

REPUBLIQUE DU BENIN

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

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE

Option : Sciences de Gestion

Filière : Comptabilité Audit et Contrôle
de Gestion (CACG)

THEME :

**ANALYSE DU MECANISME DE RECOUVREMENT DES RECETTES
NON FISCALES DE L'ETAT PAR LA DIRECTION GENERALE DU
TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE (DGTCP)**

Réalisé et Présenté par :

Edwige M. HOUVENON

&

Joël K. GBENOU

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Mr W. Fernand AKIYO

Chef Adjoint du Service de la
Trésorerie

Maître de mémoire

Dr. Dossa Théodore MEHOBBA

Docteur en Sciences de Gestion
Enseignant à la FASEG

Année Universitaire : 2015-2016

AVERTISSEMENT

***LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION (FASEG) N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. ELLES DOIVENT ÊTRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS
AUTEURS.***

DEDICACE

Je dédie cette œuvre à :

- ✚ mon père Dah Dodayi Donoumanbou
- ✚ ma mère HOUNGUIAVI Anne-Marie
- ✚ mon oncle AGOHOUNDJE Maurice alias Dah Milohin

Edwige Martimienne HOUEVENON

DEDICACE

Je dédie cette œuvre à :

✚ mon père Pierre GODONOU

✚ ma grande sœur Nathalie GODONOU

Joël Kpèdékpo GBENOU

REMERCIEMENT

Ce travail n'a pu être réalisé sans la contribution de certaines personnes qui ont fait preuve d'une disponibilité constante en sacrifiant pour nous leur temps. Nous saisissons ici l'opportunité pour leur exprimer notre profonde gratitude.

Notre pensée va particulièrement à l'endroit :

- du docteur Dossa Théodore MEHOPA, notre Directeur de mémoire ; enseignant à la FASEG/UAC, qui, malgré ses nombreuses occupations, n'a ménagé aucun effort pour suivre ce mémoire, nous lui exprimons toute notre reconnaissance ;
- de monsieur Fernand AKIYO, notre maître de stage, veuillez trouver ici l'expression de notre respectueuse considération et notre profonde admiration pour tous vos qualités techniques et humaines ;
- de monsieur Anicet BATONON, nous vous adressons nos sincères remerciements.
- de monsieur Harold Christel GBETIE, chef de la section des réformes au Service de la Recette Vous nous avez toujours réservé le meilleur accueil, malgré vos obligations professionnelles ;
- à tout le corps professoral et à l'administration de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG);
- à tous les honorables membres du jury, qui ont accepté consacrer une partie de leur précieux temps pour apprécier ce travail ;
- aux autorités et à tout le personnel de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique en particulier ceux de la Trésorerie et de la recette ; pour leur simplicité et leur bonne collaboration ;
- à tous nos frères et sœurs ainsi qu'à nos amis nous vous disons merci pour le soutien ;
- enfin à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre nous ont soutenus et aidés dans la réalisation de cette œuvre.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APE : Agent permanent de l'Etat

BCC : Bureau de la Centralisation Comptable

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

BDF : Bureau de la Dette et du Financement

BGE : Budget Général de l'Etat

BMA : Bureau du Matériel et des Archives

BMC : Bureau de la Monnaie et du Crédit

BMEC : Bureau de la Mise en Etat d'examen des Comptes

BMF : Bureau des Moyens Financiers

BMMT : Bureau de la Modernisation des Méthodes de Travail

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

BP : Bureau du Personnel

BRFI : Bureau des Relations Financières Internationales

BROC : Bureau de la Règlementation et de l'Organisation Comptable

BTAB : Bureau de la Trésorerie des Affaires Budgétaires

CGAF : Compte Général de l'Administration centrale des Finances

DAMF : Direction des Affaires Monétaires et Financières

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

DCFTP : Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor

DERC : Direction des Etudes et de la Règlementation Comptable

DGAE : Direction Générale des Affaires Economiques

DGE : Direction Générale de l'Economie

DGDDI : Direction Générale des Douanes et des Droits Indirect

DGID : Direction Générale des Impôts et Domaines

DGR : Direction de la Gestion des Ressources

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

DRH : Direction des Ressources Humaines

DP : Direction de la Prévision

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DTCP : Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique

ENAM : Ecole Nationale de Management

FMI : Fonds Monétaire International

IGS : Inspection Générale des Services

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

OM : Ordre de Mouvement

OP : Ordre de Paiement

PAS : Programme d'Ajustement Structurelle

RF : Recette des Finances

RFD : Recette des Finances de la Dette

RFPDCG : Recette des Finances des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux

RGF : Recette Générale des Finances

RP : Recette Perception

SCL : Service des Collectivités Locales

SCP : Service de la Comptabilité Publique

SD : Service de la Dépense

SE : Service de l'Épargne

SR : Service de la Recette

SS : Service du Solde

ST : Service de la Trésorerie

TND : Trésor National de Dahomey

TPG : Trésorier Payeur Général

LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé du tableau	Pages
1	Tableau présentant la population mère et la taille de l'échantillon	37
2	Evolution des recettes non fiscales de 2011 à 2015	39
3	Comparaison des recettes non fiscales aux recettes du Budget Général de l'Etat (BGE) de 2011 à 2015	40
4	Situation de recouvrement des recettes non fiscales	41
5	Causes liées au défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées	42
6	Causes liées à l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables.	42

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	Intitulé du graphique	Pages
1	Présentation des résultats relatifs au défaut d'informatisation	43
2	Présentation des résultats relatifs à l'absence de contrôle et de suivi rigoureux des redevables	44

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DGTCP ET RESTITUTION DE STAGE..	3
SECTION 1 : Présentation de la DGTCP.....	3
SECTION 2: Déroulement du stage.....	12
CHAPITRE II : CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	19
SECTION 1 : Contexte théorique de l'étude.....	19
SECTION 2 : Méthodologie de l'étude.....	36
CHAPITRE III : RESULTATS ET ANALYSE	39
SECTION 1 : Présentation des résultats.....	39
SECTION 2 : Analyse et synthèse	43
CONCLUSION.....	48
BIBLIOGRAPHIE.....	49
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	



RESUME

Dans la mobilisation des ressources, d'importants problèmes continuent de subsister. Vu qu'il s'agit ici de la liquidité étatique, il est nécessaire de mettre un peu d'attention sur comment l'Etat en prend possession. Comment sont recouvrées les recettes non fiscales? Et quelles sont les acteurs qui interviennent à chaque étape du recouvrement ? La réponse à toutes ces différentes interrogations nous amène à analyser le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales par la DGTCP. Dans le cadre de ce travail, on a collecté les informations essentielles au moyen d'un guide d'entretien et des enquêtes. Pour formuler les hypothèses on est parti des problèmes et causes supposées. Au terme des analyses il ressort que l'absence d'outils permettant d'interconnecter en réseau les données est à la base du défaut d'informatisation et que le manque de personnel affecté aux tâches de recouvrement au sein du Service de la Recette est à la base de l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi rigoureux des redevables. Néanmoins quelques recommandations sont formulées pour rendre plus performant et plus efficace le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales par la DGTCP. Il s'agit de mettre en place un système d'informatisation des recettes recouvrées et un système de contrôle et de suivi rigoureux des redevables.

INTRODUCTION

L'Etat béninois comme tous les autres pays du monde doit pour son fonctionnement faire face à des charges de plusieurs natures à partir des ressources qu'il aurait mobilisées.

Parmi les objectifs de tout Etat moderne, le développement économique occupe une place prédominante, sa réalisation exige d'importants moyens financiers. La grande interrogation à ce sujet consiste pour l'Etat à déterminer le mode de mobilisation des ressources. Pour assurer le bon fonctionnement de l'Etat, il est mis en place chaque année un budget voté en équilibre réel aussi bien en recettes qu'en dépenses.

C'est ainsi que pour assurer efficacement cette fonction, il s'est doté de certaines structures administratives parmi lesquelles se trouve la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Le recouvrement des recettes budgétaire est l'une des missions importantes que l'Etat a confiées à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Le recouvrement de ces ressources de l'Etat constituées par des recettes fiscales et non fiscales était l'une des principales attributions de la DGTCP jusqu'en 1989, où à la suite du diagnostic des procédures de recouvrement des impôts mis aux rôles, le recouvrement des recettes fiscales lui a été retiré par décision Loi N°89007/ANR/CP du 13 août 1989. Ainsi la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) a été chargée du recouvrement des recettes fiscales en application des recommandations du Programme d'Ajustement Structurelle (PAS) signé entre le Bénin et les institutions financières de Bretton Woods à savoir le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale dans le cadre de son redressement économique et sociale. Depuis ce transfert décidé par le législateur béninois le 13 août 1989, le taux de recouvrement des recettes fiscales ne cesse de croître d'année en année. Face à ce constat, il convient de se demander ce qui est advenu du recouvrement des recettes non fiscales dont la DGTCP a la charge. Dans le cadre du financement des dépenses de plus en plus croissante de l'Etat, la recherche des recettes additionnelles devient obligatoire pour couvrir les charges publiques.

C'est dans cette optique qu'il est donc nécessaire de porter un regard sur le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales par la DGTCP afin d'accroître lesdites recettes. Comment faire pour rendre plus efficace et pour dynamiser les opérations de recouvrement des recettes non fiscales ? C'est compte tenu de cet état de choses et dans le souci pour nous d'y apporter des approches de solutions, qu'on s'est fixé comme objectif de réfléchir sur le thème intitulé :

« Analyse du mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ».

Les recherches effectuées sur ce thème ont permis d'identifier des problèmes relatifs au mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales de l'Etat parmi lesquels nous avons retenu les deux (02) problèmes spécifiques que sont:

- ❖ le défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées;
- ❖ l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables.

Pour y parvenir, on a adopté un plan à trois chapitres :

- le premier chapitre aborde le cadre institutionnel et le déroulement du stage ;
- le second chapitre porte sur le contexte théorique et méthodologique de l'étude ;
- et enfin le dernier chapitre est centré sur la présentation, l'analyse des données et les suggestions visant à une procédure de recouvrement plus raisonnable et efficace des recettes non fiscales de l'Etat.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DGTCP ET RESTITUTION DE STAGE

Toute recherche scientifique passe nécessairement par la collecte d'informations pour aboutir à une synthèse. Ainsi la connaissance de la DGTCP s'avère indispensable pour son amélioration. C'est dans cet ordre d'idées qu'à travers ce chapitre, on va procéder dans un premier temps à la présentation de la DGTCP puis, dans un second temps, décrire le déroulement du stage.

SECTION 1 : Présentation de la DGTCP

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

PARAGRAPHE 1 : Historique et attributions de la DGTCP

A- Historique

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

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

Aujourd'hui, devenue "Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) " conformément à **l'arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998** portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DGTCP. Le Trésor Public Béninois a connu d'importants changements au niveau de ses attributions :

- le recouvrement des recettes douanières a été transféré dès 1970 à la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDDI) ;
- le recouvrement des impôts a été transféré aussi dès 1989 à la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) ;

• du traitement manuel des dossiers à l'origine, on est passé à l'informatisation progressive des services du Trésor. Les systèmes utilisés pour les traitements sont : ASTER, SIGFIP, SICOPE, MATKOSS, SDL7 devenus SOUNKWE, FLEURETTE....

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

B- Attributions

Conformément à l'article 67 du décret n°2008-111 du 12 mars 2008 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du MEF, la DGTCP a deux missions essentielles. Il s'agit de la mission « **Trésor** » et de la mission « **Comptabilité Publique** ».

1- Mission « Trésor »

Au titre de cette mission, la DGTCP est chargée :

- de gérer la trésorerie de l'Etat et de procéder aux arbitrages nécessaires ;
- de proposer et de mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- de réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- de gérer la dette publique interne ;
- d'émettre et de négocier les effets publics ;
- de gérer le portefeuille de titres de l'Etat ;
- d'exécuter en collaboration avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) la politique monétaire de l'Etat.

2- Mission « Comptabilité Publique »

Au titre de cette mission, la DGTCP a en charge :

- d'animer ses services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des collectivités locales ;

- d'initier ou d'étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat et des collectivités locales ;

- d'élaborer le Compte Général de l'Administration centrale des Finances (CGAF) ;

- de centraliser les comptes de tous les comptables publics ;

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

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

PARAGRAPHE 2 : Organisation et fonctionnement de la DGTCP

A- Organisation de la DGTCP

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

1) Les services organisationnels

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

❖ Services centraux

La DGTCP dispose de deux services centraux qui sont :

• l'Inspection Générale des Services (IGS)

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

• la Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT)

Elle est chargée, en liaison avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) du MEF, d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DGTCP. La DCFPT a à sa tête un fonctionnaire du corps des

administrateurs du Trésor, nommé(e) par le ministre de l'Economie et des Finances sur proposition du DGTCP.

❖ **Directions techniques**

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

• **la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)**

Elle s'occupe de :

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

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

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

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

Elle a pour mission :

- ✓ de participer à diverses missions d'études, de recherche en matière de finances publiques ;

✓ d'étudier toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services ;

✓ d'élaborer tout projet de textes réglementant les services centraux et les services extérieurs ainsi que de leur mise à jour permanente ;

✓ d'élaborer tout projet de textes se rapportant à la comptabilité publique ;

✓ d'analyser les documents économiques et financiers ;

✓ d'assister à l'organisation et à la modernisation des méthodes de travail.

Elle comporte trois Bureaux à savoir :

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

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

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

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

Elle est chargée de :

✓ procéder à l'analyse comptable des résultats ;

✓ confectionner les agrégats des finances publiques ;

✓ centraliser l'ensemble des informations comptables et toute situation statistique de l'Etat et des autres organismes publics et mettre en état d'examen les comptes de gestion de l'Etat et ceux des collectivités territoriales décentralisées.

Elle compte deux Bureaux à savoir :

○ le Bureau de la Centralisation Comptable (BCC) ;

○ le Bureau de la Mise en état d'Examen des Comptes (BMEC).

● **la Direction de la Gestion des Ressources (DGR)**

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

✓ l'application du statut général des Agents Permanents de l'Etat (APE) et des statuts du personnel du Trésor ;

✓ la constitution des commissions d'avancement d'échelon et de grade, de promotion et des avantages particuliers du personnel ;

✓ la gestion des carrières du personnel et l'organisation des concours ;

- ✓ l'administration du matériel de la DGTCP ;
- ✓ la préparation du budget de la DGTCP et de son exécution.

Elle dispose de trois Bureaux à savoir :

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

2) Les services extérieurs

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

•La Recette Générale des Finances (RGF)

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

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

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

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

- le Service de la Recette (SR) ;
- le Service de la Dépense (SD) ;
- le Service de la Trésorerie (ST) ;
- le Service de la Comptabilité Publique (SCP) ;
- le Service de la Solde (SS) ;
- le Service des Collectivités Locales (SCL) ;
- le Service de l'Epargne (SE).

•Les Recettes des Finances Spécialisées

Il s'agit de :

➤ la Recette des Finances de la Dette (RFD)

Elle est une unité comptable spécialisée chargée :

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

➤ la Recette des Finances des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux (RFPDCG)

Elle est aussi une unité comptable spécialisée et permet de :

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

•les Recettes des Finances (RF)

Ce sont des unités comptables à l'échelon départemental et sont au nombre de six (06). Elles sont dirigées par des receveurs des finances qui sont des comptables

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

• les Recettes Perceptions (RP)

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

B- Fonctionnement de la DGTCP

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

1. Les Fonctions Traditionnelles

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

✓ **Rôle de caissier de l'État**

A travers son rôle de caissier de l'État, la DGTCP détient les deniers publics, effectue les opérations d'exécution de la loi des finances ainsi que celles des budgets des collectivités locales dont la réalisation est assurée par les comptables publics aussi en recettes qu'en dépenses.

✓ **Rôle de comptable de l'État**

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

Elle est en outre chargée de la centralisation des comptes de tous les comptables publics, de l'élaboration du Compte Général de l'Administration centrale des Finances (CGAF) et transmet sa gestion à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

2. Les Fonctions modernes

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

✓ Rôle monétaire

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

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

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

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

✓ Rôle d'intermédiaire financier

Le Trésor collecte l'épargne et se présente comme un important investisseur sur le marché financier. **L'arrêté n°1188/MF/SGM/DA du 14 décembre 1998** portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DGTCP dispose en son article 32 que le Bureau de la Monnaie et du Crédit (BMC) de la DAMF est chargée du suivi des banques primaires et des établissements financiers. Il assure en rapport avec la BCEAO le respect de la réglementation bancaire. Toutefois il n'est pas soumis aux mêmes règles que les banques primaires.

SECTION 2: Déroulement du stage

Au cours de notre stage, on a eu à parcourir trois services de la RGF au sein de la DGTCP :

- le Service de la Trésorerie
- le Service de la Comptabilité Publique ;
- le Service de la Dépense.

PARAGRAPHE 1 : Présentation des Services parcourus et travaux effectués

A- Présentation des Services parcourus

1) Le Service de la Trésorerie

Ce service fait partir des sept (07) services de la RGF. On a parcouru deux (02) divisions dudit service.

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

La division de la Centralisation Comptable est l'une des divisions du Service de la Trésorerie .Il reçoit les pièces des dépenses (Salaires, les bons de caisses, les chèques à l'encaissement). Ces pièces sont classées par décade et proviennent de tous les départements par le biais du service de la Comptabilité Publique. Le traitement de ces décades s'articule autour de trois étapes à savoir : le dépouillement, la sommation par chapitre et les montages des écritures.

- **Division des Opérations Financières (DOF)**

Cette division est la dernière étape de toutes les dépenses de l'Etat. Elle est chargée :

- du virement interne et bon de caisse ;
- du virement bancaire ;
- de l'approvisionnement des caisses des RP ; RF ; RGF ;
- des ordres de transferts ;
- du traitement des chèques des banques primaires.

2) Service de la Comptabilité Publique

Ce service est l'un des sept (07) services de la RGF. Il s'occupe de l'enregistrement des comptes de dépenses et de recettes en vue de l'établissement du compte de gestion en fin d'exercice. Ce service comprend deux divisions :

•Division Comptabilité

Cette Division s'occupe:

- du dépouillement et de la ventilation vers les autres services de la RGF des comptabilités provenant des postes comptables ;
- de la tenue la comptabilité auxiliaire du service ;
- du transfert des subventions de l'Etat ;
- de l'émission des ordres de paiement ;
- de la production de diverses situations.

•Division des Etudes Synthèses et Statistiques (DESS)

La division Etude Synthèse et Statistique s'occupe de l'étude des dossiers et de la synthèse de toutes les opérations :

- traitement des chèques ;
- l'émission des Ordres de Paiement ;
- des rétrocessions pour certaines structures de l'Etat ;
- élaboration du compte de gestion de l'Etat ;
- production de plusieurs situations.

3) Le Service de la Dépense

Le Service de la Dépense est l'un des sept (07) Services Centraux qui composent la RGF de la DGTCP. La mise en application du décret n° 2000-601 du 29 Novembre 2000 portant réforme des procédures d'exécution du Budget Général de l'Etat (BGE) et l'informatisation des procédures du traitement des titres de paiement des dépenses publiques ont conduit à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation du Service de la Dépense. Ainsi, il est composé de trois (03) divisions à savoir :

- **la Division du Visa**

Les titres de paiement émis par les ordonnateurs délégués sont reçus à la Division du Visa pour leur acceptation et leur prise en charge avant leur transmission à la Division du Règlement. Ainsi, pour accomplir sa mission, la Division du Visa est subdivisée en trois sections à savoir :

- la Section Réception et Accueil des titres de paiement ;
- la Section Vérification ;
- et la Section Gestion des Oppositions.

- **la Division du Règlement**

La division de Règlement assure entre autres la mise en règlement des titres émis par les ordonnateurs délégués et qui ont transités par la Division du Visa. Pour atteindre ses objectifs, elle est organisée en trois (03) sections au sein desquelles l'exécution des tâches se déroule de façon cohérente. Il s'agit de :

- la Section Mise en Règlement ;
- la Section Compte de Gestion ;
- et la Section Comptabilité Auxiliaire des postes comptables.

- **la Division des Pensions**

La Division des Pensions est la division opérationnelle du Service de la Dépense chargée du contrôle de l'application du code des pensions, de la liquidation des droits à la pension de retraite conformément aux dispositions en vigueur. A ce titre, pour accomplir efficacement sa mission, elle est structurée en quatre (04) sections à savoir :

- la Section Secrétariat ;
- la Section Vérification et Oppositions ;
- la Section Virement ;
- et la Section Paiement à vue

B- Les Travaux Effectués

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

1- Service de la Trésorerie

•Division de la centralisation comptable (DCC)

Au sein de cette Division, on a eu à faire le dépouillement et le traitement des décades venues de tous les départements et communes du Bénin. Ces traitements de pièce comptable servent à établir le tableau de suivi des comptabilités décadaires. L'objectif principal est de fournir des preuves écrites en cas de réclamation des agents. Les pièces comptables traitées sont des Pièces relatives : aux chèques à l'encaissement ; aux crédits d'investissements ; aux crédits de fonctionnement ; aux paiements de bon de caisse ; aux mouvements de fonds ; aux approvisionnements ; à la réception de fonds pour les fiches de paie des **APE**.

Ces documents sont classés par numéro de compte et par la nature d'opération. Après ce classement nommé « dépouillement », on procède ensuite aux traitements des dossiers précédemment constitués en calculant le montant total de chaque dossier exceptés les opérations diverses et les mouvements de fonds, ensuite les comparer au résultat de la somme des fiches de compte, afin de vérifier la conformité des documents.

•Division des Opérations Financières(DOF)

- L'enregistrement des bordereaux dans ASTER ;
- Pointage et sommation.

2- Service de la Comptabilité Publique

•Division Comptabilité

- L'enregistrement et la ventilation des décades ;
- L'apurement, le dépouillement et la ventilation des comptabilités décadaires.

•Division des Etudes Synthèses et Statistiques

- Traitement des chèques ;
- Rapprochement des pièces avec le relevé tiré du progiciel ASTER ;
- Contrôle et garde des balances et feuillets des livres journaux des RP et RF.

3- Service de la Dépense

•Division du Visa

- Traitement des titres de paiement (Mandat de Paiement et les Ordres de Paiement)
- Vérification des pièces administratives des mandats (contrats et factures).

•Division Règlement

Section Compte de Gestion

- Dépouillement des mandats ;
- Mise en rebrique budgétaire : classement par nature de dépense (section, article, imputation) ;
- Sommation des mandats ;
- Rapprochement des montants des mandats par rapport au montant sur le bordereau sommaire.

•Division de la pension

Section vérifications et oppositions

- Réception des bordereaux ;
- Classement des bordereaux par transmission ;
- Enregistrement des bordereaux ;
- transcription des nouvelles conceptions ;
- dépouillement et collationnement des livrets des pensionnés.

C- Opportunités et menaces de la DGTCP

1) Opportunités

A ce niveau nous avons pu relever quelques atouts:

- la spécificité du plan comptable de l'Etat à l'usage des comptables ;
- l'existence d'un extrait de la nomenclature des comptes de l'Etat à l'usage des comptables ;
- la subdivision des classes de compte jusqu'au niveau élémentaire possible facilitant l'utilisation de ces comptes et une bonne lisibilité des opérations ;

- l'arrêté des opérations des RP et RF tous les dix (10) jours ;
- les livres journaux des receveurs des finances sont informatisés dans ASTER ;
- l'arrêté quotidien des écritures des services centraux de la RGF ;
- avec le logiciel SIGFIP, les APE arrivent à vite délivrer les bulletins de paiement de pension et d'autres matériels informatique pour leurs émissions, malgré l'organisation rationnelle du travail au niveau de la division comptabilité: qui résulte du fait de la bonne répartition des tâches entre les agents ;
- le respect du temps de traitement des comptabilités accompagné de la détermination des agents de la DGTCP,
- suivi rigoureux de la procédure de paiement des dépenses publiques.

2) Menaces

A ce niveau nous avons pu relever quelques faiblesses :

- le constat le plus évident est le manque de personnel et d'infrastructures dans la plupart des services;
- le manque de motivation d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité ;
- le manque de qualification requise de certains agents ;
- l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel ASTER ;
- la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires ;
- le non informatisation de la comptabilité des RP et RF ;
- le suivi non rigoureux des comptes d'imputation provisoires de recettes et de dépenses chez les RP et RF.

PARAGRAPHE 2 : Difficultés rencontrées et suggestions

A- Difficultés rencontrées

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

- le refus de modification du calendrier de déroulement du stage établi par le centre de formation à l'entame du stage ;
- la rétention de l'information à cause du secret professionnel ;
- l'indisponibilité de certains responsables à cause des obligations professionnelles ;
- l'imposition des données sur les années trop antérieures à notre année de rédaction;

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 est souhaitable pour la DGTCP :

- d'accepter la modification éventuelle du calendrier de déroulement du stage afin de permettre aux stagiaires d'intégrer à temps le service qui a rapport avec leur thème ;
- de demander aux agents d'être disponibles pour répondre aux questions des stagiaires et d'éviter de faire trop de rétention d'informations afin de ne pas compromettre les recherches ;
- de prendre les dispositions afin de recevoir dans un bon cadre de travail les stagiaires ;

Une connaissance approfondie de la DGTCP nous a été nécessaire pour mieux axer notre recherche scientifique. Ainsi donc, dans le deuxième chapitre, on va aborder le contexte théorique et la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE II : CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre est subdivisé en deux sections : la première regroupe la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs, les hypothèses et la revue de littérature. La seconde quant à elle, comporte la méthodologie de l'étude.

SECTION 1 : Contexte théorique de l'étude

Dans cette section, on va d'une part, formuler la problématique et l'intérêt de l'étude et d'autre part, fixer les objectifs de l'étude, formuler les hypothèses de l'étude et élaborer la revue de littérature.

PARAGRAPHE 1 : Problématique et hypothèses

A- Problématique et intérêts de l'étude

1- Problématique

Le financement de l'économie par l'Etat passe par un document qui précise les choix de l'Etat en matière de recettes et de dépenses. Ce document est appelé « loi des finances de l'Etat », il est soumis annuellement au parlement par le gouvernement. L'Etat par l'intermédiaire de son budget a donc une idée sur ses ressources et dépenses. Le budget étant l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses publiques. De ce fait les moyens d'actions de l'Etat s'inscrivent dans une double logique :

- le pouvoir de constituer des recettes en prélevant des impôts et taxes ;
- la possibilité d'affecter ses ressources à des dépenses qui répondent aux objectifs économiques et sociaux de la nation.

Dans cette double logique l'Etat occupe une place prépondérante en matière de financement de l'économie.

L'Etat pour faire face aux différentes missions qui lui sont assignées (la sécurité, l'éducation, la diplomatie, la justice, la défense, la technologie, les infrastructures, la santé) fait recours aux prélèvements obligatoires qui constituent des recettes.

C'est ainsi que pour assurer efficacement ces fonctions, il s'est doté de certaines structures administratives parmi lesquelles se trouve la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP). Cette direction s'est vu confier plusieurs attributions parmi lesquelles on peut citer : « **le recouvrement des recettes non fiscales** ».

Mais nombreuses sont les difficultés auxquelles sont confrontés la DGTCP notamment au cours du recouvrement des recettes non fiscales qui font que la DGTCP n'arrive pas à atteindre les objectifs fixés au niveau des prévisions. Le défaut d'informatisation fait qu'il y a absence de fiabilité et d'exhaustivité des montants recouverts par la DGTCP. En effet, le défaut du système informatique pour relier en réseaux les données lors du recouvrement des recettes est d'une importance capitale.

Toutes ses difficultés font d'une part que la DGTCP n'arrive pas à recouvrer la totalité des recettes non fiscales et de jouer pleinement son rôle d'autre part. Les redevables eux même viennent reverser les droits dus à la DGTCP puisqu'elle est dans un système déclaratif ; et toutes ses recettes recouvrées donnent lieu à l'encaissement, notons aussi l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables.

Au regard des difficultés liées au mécanisme de recouvrement des créances que rencontre la DGTCP dans sa gestion, une question centrale mérite d'être posée :

Quelle est la procédure de recouvrement des recettes non fiscales de l'Etat mise en place par la DGTCP?

De cette question centrale on a relevé deux problèmes spécifiques :

- le défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées ;
- l'absence d'un système efficace de contrôle et un suivi rigoureux des redevables au sein du Service de la Recette.

Ainsi pour mieux appréhender ces problèmes, on a mené l'essentiel de notre réflexion sur le thème : « **Analyse du mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)** ». Pour examiner toutes ses préoccupations, on présentera l'aspect général et spécifique de notre étude à partir des objectifs et des hypothèses de travail.

2- L'intérêt de l'étude

Les résultats de cette étude doivent permettre :

- ♣ d'apporter quelques propositions de solutions aux difficultés liées aux mécanismes de recouvrement mis en place par la DGTCP en vue d'atteindre non seulement ses objectifs mais aussi la fiabilité et l'efficacité de son travail ;
- ♣ aux dirigeants de comprendre les dysfonctionnements de la DGTCP et de prendre les mesures qui s'imposent à la lumière des analyses et recommandations de ce document ;
- ♣ de mieux comprendre la pratique des connaissances acquises à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG).

Une fois la problématique de l'étude choisie et l'intérêt de cette étude trouvé, on présentera les objectifs et hypothèses de cette dernière.

B- Objectifs et hypothèses de travail

1- Objectifs de travail

Pour répondre à ce problème on a fixé des objectifs :

➤ **Objectif général :**

L'objectif général de notre étude est d'analyser le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP).

➤ **Objectifs spécifiques (OS) :**

Pour atteindre cet objectif ; on a formulé à partir des problèmes spécifiques ci-dessus cités les objectifs spécifiques suivants. Les objectifs spécifiques poursuivis sont :

- ✓ **OS1** : suggérer une procédure de mise en place d'un système d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées ;
- ✓ **OS2** : suggérer une procédure de mise en place d'un système efficace de contrôle et un suivi rigoureux des redevables.

2- Hypothèses de travail

Afin de faire un diagnostic objectif, on a émis les hypothèses ci-après :

- ✓ **Hypothèse n°1** : Le défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées est dû à l'absence d'outils permettant d'interconnecter en réseau les données ;
- ✓ **Hypothèse n°2** : L'absence d'un système efficace de contrôle et un suivi rigoureux des redevables est due au manque de personnel affectés aux tâches de recouvrement au sein du Service de la Recette.

PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature

Dans ce paragraphe, les clarifications des concepts ainsi que le point des connaissances antérieures sur le sujet seront abordés.

A- Définition des concepts et expressions

1. Le Budget de l'Etat

Selon la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF 2013), le Budget de l'Etat est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses annuelles de l'Etat ; ensemble des comptes qui décrivent, pour une année civile, toutes les ressources et toutes les charges de l'Etat. A cet égard, quatre (04) points sont à relever :

- ✚ le budget est un acte juridique, qui émane d'une institution notamment le parlement ;
- ✚ le budget est un état prévisionnel : les recettes et les dépenses sont considérées comme probables et évaluées par anticipation ;
- ✚ le budget est un acte d'autorisation : l'acte émanant de l'assemblée nationale qui engage l'exécutif à procéder à son exécution ;
- ✚ cet acte juridique est annuel, dès lors, cette autorisation n'est valable que pour une année.

Selon PEROCHON et LEURION (1982), « le budget est un programme à court terme détaillé, coordonné et valorisé permettant d'atteindre grâce à ses moyens antérieurement définis, les objectifs issus de la stratégie d'entreprise ».

Pour l'Etat, le budget est l'acte par lequel sont autorisées les recettes et les dépenses annuelles.

RAULET (1982), s'inscrivait dans la même logique que précédent affirmant que « le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée ». Cette définition diffère de la première en ce sens qu'elle

prend en compte non seulement l'aspect financier mais aussi quantitatif et le facteur temps qui sont des éléments non négligeables dans la réalisation de tout objectif.

Cependant, il faut noter que la définition de RAULET est incomplète dans la mesure où elle ne fait pas ressortir les notions de coordinations et de résultats qui constituent d'importants facteurs dans le concept du budget.

Pour corriger cette imperfection, BENOÎT (1982) dit que « le budget est un ensemble coordonné de prévisions qui permet de connaître par anticipation quelques résultats considérés comme les résultats clés recherchés par le chef d'entreprise. »

2. Recettes de l'Etat

Dans le projet de loi de Finances pour la gestion (2016), les recettes de l'Etat sont composées des emprunts des recettes fiscales et non fiscales. La distinction entre les recettes fiscales et les recettes non fiscales repose sur l'absence ou la présence de contrepartie. Les recettes prises dans leur sens budgétaire sont l'ensemble des moyens assurant la couverture des dépenses Budgétaires.

Les recettes budgétaires de l'Etat sont :

- ♣ les impôts et taxes ;
- ♣ les revenus courants des activités industrielles et commerciales de l'Etat ;
- ♣ les revenus des domaines et de participations financières ;
- ♣ les rémunérations des services rendus et les redevances ;
- ♣ les produits des amendes ;
- ♣ les fonds de concours ainsi que les dons legs consentis au profit de l'Etat ;
- ♣ les produits exceptionnels divers.

Avant d'aborder la notion des recettes ou ressources non fiscales, il est important qu'on parle de façon résumée de la notion des recettes fiscales, qui en fait sont un ensemble des moyens dont disposent les pouvoirs publics pour assurer le fonctionnement et le développement socio-économique de la nation.

2-1. Les recettes fiscales

Dans son mémoire, KAYEMBE (2011), les recettes fiscales sont définies comme étant des recettes provenant d'opérations sans contrepartie. Sont exclus des recettes fiscales les éléments suivants : les amendes et les pénalités sanctionnant des violations de loi et les transferts non obligatoires effectués au profit d'entités du secteur public. On a donc :

- l'impôt ;
- la taxe.

2-1-1. L'impôt

Pour JEZE (1970) « L'impôt est une prestation pécuniaire requise des personnes physiques ou morales par voie d'autorités, à titre définitif et sans contrepartie, en vue de la couverture des charges politiques et permettre à l'Etat d'effectuer certaines interventions dans le domaine économique et social». Caractéristiques de l'impôt par cette définition, on peut dire que :

- l'impôt est un prélèvement ;
- l'impôt est obligatoire ;
- l'impôt est sans contrepartie ;
- l'impôt est non affecté.

Toujours dans ce document de Finances Publiques, JEZE évoque les influences de l'impôt. Ces influences peuvent être considérées sous deux aspects à savoir :

a) Aspect économique de l'impôt

L'influence des impôts sur la vie économique est considérable :

Ils augmentent le coût de la vie dans la mesure où ils sont incorporés dans les coûts de production ou dans les prix de vente. Ils peuvent ainsi diminuer le pouvoir compétitif des produits et des entreprises spécialement touchées.

b) Aspect sociale de l'impôt

L'impôt permet la redistribution des revenus. Il est le moyen, par excellence, pour niveler les différents revenus et établir ainsi une plus grande égalité entre les citoyens.

De plus, certaines considérations d'ordre social déterminent les modalités de l'impôt : réduction pour charge de famille, impôt élevé sur les produits de luxe et exonérations d'impôts sur les produits de première nécessité.

2-1-2. Les taxes

Selon BOUVIER, ESCLASSAN et LASSALE (2010), « la taxe s'entend d'une somme perçue lors de la fourniture d'un service. Elle ressemble à la redevance puisqu'elle est liée à l'offre d'un service. Elle s'en distingue cependant dans la mesure où elle peut être exigée non seulement à des usagers effectifs mais également des usagers potentiels et par le fait que l'équivalence entre service rendu et le prix à payer n'est pas nécessairement requis ».

2-2- Les recettes non fiscales

2-2-1- Définition des recettes non fiscales





Selon MAUBOURGET (1994), « les recettes non fiscales sont des contributions causales. Elles constituent une contribution publique spéciale qu'une autorité publique exige des administrés soit en échange d'un service rendu ou d'un avantage procuré ou en contrepartie d'une dépense publique provoquée. Elles constituent une prestation pécuniaire, conditionnelle et un paiement définitif. Les recettes non fiscales constituent des prélèvements non obligatoires et peuvent provenir de la part de l'Etat dans les bénéfices annuels de la Banque Nationale, de la part de l'Etat dans les bénéfices de certaines sociétés, des revenus de propriétés foncières et des ventes de biens et services ». Elles sont connues généralement sous le nom de « taxes ». On a :

- ♣ revenus des entreprises et du domaine ;
- ♣ droits et frais administratifs ;
- ♣ amendes et condamnations pécuniaires ;

- ♣ produits financiers ;
- ♣ autres recettes non fiscales ;
- ♣ recettes exceptionnelles.

2-2-2- Description du mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales de l'Etat par la DGTCP.

Dans le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales, il y a quatre (04) acteurs qui sont impliqués. Il s'agit :

-  des agents du Service de la Recette ;
-  des agents du Service de la Trésorerie : (la caisse RGF) ;
-  des agents des postes comptables (RF et RP) ;
-  les régisseurs de recettes des ministères et institutions de l'Etat.

Le Service de la Recette dans sa mission est chargé du recouvrement des recettes non fiscales alors que les caissiers (RP, RF, RGF) et les régisseurs jouent un rôle d'encaissement des montants recouverts.

Le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales se fait à trois (03) étapes à savoir :

- ❖ le recouvrement ;
- ❖ l'encaissement ;
- ❖ la comptabilisation.

Première étape : Le recouvrement.

Le recouvrement des recettes non fiscales s'effectuent à deux (02) niveaux :

- le recouvrement effectué au niveau de certains services et directions (les ministères, institutions de l'Etat) et reversés ensuite au Trésor ;
- le recouvrement effectué directement par la DGTCP.

a) Pour les recouvrements effectués dans d'autres services et directions :

Il s'agit de certaines natures de recettes recouvrées dans le cadre des prestations que les services et/ou les directions fournissent aux usagers (services intermédiaire de la DGTCP). Les recettes recouvrées sont ensuite reversées aux guichets du Trésor public.

b) Le recouvrement effectué directement par la DGTCP

Quant au recouvrement effectué par la DGTCP, les agents du Trésor se basent sur la déclaration faite par les redevables ou conformément aux textes législatifs et réglementaires.

Les dits recouvrement se font à des échéances bien déterminées. Les redevables qui n'auront pas honorés leur engagement à l'échéance, reçoivent de la part de la DGTCP des lettres de relance. Dans ce cas, le redevable peut se rapprocher de la DGTCP pour négocier un échéancier en vue d'honorer ses engagements. Ils paieront donc en plus des droits, la pénalité de retard. Il faut noter que l'accord de cette négociation dépend de la fidélité du redevable à s'acquitter habituellement de ses obligations.

Quant aux redevables qui n'auront pas réagi aux lettres de relance, la DGTCP établit à leur encontre des Avis à Tiers Détenteur pour recouvrer les droits dus (recouvrement forcé). Le compte bancaire de ses derniers est bloqué en fonction du montant dû, au cas où ils sont liquides.

Deuxième étape : L'encaissement

La loi de finances qui constitue le domaine de définition des recettes budgétaires détermine et autorise les ressources à percevoir en ce qui concerne les recettes non fiscales.

L'Encaissement c'est le processus selon lequel, les droits dus par les redevables sont effectivement reversés dans la caisse du Trésor Public contre quittance. Ceci étant, pour les droits versés en espèce, ils sont payés à la caisse c'est-à-dire directement au guichet de la DGTCP. En ce qui concerne le reversement par

chèques, le Service de la Recette reçoit de la part des redevables, les chèques correspondants aux montants dus et les met à la disposition du service de la Trésorerie contre quittance.

Les recettes encaissées soit par les services intermédiaires (RP, RF) ou par les régisseurs, lorsqu'il s'agit de diverses recettes administratives perçues auprès des autres ministères, sont reversées au Trésor.

Troisième étape: La comptabilisation

C'est le Service de la Comptabilité qui comptabilise les montants en passant les écritures définitives.

A cette étape, et au nom du principe de prudence, le montant perçu est comptabilisé à base de la quittance ou toute autre pièce justificative délivrée par le Service de la Trésorerie, lorsque ce dernier encaisse.

3. Les redevances

Selon BOUVIER, ESCLASSAN et LASSALE (2010), dans leur ouvrage de Finances Publiques : « les redevances contrairement à l'impôt, s'apparentent à un prix et doivent faire l'objet d'une contrepartie telle que l'utilisation d'un ouvrage ou une prestation fournie par service public à un usager supportant la charge ». On peut donc conclure que, le montant de la redevance et la valeur du service rendue doivent être « équivalents ». Son produit doit être affecté au service qui a fourni la prestation.

4. Le Recouvrement

Dans le dictionnaire “le ROBERT”, recouvrer, c'est l'action qui permet à un créancier de rentrer en possession des créances qu'une tierce personne lui doit. Il peut être défini également comme l'ensemble des voies et moyens conformément à la loi qu'un créancier peut utiliser pour récupérer une partie ou la totalité de ses fonds.

Le recouvrement consiste à faire passer du patrimoine du contribuable à la caisse de l'Etat, le montant déterminé à la liquidation de l'impôt. Pour les recettes non fiscales il s'agit de recouvrer la contribution des redevables au budget national.

5. Le contrôle de gestion

Dans son acception générale, le mot « contrôle » est souvent associé à la vérification. Autrement dit un contrôle exercé par le dirigeant sur ses subordonnés pour qu'ils atteignent un objectif. Mais il faut préciser que le terme « contrôle » à deux dimensions. La première dimension est celle de la vérification, c'est le sens pris lorsque l'on parle d'un contrôle d'identité, ou d'un contrôle en temps limité. La seconde dimension est celle de la maîtrise, elle renvoie directement au rôle de pilote du dirigeant, celui d'orienter les décisions de ses subordonnées, celui d'incitation.

Selon DUPUY et ROLLAND (1994), « le contrôle de gestion est défini comme l'ensemble des processus de recueil et d'utilisation d'informations ayant pour but de surveiller et de maîtriser l'évolution de l'organisation à tous ses niveaux ». Partant de cette définition, il nous convient de dire que le contrôle de gestion constitue un outil par lequel les dirigeants de l'entreprise puissent recueillir l'information pertinente pour orienter leurs décisions et constitue également un outil qui les permet d'utiliser cette information recueillie afin de surveiller et de maîtriser l'évolution de l'entreprise.

D'après ARDON et JORDAN (1976), le contrôle de gestion est « l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs ».

Le contrôle s'intègre donc dans le système d'information des organisations et doit servir à connaître l'environnement et les ressources internes afin de déterminer la stratégie et les objectifs organisationnels.

B- Synthèse de quelques travaux antérieurs

Pour une meilleure compréhension du sujet, on s'est documenté à partir des ouvrages de Finances Publiques en général et ceux spécifiques du contrôle de gestion et des recherches antérieurement effectuées par d'éminents auteurs dans ce secteur.

D'une manière générale, plusieurs référentiels ont abordé les généralités sur le recouvrement des recettes non fiscales.

1- Exposé des contributions antérieures liées au défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées.

Pour PAUL (1998), « le recouvrement est l'ensemble des opérations exécutées à la diligence d'un comptable public en vue de percevoir des débiteurs des organismes publics les sommes qui leur sont dues. Il peut exiger l'engagement des poursuites comptables pour faire entrer les recettes dans les caisses publiques ».

« L'histoire montre qu'un Etat ne peut jouir d'une pleine autonomie et ne peut exercer une pleine souveraineté que lorsqu'il a réussi à centraliser entre ses mains la totalité des services financiers, à encaisser tous les revenus auxquels il a droit, pour lui-même toutes les dépenses dont il a la charge, sur toute l'étendue du territoire » DUVERGER (1978). Pour avoir donc cette pleine autonomie, apparaît l'informatique de gestion pour le traitement rapide des données. TESSIER (1995), affirme : « l'informatique de gestion est l'ensemble des connaissances, des technologies, et des outils en rapport avec la gestion de données, c'est-à-dire la collecte, la vérification. Il a pour but de gérer, d'organiser en toute fiabilité les systèmes de gestion des données, il doit en assurer la cohérence, la qualité et la sécurité ». On peut même dire que l'informatique de gestion est en grande partie à l'origine des méthodes modernes de conception et de réalisation.

De ce fait, l'on pourrait faire recours aux expériences passées qui ont montré que l'implantation de système d'informatisation dans un contexte organisationnel demande d'innombrables efforts. Ainsi plusieurs chercheurs et praticiens ont identifié différents facteurs critiques, ou facteurs de succès, liés à l'évaluation à l'adoption et à

l'utilisation des technologies de l'information. Selon IVES, HAMILTON et DAVIS (1980) « Ces facteurs peuvent se regrouper en trois catégories qui représentent l'interaction entre un système d'information informatisé et son environnement, soit les facteurs reliés au processus de développement, au processus d'exploitation et au processus d'utilisation ».

Notons qu'il n'y a de développement en absence de ressources humaines. Dès lors, ces facteurs ne peuvent pas émerger en absence des ressources humaines. Dans cette logique MONTAZEMI (1987) souligne que « le manque de personnel interne compétent et possédant des connaissances informatiques peut nuire à la sélection éclairée des matériels et logiciels ». De ses différents auteurs on peut donc conclure que, l'informatisation sert à faire progresser les pratiques de gestion. Aujourd'hui, l'information est incontestablement une ressource vitale de l'entreprise. De plus en plus, la compétitivité de l'entreprise et sa capacité de mise en œuvre des stratégies sont en effet étroitement liées à son système d'information, pour les raisons suivantes : le contenu en information des processus de production est essentiel à l'amélioration de la qualité. La rapidité de réaction est, plus que jamais, un facteur essentiel de l'aptitude d'un service à faire face à la performance ; or cette aptitude est, pour une bonne part, fonction de la fluidité, de la fiabilité et de la flexibilité des systèmes d'information de gestion.

Afin de gérer et de rationaliser le partage de l'information, toute organisation met en place des outils informatiques au service de sa stratégie. Le développement de cette informatisation requiert des compétences pluridisciplinaires (économie, gestion, informatique, statistique) autour des technologies de l'information et de la communication, des systèmes d'information et de l'administration des organisations.

2- Exposé des contributions antérieures liées à l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi.

Selon LAUZEL et TELLER (1997), contrôler signifie : « vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser ». Un peu plus loin les mêmes auteurs affirment que le contrôle peut permettre :

- de vérifier si « tout est conforme aux ordres et aux principes » ;
- de surveiller d'une façon permanente le déroulement des opérations ;
- d'évaluer les écarts de réalisation par rapport aux objectifs ;
- et enfin de maîtriser par des mesures de correction les différents processus de gestion.

Dans son ouvrage, ANTHONY (1965), « père » incontesté de la discipline indiquait que : « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Cette définition aborde le domaine des ressources humaines qui représente un point particulier du contrôle de gestion. Faire du contrôle de gestion nécessite donc de se fixer des objectifs (issus d'une stratégie). Puis, dans un second temps, les managers doivent vérifier que les moyens mobilisés l'ont été pour atteindre les objectifs de l'organisation (efficacité) et qu'ils ont permis de minimiser les facteurs de production nécessaire (efficience). ANTHONY aurait pu ajouter que les ressources doivent être « obtenues de manière économique », c'est-à-dire à moindre coût. Il s'agit de créer un lien entre les actions des membres de l'organisation et les objectifs qu'ils doivent atteindre. Le contrôle de gestion cherche à modéliser l'ensemble de ces relations. Il s'intéresse essentiellement aux ressources utilisées dans le but d'éviter tout gaspillage. Il s'agit là d'une version très comptable du contrôle de gestion. Quelques années plus tard, le même ANTHONY (1988) a modifié sa définition ce qui lui permettait de sortir de ce cadre trop comptable : élargie sa définition en la reformulant autrement « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent le comportement des membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente ». Les objectifs ont disparu pour faire place à la stratégie de l'entreprise. Le

contrôle ne vise plus à maîtriser les ressources mais plus largement à induire des comportements chez les autres membres de l'organisation (subordonnés ou pairs). C'est une façon de renforcer la nature managériale du contrôle de gestion peut-être un peu oubliée derrière les définitions. La définition que nous reprendrons maintenant est celle de SIMONS (1987) : « Les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation ». On notera dans cette définition que la matière première du contrôle de gestion est l'information. Celle-ci peut donc être comptable et financière mais aussi opérationnelle, quantitative ou qualitative. Le manager l'utilise pour influencer des membres de l'organisation et pour coordonner à sa guise la façon dont ils coopèrent. Cette définition ne présuppose pas que les managers sachent absolument où va l'entreprise. Les managers doivent influencer les autres membres de l'organisation mais également s'appuyer sur les initiatives des opérationnels pour profiter des opportunités qui apparaissent dans le cadre des actions quotidiennes. Ils tiennent ainsi compte de la nature émergente des stratégies.

Ainsi COLLIN et VALLIN (1992), définissent le contrôle de gestion comme « l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

D'après cette définition, le rôle du contrôle de gestion est de prévenir les dangers et difficultés qui peuvent surgir sur la gestion de l'entreprise, et qui peuvent perturber sa bonne préparation du futur en fin de prendre des stratégies de les surmonter.

Le contrôle pour l'Etat peut-être source de progrès économique. C'est à ce sujet, que FABRE (1968) affirme : « le contrôle peut être un large facteur de progrès s'il est largement ouvert aux préoccupations approfondies et s'il est assorti de suite nécessaire ». La bonne gestion des ressources financières de l'Etat nécessite l'application des règles de finances publiques, qui se régissent des activités de l'Etat

dans le domaine financier notamment l'exécution des recettes et des dépenses publiques, qui se présente comme l'étude et l'analyse des aspects juridiques, politiques, socio-économique et social des recettes et des dépenses publiques. A partir de cette définition, FABRE nous montre que l'Etat a besoin d'améliorer ses ressources qui diminuent de jour en jour lesquelles sont destinées à couvrir ses charges publiques qui ne cessent d'accroître. Cette amélioration a besoin d'un contrôle pour s'assurer un juste recouvrement.

Après la revue de littérature, la section suivante aborde la méthodologie de l'étude.

SECTION 2 : Méthodologie de l'étude

PARAGRAPHE 1: Méthodes de collectes de données.

Ici, il s'agit d'exposer la démarche que nous avons adoptée pour l'aboutissement de notre travail de recherche.

Toute recherche scientifique doit obéir à une méthodologie bien définie. Face à cette évidence et en droite ligne avec l'objectif général qu'on s'est fixé à savoir, proposer des solutions en vue d'un meilleur recouvrement des recettes non fiscales par la DGTCP, on a opté d'une part, pour la recherche documentaire relative à notre thème et d'autre part, les entretiens et les informations financières obtenues au sein de la DGTCP.

A. La recherche documentaire

Les ouvrages, les revues spécialisées, les mémoires et les publications exploités ont été principalement consultés à partir de la webographie. On a aussi effectué notre recherche au niveau du centre de documentation de l'ENAM et à la bibliothèque de notre structure d'accueil qu'est la DGTCP. Les informations ainsi mobilisées ont été aussi utiles pour vérifier nos hypothèses de recherche sur la base des données collectées et des observations issues de nos investigations.

Pour atteindre notre objectif, on a collecté des informations essentielles par des entretiens et des informations financières obtenues au sein de la DGTCP.

B. Entretien

Afin de mieux comprendre le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales, nous avons réalisé un entretien semi-directif auprès de 15 agents de la DGTCP. La répartition des interviewés peut se présenter selon le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Tableau présentant le nombre d'agents total et le nombre d'agents interviewés.

Services	Nombre d'agents	Nombre d'agents interviewés
Service de la Comptabilité Publique	08	03
Service de la Recette	15	08
Service de la Trésorerie	07	04
Total	30	15

Source : Réalisé par nous-mêmes

C. Les informations financières

Elles portent sur les prévisions et les réalisations des recettes non fiscales allant de 2011 à 2015.

Le dépouillement des données s'est fait manuellement et les résultats seront présentés sous forme de tableaux et de graphiques.

PARAGRAPHE 2 : Outils d'analyse des données

Il s'agit ici de présenter les normes d'amélioration des problèmes spécifiques évoqués.

A. Entretien

Ici on utilisera les résultats issus de l'entretien feront l'objet d'analyse. A cet effet, on utilisera l'analyse qualitative où on exploitera les réponses obtenues de l'analyse de l'entretien et réalisé. Elle permettra d'avoir des éléments de réponses pour la validation de nos hypothèses. Les techniques utilisées sont :

- la prise de note au fur et à mesure que les interviewés répondent ;
- la répétition des concepts clés qui ont été regroupés en fréquence d'apparition ;
- la représentation graphique pour illustrer ces résultats, il s'agit donc de la méthode comparative.

B. Les informations financières

Les informations obtenues au sein de la DGTCP sont présentées sous forme de tableaux, retraçant les taux en pourcentage afin de permettre une bonne analyse et une meilleure vérification des hypothèses (fréquence ; calcul des ratios pour obtenir les taux de réalisations).

CHAPITRE III : RESULTATS ET ANALYSE

Dans ce chapitre, on présentera les données de nos enquêtes, leurs analyses et nos approches de solutions.

SECTION 1 : Présentation des résultats

PARAGRAPHE 1 : Situation des recettes non fiscales de l'Etat.

Le recouvrement des recettes non fiscales a connu l'évolution suivante au cours des années 2011 à 2015.

Tableau n°2 : Evolution des recettes non fiscales de 2011 à 2015.

Années	Prévisions	Réalisations	Taux de réalisation (%)
2011	51 200 000 000	44 037 000 000	86,01
2012	48 700 000 000	95 316 000 000	195,72
2013	50 100 000 000	93 328 000 000	186,28
2014	56 700 000 000	47 498 000 000	83,77
2015	59 800 000 000	70 656 000 000	118,15

Source : Service de la Recette de la DGTCP.

Ce tableau retrace les prévisions, les réalisations ainsi que le taux de réalisation des recettes non fiscales de 2011 à 2015. De l'analyse du tableau, il ressort que les réalisations de recettes ont évolué en dents de scie sur la période de 2011 à 2015. De ce tableau on constate que le minimum des recettes non fiscales recouvrées atteint la moitié (2011, 2014) voir dépasser les prévisions (2012, 2013, 2015). La contre performance réalisée en 2011 et en 2014 est dû aux faible taux recouvré au niveau de certaine nature de recette. Soit les redevables concernés n'ont pas honorés à leur engagement, la totalité de la somme dû, soit il en a qui n'ont pas du tout reversé. Ce qui a fait que l'objectif fixé par la DGTCP au niveau des prévisions n'a pas été réalisé. Ce problème est dû au manque de suivi et de contrôle rigoureux des redevables. Même si c'est un système déclaratif faudrait qu'il ait des agents de poursuite pour le suivi et

le contrôle effectif de ces derniers. Les forts taux de réalisation notés en 2012 et 2013 s'explique par le paiement de la totalité des droits en occurrence les réseaux GSM.

Enfin il faut noter le véritable problème que révèle ce tableau est le manque de sincérité dans les prévisions de recettes assignée au Trésor Publique.

Tableau n°3 : Comparaison des recettes non fiscales aux recettes du Budget Général de l'Etat (BGE) de 2011 à 2015.

Années	Recettes du BGE	Recettes non fiscales	Part des recettes non fiscales dans le BGE (%)
2011	690 361 000 000	44 037 000 000	6,38
2012	749 439 000 000	95 316 000 000	12,72
2013	846 636 000 000	93 328 000 000	11,02
2014	804 750 000 000	47 498 000 000	5,90
2015	890 168 396 000	70 656 000 000	7,94

Source : Service de la Recette de la DGTCP.

Ce tableau contient les recettes du BGE, la part des recettes non fiscales et le taux des recettes non fiscales dans le BGE de 2011 à 2015. Il ressort de ce tableau que les recettes non fiscales au cours des cinq dernières années représentent en moyenne 8,79% des recettes du Budget Général de l'Etat. L'analyse de ce tableau permet de constater que le poids des recettes non fiscales réalisées dans les derniers budgets est très faible. Mais lorsqu'on jette un regard attentif sur les recettes non fiscales on peut remarquer que de part leur nombre elles ne demeurent pas moins importantes. Ceci s'explique par les difficultés liées à leur encadrement par l'Etat.

Tableau n°4 : Situation de recouvrement des recettes non fiscales.

Rubriques	Prévisions 2013	Recouvrement 2013	Taux de recouvrement en %
Revenus des entreprises publiques	1 200 000 000	1 090 730 000	90,89
Revenus des domaines	3 453 000 000	3 085 080 000	89,34
Droits et frais administratifs	4 405 000 000	5 040 280 000	114,42
Amendes et condamnations pécuniaires	235 000 000	124 120 000	52,82
Produits financiers	5 100 000 000	7 678 360 000	150,56
Autres recettes non fiscales	16 098 000 000	20 749 460 000	128,89
Recettes exceptionnelles	19 609 000 000	55 560 160 000	283,34

Source : Service de la Recette de la DGTCP.

Ce tableau nous montre les éléments constitutifs des recettes non fiscales pour l'année 2013. L'analyse de ce tableau permet de souligner les niveaux très appréciables de recouvrement effectué en 2013. Mais le problème est que les montants déclarés dans le tableau prennent en compte le recouvrement effectué dans les RP et RF, de même que les versements effectués par les contribuables directement à la caisse du Trésor Public. Ce qui ne permet pas de mesurer rigoureusement l'efficacité des résultats atteints par le Service de la Recette d'où le manque de clarté et de fiabilité quant à l'efficacité du recouvrement effectué.

PARAGRAPHE 2 : Présentation des résultats issu des entretiens.**Tableau n°5 : Cause liées au défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées**

Libellés	Effectifs	Fréquences relatives
Insuffisance d'outil informatique	08	53%
Insuffisance de moyen	04	27%
Manque d'organisation et de planification	03	20%
TOTAL	15	100%

Source : Résultat de nos entretiens.

Tableau n°6 : Causes liées à l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables.

Libellés	Effectifs	Fréquence relatives
Manque de contrôle à priori	05	33%
Manque de personnel au sein du Service de la Recette	07	47%
Manque d'initiative des responsables concernées	03	20%
Total	15	100%

Source : Résultat de nos entretiens.

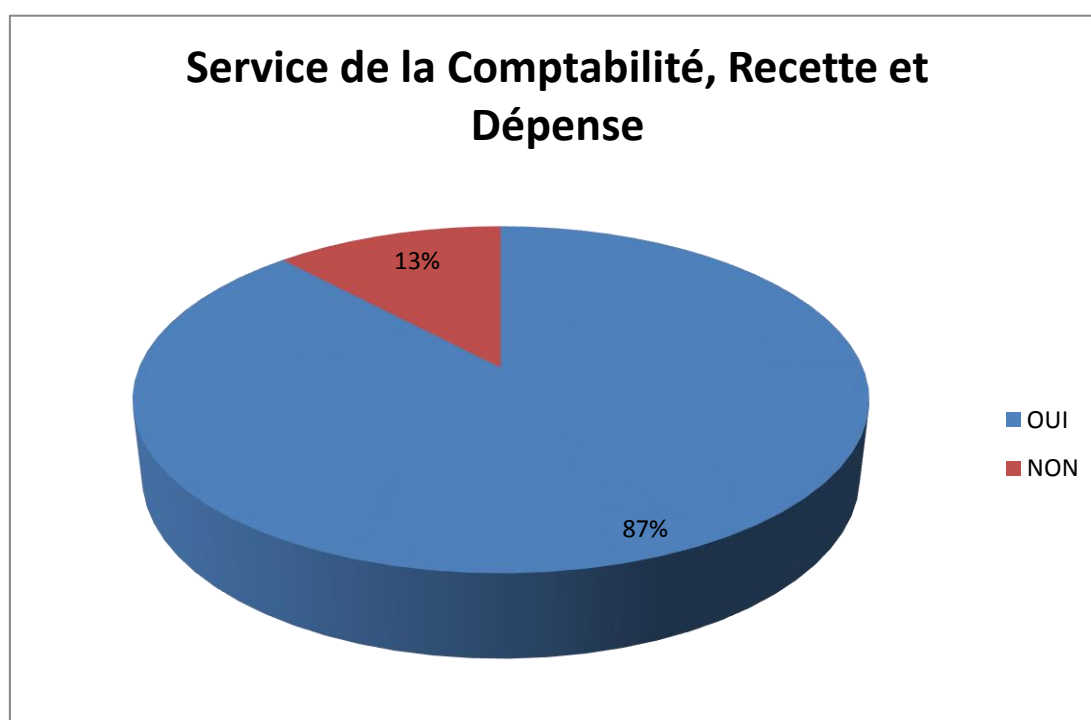
SECTION 2 : Analyse et synthèse

PARAGRAPHE 1 : Analyse

Analyse des données issues de l'entretien

Graphique n°1: Présentation des résultats relatifs au défaut d'informatisation.

Question n°1 : L'absence d'outils, pour interconnecter en réseaux les montants des recettes non fiscales recouvrées par la DGTCP est à la base du défaut d'informatisation ?

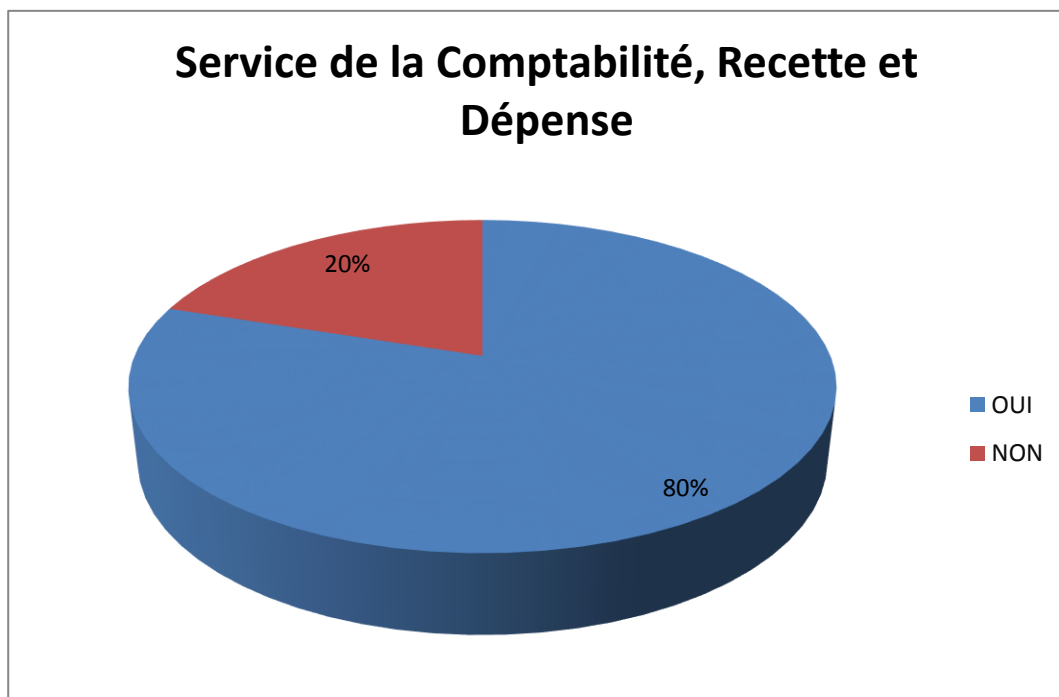


Source : Résultats de nos entretiens.

Sur 15 agents entretenus, 13 ont déclaré que l'absence d'outils permettant d'interconnecter en réseaux les données est à la base du défaut d'informatisation. Il y a une lenteur administrative, un retard de l'information qui est effectivement lié au défaut d'informatisation. De plus, notons qu'il n'existe pas un logiciel spécifique favorisant efficacement le traitement des recettes recouvrées, elles se font sur délivrance des quittances et les pièces justificatives sont envoyées au Service de la Recette dans la Section "Recettes Non Fiscales" pour traitement en vue de l'élaboration du Compte de Gestion en fin d'exercice. Donc on note l'absence d'outil pour le partage efficace de l'information.

Graphique n°2 : Présentation des résultats relatifs à l'absence de contrôle et de suivi rigoureux des redevables.

Question 2: Le manque de personnel est-il à la base de l'absence de contrôle et de suivi effectif des redevables ?



Source : Résultats de nos entretiens.

Sur 15 agents entretenus, 12 ont déclaré que le manque de personnel au Service de la Recette est à la base de l'absence de suivi et de contrôle effectif des redevables. Le Service de la Recette n'a pas à sa disposition des agents de contrôle suffisant pouvant lui permettre d'accomplir sa mission. Les redevables qui viennent déclarer leur redevances doivent être inspectés pour voir si effectivement s'ils respectent les normes et n'ont pas fait de déclaration frauduleuse.

PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et suggestions

A- Vérification des hypothèses

a) Vérification de l'hypothèse n°1

Rappel de la condition de validité : L'hypothèse 1 serait confirmée si après le traitement et analyse des informations recueillies nous obtenons la majorité des réponses favorables qui étaient retenues comme cause au problème du défaut d'informatisation. Dans le cas contraire l'hypothèse 1 sera infirmée. Quant à la cause d'absence d'outil permettant d'interconnecter en réseaux les données, elle a obtenue un poids majoritaire. Nos entretiens internes ont confirmés la cause retenue. On peut donc conclure que l'hypothèse d'étude est confirmée.

b) Vérification de l'hypothèse n°2

Rappel de la condition de validation : L'hypothèse 2 serait confirmée si après le traitement et analyse des informations recueillies nous obtenons la majorité des réponses favorables qui étaient retenues comme cause au problème d'absence de contrôle et de suivi des redevables. Par rapport à la cause de manque de personnel affecté aux tâches de recouvrement au sein du Service de la Recette, elle a obtenue un poids majoritaire. Nos entretiens internes ont confirmés la cause retenue. On peut conclure que l'hypothèse d'étude est confirmée.

c) Résumé des diagnostics

De nos investigations, il ressort que la défaillance du mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales par la DGTCP est la conséquence directe et simultanée du défaut d'informatisation et de l'absence de contrôle et de suivi des redevables. Le premier problème est expliqué par l'absence d'outil permettant d'interconnecter en réseau les données. Quant au second, il est la résultante du manque de personnel.

Une fois le diagnostic posé, il urge de suggérer des actions correctives afin d'accroître l'utilité du travail abattu.

B- Suggestions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique qu'on a fait des suggestions aux différents problèmes spécifiques évoqués.

Suggestion relative à l'hypothèse n°1 :

Rappel de l'hypothèse 1 : Le défaut d'informatisation des recettes recouvrées est dû à l'absence d'outils permettant d'interconnecter en réseaux les données.

Il ressort de cette étude que l'absence d'outils permettant d'interconnecter en réseau les données est à la base du défaut d'informatisation. Ainsi il faut **suggérer une procédure de mise en place d'un système d'informatisation des recettes recouvrées.**

Pour cela il faut :

- ◆ le renforcement du dispositif d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées avec les progrès technologiques et les nouvelles pratiques ;
- ◆ l'informatisation du système de recouvrement des recettes non fiscales ;
- ◆ la généralisation du système d'information existant à la RGF dans les RF et RP ;
- ◆ la mise en réseau de tous les postes comptables de la DGTCP pour une exhaustivité de l'information ;
- ◆ l'établissement d'une ligne directrice de ces informations ;
- ◆ la mise en œuvre d'une politique de traitement automatique des décades par des outils informatiques pour fournir des informations complètes, précieuses et pertinentes ;
- ◆ la facilitation de l'analyse des informations ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux (RGF, RF, RP) ;
- ◆ l'amélioration des différentes dispositions stratégiques de recouvrement ;
- ◆ la formation de tous les agents de la DGTCP concernés pour une meilleure atteinte des objectifs.

 **Suggestion relative à l'hypothèse n°2 :**

Rappel de l'hypothèse 2 : L'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables est due au manque de personnel affecté aux tâches de recouvrement au sein du Service de la Recette.

Il ressort de l'étude, que le manque de personnel affecté aux tâches de recouvrement au sein du Service de la Recette est à la base de l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi rigoureux des redevables. Ainsi, il faut **suggérer une procédure de mise en place d'un système efficace de contrôle et de suivi rigoureux des redevables.**

Pour cela il faut :

- ◆ la prise de conscience par les dirigeants sur les problèmes ;
- ◆ le recrutement suffisant d'agents de contrôle ;
- ◆ la formation de ses agents afin de les rendre plus compétents et qualifiés dans le processus de recouvrement des recettes non fiscales ;
- ◆ la disponibilité de ses agents;
- ◆ la motivation des agents impliqués dans le recouvrement des recettes non fiscales;
- ◆ la mise à leur disposition de tout le matériel nécessaire ;
- ◆ la mise à la disposition de ses agents des moyens de transport en matériel roulant disponible à tout moment ;
- ◆ la sensibilisation des redevables au versement spontané de leurs contributions ;
- ◆ la mise en place d'un dispositif de suivi rigoureux des redevables.

CONCLUSION

En somme, dans la plupart des pays africains, la mobilisation des recettes publiques constitue un facteur déterminant dans le processus de développement des économies nationales. Partie intégrante des recettes publiques, le recouvrement des recettes non fiscales permet non seulement à l'Etat de renforcer sa capacité financière mais aussi de réduire sa dépendance vis-à-vis de l'aide publique extérieure et des dettes extérieures. Elle permettra également de financer de manière régulière et soutenue, les dépenses publiques destinées à la fourniture des services essentiels et à la réduction de la pauvreté. A travers cette étude sur le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales, on a identifié certains problèmes, on peut citer :

- le défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées ;
- l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables.

L'enquête a permis d'établir des éléments de diagnostics qui ont conduit à la détermination des causes réelles se trouvant à la base de ces problèmes.

Ainsi, l'absence d'outils permettant d'interconnecter en réseaux les données pour l'accès à l'information est à la base du défaut d'informatisation des recettes non fiscales. De même, le manque de personnel affecté aux tâches de recouvrement au sein du Service de la Recette est à la base de l'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables.

On a essayé d'apporter des solutions préconisées à chacun des problèmes identifiés afin d'assurer l'efficacité du mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales.

Après toutes nos recherches il urge de se demander quel est l'impact de la mobilisation des recettes non fiscales sur les entreprises publiques ?

Notons qu'au cours de notre stage, l'organisation de la DGTCP a connu quelques modifications du fait de **l'Arrêté n°5005/MEFPD/DC/SGM/DGTCP/SP du 1^{er} Octobre 2015** portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DGTCP qui vient abroger **l'Arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998**.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

- ANTHONY, R.N. (1965), *Management control systems*, 9eme édition, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited ;
- ANTHONY, R.N. (1988), *the management contrôl fonction*, 5^e édition ;
- ARDON, J.L. et JORDAN, H. (1976), *Le contrôleur de gestion*, Paris : Flammarion ;
- BENOÎT (1982), *Comptabilité analytique de gestion*, Tome 2, 2^e édition ;
- BOUVIER, M., ESCLASSAN, M.C. et LASSALE, J.P (2010), *Finances Publiques*, 10^e édition, Lexlenso éditions, Paris ;
- COLLIN, L. et VALLIN, G. (1992), *Audit et contrôle de gestion, aspects financiers, opérationnels et stratégique*, Edition Dalloz, Paris.;
- DUPUY, Y. et ROLLAND, G. (1994), *Manuel du contrôle de gestion*, Paris : Dunod ;
- DUVERGER, M. (1978), *Les Finances Publiques*, 9^e édition, Paris-Thémis PUF ;
- FABRE, J.M. (1968), *Le contrôle des Finances Publiques*, collection supérieure PUF ;
- IVES, B., HAMILTON, S. et DAVIS, G. B. (1980), « Framework for research in computer-Based management Information Système », *Management Science*, vol 26, n°9, pp.910-933 ;
- JEZE, G. (1970), *Les Finances Publiques*, édition Thémis, Paris, PUF ;
- LAUZEL, P., TELLER, R. (1997), *Contrôle de gestion et Budgets*, 8^{ème} édition, édition Dalloz, Paris ;
- MONTAZEMI, A.R. (1987), « An Analysis of information Technology Assesment and Adoption in Small Business Environment », *INFOR*, vol 25, n°4, pp.327 à 340 ;
- PAUL, M. (1998), *Les Finances Publiques de A à Z*, éditions-ESKA ;
- PEROCHON, C. et LEURION, C. (1982), *Comptabilité Analytique de Gestion*, Tome 2, 2^e édition ;

- RAULET, C. (1982), *Comptabilité Analytique et Contrôle de Gestion*, Tome 2, 2^e édition, Paris ;
- Simons, R. (1987), « Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°4, 357-394 ;
- TESSIER, C. (1995), *La pratique des méthodes en informatique de gestion*, les éditions d'organisation.

II. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES :

- Arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DGTCP ;
- Décret n°69-47/PR/MFE du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor de la République du Dahomey ;
- Décret n°2008-111 du 12 mars 2008 portant organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Loi Organique N° 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de Finances ;
- Projet de loi de Finance pour la gestion 2016 .

III. MEMOIRES :

- AVOCE Ferdinand D & DAVO ZISOUE Irène G. (2009) : « Analyse du recouvrement des recettes budgétaires de l'Etat par la DGTCP » ;
- ESSOU Alban (2013) : « Contribution à l'accroissement des recettes non fiscales de l'Etat » ;
- KAYEMBE John Peter (2011) : « Mécanisme de recouvrement de l'impôt professionnel sur les rémunérations et son impact sur la maximisation des recettes » ;
- MUSWAMBA MPOYI André (2010) : « Etude de la mobilisation des recettes non fiscales ».



ANNEXES

ANNEXE I : La nomenclature budgétaire du recouvrement des recettes non fiscales.

Le tableau suivant nous renseigne sur la liste de toutes les recettes non fiscales.

Art	Pag	Lig	Rubriques
<u>72</u>	<u>1</u>		REVENU DE L'ENTREPRISE ET DU DOMAINE
<u>72</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	Revenus des entreprises
72	1	21	Contributions des sociétés d'Etat
<u>72</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	Revenus des domaines
72	1	32	Loyers d'immeubles
72	1	34	Redevances et taxes forestières
72	1	35	Redevances en matière de chasse
72	1	37	Redevances minières
72	1	38	Revenus du Domaine minier (redevance minérales)
<u>72</u>	<u>2</u>		DROITS ET FRAIS ADMINISTRATIVES
72	2	11	Recettes consulaires
72	2	14	Service des mines
72	2	15	Service de l'agriculture
72	2	16	Service de l'élevage
72	2	17	Service des pêches
72	2	19	Produits des Expertises du Conditionnement
72	2	22	Direction des Transports Terrestres

72	2	23	Droits d'examens
72	2	25	Marine Marchande
72	2	26	Service des poids et mesures
72	2	32	Redevance Radio et Télévisions Privées
72	2	33	Droits de chancellerie
<u>72</u>	<u>3</u>		AMENDES ET CONDAMNATIONS PECUNIAIRES
72	3	1	Amendes Forestières
72	3	4	Frais et Amendes judiciaires
72	3	5	Produits des Transactions Pécuniaires
72	3	6	Taxe sur pollution
<u>72</u>	<u>4</u>		PRODUITS FINANCIERS
72	4	1	Produits des Participations financières
72	4	11	Dividendes
72	4	113	Intérêts de placement
<u>72</u>	<u>9</u>		AUTRES RECETTES NON FISCALES
72	9	31	Taxe à l'Embarquement
72	9	32	Taxe de Solidarité
72	9	33	Redevances GSM
72	9	6	Recettes accidentelles
72	9	8	Redevances sur Produits Pétroliers
<u>72</u>	<u>9</u>	<u>9</u>	AUTRES PRODUITS DIVERS

72	9	91	Cautions
72	9	99	Autres produits
76			RECETTES EXCEPTIONNELLES
76	1		Remise et Annulation de dette
76	2	21	Restitution au Trésor des Sommes Indument payées
76	3		GAIN DE CHANGE
76	9	91	AUTRES RECETTES EXCEPTIONNELLES
76	9	91	Recettes Exceptionnelles Diverses
76	9	91	Produits des services Intermédiaire
76	9	92	Droits de Licences
			TOTAL DES RECETTES DE L'ADMINISTRATION DU TRESOR

Source : Service de la Recette de la DGTCP

ANNEXE III : Entretien semi-directif

1. L'absence d'outils pour interconnecter en réseaux les données est à la base du défaut d'informatisation ?

OUI NON

2. Le manque d'agents de poursuite entraîne t-il une absence de contrôle et de suivie efficace des redevables ?

OUI NON

3. Avez-vous un logiciel spécifique favorisant efficacement le traitement du recouvrement des recettes non fiscales ?

OUI NON

4. Quelles suggestions feriez-vous à la DGTCP dans le processus de recouvrement des recettes non fiscales ?

ANNEXE IV : Guide d'entretien

Dans le cadre d'une **analyse sur le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la comptabilité publique** ; en vue de la rédaction d'un mémoire de licence professionnelle après notre formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey- Calavi, on vous prie de bien vouloir nous aider à apporter plus d'éclaircissement aux préoccupations suivantes :

- 1- Décrivez nous le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales par la DGTCP.

- 2- Quels sont les acteurs impliqués dans le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales à chaque étape ?

- 3- Quels sont les difficultés courantes que rencontre la DGTCP dans le processus de recouvrement des recettes non fiscales ?

- 4- Quels sont vos recommandations par rapport aux difficultés liées aux mécanismes de recouvrement des recettes non fiscales ?

ANNEXE V : Les objectifs et hypothèses de cette étude sont résumés comme suit :

Niveau	Problèmes	Causes supposées	Objectifs de l'étude	Hypothèses de l'étude
Général	Difficultés liées au mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales	La défaillance du mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales	Analyser le mécanisme de recouvrement des recettes non fiscales	
Spécifiques	1 Le défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées	Absence d'outils permettant d'interconnecter en réseaux les données	Suggérer une procédure de mise en place d'un système d'informatisation des recettes recouvrées	Le défaut d'informatisation des recettes non fiscales recouvrées est dû à l'absence d'outils permettant d'interconnecter en réseaux les données
	2 L'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables	le manque de personnel affecté aux tâches de recouvrement au sein du Service de la Recette	Suggérer une procédure de mise en place d'un système de contrôle et de suivi rigoureux des redevables	L'absence d'un système efficace de contrôle et de suivi des redevables est due au manque de personnel affecté aux tâches de recouvrement au sein du Service de la Recette

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Table des matières

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	iv
SOMMAIRE.....	x
RESUME.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA DGTCP ET RESTITUTION DE STAGE	3
SECTION 1 : Présentation de la DGTCP	3
PARAGRAPH 1 : Historique et attributions de la DGTCP.....	3
A- Historique.....	3
B- Attributions	4
PARAGRAPH 2 : Organisation et fonctionnement de la DGTCP.....	5
A- Organisation de la DGTCP	5
B- Fonctionnement de la DGTCP.....	10
SECTION 2: Déroulement du stage	12
PARAGRAPH 1 : Présentation des Services parcourus et travaux effectués.....	12
A- Présentation des Services parcourus	12
B- Les Travaux Effectués.....	15
C- Opportunités et menaces de la DGTCP	16

PARAGRAPHE 2 : Difficultés rencontrées et suggestions	18
A- Difficultés rencontrées	18
B- Suggestions	18
CHAPITRE II : CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	19
SECTION 1 : Contexte théorique de l'étude	19
PARAGRAPHE 1 : Problématique et hypothèses	19
A- Problématique et intérêt de l'étude	19
B- Objectifs et hypothèses de travail	22
PARAGRAPHE 2 : Revue de littérature	23
A- Définition des concepts et expressions	23
B- Synthèse de quelques travaux antérieurs	31
SECTION 2 : Méthodologie de l'étude	36
PARAGRAPHE 1: Méthodes de collectes de données... ..	36
A- La recherche documentaire	Erreur ! Signet non défini.
B- Entretien	Erreur ! Signet non défini.
C- Les données financières	Erreur ! Signet non défini.
PARAGRAPHE 2 : Outils d'analyse des données	38
A- Entretien	Erreur ! Signet non défini.
B- Les données financières	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE III : RESULTATS ET ANALYSE	39
SECTION 1 : Présentation des résultats	39
PARAGRAPHE 1 : Situation des recettes non fiscales de l'Etat.....	39
PARAGRAPHE 2 : Présentation des résultats issus des entretiens.	42
SECTION 2 : Analyse et synthèse	43
PARAGRAPHE 1 : Analyses	43

PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et suggestions	45
A- Vérification des hypothèses	45
B- Suggestions	46
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE	49
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	