel de comptabilité ASTER ;
- le contrôle par le Chef de Division des Opérations Financières puis par le Chef du Service de la Trésorerie ou son Adjoint ;
- la signature des bons de virement par le RGF et le DGTCP ;
- le dépouillement des pièces (il consiste d'une part à cacheter les pièces et d'autre part à séparer celles qui iront vers les banques de celles destinées à la comptabilité de la Trésorerie) ;
- l'envoi des dossiers de règlement vers les banques (pour ce qui concerne les virements) et à la caisse (pour ce qui concerne le paiement à vue) ;
- la comptabilisation des lots constitués (dans ASTER) ;
- le renseignement dans MATKOSS (il consiste à informer la base MATKOSS que le titre a été déposé à la banque pour être payé).

C- Les modes de paiement des dépenses au niveau de la DGTCP

On note deux (02) modes de règlement des dépenses publiques au niveau de la DGTCP. Il s'agit de :

- Paiement à vue au guichet du Trésor ;
- Paiement par virement.

Nous constatons que la pluralité des modes de paiement des dépenses publiques constitue une force.

- Le paiement à vue : Ce mode de paiement est utilisé essentiellement pour les dépenses du budget national de fonctionnement dont le montant n'excède pas deux cent mille francs (200.000) CFA sauf le cas des salaires.

Le bon de caisse est le titre de règlement utilisé au guichet du Trésor et qui permet au créancier de toucher sa créance ou son dû en espèces. Il permet également au comptable du Trésor de justifier les décaissements et les écritures passées au livre journal de caisse.

- Le paiement par virement

Le virement est une opération qui consiste à payer une certaine somme en débitant le compte du tireur par le crédit du compte du bénéficiaire. Le virement permet donc de débiter un compte et d'en créditer un autre. Le comptable public

crédite de la somme due le compte dont le créancier est titulaire dans un établissement bancaire ou postal ou dans les écritures d'un comptable du Trésor. L'Etat se trouve alors libéré par l'inscription du montant de la dépense au compte de dépôt du créancier si ce compte est ouvert dans les écritures d'un comptable du Trésor et dans les autres cas par le crédit donné à la banque ou au Centre des Chèques Postaux, mandataire du créancier intéressé.

Lorsque le créancier est en même temps un correspondant du Trésor, le règlement de la dépense s'effectue par virement interne. Le Service Epargne ne gère que les comptes des régies et prévoit à terme l'ouverture des comptes de fonds des particuliers pour permettre aux opérateurs économiques et aux APE de domicilier leur compte dans les livres de la DGTCP. Le constat est donc l'inexistence au Trésor de fonds des particuliers.

Quant au virement bancaire, il fait intervenir le Trésor, la BCEAO, et la banque du créancier qui est une banque primaire. Les dépenses publiques autres que les salaires dont le montant total est supérieur ou égal à deux cent mille francs (200.000) CFA sont obligatoirement payables par virement.

DEUXIEME PARTIE:

**LE PROBLEME DU TRESOR PUBLIC FACE A
SA RESPONSABILITE DANS LA LIBERATION
A BONNE DATE DES PRESTATAIRES DE
L'ETAT**

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre sera consacré à la problématique et de son intérêt, aux objectifs et hypothèses de l'étude, suivis de la revue de littérature et de l'approche méthodologique.

SECTION 1 : Problématique, Objectifs et Intérêt de la Recherche

Cette section va dans un premier temps s'intéresser au ciblage de la problématique et de son importance puis dans un second temps passer à la définition des objectifs afin d'aboutir à la formulation des hypothèses.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de la recherche

A- PROBLEMATIQUE

L'efficacité dans l'action publique réside dans la capacité des acteurs intervenant à chaque niveau de la chaîne de gestion et de décisions à s'approprier les exigences liées à leurs rôles et responsabilités ainsi que les réflexes à acquérir pour l'objectivité et la célérité dans la mise en œuvre de cette action. La chaîne de gestion des finances publiques notamment celle des dépenses est, sans doute, la partie la plus sensible car de l'identification à l'exécution des dépenses publiques naît la mobilisation des recettes de l'Etat et donc obéit à des exigences dont la méconnaissance et la violation peuvent être source d'inefficacité, de dommages socio-économiques, de mécontentement favorisant ainsi un certain dysfonctionnement dans l'exécution efficiente du budget général de l'Etat. Ces malentendus entachent la probité et la sincérité de l'Etat central dans la confiance, la légalité mutuelle envers ses prestataires.

Au Bénin, diverses dépenses sont engagées par l'Etat au nombre desquelles celles relatives aux paiements des prestataires de services. L'exécution de ces dépenses exige, en effet, l'application correcte de l'autorisation budgétaire, du plan de trésorerie et le respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable. La méconnaissance de ces règles de gestion conduit à des fautes de gestion et à des malversations dont sont parfois auteurs certains acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques en particulier ceux de l'exécution des dépenses relatives aux paiements de ses prestataires.

En effet, pour toute structure normalement constituée pourvue de la personnalité juridique, l'Etat s'est doté d'une personnalité financière qui lui assure une centralisation parfaite de ses ressources et l'exécution cohérente de toutes ses dépenses. Cette personnification de l'État dans notre pays s'observe à travers la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Ainsi, notre stages effectué dans les services de la recette, de la dépense et de la comptabilité, nous a permis d'observer le fonctionnement de ces derniers et de remarquer les nombreux problèmes qu'ils vivent.

Suite à nos observations et études au service de la dépense, à la division VISA, nous avons pu apprendre et comprendre le mécanisme de la chaîne d'élaboration des dossiers de mandat pour le paiement des prestataires de l'état. Ainsi nous avons remarqué que les mandats qui devraient faire au plus 15 jours pour passer les 9 étapes font plus ou soit sont rejetés, or une vérification préalable devrait déjà être effectuée par les ordonnateurs (qui sont supposés utiliser les mêmes textes que les agents vérificateurs du VISA) avant d'être transférés au VISA. La conséquence de tout ceci est que l'on assiste à un retard de paiement des prestataires. Pour comprendre les causes profondes qui pourraient être à la base de ces retards de paiement de l'Etat vis-à-vis de ses prestataires, nous avons décidé d'asseoir notre réflexion sur les procédures de paiement des dettes de l'Etat vis-à-vis de ses prestataires.

Une étude générale de nos observations et informations de stage nous a permis de dégager un certain nombre de faiblesses que sont :

- 1- Mauvaise politique de gestion de crédits en matière d'engagement de dépenses ;
- 2- Déficit de trésorerie du trésor public
- 3- Différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs ;
- 4- Mise à disposition insuffisante de personnels qualifiés chevronnés et dévoués à la tâche ;
- 5- Le non suivi-évaluation du fonctionnement et des tâches exécutées par les agents de la chaîne de dépenses ;
- 6- Redondance dans l'exécution des contrôles comptables au niveau du Service de la Dépense ;
- 7- Non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat ;

8- Perturbations du réseau informatique de la DGTCP

9- Lourdeur administrative persistante dans l'exécution des dépenses publiques

10- Manque d'outils informatiques et de matériels d'appoint aux normes modernes pour l'exécution des dépenses publiques à temps.

12- Déconnexions fréquentes dues aux défaillances du système d'alimentation en énergie électrique.

Le tableau suivant regroupe en trois centres d'intérêt de grands problèmes, les différentes faiblesses énumérées ci-dessus.

Tableau n°3 : Les centres d'intérêts et formulation de leur problématique

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1-	Exécution des dépenses publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise politique de gestion de crédits en matière d'engagement de dépenses - Redondance dans l'exécution des contrôles comptables au niveau du Service de la Dépense - Le non suivi-évaluation du fonctionnement et des 	Exécution inefficaces des dépenses publiques	Problématique de l'exécution efficace et sincère des dépenses publiques
2-	Délais de paiement des prestataires de l'état au trésor public	<ul style="list-style-type: none"> - Déficits de trésorerie du trésor public ; - Différés et rejets fréquents des dossiers par les agents vérificateurs ; - Non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat ; 	paiement tardive des dettes vis-à-vis des prestataires de l'Etat	Problématique du paiement à bonne date des prestataires de l'Etat
3-	Orientation managériale et coordination performante des ressources humaines et matérielles de la DGTCP	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de réseau informatique perturbé - Mise à disposition insuffisante de personnels qualifiés chevronnés et dévoués à la tâche; -Déconnexions fréquentes dues aux défaillances de l'alimentation en énergie électrique; - Manque d'outils informatiques et de matériels d'appoint aux normes d'exécution des dépenses publiques à temps. 	Décalage et légèreté dans le fonctionnement interne de la DGTCP	Problématique de l'amélioration efficiente du fonctionnement interne de la DGTCP

Source : Par nous- même

De l'étude des trois centres d'intérêt du tableau ci-dessus, ressortent trois problématiques aux quelles le Trésor Public béninois devra faire face en vue de l'amélioration de ses activités.

Il s'agit de la :

- **Problématique de l'exécution efficace et sincère des dépenses publiques** (Problématique n°1) ;
- **Problématique du paiement à bonne date des dettes vis-à-vis des prestataires de l'Etat** (Problématique n°2) ;
- **Problématique de l'amélioration efficiente du fonctionnement interne de la DGTCP** (Problématique n°3).

Le choix de la problématique sera fait en tenant compte de notre aptitude à mieux traiter le sujet, mais surtout en tenant compte de la préoccupation actuelle des autorités de la DGTCP du fonctionnement dans le délai.

En effet, au regard des trois problématiques identifiées, la problématique relative à l'exécution efficace des dépenses publiques est d'une pertinence qui n'est plus à démontrer en matière de performance des Finances Publiques. Mais, vu les différentes études menées sur ce sujet au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances, les différentes réformes engagées permettront sous peu d'y remédier.

En outre, la problématique de l'amélioration du fonctionnement interne de la DGTCP, pertinente aussi dans le rendement concluant et effectif des agents pour la satisfaction des prestataires de l'Etat, nécessite quand même que nous soyons formés dans le domaine de la gestion des ressources humaines, mais aussi concerne l'environnement chargé de veiller à la vie financière de l'Etat. Elle ne sera donc pas retenue, car constitue un ensemble de problèmes relatifs au fonctionnement de l'administration. De plus, elle pourra être résolue en dotant la DGTCP de matériels informatiques performants et d'un personnel qualifié et compétent.

Enfin, le paiement à bonne date des dépenses publiques revêt une importance capitale pour la bonne gestion des finances publiques. Ainsi, dans le souci de mettre en application les connaissances acquises en matière d'exécution

des dépenses publiques, mais également par la nécessité de contribuer à leur bonne exécution, nous avons donc décidé d'axer notre réflexion sur la problématique n°2 relative au paiement à bonne date des dettes vis-à-vis des prestataires de l'Etat.

Ainsi, en général, comment l'Etat peut-il arriver à payer ses prestataires à bonne date ?

Au plan spécifique :

- Qu'est ce qui explique le déficit de trésorerie au niveau du trésor public ?
- A quoi sont dus les Différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs ?
- Qu'est ce qui justifie la non-effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat ?

C'est dans le souci de répondre à ces interrogations que nous avons trouvé opportun voire judicieux de mener notre réflexion sur le thème : **«Problématique du paiement à bonne date des prestataires de l'Etat par la DGTCP»**

B- Intérêt de l'étude

Tout en estimant favoriser l'exécution des différentes tâches dans le processus du paiement à bonne date des fournisseurs, ce travail présentera en amont les causes du déficit de trésorerie du trésor public, identifiera ce qui serait à la base de ces rejets par les agents vérificateurs, et la mauvaise gestion du plan de trésorerie par l'Etat. En aval, nous espérons que la résolution de cette problématique contribuera à l'amélioration des engagements de l'Etat en matière du paiement à bonne date de ses prestataires, ainsi que de permettre à nous, étudiants en fin de formation de licence professionnelle de confronter nos connaissances académiques aux réalités sur le terrain, et à s'approprier pour peu la vie professionnelle.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude.

A- Objectifs de l'étude

1- Objectif général

L'objectif général de notre étude est de contribuer au paiement à bonne date des prestataires de l'Etat tout en définissant les conditions plausibles de mise en œuvre.

2- Objectifs spécifiques.

Les objectifs spécifiques poursuivis dans le cadre de notre étude se résument comme suit :

OS1 : Déterminer les causes expliquant le déficit de trésorerie du trésor public ;

OS2 : Identifier les conditions pour une réduction des différés et rejets de mandats par les agents vérificateurs tout en déterminant des modalités pour une réduction de ces différés ;

OS3 : Œuvrer pour la sincérité dans l'exécution du plan de trésorerie de l'État et pour la performance dans l'administration d'un travail bien fait.

B- Hypothèses de l'étude

Afin d'atteindre les objectifs énumérés ci-dessus, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

1- Hypothèse liée au problème de déficit de trésorerie au niveau du Trésor Public

Après avoir mené des analyses spécifiques liées au problème de déficit de trésorerie au niveau du trésor, nous nous sommes rendu compte que **les pressions d'ordre politique** comme cause du déficit de trésorerie nous paraissent évidentes dans la mesure où l'on a constaté que les autorités politiques dans leurs soucis de satisfaire les nombreuses promesses électorales et de se préparer pour les prochaines échéances électorales mettent la pression sur les autorités administratives notamment celles du ministère des finances et particulièrement la DGTCP pour les amener à ne pas respecter le plan de trésorerie à la lettre en leur exigeant de mettre à leur disposition des fonds pour couvrir des dépenses qui n'étaient pas inscrites dans le budget. D'où l'ordre dans les priorités prévues dans l'exécution des dépenses est revu avec des incidences lourdes sur la trésorerie. Nous infirmons donc cette cause et

formulons l'hypothèse n°1 comme suit : **les pressions d'ordre politique sont à la base du déficit de trésorerie.**

2- Hypothèse liée au problème des différés et rejets de mandats par les agents vérificateurs

Partir du constat que les dossiers transmis à la DGTCP pour le paiement comportent diverses insuffisances à la base des différés et/ou des rejets, nous retenons pour cause **le non-respect des procédures d'exécution de dépenses publiques** et formulons l'hypothèse n°2 comme suit : **Le non-respect des procédures d'exécution de dépenses publiques est à la base des différés et des rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs.**

3- Hypothèse liée au problème de sincérité dans l'exécution du plan de trésorerie de l'Etat

En ce qui concerne la non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat *Le non-respect des dispositions du plan de trésorerie* de l'Etat semble le mieux expliquer le problème en ce sens que nous nous rendons compte que ce plan est laissé de côté. En effet, chaque lundi, une commission de Trésorerie de l'Etat se réunit au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) pour décider de la gestion hebdomadaire de la Trésorerie. Ce qui ne devrait pas être le cas en considérant l'existence du plan de trésorerie. Donc le non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat est la cause la plus plausible du problème. Nous pouvons ainsi formuler l'hypothèse n°3 de la façon suivante : **Le non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat est à la base de la non-effectivité de son application.**

C- Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Nous ne pouvons présenter le tableau de bord de l'étude sans évoquer au préalable son rôle. En effet, le tableau de bord est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts de la recherche effectuée. Il sert de repère à l'évolution future de l'étude en termes de méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic, puis de la solution à proposer. Ce tableau est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des causes supposées être à la base des problèmes et hypothèses de l'étude

PROBLEMATIQUE DU PAYEMENT DES PRESTATAIRES DE L'ETAT A BONNE

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
NIVEAU GENERAL	<u>Problème général :</u> Non paiement à bonne date des prestataires de l'Etat.	<u>Objectifs général :</u> Contribuer au paiement à bonne date des prestataires de l'Etat tout en définissant les conditions plausibles de mise en œuvre.
NIVEAUX SPECIFIQUES	<u>Problème spécifique 1 :</u> Déficit de trésorerie au niveau du trésor public	<u>Objectif spécifique1 :</u> Déterminer les causes expliquant le déficit de trésorerie du trésor public	<u>Cause spécifique1 :</u> Les pressions d'ordre politique	<u>Hypothèses spécifique1 :</u> Les pressions d'ordre politique sont à la base des déficits de trésorerie
	<u>Problème spécifique2 :</u> Différés et rejets de mandats par les agents vérificateurs	<u>Objectif spécifique2 :</u> Identifier les conditions pour une réduction des différés et rejets de mandats par les agents vérificateurs tout en déterminant des modalités pour une réduction de ces différés	<u>Cause spécifique2 :</u> le non-respect des procédures d'exécution des dépenses publiques	<u>Hypothèses spécifique2 :</u> Le non-respect des procédures d'exécution de dépenses publiques est à la base des différés et des rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs
	<u>Problème spécifique3 :</u> Sincérité dans l'exécution du plan de trésorerie de l'Etat	<u>Objectif spécifique3 :</u> Œuvrer pour la sincérité dans l'exécution du plan de trésorerie de l'Etat et pour la performance dans l'administration d'un travail bien fait	<u>Cause spécifique3 :</u> Le non-respect des dispositions du plan de trésorerie	<u>Hypothèses spécifique3 :</u> Le non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat est à la base du non effectivité de son application

Source : Par nous même

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générales, nous n'avons pas pu trouver une cause générique qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

SECTION 2 : Cadre Méthodologique de l'Etude

Dans cette partie, nous ferons les points des connaissances sur le sujet et choisirons la méthodologie à adopter.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

La revue de littérature est l'assurance préalable du constat fait, dans le cadre de toute recherche, de l'état des connaissances acquises des recherches et des analyses menées à propos des problèmes identifiés, du cadre de l'étude. Ceci grâce à la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés.

A ce titre, notre revue de littérature portera sur les contributions antérieures au problème général et aux problèmes spécifiques identifiés.

A- Revue de littérature générale

Le Centre National de Recherche Scientifique (CNRS), dans sa fiche technique réglementaire du 29 Septembre 2006, avance que le paiement des prestataires de service intervient après la constatation du service fait. Le «service fait» est un dispositif protecteur des deniers publics qui interdit de payer une dépense publique, avant que les prestations qu'elle rémunère n'aient été effectivement exécutées par le prestataire de l'organisme public. Dans ce cadre, aucun fournisseur ne peut être payé qu'après exécution totale du service. Si la dette du CNRS est créée par l'engagement qu'il a souscrit au moyen de la signature d'un bon de commande ou d'une décision de recrutement, le partenaire ne pourra en exiger le paiement qu'après avoir lui-même accompli ses obligations. Enfin, il est à rappeler que la date du service fait, constitue le point de départ du délai global de paiement quand bien même la livraison du bien est postérieure à la date de facture.

Concernant la lutte contre le retard dans le paiement, la directive communautaire n°2000/35/CE du 29 Juin 2000 dont la France a largement favorisé l'élaboration, pose notamment le principe selon lequel "tout dépassement des délais contractuels ou légaux en matière de paiement, constitue un retard de paiement donnant lieu à versement d'intérêts à

l'entreprise l'ayant subi". La réduction du délai de paiement des collectivités publiques constitue un objectif fondamental, à même de promouvoir, en apportant une garantie aux entreprises quant à la date de règlement, une ouverture plus large de la commande publique.

La principale disposition porte sur un plafonnement réglementaire du délai de paiement, au-delà duquel tout paiement donnera lieu à intérêts moratoires. Au-delà de l'exemplarité nécessaire des administrations publiques en ce domaine et des effets positifs dont bénéficiera l'économie, la bonne gestion des deniers publics impose d'éviter de faire supporter par les organismes publics des intérêts moratoires qui deviendraient vite très lourds si les mesures organisationnelles appropriées n'étaient pas rapidement mises en œuvre en vue de respecter le délai maximum de paiement prévu par la réglementation.

En ce qui concerne les délais de traitement des mandats des prestataires de l'Etat, cette disposition a fixé 15 jours pour le paiement par le Trésor Public. Mais ce délai n'a souvent pas été respecté à cause des dysfonctionnements précédemment identifiés. Cette question des délais a suscité des réflexions chez les cadres techniques du Ministère de l'Economie et des Finances notamment ceux de la Direction Générale du Budget qui ont prévu des dispositions pour la réduction des délais de paiement des dépenses.

B- Revue de littérature sur les problèmes spécifiques

1- Point des connaissances liées au problème de déficit de trésorerie au niveau du trésor public

Gérer la trésorerie, c'est assurer à tout instant au moindre coût l'équilibre entre les ressources et les dépenses. Il s'agit d'obtenir la certitude de pouvoir faire face au besoin à tout moment et en second lieu de rechercher les moyens de financement les moins coûteux. S'il s'avérait un décalage où les dépenses excèdent les recettes, tous les moyens doivent être mis à contribution pour combler le gap et réaliser l'équilibre. Par contre, si les recettes dépassent les dépenses, il faut rechercher les meilleurs moyens de placement afin d'anticiper sur l'avenir. Ainsi, dans son ouvrage intitulé « Gestion financière de l'entreprise », Georges DEPALLENS (1977) préconise la nécessité de calculer par mois les coefficients d'encaissement et de décaissement. Ce calcul doit tenir compte des encaissements et des décaissements effectifs antérieurs pour que les prévisions se rapprochent un peu plus de la réalité.

2- Point des connaissances liées aux différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs

Dans les vérifications successives des mandats de paiement, il est fréquemment constaté les motifs de différés et de rejets dans la suite à donner aux titres en paiement. Une bonne gestion des ressources humaines permet de répondre à ce problème observé dans l'exécution des dépenses publiques. « Il serait mieux d'affecter aux tâches d'exécution, les agents ou cadres formés ayant acquis assez d'expérience en matière de procédures d'exécution des dépenses publiques, de procéder à un recrutement de personnel financier qualifié et suffisant ; de mettre en place un système performant de gestion efficace des crédits budgétaires ». (Victor BANWOLA, (2006), « L'éradication des déterminants de sous consommation des crédits budgétaires au BENIN », AFT, Cycle I, ENAM, UAC).

La lettre de notification de crédits 2012 prescrit et recommande à tous les Ordonnateurs délégués d'être plus rigoureux sur la régularité des imputations en évitant : de faire des confusions entre les rubriques budgétaires d'imputation des dépenses ; d'engager à tort des dépenses sur les charges communes ; de transmettre par le même bordereau, des mandats ou ordres de paiement de natures différentes

3- Point des connaissances liées aux non-effectivités de l'application du plan de trésorerie de l'Etat

Comme le souligne le lexique des termes économiques, DALLOZ, la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides à moyen ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisse, les crédits bancaires à court terme obtenus par la mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse). C'est aussi l'ensemble des fonds des organismes publics disponibles à un instant donné. Celle de l'Etat est gérée par le Trésor Public (TP). En effet, en tant que caissier de l'Etat, le TP suit l'exécution de toutes les opérations qui, entre le 1er janvier et le 31 décembre, ont donné lieu à des encaissements et des décaissements, quel que soit l'exercice auquel elles se rattachent. Outre ces opérations budgétaires, le TP exécute des opérations de trésorerie. C'est à propos que Philippe JURGENSEN et Daniel LEBEGUE (1986) affirment dans : « Le Trésor Public et la politique financière » que la gestion de la trésorerie est inséparable de l'activité financière de l'Etat, car elle est la première fonction et

la plus classique du TP et selon Jean DEBOULE, gérer la trésorerie de l'entreprise, c'est « faire en sorte qu'à chaque instant, l'entreprise ait la possibilité d'honorer sa signature. Ainsi, un plan de trésorerie doit porter sur tous les encaissements et décaissements.

Pour parvenir à de bonnes prévisions, J. AUBERT-KRIER et AL. (1977) proposent dans : « Gestion de l'entreprise, Tome 2, » que les trésoreries soient faites sur une inégalité de périodes. Selon eux, l'inégalité de périodes permet une meilleure comparaison entre la prévision et la réalité. Ainsi donc, ils préconisent pour une gestion rationnelle de la trésorerie la chronologie des opérations suivantes :

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

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

Dans un travail de recherche, la méthodologie suivie s'avère importante pour la fiabilité et la crédibilité des résultats. Elle se définit comme l'ensemble des démarches entreprises pour la collecte des données et leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses. La collecte des données a été faite sur la base de différents outils et techniques que sont la recherche documentaire, l'observation directe et les entretiens.

A- Objectif de l'enquête

L'enquête à réaliser mobilisera les données nécessaires pour la vérification des différentes hypothèses formulées dans le cadre de notre recherche. Plus précisément, ladite enquête nous permettra de voir si :

- Les pressions d'ordre politique sont à la base des déficits de trésorerie ;
- Le non-respect des procédures d'exécution de dépenses publiques est à la base des différés et des rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs.
- Le non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat est à la base de la non-effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat.

B- Collecte des données et échantillon de l'étude

Nos enquêtes sont préparées sur la base d'une population cible composée des cadres et des agents impliqués dans la phase comptable de la procédure d'exécution de dépenses publiques de la DGTCP. Dans le but de faciliter ces enquêtes et de recueillir des données fiables, nous avons retenu de constituer un échantillon de 20 personnes composé du personnel du Service de la Dépense, de celui du Service de la Trésorerie, et de quelques personnes ressources. L'effectif total de l'échantillon qui est de 20 se répartit comme suit :

- 10 agents du Service de la Dépense
- 07 agents du Service de la Trésorerie ;
- 03 personnes ressources.

C- Outils de réalisation des enquêtes

Nos enquêtes visent à recueillir les opinions des personnes enquêtées. Pour ce faire, nous avons procédé à la confection d'un questionnaire et un guide d'entretien.

D-Technique de dépouillement

Cette étape consistera à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès des responsables. Ainsi, compte tenu de la taille réduite de notre échantillon, les données recueillies du questionnaire seront traitées de façon manuelle à l'aide de tableaux qui serviront de base à notre analyse.

E- Outils et méthode d'analyse

Les résultats issus des enquêtes sont présentés sous forme de tableaux retraçant les effectifs et les fréquences relatives des différentes variables afin de permettre une bonne analyse et une meilleure vérification des hypothèses, Une représentation graphique sera faite pour illustrer ces résultats, Il s'agit donc de la méthode comparative, compte tenu du caractère quantitatif des données.

F- Conditions de validation des hypothèses

H1 : Seuil de Décision pour l'analyse des données liées au Problème Spécifique N°1 : La cause qui sera retenue après nos investigations est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés.

H2 : Seuil de décision pour l'analyse des données liées au Problème Spécifique N°2 : la cause réelle à la base du problème relatif aux différés et

rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs sera identifiée suite aux résultats du questionnaire adressé aux différents agents. Seules les données ayant réuni un poids égal à 50 au moins seront retenues comme cause du différé des mandats par les agents vérificateurs.

H3 : Seuil de décision pour l'analyse des données liées au problème spécifique N°3 : Vu l'importance de ce problème, nous pensons le résoudre en nous basant sur la logique selon laquelle toute cause ayant un pourcentage supérieure ou égale à la moyenne de 33.33 est acceptée.

G- Limites de l'étude

Les limites de notre étude sont liées au degré de fiabilité des informations reçues. Ainsi notre étude demeure dépendante des informations que nous avons reçues. En effet, l'analyse serait encore plus intéressante s'il existe des normes sectorielles auxquelles nous pourrions nous référer.

Ce chapitre nous a permis de dégager les handicaps liés aux activités du Trésor à travers la restitution de ses mécanismes de fonctionnement. La problématique du paiement des prestataires à bonne date a été retenue au terme du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt. Ce choix a conduit à la formulation des objectifs, des hypothèses ainsi qu'à faire le point des recherches antérieures, pour déboucher sur la méthodologie de l'étude.

Tous ces outils étant fixés, la présentation des résultats des enquêtes suivra, ainsi que les analyses suivies des recommandations et des conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE 2 : RESULTATS AINSI QUE LEURS ANALYSES SUIVIES DES RECOMMANDATIONS ET DES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Ce chapitre présente dans un premier temps l'analyse des données issues de l'enquête et dans un second temps, la vérification des hypothèses et la proposition des suggestions.

SECTION 1 : Présentation et Analyse les Résultats Suivie de la Vérification des Hypothèses

Dans cette section, nous allons d'une part présenter et analyser les résultats issus de nos enquêtes et d'autre part vérifier les hypothèses formulées.

Paragraphe1 : Présentation et analyse des résultats

Les résultats issus des enquêtes seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Il s'agit ici de la présentation et de l'analyse des données à caractère quantitatif.

A- Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème de déficit de trésorerie au niveau du Trésor Public

Il s'agit du problème relatif au problème de déficit de trésorerie au niveau du Trésor Public.

Tableau n°5 : *Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème de déficit de trésorerie au niveau du Trésor Public*

MODALITES	Fréquences absolues	Fréquences relatives	Taux (%)
<i>L'accroissement des charges de l'Etat face à un niveau bas de recouvrement des recettes</i>	05	0.25	25
<i>La non-exhaustivité des éléments du plan de trésorerie</i>	03	0.15	15
<i>Les pressions d'ordre politique</i>	12	0.60	60
TOTAL	20	1	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Analyse des données

05 personnes soit 25% estiment que le déficit de trésorerie est dû à l'accroissement des charges de l'Etat face à un niveau bas de recouvrement des recettes. 03 personnes donc 15% supposent que La non exhaustivité des éléments du plan de trésorerie est à la base du problème et 12 personnes soit 60% estiment que le déficit de trésorerie est dû aux pressions d'ordre politique.

B- Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème de différé et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs

Il s'agit du problème des différés et des rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs.

Tableau n°6 : Présentation des données d'enquête, relatives au problème des différés et des rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs

<i>MODALITES</i>		<i>Fréquences absolues</i>	<i>Fréquences relatives</i>	<i>Taux (%)</i>
<i>Le non maitrise des textes par les ordonnateurs</i>		00	00	00
<i>Le manque de formation des services ordonnateurs sur les procédures d'exécution des dépenses publiques</i>		02	0.10	10
<i>Le non-respect des procédures d'exécution des dépenses publiques</i>		13	0.65	65
<i>Autres</i>	<i>La présentation sans un contrôle minutieux avant l'envoi des mandats de paiement au Trésor Public</i>	05	0.25	25
Total		20	1	100

Source : Résultats de nos enquêtes

Analyse des données

02 personnes soit 10% des personnes sur lesquelles cette enquête a porté, ont estimé que le manque de formation des services ordonnateurs sur les procédures explique les différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs. 13 personnes soit 65% des enquêtés pensent que la situation est due au non-respect des procédures d'exécution de dépenses publiques. 05 personnes soit 25% des enquêtés pensent que le problème est dû à la précipitation sans un contrôle minutieux avant l'envoi des mandats de paiement au Trésor Public.

C- Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème de sincérité dans l'exécution du plan de trésorerie de l'Etat

Il s'agit du problème du non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat.

Tableau n°7 : *Présentation des données d'enquête, relatives au problème de non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat*

MODALITES	Fréquences absolues	Fréquences relatives	TAUX (%)
<i>La contre-performance de l'Etat liée au recouvrement des recettes fiscales et non fiscales</i>	03	0.15	15
<i>Le non sincérité des prévisions budgétaires</i>	05	0.25	25
<i>Le non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat</i>	12	0.6	60
TOTAL	20	1	100

Source : Résultat de nos enquêtes

Analyse des données

03 personnes soit 15% ont estimé que la contre-performance de l'Etat liée au recouvrement des recettes fiscales et non fiscales est à la base du non application effective du plan de trésorerie a estimé. 05 personnes soit 25% estiment que la non-application effective du plan de trésorerie de l'Etat est due au non sincérité des prévisions budgétaires. 12 personnes interrogées soit 60% supposent que le non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat est à la base de la non-effectivité de l'application du plan de trésorerie.

Paragraphe 2 : Validation des hypothèses

Nous allons dans cette partie, procéder successivement à la validation des hypothèses formulées en tenant compte du seuil de décision fixé et à la réalisation de la synthèse du diagnostic relatif à chaque problème en résolution.

A- Validation de l'hypothèse liée au déficit de trésorerie au TP

Conformément aux seuils de décisions qui étaient fixés, la cause qui sera retenue après nos investigations est celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés. Nous pouvons alors déduire de ces résultats que l'hypothèse selon laquelle *le problème des déficits de trésorerie est dû aux pressions d'ordre politique* est validée

B- Validation de l'hypothèse liée aux différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs

Rappelons que, pour identifier les causes se trouvant à la base de ce problème spécifique, Seules les données ayant réuni un poids égal à 50 au

moins seront retenues comme cause du différé des mandats par les agents vérificateurs ainsi, seul l'item 3 a atteint un poids au moins égal voire dépassé le seuil prédéfini.

Nous concluons alors que l'hypothèse selon laquelle *le problème des différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs est dû au non-respect des procédures d'exécution de dépenses publiques* est vérifiée. Toutefois l'hypothèse suggérée par la population questionnée relative au non-respect des procédures d'exécution des dépenses publiques ne peut être négligée étant donné que son poids est aussi considérable, ce qui explique sa pertinence.

C- Validation de l'hypothèse liée au non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat

Pour l'identification de la cause réelle de ce problème, il a été retenu que toute opinion ayant réunie un poids supérieur à la moyenne de 33,33% sera acceptée. De l'analyse des données, les pourcentages suivants ont été obtenus :

- 15% des enquêtés estiment que cette situation est due à la contre-performance de l'Etat liée au recouvrement des recettes fiscales et non fiscales ;
- 25% des enquêtés trouvent que cette situation est due à la non sincérité des prévisions budgétaires ;
- 60% des enquêtés trouvent que cette situation est due au non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat.

Il s'ensuit alors que *le non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat est l'une des causes de ce problème* d'où l'hypothèse N°3 est vérifiée.

SECTION 2 : Approches de Solutions et Conditions de leur Mise en Œuvre

Les causes se trouvant réellement à la base des problèmes identifiées, nous proposerons des solutions et envisagerons les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Eu égard à la situation peu reluisante que nous venons de remarquer, il importe de proposer des mesures d'éradication des causes se trouvant à la base des problèmes identifiés et d'indiquer les conditions de mise en œuvre desdites solutions.

A- Approches de solutions au problème de déficit de trésorerie

La cause se trouvant à la base du déficit de trésorerie est la pression d'ordre politique. Les dispositions à prendre dans le cas de la maîtrise et du meilleur maniement des ressources financières à la base du déficit de trésorerie peuvent être énumérées comme suit :

- Limiter les pressions politiques en aménageant au mieux le pouvoir d'influence des autorités concédé par les textes et lois ;
- Les pressions politiques devraient être constructives et non égoïstes et suicidaires ;
- Augmenter les ressources de l'Etat par la mise en place d'une bonne politique de collecte de l'épargne interne. A ce niveau, comme politique, nous pouvons citer : l'ouverture du Service Epargne aux particuliers, organiser des campagnes de sensibilisation pour informer le public de l'existence de la fonction bancaire du Trésor ;
- Essayer d'avoir le recouvrement efficient et global des recettes de l'Etat.
- Suivre rigoureusement l'évolution des opérations de trésorerie et des opérations budgétaires pour palier au décalage ;
- Adopter une orthodoxie financière dans la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- Rechercher d'autres modes de financements en occurrence les emprunts obligataires et les bons du Trésor pour combler les vides.

Quant à l'absence de collaboration quotidienne entre le comptable et l'ordonnateur, nous proposons l'échange d'informations entre l'ordonnateur et le comptable public chaque mois pour permettre une bonne synchronisation des décaissements et des encaissements. Ces différentes mesures vont permettre d'équilibrer et de maintenir une trésorerie non souffrante afin d'éviter le retard dans le paiement des dettes.

B- Approches de solutions au problème de différés et rejets fréquents des dossiers par les agents vérificateurs

De la vérification des hypothèses, il ressort que les différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs sont dus au non-respect des procédures d'exécution des dépenses publiques, ainsi que de la présentation sans un contrôle minutieux avant l'envoi des mandats de paiement au Trésor

Public. Donc, pour trouver des solutions à ces problèmes, il conviendrait de suggérer :

- ✓ Un apurement plus ample des mandats de paiement avant leur envoi à la DGTCP ;
- ✓ La sensibilisation des ordonnateurs et de leurs services dans leurs tâches d'exécution en phase administrative de la procédure d'exécution des dépenses publiques ;

Cette sensibilisation visera à faire appréhender à ces divers acteurs, l'importance de la rigueur et des contrôles à observer lors des phases d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement de dépenses publiques. Elle devra mettre l'accent sur la nécessité de faire parvenir à la DGTCP, des titres de paiement comportant le moins d'irrégularités possibles, et les avantages que cela peut procurer à notre économie.

- ✓ Une réorganisation du système de gestion et de contrôle des titres de paiements par les agents vérificateurs ;

Cette réorganisation permettra à la Division du Visa de disposer de plus d'agents vérificateurs pour accélérer un peu plus le traitement des titres et éviter aussi les erreurs dues à la fatigue liée au traitement important effectué par ces derniers. Elle envisagera aussi une meilleure répartition des titres en fonction de leur nombre tout en tenant compte des périodes sensibles, autrement dit, tenir compte des périodes de fin d'année et des périodes exceptionnelles où il y a concentration des engagements de dépenses ; et non des ministères ou institutions d'où ils proviennent.

- ✓ Une répartition des mandats entre les agents du service de la dépense en prenant pour unité de valeur, le nombre de mandats par ministère et non le nombre de ministères par agent ;
- ✓ L'élaboration et la mise en exécution urgentes d'une note de service fixant avec précision la durée exacte de traitement d'un mandat au niveau de chaque acteur de la chaîne, ainsi que les sanctions en cas de non-respect de cette disposition ;
- ✓ La dotation de toutes les divisions du service de la dépense, d'adjoint. Cette innovation décongestionnerait quelque peu, le volume du travail des Chefs de divisions dans le cas précis des différés et rejets et favoriserait le traitement rapide des mandats.

Par ailleurs, il convient de veiller à ce que tous les services du TP en général et celui de la Dépense en particulier, soient dotés de moyens matériels suffisants en vue de la parfaite exécution des tâches qui leur sont confiées.

C- Approches de solutions au problème de la non-effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat

La confirmation partielle de l'hypothèse n°3 permet de retenir que la non application effective du plan de trésorerie de l'Etat est due au non-respect des dispositions du plan de trésorerie. Nous suggérons donc :

- ✓ Le réalisme des prévisions budgétaires en rapport avec le plan de trésorerie de l'Etat.

Il s'agit de la préparation d'un bon projet de budget se reposant sur les projections d'un plan prévisionnel de trésorerie concerté et validé au niveau du ministre des finances.

Ce cadre est d'une importance capitale pour l'élaboration du plan de trésorerie fiable et crédible, parce que le rôle du plan prévisionnel de trésorerie est de démontrer la faisabilité de l'exécution du budget durant l'année : on parle alors de soutenabilité du budget.

- ✓ Une nouvelle dynamisation du rôle du comité de suivi du plan de trésorerie ;
- ✓ Un affinement du plan prévisionnel de trésorerie après le vote du

Budget Général de l'Etat

Cet affinement se repose sur des outils appropriés desquels dépend la fiabilité du Plan de Trésorerie-exécution qui est une mise à jour du plan prévisionnel de trésorerie d'abord dès le vote du budget, et en début d'année à travers les outils du Plan d'Engagement Consolidé (PEC) tels le plan de passation des marchés publics, le plan d'engagement des crédits, ceux de déblocage des crédits et de leur consommation; et ensuite à la fin de chaque semaine, de chaque mois.

Afin de permettre, qu'après le traitement des mandats, leur paiement ne soit davantage retardé à cause du manque de disponibilité, il faudrait que :

- chaque ministère sectoriel soit désormais en mesure de faire parvenir, en début d'année à la DGB, son plan d'engagement ;

- une commission soit mise en place pour juger de l'importance des dépenses à payer urgemment et de celles qui passeront après
- les acteurs impliqués dans l'élaboration du budget de l'Etat tiennent un peu plus compte des réalités du pays.

Paragraphe 2 : Approches de mise en œuvre des solutions proposées

Bien que les solutions proposées permettent d'atteindre l'objectif général de la présente étude, cela n'exclut pas quelques mesures d'accompagnement. Ce

sont justement elles qui constituent la substance de nos recommandations à l'endroit de certaines autorités politico-administratives.

A- Recommandations à l'endroit du DGTCP

Vu le rôle très important du Trésor en matière de paiement des dépenses, nous recommanderons à l'autorité en charge de cette direction :

- l'amélioration des relations de la DGTCP avec les autres structures impliquées dans l'ensemble de la procédure de paiement des prestataires de l'Etat ;
- le renforcement du système informatique de la DGTCP pour une qualité assez remarquable dans la rapidité de traitement des mandats en paiement ;
- l'instauration d'un système performant web et mobile à l'endroit des prestataires pour le suivi rigoureux de leurs mandats en paiement ;
- Dans la mesure où l'Etat a la possibilité de recourir aux ressources de trésorerie en cas de besoin, la DGTCP doit inciter les autorités gouvernementales à la mise en exécution effective des textes prévoyant les dépôts des correspondants du Trésor. Ainsi, les déposants obligatoires du Trésor devront s'y conformer et des mesures devront être mises en œuvre pour inciter les particuliers à domicilier leur compte au TP.
- Optimisation pour un meilleur recouvrement des recettes non fiscales

B- Recommandations à l'endroit des autorités gouvernementales et du Ministre de l'Economie et des Finances

Une réforme quant à l'élaboration du budget s'avère nécessaire. En effet, les montants de crédits votés au budget sont exorbitants. Vu que les trois régies financières peinent à les recouvrer entièrement, nous recommandons aux

autorités gouvernementales que l'élaboration du budget puisse désormais en tenir compte.

Par ailleurs, ces autorités doivent veiller à ce que des mesures soient prises pour le respect des textes de loi en vigueur ainsi qu'à l'exécution effective des sanctions prévues par ces textes.

Une politique doit être menée pour que tous les impayés imputés au chapitre des exercices clos soient satisfaits en masse et d'un seul coup. Ceci permettra de restaurer ce chapitre et tout reprendre à zéro. En effet, les impayés ne cesseront pas d'exister de sitôt mais quand ils sont en nombre trop élevé, ça devient difficile à gérer pour l'Etat et les prestataires victimes y perdent beaucoup. Le Ministre doit sensibiliser les autorités en charge des autres ministères et institutions, lors des débats de prévision des dépenses budgétaires, sur la nécessité de bannir la pratique de l'usage abusif des ordres de paiement (OP).

Outre, un accent doit être mis sur la manière dont est élaboré le budget, à travers des séances de sensibilisation à l'endroit de tous les acteurs impliqués dans la préparation et l'élaboration du budget. Réduire l'accès au SIGFiP pour toutes les autres dépenses pour la mise en cause des bénéficiaires qui n'auraient pas produit les pièces justificatives des dépenses exécutées par la procédure des OP dans l'intervalle de deux mois ; Organisation fréquente et inopinée des missions de contrôle par les organes qui en sont chargés ; Réduction du délai moyen de paiement des dépenses publiques pour que ne se justifie plus le recours aux Ordres de Paiement pour certaines dépenses ; Organisation des ateliers de formation pour présenter les conséquences de l'abus de la procédure exceptionnelle sur nos finances publiques ; Organisation d'audits chaque année pour connaître l'état de nos finances à chaque fois, afin de prévoir les écarts et éradiquer certaines dérives ; Poursuivre en justice les faussaires pour détournement de deniers publics des bénéficiaires défailants ; Elaboration d'un système performant de suivi des marchés publics et prestations à l'Etat afin de collecter au plus vite les pièces justificatives pour réduire le délai de traitement excessif des dossiers en paiement.

CONCLUSION GENERALE

Le circuit de l'exécution des dépenses publiques est régi par les dispositions du Décret n° 98-716 du 16 décembre 1998 portant réforme des circuits et des procédures d'exécution des dépenses et des recettes du Budget Général de l'Etat, des Comptes Spéciaux du Trésor, et mise en œuvre du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP). Ce circuit rencontre d'énormes difficultés de respect de délai en ce qui concerne l'exécution et la liquidation des dépenses. En général, la régularisation des dettes de l'Etat n'a jamais été chose aisée encore moins celles envers les prestataires de l'Etat qui, après états des lieux démontre que l'ampleur est significative et de taille. La satisfaction légitimement efficiente de ces fournisseurs participe à l'émergence de la nation. Il urge d'agir.

Une gestion efficiente et optimale du Budget Général de l'Etat favorise le développement économique d'un pays et l'épanouissement du climat des affaires. La réalisation de ce travail étant utile à notre formation professionnelle, nous a ainsi permis d'approfondir nos connaissances théoriques et mener notre étude sur la « **PROBLEMATIQUE DU PAIEMENT A BONNE DATE DES PRESTATAIRES DE L'ETAT PAR LA DGTCP (Direction Générale du Trésor et la Comptabilité Publique)** ». Cette étude nous a aussi permis de découvrir la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP), direction technique du Ministère de l'Economie et des Finances, au sein de laquelle se trouve la Recette Générale des Finances (RGF), comptable principal de l'Etat, chargée d'exécuter les opérations de paiement des dépenses engagées et ordonnancées par les ordonnateurs délégués inscrites au Budget Général de l'Etat.

Cette étude nous a permis de déceler l'existence de certains problèmes auxquels doit faire face la DGTCP. En nous inscrivant dans une logique de résolution de ces problèmes, nous avons proposé une démarche en trois (3) étapes :

- La première étape a consisté à recenser les problèmes généraux possibles et à dégager les problèmes spécifiques ;

- Ensuite la deuxième étape a consisté quant à elle à identifier des causes qui sont à la base des problèmes soulevés et à poser des hypothèses pour vérifier ces causes ;

- Enfin à la troisième étape, des esquisses de solutions ont été proposées en vue d'un paiement à bonne date des prestataires de l'Etat.

Ainsi pour parvenir à un paiement à bonne date des prestataires de l'Etat, nous nous sommes permis de proposer des approches de solutions aux différents problèmes spécifiques justifiant la problématique de paiement à bonne date des prestataires, qui s'articulent entre autres comme suit :

- Suivre rigoureusement le plan de trésorerie en prenant soin d'introduire au préalable dans ce plan une rubrique pour les imprévus ;
- Perfectionner le réseau informatique du TPB dans le traitement et la liquidation des mandats pour la fiabilité du travail à effectuer ;
- Mobiliser les ressources soit par la collecte de l'épargne, soit par la recherche des meilleurs moyens de financement, c'est-à-dire les moins coûteux ;
- Responsabiliser chaque intervenant dans la chaîne d'exécution des dépenses notamment ceux du TPB, qui de leur prise de conscience du travail bien fait et dans le délai, favorisera le bon climat des affaires pour l'émergence et le développement du pays ;
- Former et recycler régulièrement les agents du trésor assermentés de traiter et de liquider les dossiers de mandats des prestataires de l'Etat, qui seront de ce fait favorables au climat des affaires ;
- Enfin synchroniser les rôles des agents de la chaîne d'exécution des dépenses pour une netteté dans l'exécution des dépenses et la fiabilisation du traitement et de la liquidation des mandats en paiement des prestataires de l'Etat strictement dans les délai réglementaires.

Reconnaissant notre limite dans cette étude, nous ne saurions y mettre définitivement terme, sans souhaiter qu'une analyse convenable soit effectuée pour anticiper, maîtriser et remédier aux insuffisances qui y seront décelées.

RÉFÉRENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- J. AUBERT-KRIER et AL. (1977), « Gestion de l'entreprise », Tome 2.
- Phillippe JURGENSEN et Daniel LEBEGUE (1986), « Le Trésor Public et la politique financière ».
- Georges DEPALLENS (1997), « Gestion Financière de l'entreprise ».
- DUVERGER, M. « Finances publiques », THEMIS, PUF, P261.
- GUILLIEN R. et J. VINCENT (2003) « Lexique des termes juridiques », 14ième édition, DALLOZ.

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Décret N°69-47/PR/MEF du 17 février 1969 portant organisation des services de la DGTCP.
- Décret n°97-270 du 09 juin 1997 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Finances ;
- Décret n°99-714 du 02 novembre 1997 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Finances ;
- Décret n°98-716 du 16 décembre 1998 portant réforme des circuits et des procédures d'exécution des dépenses et des recettes du Budget Général de l'Etat, des Comptes Spéciaux du Trésor, et mise en œuvre du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) ;
- Décret n°2000-601 du 29 novembre 2000, portant nouvelles procédures d'exécution des dépenses ;
- Décret N° 2001-039 du 15 février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique ;
- Décret N°2008-111 du 12 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie des Finances.

- Décret n°2012-428 du 06 Novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEF ;
- Article 7 du décret N° 99-312 du 26/06/99 portant fixation des seuils de procédures de gré à gré et de consultation des règles applicables aux marchés d'études ;
- Articles 14, 15, 62 et 63, du décret n° 2001-039 du 15 Février 2001, portant règlement général sur la comptabilité publique ;
- Article 69 du décret n°2001-039 du 15 février
- Arrêté n° 213/MFE/DC/CC portant organisation et fonctionnement de la DTCP ;
- Arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP ;
- Directive communautaire n°2000/35/CE du 29 juin 2000
- Lettre circulaire portant notification des crédits ouverts au Budget Général de l'Etat, gestion 2012 ;
- Lettre n°075c/MEF/DC/SGM/DGB portant notification des crédits ouverts au Budget Général de l'Etat, gestion 2009 ;
- Loi N°61-35 du 14 août 1961 portant création du Trésor de la République du Dahomey.

MEMOIRES

- Victor BANWOLA, (2006), « L'éradication des déterminants de sous consommation des crédits budgétaires au BENIN », AFT, Cycle I, ENAM, UAC.
- ADOKO S.A.E., (2007), « Contribution à l'exécution efficiente des dépenses dans un Bénin émergent », AFT, Cycle I, ENAM, UAC.
- AKOAKOU B.C.S., (2007), « Contribution à l'exécution optimale des dépenses publiques au Bénin : cas de la DGTCP », AFT, Cycle I, ENAM, UAC.

- HENADOU K. Josiane (2011) « Contribution à la réduction des délais de paiement des prestataires de l'Etat au Trésor Public », AFT, Cycle I, ENAM, UAC.
- GBEMENOU M. Ghislain (2011) « Contribution de la loi de règlement à l'amélioration de la gestion des autorisations budgétaires en république du Bénin », AFT, Cycle I, ENAM, UAC.

AUTRES DOCUMENTS

- Manuel de procédure du traitement des titres de paiement des dépenses publiques exécutées à l'aide du progiciel SIGFIP du service de la dépense ;
- Fiche technique réglementaire du 29 septembre 2006 du CNRS ;
- Manuel de procédure d'exécution des dépenses publiques en République du BENIN.

SITES INTERNET

<http://www.google.com>

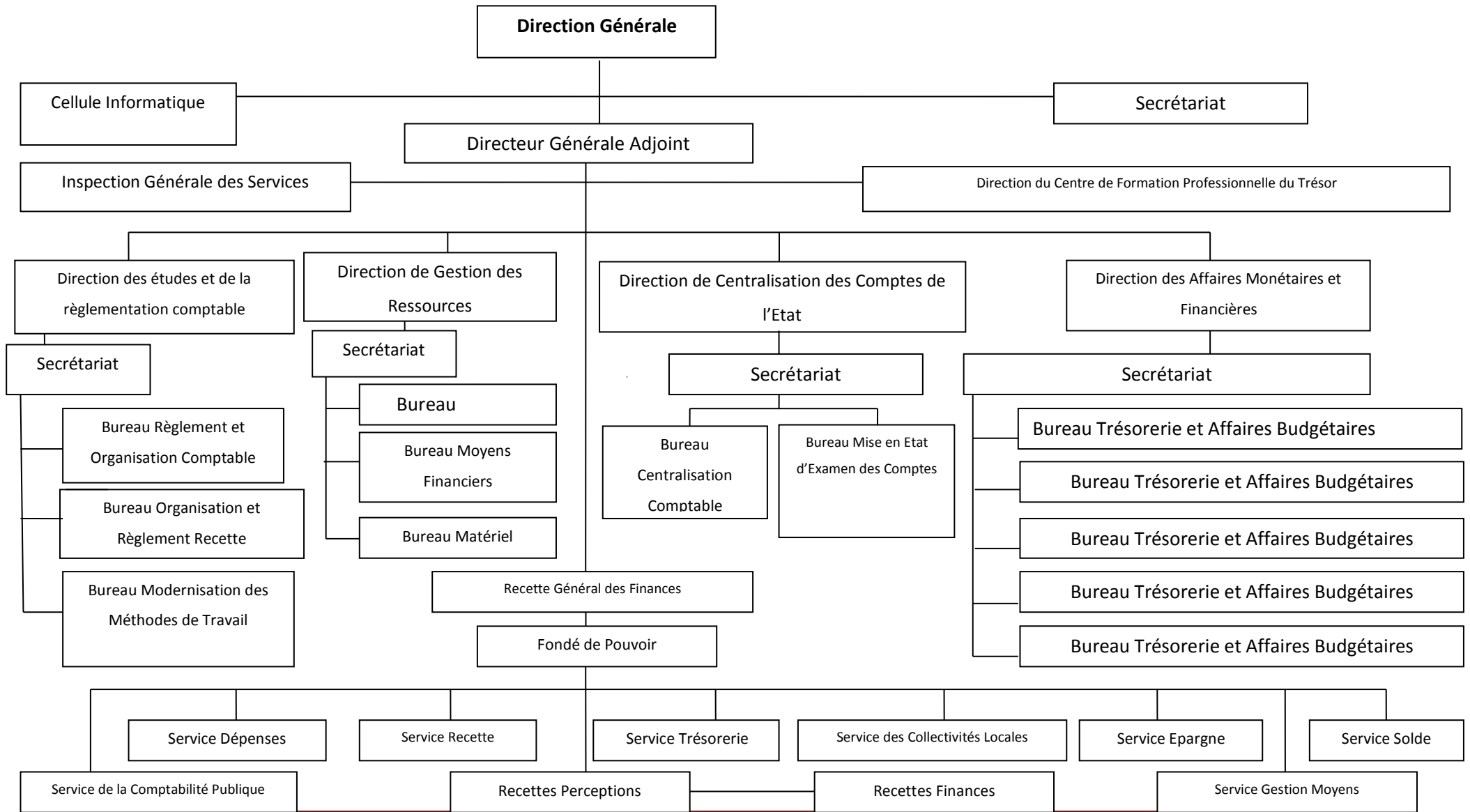
<http://www.finances.bj>

<http://www.gmail.com>

<http://www.yahoo.fr>

ANNEXES

ANNEXE1 : Organigramme de la DGTCP



Annexe n°2 :

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire dont le thème porte sur la « *Problématique du paiement à bonne date des prestataires de l'Etat* », nous avons besoin de certaines informations que nous souhaitons obtenir de vous. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps. Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

- Qu'est ce qui explique le déficit de trésorerie au niveau du trésor publique ?
- A quoi est due les Différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs ?
- Qu'est ce qui justifie la non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat ?

Annexe n°3 :

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Dans le cadre de nos travaux de recherches sur le thème : « *Problématique de paiement à bonne date des prestataires de l'Etat* » entrant dans la réalisation de notre mémoire de soutenance de fin de formation licence, nous vous prions de bien vouloir nous aider à apporter plus d'éclaircissement aux préoccupations suivantes :

Identification de l'enquêté

Nom : (Facultatif).....

Prénoms :(Facultatif).....

Fonction : (Facultatif).....

1 - "A votre avis, à quoi est du le déficit de trésorerie au niveau du Trésor Public ?".

- ♣ Les détournements, les cas de fraudes fiscales, et les évasions fiscale ;
- ♣ Le non exhaustivité des éléments du plan de trésorerie ;
- ♣ Les pressions d'ordre politique ;
- ♣ Autres (à préciser) .

2 - " Qu'est-ce qui, selon vous, justifie les différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs ? ".

- ♣ La non maitrise des textes par les ordonnateurs ;
- ♣ Le manque de formation des services ordonnateurs sur les procédures d'exécution des dépenses ;
- ♣ Le non-respect des procédures d'exécution de dépenses publiques (règles de la comptabilité publique, procédures de passation de marchés publics, la lettre de notification des crédits de la loi de finances...) ;
- ♣ Autres (à préciser)

3-"A votre avis, qu'est-ce qui sous-tend la non sincérité dans l'exécution du plan de trésorerie de l'Etat ? "

- ♠ La contre-performance de l'Etat liée au recouvrement des recettes fiscales et non fiscales ;
- ♠ Le non sincérité des prévisions budgétaires ;
- ♠ Le non-respect des dispositions du plan de trésorerie de l'Etat ;
- ♠ Autres (à préciser)

Merci pour votre collaboration

TABLES DES MATIERES

TITRES	Pages
Engagement des auteurs	i
Dédicaces	ii
Remerciements	iv
Liste des sigles	v
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Sommaire	ix
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1

PREMIERE PARTIE :

LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR, UNE INSTITUTION DE FINANCEMENT DE LA POLITIQUE DE L'ETAT

<u>CHAPITRE 1 : FONDEMENTS ET COMPOSITION DE LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE</u>	5
<u>SECTION 1 : Genèse du Trésor Public Béninois, Assignations de Missions et d'Activités</u>	5
<u>Paragraphe 1 : Genèse du Trésor Public Béninois</u>	5
<u>Paragraphe 2 : Assignation de missions et d'activités pour le fonctionnement de la DGTCP</u>	6
A- Les missions	6
1-) La mission « Trésor »	6
2-) La mission « Comptabilité publique »	7
a-) Le bilan des opérations financières du Trésor public (Rôle d'agent financier)	8

b-) Le rôle monétaire du Trésor public	11
c-) Le rôle bancaire du Trésor public	13
B- Activités	14
<u>SECTION 2</u> : Structure Hiérarchique de la DGTCP	15
<u>Paragraphe 1</u>: Administration Centrale	15
A- Les services centraux	16
1-) <i>L'Inspection Générale des Service (IGS)</i>	16
2-) <i>Direction du Centre de formation Professionnelle du Trésor (DCFPT)</i>	
.....	16
B- Les directions techniques	17
1-) <i>La Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable (DERC)</i>	
.....	17
2-) <i>La Direction de la Gestion des Ressources (DGR)</i>.....	17
3-) <i>La Direction de la centralisation des comptes de l'Etat (DCCE)</i>	18
a-) Le Bureau de la centralisation comptable (BCC)	18
b-) Le Bureau de la Mise en Etat d'Examen des Compte (BMEEC)	19
4-) <i>La direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)</i>	19
5-) <i>La Recette Générale des Finances (RGF)</i>	19
C- Organigramme du Trésor Public (voir annexe n°1)	20
<u>Paragraphe 2</u> : Le réseau des postes comptables	20
A- La Recette Générale des Finances(RGF)	20
B- Les Recettes des Finances(RF)	21
1-) Les recettes des Finances Départementales	21
2-) La Recette des Finances de la Dette	21
3-) La Recette des Finances des Postes Diplomatiques et Consulats	
Généraux	21

C- Les Recettes-Perception(RP)	21
<u>CHAPITRE 2 : BILAN DE STAGE ET ANALYSE DU PHENOMENE</u>	
FAISANT SUJET DE L'ETUDE	22
<u>SECTION 1 : Déroulement du Stage</u>	22
<u>Paragraphe1 : Travaux effectués au cours du stage</u>	22
A- Le Service de la Recette(SR)	22
B- Le Service de la Dépense(SD)	22
C- Le Service de la Comptabilité Publique(SCP)	23
<u>Paragraphe 2 : Difficultés rencontrées et suggestions</u>	23
A- Difficultés rencontrées	23
B- Suggestions	24
<u>SECTION 2 : Analyse Sommaire du Phénomène faisant l'Objet du</u>	
<u>Mémoire à la Structure de Stage</u>	24
<u>Paragraphe 1 : Bref aperçu du fonctionnement du cadre de l'étude ;</u>	
Approche SWOT du phénomène	24
A- Inventaire des atouts (forces et opportunités)	24
B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	25
<u>Paragraphe 2 : Fonctionnement du phénomène faisant objet d'étude</u>	25
A- Les différentes phases de la procédure normale	26
1-) La phase administrative de la procédure normale d'exécution des	
dépenses publiques	26
a-) L'engagement	26
b-) La liquidation	27
c-) L'ordonnancement	28
2-) La phase comptable de la procédure normale	28
a-) Le paiement juridique	28
b-) Le paiement matériel ou paiement effectif de la dépense	29
B- Procédure de contrôle des mandats de paiement	29
C- Les modes de paiement des dépenses au niveau de la DGTCP	34

DEUXIEME PARTIE:

LE PROBLEME DU TRESOR PUBLIC FACE A SA RESPONSABILITE DANS LA LIBERATION A BONNE DATE DES PRESTATAIRES DE L'ETAT

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE37

SECTION 1 : Problématique, Objectifs et Intérêt de la Recherche37

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de la recherche37

A- Problématique Intérêt de l'étude37

B- Intérêt de l'étude.....41

Paragraphe 2: Objectif et hypothèses de l'étude42

A- Objectifs de l'étude42

1-) Objectif général42

2-) Objectifs spécifiques42

B- Hypothèses de l'étude42

1-) Causes et hypothèses liées au problème de déficit de trésorerie au niveau du Trésor Public42

2-) Cause et hypothèses liées au problème des différés et rejets de mandats par les agents vérificateurs43

3-) Causes et hypothèse liées au problème de sincérité dans l'exécution du plan de trésorerie de l'État43

C- Tableau de bord de l'étude43

SECTION 2 : Cadre Méthodologique de l'Etude45

Paragraphe 1 : Revue de littérature45

A- Revue de littérature générale45

B- Revue de littérature sur les problèmes spécifiques46

1-) Point des connaissances liées au problème de déficit de trésorerie au niveau du trésor publique46

2-) Point des connaissances liées aux différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs	47
3- Point des connaissances liées au non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat	47
<u>Paragraphe 2</u> : Choix de la méthodologie de l'étude	48
A- Objectif de l'enquête	48
B- Collecte des données et échantillon de l'étude	49
C- Outils de réalisation des enquêtes	49
D- Technique de dépouillement	49
E- Outils et méthode d'analyse	49
F- Condition de validation des hypothèses	49
G- Limites de l'étude	50
<u>CHAPITRE 2</u> : RESULTATS AINSI QUE LEURS ANALYSES SUIVIES DES RECOMMANDATIONS ET DES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	50
<u>SECTION 1</u> : Présentation et Analyse des Résultats Suivie de la Vérification des Hypothèses	50
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation et analyse des résultats	51
A- Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème de déficit de trésorerie au niveau du Trésor Public	51
B- Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème de différé et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs	51
C- Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème de sincérité dans l'exécution du plan de trésorerie de l'État	52
<u>Paragraphe 2</u> : Validation des hypothèses	53
A- Validation de l'hypothèse liée au déficit de trésorerie au TP	53
B- Validation de l'hypothèse liée aux différés et rejets fréquents de dossiers par les agents vérificateurs	53

C- Validation de l'hypothèse liée au non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat	54
<u>SECTION 2 : Approches de Solutions et Conditions de leur Mise en Œuvre</u>	54
<u>Paragraphe 1 : Approches de solutions</u>	54
A- Approches de solutions au problème de déficit de trésorerie	54
B- Approches de solutions au problème de différés et rejets fréquents dossiers par les agents vérificateurs	55
C- Approches de solutions au problème du non effectivité de l'application du plan de trésorerie de l'Etat	56
<u>Paragraphe 2 : Approches de mise en œuvre des solutions proposé</u>	57
A- Recommandations à l'endroit du DGTCP	57
B- Recommandations à l'endroit des autorités gouvernementales et du Ministre de l'Economie et des Finances	58
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	60
<u>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	63
<u>ANNEXES</u>	66
<u>TABLE DES MATIERES</u>	