



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

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

Option : GESTION

Filière : COMPTABILITE, AUDIT ET
CONTROLE DE GESTION

THEME :

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES ECHEANCES DE
PAIEMENT DES FOURNISSEURS DE L'ETAT A LA
DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA
COMPTABILITE PUBLIQUE

Réalisé et présenté par:

Landry S. AGBOTOUN & Shalom M. TOHOUENOU

Maître de stage

M. Issifou AMADOU
Chef de la Division mise en
règlement

Maître de mémoire :

Dr Liamidi YESSOUFOU
Enseignant à la FASEG

Année académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

Faculté des Sciences Economique et
Gestion (FASEG) de l'UAC n'entend
donner ni approbation, ni improbation aux
opinions émises dans ce mémoire. Ces
opinions doivent être considérées comme
propres à leurs auteurs.

DEDICACE

Je dédie cette œuvre :

 A mon très cher père, **Marcellin S. AGBOTOUN**


 A ma tendre mère, **Anne LOKO AGBOKA**

Landry S. AGBOTOUN

DEDICACE

Je dédie de manière toute spéciale, ce travail à :

 A mon père, **Isaac TOHOUENOU**

 A ma chère mère, **Joséphine LOKO**

Shalom M. TOHOUENOU

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements :

- Au Doyen de la FASEG, Professeur IGUE B. Charlemagne ;
- Au Dr Liamidi YESSOUFOU, enseignant à la FASEG qui, malgré ses multiples occupations a accepté de conduire ce travail à son terme ;
- A Nos chers professeurs de la FASEG qui ont contribué efficacement à notre formation ;
- A Mr Issifou AMADOU chef division adjoint du règlement notre maitre de stage, qui n'a ménagé aucun effort pour parrainer ce travail. ;
- Aux Honorables membres du jury, c'est un honneur que vous nous faites en acceptant d'apprécier ce travail. Nous restons persuadés que vos critiques et suggestion ne feront que l'enrichir ;
- A mon oncle Hubert TOHOUEYOU pour avoir cru en mes efforts et pour ton soutien tant matériel que moral durant mon cursus Scolaire et universitaire ;
- A mes frères et sœurs Samson, Judith, Ruth, Elidja, Ketsia et Mardochée que ce travail puisse vous inciter à la détermination, au courage et constitue un défi pour vous ;
- A Mr HOUNMALON Alphonse et toute sa famille, qui n'ont ménagé aucun effort pour la réussite de ce travail,
- A mes sœurs Christine, Philomène, Nadège, Pélagie, que ce travail puisse vous inciter à la détermination et constitue un défi pour vous ;
- A tout le personnel des services dépense, trésorerie et comptabilité de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique;
- à tous ceux qui ont contribué de diverses manières à la réalisation de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATION

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

BGE : Budget Général de l'Etat

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

DCFPT : Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor

DES : Division des Etudes et Statistiques

DGID : Direction Générale des Impôts et des Domaines

DGR : Direction de la Gestion des Ressources

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

DGVM : Division de la Gestion des Valeurs Mobilières

DOF : Division des Opérations Financières

FNRB : Fonds National de Retraite du Bénin

IGS : Inspection Générale des Services

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

OP : Ordre de Paiement

PS : Problème Spécifique

RF : Recette des Finances

RGF : Recette Générale des Finances

RP : Recettes Perceptions

SIGFiP : Système Intégré de Gestion des Finances Publique

TP : Trésor Public

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Libellés	Pages
Tableau 1	Effectif des agents permanents en service à la DGTCP	17
Tableau 2	Effectif catégoriel des agents de la DGTCP	17
Tableau 3	Arriérés de paiement pour l'année 2014 (en milliards de FCFA	40
Tableau 4	Arriérés de paiement pour l'année 2015 (en milliards de FCFA)	42
Tableau 5	Présentation des résultats relatifs à la question n°1	43
Tableau 6	Présentation des résultats relatifs à la question n°2	44

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphiques	Libellés	Pages
Graphique n°1	la tendance des impayés de 2014	41
Graphique n°2	la tendance des impayés de 2015	42

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

RESUME

Au cours de notre stage de fin de formation effectué à la DGTCP, notre attention a été attirée par un certain nombre de dysfonctionnements par rapport au nombre important des arriérés de paiements. En effet, d'importants titres relatifs aux dépenses liées à l'acquisition de biens et services au profit de l'Etat sont restés impayés. Cette situation, selon nos enquêtes, serait due aux difficultés de l'Etat à pouvoir couvrir toutes ses charges par les ressources contenues dans les lois de finances. C'est pour aider le TP à mieux gérer sa trésorerie et à payer ses fournisseurs à bonne date que nous avons choisi de contribuer à réduire les échéances de paiement des fournisseurs de l'Etat, d'où la formulation ci-après pour le thème de notre mémoire : **«Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique»**

C'est de cette problématique que découlent les deux problèmes spécifiques que sont l'allongement des délais de traitement des titres et le manque considérable de liquidités à la DGTCP. En fonction de ces problèmes spécifiques, nous avons défini deux objectifs spécifiques et deux hypothèses ont été formulées. Dans le but de vérifier ces hypothèses, nous avons effectué des enquêtes de terrain desquelles nous avons déduit que les deux hypothèses sont vérifiées. Un diagnostic a été établi puis des approches de solutions ont été proposées dans le but d'éradiquer le problème. Enfin, des conditions de mise en œuvre des solutions ont été proposées à l'endroit des autorités compétentes.

Mots clés : arriérés de paiements, trésorerie, liquidités, fournisseurs, délais de traitement.

ABSTRACT

During our training course of end of formation carried out to the DGTCP, our attention was attracted by a certain number of dysfunctions compared to the significant number of postponed payments. Indeed, of significant titles relating to the expenditure related to the acquisition of property and services on the profit of the State remained unpaid. This situation, according to our investigations, would be due to the difficulties of the State of being able to cover all its loads by the resources contained in the finance laws. It is to help the TP with better managing its treasury and paying its suppliers on good date that we chose to contribute to reduce the expiries of payment of the suppliers of the State, from where the formulation hereafter for the topic of our memory: **«Contribution to the improvement of the expiries of payment to the suppliers of the State by the Directorate-General of the Treasury and the Public accounts»**

It is of these problems that the two specific problems rise which are the lengthening of the times of treatment of the titles and the considerable lack of liquidities to the DGTCP. According to these specific problems, we defined two specific objectives and two assumptions were formulated. With an aim of checking these assumptions, we carried out investigations of ground of which we deduced that the two assumptions are checked. A diagnosis was established then approaches of solutions were proposed with an aim of to suppress the problem. Lastly, of the conditions of implementation of the solutions were proposed at the place proper authorities.

Key words: postponed payments, treasury, liquidities, suppliers, times of treatment

SOMMAIRE

	<i>PAGES</i>
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
Section I : Historique, attributions, organisations et fonctionnement de la DGTCP.....	5
Section II : Déroulement du stage et Expériences acquises, difficultés rencontrées et état des lieux.....	18
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	22
Section I : Cadre théorique	23
Section II : Cadre Méthodologique de recherche.....	34
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	39
Section I : Analyse des données recueillis; vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.....	40
Section II : Proposition de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	46
CONCLUSION	50
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	52



INTRODUCTION

La mission principale de l'Etat béninois, à l'instar de tout Etat moderne consiste à satisfaire les besoins de la population, besoins que l'initiative privée malgré sa détermination ne peut satisfaire seule. En effet, outre ses fonctions régaliennes que sont, entre autres la défense du territoire, la sécurité, la justice, l'Etat béninois joue également un rôle prépondérant dans le domaine socioéconomique et financier. Il offre aux populations, par l'intermédiaire de ses administrations, des services non marchands destinés à satisfaire le bien-être et l'intérêt général.

Afin de jouer pleinement ce rôle noble qui lui est dévolu, l'Etat dispose des ressources financières constituées essentiellement des prélèvements obligatoires sans contrepartie directe opérés par celui-ci sur les personnes physiques et morales (impôts). L'utilisation de ces ressources se traduit par l'exécution des dépenses publiques (dépenses en capital, dépenses d'achat de biens et services, etc.). La mise en œuvre suit toute une procédure aboutissant à leur paiement (objet de notre étude) par le Trésor Public, comptable de l'Etat en contrepartie des prestations de ses fournisseurs.

Le Trésor Public (TP) est chargé de recouvrer une partie des recettes budgétaires d'une part et d'autre part, de solder les dépenses de l'Etat après avoir effectué, conformément au décret n° 2001-039 du 15 Février 2001 portant règlement général sur la comptabilité publique, des contrôles de régularité. Et comme le préconise l'orthodoxie financière, les dépenses publiques sont payées soit par la procédure normale (mandats de paiement), soit par la procédure exceptionnelle (ordres de paiement). Les titres, une fois déposés au Trésor, sont reçus par le service de la dépense où ils font l'objet de traitement, puis après ils sont envoyés au service de la comptabilité publique pour comptabilisation, avant d'être payés par le service de la trésorerie.

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

Au service de la dépense, ces titres peuvent connaître, selon le cas, des suites différentes. Aussi, avons-nous noté que certains titres sont traités et payés à temps, d'autres en revanche sont traités avec retard et par conséquent sont payés tardivement, d'autres encore bien que traités à temps, n'ont pas pu faire l'objet de paiement par manque de disponibilités. Dans ce service, les dysfonctionnements relevés se rapportent à un premier volet : celui du traitement des titres. Au service de la comptabilité, par contre, la comptabilisation des titres ne pose pas de problèmes majeurs quant à la résolution de la présente problématique. Mais au service de la trésorerie, les dysfonctionnements concernent un second volet : celui des disponibilités de trésorerie.

Les mécanismes de paiement des fournisseurs de l'Etat mis en place au TP révèlent quelques dysfonctionnements quant aux résultats attendus et surtout, suscitent en nous quelques interrogations. Les services du Trésor disposent-ils de ressources humaines, matérielles et financières suffisantes pour le paiement effectif des fournisseurs de l'Etat ? Quelles sont les entraves au traitement normal des titres de paiement au TP ? Que peut-on faire pour les enrayer ? Quelles dispositions l'Etat doit-il prendre pour que les titres, une fois au service de la trésorerie, ne tardent plus à être payés à cause du manque de liquidités ?

Ce sont là autant de questions qui nous ont poussés à porter notre réflexion sur le thème « **Contribution à l'amélioration des échéances de paiement des fournisseurs de l'Etat au Trésor Public** ». Son développement s'est structuré en trois (3) chapitres :

- le premier chapitre présente le cadre institutionnel ;
- le deuxième aborde le cadre théorique et la méthodologique de recherche ;
- le troisième concerne le cadre empirique.



**CHAPITRE I : CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Le présent chapitre est structuré en deux sections. La première présente la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) et la seconde aborde le déroulement de notre stage.

SECTION I : Historique, attributions, organisations et fonctionnement de la DGTCP

Nous avons procédé dans cette section à la présentation de la DGTCP à travers son historique, ses attributions, ses organisations et son fonctionnement.

PARAGRAPHE 1 : Bref aperçu historique et attributions de la DGTCP

A- Bref aperçu historique

La France, dans le cadre de l'Administration des colonies, avait organisé les services du trésor dans les territoires d'Outre-Mer en général et en Afrique Occidentale Française (AOF) en particulier, par différents textes législatifs et réglementaires, à savoir le décret n° 50 - 1257 du 04 Octobre 1950. De plus, il existait à l'intérieur de chaque territoire de l'Afrique Occidentale Française un trésorier payeur qui dépendait hiérarchiquement du trésorier payeur général qui résidait à Dakar. Il avait sous ses ordres et sa surveillance des trésoriers dans les arrondissements, puis des percepteurs chargés principalement de la perception de l'impôt direct et enfin des agents spéciaux chargés du recouvrement des impôts, revenus et produits locaux et du paiement des dépenses locales dans les localités éloignées de la résidence du comptable du Trésor.

Mais, c'est au lendemain des indépendances qu'est créé par, la loi n°61-35 du 14 Août 1961, le Trésor National de la République du Dahomey. Par la suite sont intervenus le décret n°63-23-PR-MEF du 26 Janvier 1963 portant transformation des agences spéciales en perceptions et le décret n°69-47/PR-MEF du 17 Février 1969 portant organisation des services du Trésor National de la République du Dahomey.

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

Le Trésor National du Dahomey est par la suite devenu la Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP) avant de prendre l'appellation Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) suite à l'arrêté n°213/MF/DC/CC du 09 Juillet 1993. Le 14 décembre 1998 il a été pris l'arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Ce sont désormais : le décret n°2008-111 du 12 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances, le décret n°98-211 du 11 Mai 1998 portant statut particulier des corps du personnel de l'Administration du Trésor et de la Comptabilité Publique, le décret 2001-039 du 15 Février 2001 portant règlement général sur la Comptabilité Publique, la loi n°86-013 du 26 Février 1986 et l'arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 Décembre 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP qui régissent les activités de la DGTCP.

B-Attributions de la DGTCP

Directement et indirectement, les éléments extérieurs susceptibles d'affecter les activités du trésor sont : les fournisseurs de l'Etat, les départements, les communes, les salariés de la fonction publique, retraités de l'Etat et l'extérieurs du pays. Le trésor public placé sous la tutelle du ministère de l'Economie et des finances, est en relation avec les toutes les banques de la place.

Conformément à l'article 51 du décret n°2007- 437 du 02 octobre 2007 portant Attribution et Fonctionnement du MEF, deux principales Missions sont assignées à la DGTCP à savoir : la Mission « Trésor » et la Mission« Comptabilité Publique ».

- **La mission Trésor**

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

- gérer la trésorerie de l'Etat ;
- proposer et mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- émettre et négocier les effets publics ;
- exécuter en collaboration avec l'institution d'émission la politique monétaire de l'Etat.

- **La mission comptabilité publique**

Au titre de la Mission Comptabilité Publique, la DGTCP assure :

- l'animation des services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des collectivités locales ;
- l'étude de tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat et des autres collectivités publiques ;
- la centralisation des comptes de tous les comptables publics ;
- l'élaboration du Compte Général de l'Administration Centrale ;
- la reddition du Compte de Gestion de l'Etat ;
- la mise en état d'examen des comptes des comptables principaux et leur transmission à la chambre des comptes de la Cour Suprême.

PARAGRAPHE 2 : Structure organisationnelle et ressources de la DGTCP

A - Structure organisationnelle

Pour mener à bien ses missions, le Trésor s'est doté des directions et services que sont :

- les services centraux ;
- les directions techniques ;
- les services extérieurs.

- **Les Services Centraux**

La DGTCP est composée de deux services centraux : l'IGS et la DCFPT.

- ✓ **L'Inspection Générale des Services (IGS)**

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

Elle est chargée :

- du contrôle sur pièce et sur place de tous les services extérieurs du Trésor, des caisses intermédiaires de recettes, d'avances et de menues dépenses ;
- du contrôle, du fonctionnement de tous les services centraux du point de vue de l'application de la réglementation ;
- de la vérification des comptes de disponibilités, de mouvements de fonds, des états de rapprochement des comptes bancaires et postaux.

- ✓ **La Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT) :**

Elle assure, en liaison avec la Direction de la Gestion des Ressources, la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Elle est dirigée par un fonctionnaire du corps des Administrateurs du Trésor, nommé par le Ministre des Finances, sur proposition du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

- **Les Directions Techniques**

La DGTCP comprend cinq(05) Directions Techniques à savoir :

✓ **La Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)**

Elle comprend quatre bureaux :

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

Elle assure :

- la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- l'analyse et les synthèses financières de la Direction Générale des Affaires Economiques ;
- la recherche de financement public ;
- l'émission et la négociation des effets publics ;
- la détermination et le suivi de la politique des changes ;

✓ **La Direction des Etudes et de la Règlementation Comptable (DERC)**

Cette direction est organisée de la façon suivante :

- le Bureau de la Règlementation et de l'Organisation Comptable (BROC) ;
- le Bureau de l'Organisation et de la Règlementation en matière de Dépenses et de Recettes (BORDR) ;
- le Bureau de la Modernisation des Méthodes de Travail (BMMT).

Elle est chargée en rapport avec les autres directions :

- des études de toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services ;
- de l'élaboration de tous projets de textes réglementant le fonctionnement des Services Centraux et des services extérieurs ainsi que de leur mise à jour permanente.

✓ **La Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE)**

Elle est subdivisée en deux(02) bureaux :

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

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

Elle élabore le Compte Général de l'administration Centrale et le Projet de Loi de Règlement en centralisant l'ensemble des comptes de tous les comptables publics. La DCCE est chargée, entre autres de :

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

✓ La Direction de la Gestion des Ressources (DGR)

Elle est chargée en relation avec la direction de l'administration, de la gestion du personnel. Elle gère les moyens financiers et contrôle l'activité des ressources matérielles et humaines de la DGTCP.

Elle est subdivisée en trois bureaux dirigés par des chefs bureaux à savoir :

- le Bureau du Personnel (BP) : il traite toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines notamment les congés, les affectations, la gestion de la carrière et toutes actions qui touchent le personnel ;
- le Bureau du Matériel et des Archives (BMA) : il est chargé des questions relatives à la gestion des moyens matériels, à l'organisation et à la conservation des archives de la DGTCP;
- le Bureau des Moyens Financiers (BMF) : ce bureau est chargé de la préparation, du suivi et de l'exécution du budget de la DGTCP, des avantages accordés au personnel et de la gestion de la régie d'avances.

✓ La Recette Générale des Finances (RGF)

Elle est organisée en sept (07) services :

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

➤ **Le Service de la Recette (SR)**

Il est chargé du recouvrement des diverses recettes essentiellement non fiscales. Il comporte deux divisions que sont :

▪ **La Division du Contentieux et des Poursuites**

Elle est chargée :

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

La Division du Contentieux et des Poursuites est organisée en trois (03) sections à savoir : la section Comptabilité ; la section Saisie des Ordres de Recette ; la section Recouvrement et Poursuites.

▪ **La Division de la Centralisation des Recettes**

Elle est chargée :

- du recouvrement de diverses Recettes non fiscales du Budget National à savoir : contributions des entreprises publiques au Budget de l'Etat, redevances et droits de licences GSM, redevances des radiodiffusions et télévisions privées, taxes à l'embarquement, taxes de solidarité ;
- de la centralisation des opérations de recettes du Budget National, de l'apurement de la comptabilité y relative et de la production du Compte de Gestion en Recette du Budget National.

La Division de la Centralisation des Recettes est structurée en trois (03) sections :

- la Section des Recettes Douanières chargée de centraliser et d'apurer la comptabilité des opérations liées aux versements de l'ensemble des unités douanières aux guichets du Trésor Public ;
- la Section des Recettes de la DGID chargée de centraliser et d'apurer la comptabilité des opérations liées aux versements de l'ensemble des Recettes de l'Impôt aux guichets du Trésor Public ;

- la Section des Recettes Non Fiscales chargée de centraliser et d'apurer la Comptabilité des Recettes Non Fiscales de la DGTCP.

➤ **Le Service de la Dépense (SD)**

Le service de la dépense centralise toutes les opérations de dépenses, exécute toutes les dépenses de l'Etat et veille avec l'ordonnateur à l'application des rapprochements. Ce service comprend trois divisions : la division du visa, la division de la pension et la division du règlement.

▪ **La Division du Visa**

Les titres de paiement émis par les ordonnateurs délégués sont reçus à la Division du Visa pour leur mise en paiement avant leur transmission à la Division du Règlement. Elle est subdivisée en trois sections :

- la section "réception" qui est chargée de faire des contrôles préalables.
- la Section "Vérification" est chargée du contrôle de la régularité des titres de paiement reçus.
- la section "Gestion des Oppositions" est chargée de la prise en charge et de l'exécution des oppositions aux paiements faits entre les mains du RGF.

▪ **La Division du Règlement**

Tout comme le visa, la Division du Règlement intervient dans le traitement des titres de paiement (bordereaux de transmission des mandats ordonnancés et des bordereaux de transmission des ordres de paiement) visés «vu bon à payer» par le RGF. Ainsi, la section "Opération d'Ordre" assure la mise en règlement des titres à

travers le logiciel SIGFIP, la prise en charge comptable des opérations de dépenses par l'établissement des fiches d'écritures avec l'utilisation du progiciel ASTER, et le suivi des titres de paiement vers la trésorerie à partir du logiciel MATKOSS.

La "Section Comptabilité Auxiliaire" quant à elle, s'occupe de la prise en charge comptable des opérations de dépenses des postes comptables (RF, RP). Ceci aboutit à une imputation définitive des opérations de dépenses et leur saisie dans ASTER.

Enfin, la section Compte de Gestion assure l'élaboration du compte de gestion en dépense.

▪ **Division Pension**

A l'instar des autres divisions, la Division des Pensions s'occupe des opérations de dépenses budgétaires sans ordonnancement et du FNRB. Elle est subdivisée en trois sections :

- la section "Vérification" qui consiste à faire des contrôles de forme (vérifier la présence des pièces) ou de fond (vérifier la régularité des pièces par rapport aux informations du livret) ;
- la section "Virement" : elle s'occupe des dossiers des pensionnés payés par virements bancaires ;
- la section "Paiement à vue" chargée du classement des livrets et des bulletins des pensionnés payés aux guichets avant l'échéance.

➤ **Le Service de la Trésorerie (ST)**

Le Service de la Trésorerie procède au suivi des comptes de disponibilités. Pour ce faire il suit les opérations de dépenses et de recettes du compte courant du trésor à la BCEAO, surveille les opérations exécutées par la caisse du Receveur Général des Finances et les mouvements de fonds entre comptables. Il suit également les opérations du compte courant postal du Trésor. Il est chargé de la centralisation des versements des autres administrations financières (impôts, douanes,...) et de la tenue de la comptabilité auxiliaire des comptes de disponibilités, des prêts et d'avances. Il comprend cinq divisions à savoir :

- la Division Caisse RGF ;
- la Division de Centralisation Comptable(DCC) ;
- la Division des Opérations Financières(DOF) ;
- la Division de la Gestion des Valeurs Mobilières (DGVM);
- la Division des Etudes et Statistiques (DES).

➤ **Le Service de la Comptabilité Publique(SCP)**

Ce service est chargé des écritures de la RGF, de la centralisation des opérations effectuées par les différents services de la RGF. Il est également chargé de la reddition du compte de gestion de l'Etat et de sa transmission à la DCCE pour sa mise en état d'examen. Il est la cheville ouvrière de l'Etat car il édite la balance des comptes. Il comporte la division des études statistiques et la division comptabilités.

➤ **Le Service Epargne (SE)**

Il est chargé de la tenue des comptes de dépôts de fonds au trésor. Les déposants sont pour la majorité constitués par les régisseurs des dépenses publiques. L'élargissement de ce cercle de dépôt de fonds aux particuliers sera bientôt une réalité. Il s'occupe également des transferts de fonds vers les pays étrangers.

Il est à noter que ce service est en liaison téléphonique avec tous les postes comptables qui, pour tout paiement de chèque du trésor, doivent s'assurer de la disponibilité des fonds dans le compte du tireur.

Il se compose de la division de la comptabilité, de la cellule de crédit, de la division gestion des comptes, de la division informatique et de la division des relations publiques et contentieux.

➤ **Le Service de la Solde (SS)**

Ce service est chargé du paiement sans ordonnancement préalable des salaires courants des agents permanents de l'Etat et des arriérés, de la tenue de la comptabilité auxiliaire, du contentieux relatif aux paiements, en liaison avec la Direction Générale du Budget.

• **Les Services Extérieurs (les postes comptables)**

Il s'agit des recettes des finances et des recettes perceptions.

✓ **Les Recettes des Finances(RF)**

Les Recettes des Finances sont les unités comptables à l'échelon départemental. Le Receveur des Finances est un comptable secondaire de l'Etat, il réalise des opérations se rapportant au Budget de l'Etat pour le compte du Comptable Principal qui est le Receveur Général des Finances. Il est comptable subordonné, son supérieur hiérarchique direct est le Receveur Général des Finances.

Le Receveur des Finances centralise, pour le compte du Receveur Général des Finances, les opérations comptables de l'Etat constatées dans les Recettes-Perceptions de son arrondissement financier ; il centralise les fonds provenant de l'ensemble des autres réseaux comptables situés dans son arrondissement financier.

Le Receveur des Finances est le Comptable Principal de la ou des collectivités locales dont il a la gestion financière et comptable en charge. A ce titre, il rend compte de sa gestion au juge des comptes.

➤ **Les Recettes-Perceptions(RP)**

Les Recettes-Perceptions sont les unités comptables de base. Le supérieur hiérarchique direct du Receveur-Percepteur est le Receveur des Finances implanté dans le même arrondissement financier.

Voir en annexe n° 1 l'organigramme de la DGTCP.

B- Ressources de la DGTCP

Dans le souci de mener à bien ses activités, la DGTCP dispose de ressources financières, matérielles mais surtout de ressources humaines. Les ressources humaines sont réparties en deux catégories : les Agents Permanents(APE) et les Agents Contractuels.

- **Agents Permanents de l'Etat (APE)**

Le code des travailleurs de l'Etat est le statut général des Agents Permanents de l'Etat (APE) qui comporte des dispositions légales régissant les travailleurs civils professionnellement au service de l'Etat. Ces dispositions comprennent : le recrutement, les droits et devoirs, le déroulement de la carrière des agents, le régime disciplinaire, la cessation temporaire et la cessation définitive des fonctions. Les Agents Permanents de l'Etat rentrent dans le champ d'application de ces dispositions légales : « des personnes qui, nommées dans un emploi permanent sont titularisées dans un grade de la hiérarchie des administrations et service de l'Etat et des collectivités, des sociétés d'Etat, des sociétés d'économie mixte, des établissements publiques à caractère industriel et commercial ou à caractère social ». Il convient de souligner que la loi n° 86-013 du 26 Février 1986 n'est pas le premier texte du genre qui régit les Agents Permanents de l'Etat en République du Bénin ; c'est une loi nouvelle qui abroge et remplace l'ordonnance n° 79-31 du 04 Juin 1979. En effet, par décret n° 84-248 du 27 Mars 1984, le gouvernement a créé une Commission Nationale qui a eu pour mission de transformer en loi le statut général des Agents Permanents de l'Etat qui était une ordonnance. Avant de prendre connaissance de la loi n°86-013 du 26 Février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat, nous recommandons à tout agent permanent de l'Etat de s'imprégner des explications et modifications que nous avons repérées.

Tableau N°1 : Effectif des agents permanent en service à la DGTCP

Catégorie des agents	Cadre A	Cadre B	Cadre C	Cadre D	Cadre E	Total
Effectifs	167	175	97	52	14	505
Pourcentage	33,07%	34,65%	19,21%	10,30%	2,77%	100%

Source : DGR

- **Agents Contractuels**

Les agents contractuels sont l'ensemble des agents sous contrat de travail. On distingue deux types de contrat : le contrat à durée déterminée et le contrat à durée indéterminée. Le contrat à durée déterminée est le contrat dont le terme est fixé à l'avance par les parties ou dépend de la survenance d'un événement futur et certain indiqué avec précision. Tout contrat de travail conclu pour une durée déterminée ne peut excéder deux ans renouvelables une seule fois. Le contrat à durée indéterminée est un contrat qui peut cesser à tout moment par la volonté de l'une des deux parties sous condition d'observer un préavis. Il peut être écrit ou verbal. Le contrat à durée déterminée renouvelée plus d'une fois se transforme en un contrat à durée indéterminée.

Tableau N° 2 : Effectif catégoriel des agents de la DGTCP

Agents Permanents	Agents contractuels	Total
505	88	593

SECTION II: Déroulement du stage et expériences acquises, difficultés rencontrées et état des lieux

Nous présenterons dans cette section les services que nous avons eu à visiter à la DGTCP dans le premier paragraphe et les Expériences acquises, difficultés rencontrées et état des lieux dans le deuxième paragraphe

PARAGRAPHE 1 : Les services visités à la DGTCP

Au cours de notre stage à la DGTCP nous avons parcouru seulement trois services où nous avons exécuté les tâches ci-après

◆ Service de la Dépense (SD)

Notre stage dans ce service s'est effectué à la division du visa, du règlement et celle de la pension. Au Visa particulièrement à la section vérification nous avons effectué les contrôles de régularité des titres de paiements. Ce qui nous amène à adopter l'une des trois attitudes ci-après à savoir :

- accepter les titres après un contrôle concluant
- différer pour irrégularité de forme (défaut cachet, défaut signature, etc....)
- rejeter les titres pour irrégularité de fonds (mauvaise imputation, montant de la facture différent du montant de mandat, etc.

La division règlement nous a permis à la section comptabilité auxiliaire de faire la prise en charge comptable des opérations de dépenses des postes comptables (RF, RP).

A la division pension plus précisément à la section vérification et opposition, nous avons recherché les livrets des pensionnés. Un bordereau est établi à la fin du mois pour faciliter le paiement des pensions. Nous vérifions les montants inscrits sur le bordereau et le statut du pensionné : c'est le pointage.

◆ Service de la Comptabilité Publique(SCP)

Notre stage dans au service de la comptabilité publique s'est effectué à la division étude synthèse et statistique et celle de la comptabilité.

Dans la première division nous sommes chargés du dépouillement des chèques et des ordres de paiement, quittance mandat.

A la division comptabilité, nous sommes chargés de :

- L'apurement, du dépouillement et de ventilation des comptabilités décadaires
- L'enregistrement et la ventilation des décades

◆ Service de Trésorerie (ST)

Bien que comportant cinq (5) divisions, notre stage au service de la trésorerie s'est essentiellement déroulé à la DES ; à la DGVM et à la DOF.

Notre séjour dans la Division des études et statistiques, nous a permis de savoir qu'elle s'occupe de :

- la tenue et le rapprochement des comptes avec les institutions financières ;
- dresser le tableau des opérations de la trésorerie et
- retracer les encaissements et les décaissements opérés par décades .

A la DGVM, nous avons eu à assister à la prise en charge et au traitement des certificats de créances(CCSE).

A la DOF, nous avons eu à enregistrer dans un livre de journal les versements en chèques des régies financières. Nous avons également procédé à la vérification suite au pointage des fiches des fonctionnaires.

PARAGRAPHE 2 : Expériences acquises, difficultés rencontrées et état des lieux

◆ **Expériences acquises**

Lors de notre stage à la DGTCP, nous avons acquis comme expériences :

- le rapprochement de la théorie à la pratique en matière de comptabilité ;
- l'insertion dans la vie active ;
- le savoir vivre en société

◆ **Difficultés rencontrées**

Notre stage à la DGTCP n'a pas été sans difficultés. Malgré la disponibilité de certains agents, nous avons été confrontés à divers problèmes.

- En dépit des renseignements collectés à la DGTCP et des recherches sur la base de nos cours, nous avons eu beaucoup de difficultés pour la maîtrise du thème car nous en étions à notre première expérience ;
- L'indisponibilité de certains responsables à cause des missions, tournées et autres obligations professionnelles
- Nous avons eu beaucoup de mal à accéder à certaines informations à cause de la confidentialité de ces informations, ce qui n'a pas rendu notre travail aisé.

◆ **Etat des lieux:**

❖ **Inventaire des atouts ou forces**

Nos observations de stage nous ont permis d'identifier certaines forces qui se résument comme suit :

- la gestion optimale et harmonieuse des lignes de crédit budgétaire ;
- déconcentration de la fonction de contrôleur financier ;
- la constatation du service fait ;

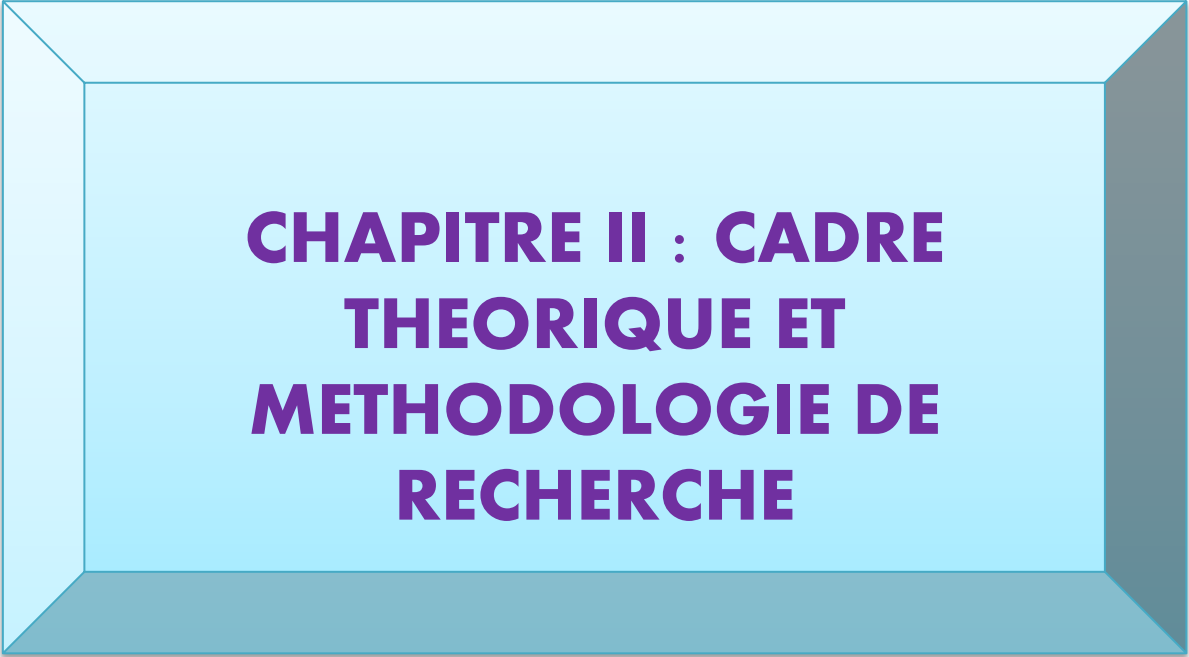
Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

- la responsabilisation des acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques ;
- existence des logiciels ASTER, MATKOSS
- l'implémentation effective du SIGFIP dans tous les secteurs ;
- exercice de contrôles hiérarchisés par chaque acteur de la chaîne de traitement des titres;
- suivi rigoureux dans le traitement des titres au Service de la Dépense ;
- suivi régulier des dettes et créances de l'Etat

❖ Inventaire des problèmes

Les faiblesses dégagées sont :

- l'exécution des dépenses non prévues au budget général de l'Etat ;
- la non exhaustivité de la liste des dépenses susceptibles d'être exécutées par OP ;
- le manque de sessions périodiques de renforcement des capacités des acteurs de la chaîne d'exécution des dépenses publiques ;
- le dysfonctionnement des différents logiciels (SIGFIP, ASTER, MATKOSS) ;
- la mauvaise répartition des agents dans les services de la DGTCP ;
- la non production à temps des pièces justificatives ;
- le manque de rigueur de la part des bénéficiaires dans la constitution des dossiers de régularisation ;
- l'allongement des délais de paiement des titres à la DGTCP ;
- la mauvaise gestion des différés et rejets de mandats au service de la dépense ;
- le manque de personnel ;
- la manque considérable de disponibilité à la DGTCP.



**CHAPITRE II : CADRE
THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

Ce chapitre est subdivisé en deux sections : la première comporte le cadre théorique et la seconde la méthodologie de recherche.

SECTION I : Cadre théorique

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

PARAGRAPHE 1: Problématique, objectifs et intérêt de l'étude

A- Problématique

Les dépenses publiques sont prévues et autorisées dans le respect strict des dispositions législatives et réglementaires. Le décret n° 2000-601 du 29 Novembre 2000 portant nouvelle procédure d'exécution des dépenses publiques stipule qu'il existe deux procédures d'exécution de ces dépenses publiques à savoir :

- la procédure normale ;
- la procédure exceptionnelle.

La procédure normale constitue la règle en matière d'exécution des dépenses publiques. Ainsi, avant d'être payées, les dépenses sont engagées, liquidées et ordonnancées. Selon le décret 2014-571/17 Octobre 2014 portant règlement général sur la comptabilité publique, l'exécution d'une dépense est organisée conformément au principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable suivant quatre (04) étapes : l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement (relevant de la compétence des ordonnateurs et constituant la phase administrative de la procédure) et le paiement (émanant des comptables publics est la phase comptable).

A la DGTCP nous avons remarqué qu'il a été conçu et mis en place une application informatique dénommée MATKOSS, afin de suivre au mieux les

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

titres de paiement transmis à la DGTCP par les ordonnateurs délégués de tous les ministères et institutions de l'Etat permettant le suivi au sein du service de la dépense de tous les titres de paiement (Mandats de paiement et ordres de paiement) transmis à la DGTCP par les ordonnateurs-délégués au moyen des Bordereaux de Transmission de Mandats Ordonnancés (BTMO) ou des Bordereaux de Transmission d'Ordres de Paiement (BTOP). Après les contrôles de régularité effectués par les vérificateurs, soit les titres sont réguliers et sont acceptés, soit des irrégularités sont constatées et elles donnent alors lieu :

- soit à un différé lorsque l'irrégularité touche la forme du titre de paiement (défaut de cachet ou de signature, défaut de certification du service fait par exemple) ;
- soit à un rejet de titre de paiement lorsque l'irrégularité constatée entraîne des modifications sur le titre de paiement (erreur d'imputation budgétaire, non-conformité de la liquidation des créances à l'Etat). Ces titres faisant objet de rejets ou de différés sont transmis au chef de la division du VISA. Il vérifie le fondement du différé ou du rejet pour infirmer ou confirmer la sanction proposée par l'agent vérificateur et fait recours à l'arbitrage du chef de service ou des fondés de pouvoir en cas de nécessité. Notons que ces mandats ne reçoivent pas le paraphe de l'agent vérificateur et qui le mentionne par son avis motivé.

L'avis motivé est adressé à l'ordonnateur délégué à laquelle est annexé le mandat ou l'ordre de paiement. Le dossier ainsi constitué est envoyé à la section « accueil et renseignement » pour leur récupération par l'ordonnateur délégué. Ce dernier dispose de quinze (15) jours pour satisfaire au différé, passer ce délai le progiciel SIGFIP procède au rejet automatique du mandat et au rétablissement des crédits budgétaires.

Sur un lot de 20 mandats qui nous sont parvenus courant les mois de mai et de juillet, nous avons pris au hasard dix (10) mandats dont les appréciations sont dans l'annexe 2.

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

En principe, selon le manuel de procédure, l'échéance de paiement des mandats une fois arrivée à la DGTCP est fixée à dix (10) jours à l'issue desquels le créancier doit rentrer en possession des fonds dus. Au regard des informations contenues dans le tableau n°1, on se rend à l'évidence qu'il y a une augmentation considérable :

- de la durée de traitement des mandats au service de la Dépense
- de la durée de paiement des mandats au service de la Trésorerie. Cette situation conduit donc à un allongement des échéances de paiement des mandats au TP. Tel est le problème général que pose le présent mémoire.

L'Etat n'arrive donc plus à honorer à temps ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs qui, du fait de cette situation, commencent par perdre leur crédibilité auprès des banques qui leur octroient de crédit.

Pour y remédier à ce problème notre choix est donc porté sur **la problématique liée à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat à la DGTCP.**

De cette problématique découle quelques interrogations

Question principale :

Comment la DGTCP peut améliorer les échéances de paiement des fournisseurs de l'Etat ?

Questions spécifiques :

Qu'est ce qui explique l'allongement des délais de traitement des titres de paiement ?

Qu'est ce qui explique le manque de liquidité au trésor public ?

B- Intérêt de l'étude

Le sujet présente plusieurs intérêts. Elle nous permettra de faire ressortir avant tout les problèmes qui sont à l'origine des retards accusés dans le paiement des fournisseurs de l'Etat, et ensuite comment faire pour y remédier à

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

travers les suggestions de certaines mesures correctives. On n'espère que les résultats de notre travail :

- puissent être accessibles aux personnels de la DGTCP surtout à ceux intervenant dans la procédure normale d'exécution des dépenses publiques ;
- permettent à d'autres chercheurs d'acquérir une connaissance approfondie sur la procédure de paiement des fournisseurs de l'Etat à la DGTCP ;
- puissent nous permettre de renforcer nos connaissances professionnels ;
- puissent satisfaire les fournisseurs de l'Etat
- puissent aider l'Etat car les fournisseurs seront motivés à plus lui fournir les biens et services dont il a besoin.

Pour y parvenir nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs

C- Objectifs de l'étude

Nous distinguons un objectif général et des objectifs spécifiques

- **Objectif général**

L'objectif général est de contribuer à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat à la DGTCP. Cet objectif général se décline en des objectifs spécifiques.

- **Objectifs spécifiques**

De façon spécifique, il s'agit de :

- Déterminer un ensemble de mesures pour rendre moins long le traitement des mandats réguliers au niveau de chaque acteur de la chaîne au service de la dépense ;
- Proposer les conditions susceptibles de rendre effectif le paiement à bonne date des fournisseurs de l'Etat au service de la trésorerie Trésor public (TP).

PARAGRAPHE 2: Hypothèses de l'étude et revue de littérature

A- Hypothèses de l'étude

Elles concernent essentiellement le niveau spécifique et sont formulées à partir des problèmes spécifiques

- **Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°1**

Le problème de l'allongement des échéances de traitement des titres peut être dû à une multitude de causes. Nous en avons identifiées deux(2) que nous avons classé par ordre croissant d'importance. Il s'agit :

- du problème d'information des Ordonnateurs au sujet des différés et rejets ;
- le manque du personnel au trésor public

Nous définirons le problème d'information des Ordonnateurs au sujet des différés et rejets par le fait que le moyen de transmission des différés et rejets du TP aux Ordonnateurs est assuré par un agent ou un groupe d'agents. Cela évite que les différés et rejets ne traînent davantage au TP. Cependant, nous avons jugé cette cause d'ordre mineur car elle a fait une fois déjà l'objet de résolution ; le fait de son existence actuellement n'est que le fruit d'une négligence insoutenable de la part de certains agents chargés de veiller à son exécution effective et continue. Elle ne sera pas non plus retenue.

En revanche, le manque de personnel dans les services justifie parfaitement ce problème spécifique. En effet, les recrutements effectués par l'Etat ces dernières années ne portent pas encore leurs fruits, car dans le même temps on note un nombre important de départ à la retraite. De plus le petit nombre d'agents disponibles ne pas repartis en fonction des tâches, mais plutôt en fonction des services.

Au vue de ces réalités, on en déduit donc la formulation suivante de l'hypothèse liée au problème spécifique n°1: **le manque de personnel aux**

services du trésor justifie l'allongement des délais de traitement des titres de paiement.

- **Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2**

En ce qui concerne le manque considérable de liquidités au DGTCP, nous avons aussi identifié deux causes possibles à savoir :

- la contre-performance de l'Etat liée au recouvrement des recettes fiscales;
- le défaut d'élaboration d'un budget sincère.

Le Budget Général de l'Etat (BGE) béninois est un budget essentiellement fiscal. Ainsi, le recouvrement des recettes fiscales doit être optimal pour permettre à l'Etat de couvrir ses charges. Cependant, outre le fait que les trois régies financières (le Trésor, la Douane et les Impôts) ont des difficultés à atteindre les performances qui leur sont assignées, certains faits contribuent également à la baisse des recouvrements de recettes budgétaires. Il s'agit entre autres des exonérations, de certains effets de la crise financière en l'occurrence la diminution des importations. Tous ces facteurs traduisent la contre-performance par rapport au recouvrement des recettes fiscales, en écartant les cas de fraude fiscale. Mais ces éléments ne semblent pas justifier le PS n°2. En effet, même si le recouvrement des recettes fiscales est désormais optimisé, il faudra surtout penser à planifier les dépenses (car les dépassements de crédits sont d'actualité chaque année) pour arriver à résoudre le PS n°2. Cette cause ne sera donc pas retenue.

Le budget doit être voté en équilibre réel des recettes et des dépenses. Ainsi, le potentiel de ressources est évalué avant d'envisager les dépenses de l'année. Aussi, les prévisions de l'année à venir sont-elles en principe faites en se basant sur les prévisions et réalisations des années antérieures ? Ce qui n'a pas souvent été le cas. Mais ceci n'a pas souvent empêché les autorités

gouvernementales de faire élaborer des budgets « fantaisistes » avec des prévisions budgétaires peu réalistes et témoigne naturellement du non réalisme du budget chaque année. Il est donc évident que cette cause justifie parfaitement le manque considérable de disponibilités observé au TP.

Nous retiendrons alors la formulation suivante de l'hypothèse n°2: **le défaut d'élaboration d'un budget sincère justifie le manque considérable de liquidité au Trésor Public (TP).**

Pour donner une vue synthétique du cadre théorique de l'étude, nous allons procéder à la construction du tableau de bord de l'étude (annexe 3), qui se révèle un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts de la recherche effectuée. Il s'agit pour chaque problème de donner :

- la problématique choisie ;
- les objectifs de l'étude ;
- les causes supposées être à la base des problèmes ;
- les hypothèses formulées.

Les causes spécifiques étant obligatoirement des manifestations de la cause générale, nous n'avons pas pu trouver une cause générique qui englobe toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, nous n'avons pu formuler ni une cause général ni une hypothèse générale. Par conséquent, elles ne seront pas présentées dans le tableau de bord.

Déclinons à présent la revue de littérature.

B -Revue de littérature

Cette partie permettra dans le cadre de la recherche de nous assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation sur les problèmes en résolution. Nous ferons une clarification des concepts avant de réaliser un état de connaissance sur le concept.

- **Clarification des concepts**
- ✓ **Concept de la procédure**

Selon le dictionnaire hachette, la procédure est l'ensemble des règles qu'il faut appliquer strictement, des formalités auxquelles il faut se soumettre dans une situation déterminée. Dans les organisations, les tâches sont exécutées suivant des règles. H. James dira que tout est procédure dans une entreprise. Il ressort de cette assertion que le bon fonctionnement de toutes les organisations dépend des procédures qu'elles mettent en place. Dans l'administration, cette procédure est élaborée comme une loi ou un décret à appliquer pendant un moment donné. Sa raison peut être nécessaire après une analyse démontrant ses insuffisances. Ainsi sommes-nous dans un environnement économique caractérisé par la politique de libre échange et de mondialisation ou le changement devient la règle et la stabilité l'exception. Une analyse de la procédure de paiement des dépenses permettra donc de vérifier sa conformité avec l'environnement actuel afin de bouger si nécessaire.

✓ **Concept de paiement**

Selon le Ministère de l'Economie des Finances(MEF) le paiement est la dernière phase d'exécution des dépenses publiques et est l'acte par lequel l'Etat ou l'organisme public se libère de sa dette. Elle révèle de la compétence du comptable et comporte deux opérations : le paiement juridique et le paiement matériel.

✓ **Concept de la gestion de la trésorerie**

Outres opérations budgétaires, le Trésor Public exécute des opérations de trésorerie. C'est dans ce sens que JURGENSEN, P et LEBEGUE, D. (1986) « Trésor public et Politique Financière » affirment que la gestion de la trésorerie est inséparable de l'activité de l'Etat, car elle est la première fonction et la plus classique du Trésor Public. Selon le lexique des termes économiques DALLOZ (7^{ème} édition), la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquide à moyen ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire

face à ses dépenses de toute nature. C'est aussi l'ensemble des fonds des organisations publiques disponible à un moment donné. La trésorerie de l'Etat est gérée par le trésor public. Gérer la trésorerie de l'Etat, c'est assuré à tout instant à moindre cout l'équilibre des ressources et des charges.

✓ **Concept du fournisseur**

Selon le dictionnaire Robert le prestataire est une personne qui bénéficie d'une prestation social. En termes d'allocation, le prestataire de service, est une entreprise qui vend des services.

Or l'objectif principal de toute organisation est l'amélioration de sa performance, d'où le concept de la performance. Ainsi, comme le remarque BOURGUIGNON (1995), le terme performance est utilisé sans que sa définition face l'unanimité. Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare ». En anglais il signifie accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet, « to perform » signifie accomplir une tache, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable.

- ALBANES (1978) stipule que la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité. De son côté MILLES (1986) définit la performance comme étant la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale de sa clientèle stratégique. Selon CHANDLER (1992), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. Les définitions précédemment citées montrent que la performance est associée à l'efficacité et l'efficience :
- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés
- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

- **Etat de connaissances antérieures**

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

La question des délais de paiement a été abordée dans la lettre de notification des crédits ouverts au Budget Général de l'Etat gestion 2010. Ainsi, la lettre de notification comporte plusieurs dispositions en son point 37 dénommé gestion des marchés publics. Afin de mieux suivre dans le temps, le processus de passation des marchés publics d'une part, et de permettre aux responsables chargés des achats publics de bien les programmer d'autre part, les délais ont été fixés pour chaque principale étape du processus. C'est ainsi que la liquidation et l'établissement des titres ne peut excéder 5 jours, le visa du contrôleur 6 jours, l'ordonnancement 4 jours et le paiement 10 jours, soit au maximum un total de vingt-cinq (25) jours pour les délais de paiement qui court à compter de la date de réception de la demande de paiement du créancier de l'Etat. Toutefois les Partenaires Techniques préconisent de ramener ce délai à quinze (15) jours dans le but d'exécuter les dépenses publiques avec célérité. Mais cette note n'a pas précisé comment faire pour atteindre cet objectif.

Nous nous référons à Maxime Bruno AKAKPO qui a souligné que « Les bonnes pratiques de gestion sont celles qui privilégient l'économie, l'efficacité et l'efficacités.

Economie dans l'acquisition des ressources publiques : les décideurs béninois approvisionnent-ils nos administrations en biens et services aux moindres coûts, à bonne quantité et qualité, au bon moment et au bon lieu ?

Efficacité dans l'utilisation des ressources publiques : les ressources humaines, matérielles et financières de nos administrations sont-elles utilisées de manière optimale et rien que pour la réalisation des activités prévues pour la satisfaction des besoins des populations ?

Efficacité dans l'atteinte des objectifs : toutes nos entités publiques doivent se fixer des objectifs qui devront être atteints dans les délais prévus à l'avance. Elles doivent disposer d'indicateurs pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs. » (Réflexions sur la gouvernance financière du Bénin, page 40 et 41)

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

Pour ce qui est du manque considérable de liquidités au TP, nous revenons une fois de plus à la lettre circulaire portant notification de crédits ouverts au BGE, gestion 2011 en son point 36.1 qui « demande aux Ministères et Institutions de l'Etat de transmettre à la Direction Générale du Budget pour le 15 Janvier de chaque année au plus tard, le plan d'opérationnalisation des différents programmes et projets inscrits au titre de la nouvelle gestion pour le compte de leur département... ». Vu que dans la réalité, la pratique est telle que ce plan n'est pas élaboré par tous les ministères et institutions de l'Etat, nous avons pensé que la mise en œuvre de certaines mesures visant le conformisme de ces structures à la lettre circulaire en question, s'avère indispensable et urgente pour espérer résoudre quelque peu le problème du manque de disponibilités au TP.

Par ailleurs, un extrait de la réaction des Partenaires Techniques et Financiers sur le rapport d'avancement de la SCRP2 (Stratégie pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2) le 29 Juin 2010 tiré de Plateforme d'analyse et de plaidoyer de la société civile (Octobre 2010) souligne que : « Malheureusement, la transparence et le réalisme semblent de loin être des critères qui orientent l'action, aussi bien dans la préparation que dans l'exécution du BGE au Bénin. » ; ce qui témoigne combien les budgets votés sont fantaisistes et sont loin de traduire la réalité. La plateforme mentionne également que : « en effet, depuis 2008, il est une évidence que la réalité des chiffres est largement dépassée dans les prévisions du BGE ». Il s'avère donc indispensable que des mesures soient mises en œuvre pour pallier au plus tôt le problème du manque de disponibilités au TP.

Selon ADJAH, D. (2006) « séminaire sur la gestion de la trésorerie de l'Etat » le plan de la trésorerie est un élément principal sur lequel reposera la gestion de la trésorerie de l'Etat .ce plan ne peut pas être l'affaire des seuls techniciens. Il y a nécessité d'associer tout intervenant.

Selon KRIER, J. A. (1997), « gestion des entreprises tome 2 », propose pour une gestion rationnelle de la trésorerie, les opérations suivantes :

- L'établissement des prévisions de trésorerie ;
- Le choix des moyens de financement pour compenser les déficits éventuels à effectuer compte tenu du niveau du taux d'intérêt ;
- Le contrôle de la réalisation des prévisions et la vérification des hypothèses au taux d'intérêt à partir duquel les calculs de la prévision ont été menés.

De tout ce qui précède, ces différents auteurs ont abordé un certain nombre d'aspect en commun lesquels l'allongement des délais de paiement des titres et la gestion de la trésorerie.

Notre étude à travers ces résultats permettra de confirmer ou d'infirmer aussi la position des anciens auteurs qui ont abordé le même thème et d'aller également au-delà de leurs suggestions.

SECTION II : Cadre méthodologique de recherche

Cette partie est consacrée à la présentation de la méthodologie que nous avons adoptée dans notre recherche. Elle passe par la définition des outils et techniques de collecte des données (Paragraphe 1) et les outils et techniques de traitement et l'analyse des données (Paragraphe 2)

PARAGRAPHE 1: Outils et technique de collecte des données

La démarche méthodologique est l'ensemble des méthodes adoptées pour collecter et analyser des informations et les données en vue d'obtenir des résultats. La collecte est basée sur l'approche documentaire, la méthode qualitative et la méthode quantitative

A- Approche documentaire

- **Technique documentaire**

Cette documentation est constituée d'ouvrages d'exécution de la dépense, des rapports d'activité, de quelques mémoires antérieurs relatifs à notre thème aussi quelques documents numériques que nous avons trouvés sur l'internet et qui nous ont été très utiles dans la définition des différents concepts de notre sujet.

B- Approche qualitative

- **Entretien**

L'entretien est une interaction essentiellement verbale entre un chercheur et un ou des répondant(s). Il peut être par groupe ou individuel. Mais nous avons utilisé celui individuel en occurrence le semi-directif.

- ✓ **Entretien semi-directif**

Il est le plus utilisé en science de gestion. Il est mené à l'aide d'un guide d'entretien que nous avons adressé aux personnels du service de la dépense et du service de la trésorerie de la DGTCP.

- ✓ **Observation**

L'observation est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines en science de gestion. Elle nous a permis de comprendre la manière dont le service de la dépense traite les titres des fournisseurs de l'Etat et comment la trésorerie procède au paiement de ses titres.

C- Approche quantitative

- **Echantillonnage**

L'enquête est orientée vers le personnel du service de la dépense, de celui du service de la trésorerie, quelques fournisseurs de l'Etat et également des personnes ressources. L'échantillonnage est un sous ensemble de la population mère. La population est composée de la division du visa, la division du

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

règlement et celle des opérations financière(DOF) de la DGTCP, soit au total 50 individus qui se répartissent comme suit :

20 du service de la dépense,

10 du service de la trésorerie,

15 fournisseurs de l'Etat,

05 personnes ressources.

Sur cette population mère de 50 individus, un échantillon de quarante (40) individus a accepté de participer à notre entretien et ils se présentent comme suit :

15 du service de la dépense,

10 du service de la trésorerie,

10 fournisseurs de l'Etat,

05 personnes ressources.

- **Questionnaire**

C'est une série de questions méthodiquement posées en vue d'une enquête, d'un examen. Dans le but d'avoir une confirmation des problèmes identifiés, nous l'avons adressé à notre échantillon pour pourvoir trouver la cause exacte de l'allongement des délais de traitement des titres de paiement et du manque considérable de liquidité au trésor. Le formulaire de questionnaire sera présenté en annexe (annexe 4).

PARAGRAPHE 2 : Outils et techniques de traitement, analyse des données et les conditions de validation des hypothèses

A- Outils et techniques de traitement des données

Ces outils et techniques constituent entre autres :

- **Dépouillement**

Il nous a permis d'examiner les documents mis à notre disposition et ceux que nous avons trouvé sur l'internet tels que les guides d'exécution des dépenses publiques, les anciens mémoires, les rapports d'activités et de stage.

- **Tableaux**

Ils nous ont été très utiles dans la comparaison des différents résultats issus de nos entretiens et questionnaires.

- **Graphes**

Ils sont venus compléter les tableaux et nous permettent de faire des interprétations des différents résultats que nous avons eus.

- **Logiciels**

En ce qui concerne le traitement informatique, les logiciels Word et Excel ont été utilisés pour les saisies, tableaux et graphes.

B- Analyse des données

Pour l'analyse des données, il existe deux approches d'analyse à savoir : l'approche quantitative (méthode descriptive et explicative) et qualitative (analyse du contenu). En ce qui concerne l'analyse des données de nos résultats, nous avons adopté l'approche quantitative et plus précisément la méthode descriptive.

C- Conditions de validation des hypothèses

- **L'hypothèse n°1**

Cette hypothèse relative au manque du personnel dans les services du trésor sera vérifiée si à l'issue des différentes analyses, il ressort d'une part que plus de 50% des enquêtés reconnaissent que l'allongement des délais de traitement des titres est dû au manque de personnel dans les services du trésor

- **L'hypothèse n°2**

Cette dernière hypothèse relative au défaut d'élaboration d'un budget sincère justifie le manque considérable de disponibilités au TP sera vérifiée si, à

l'issue de notre enquête, plus de 50% des enquêtés reconnaissent le manque considérable de liquidités et l'attribuent au non élaboration d'un budget sincère.

❖ Limite et difficultés de la recherche

• Limite de la recherche

L'une des principales limites à notre thème est que nous n'avons pas eu de réponses à certaines questions. Il convient également de souligner que notre étude aurait pu tenir compte des autres services sous tutelle de la DGTCP et apporté une solution globale. Malheureusement, nous n'avons pas engagé une réflexion dans ces services à cause du délai imparti et des moyens dont nous disposons.

• Difficultés de l'étude

La collecte des informations ont été effectuée dans une condition d'insuffisance de temps face à l'indisponibilité des personnes ciblées.

Pour trouver les chefs divisions et les chefs sections, nous avons dû faire des navettes pendant des semaines. Cependant après notre rencontre avec ses derniers, nous avons eu des informations nécessaires qui nous ont permis de mieux évoluer dans notre travail.



**CHAPITRE III : CADRE
EMPIRIQUE DE L'ETUDE**

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

Le présent chapitre s'articule autour de deux (2) sections. La première présente et analyse les données recueillis, suivi de vérification des hypothèses accompagné de l'établissement du diagnostic et la seconde énumère les propositions de solutions ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces dernières.

SECTION I : Analyse des données recueillis; vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic

PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des données recueillis

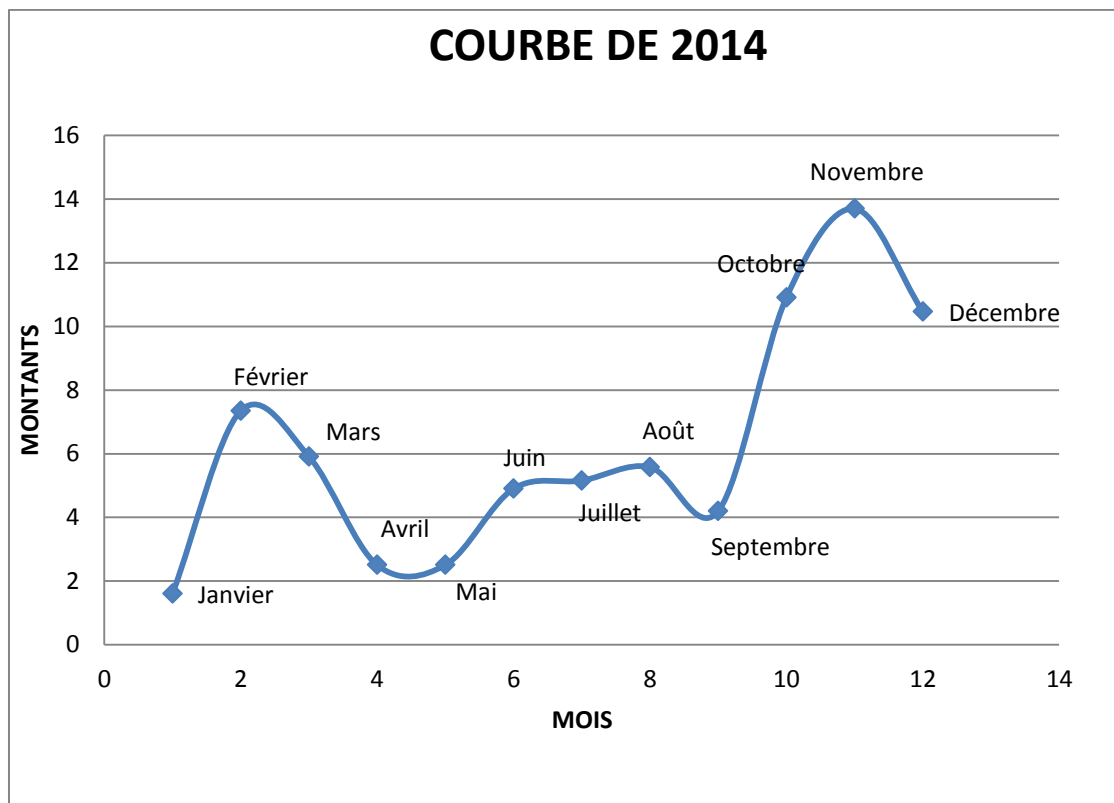
A-Présentation de la statistique des impayés sur les deux (02) dernières années

Tableau 3 : Arriérés de paiement pour l'année 2014 (en milliards de FCFA)

ARRIERE DE PAIEMENT (EN MILLIARDS DE F CFA)	
MOIS	ANNEE: 2014
Janvier	1,604
Février	7,348
Mars	5,912
Avril	2,506
Mai	2,506
Juin	4,901
Juillet	5,158
Août	5,582
Septembre	4,196
Octobre	10,906
Novembre	13,701
Décembre	10,471

Source : information tirée du progiciel SIGFiP

Graphique n° 1 : la courbe des impayés en 2014



Source : Auteurs à partir de l'information tirée du progiciel SIGFIP

Légende

Axe des abscisses: Mois

Axe des ordonnées: Montants

Commentaire :

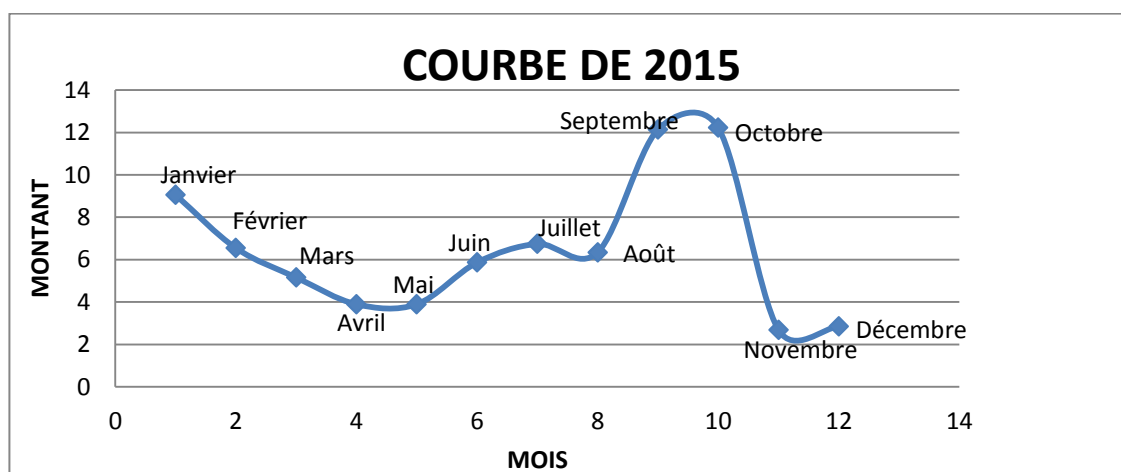
Les informations obtenues en matière de délais de paiements des fournisseurs de l'Etat nous permettent de conclure que les paiements effectués par le Service de la Trésorerie à la DGTCP ont connu une tendance croissante irrégulière. Il faut noter aussi un paiement constant courant le mois d'Avril à Mai.

Tableau 4 : Arriérés de paiement pour l'année 2015 (en milliards de FCFA)

ARRIERE DE PAIEMENT (EN MILLIARDS DE F CFA)	
MOIS	ANNEE: 2015
Janvier	9,052
Février	6,545
Mars	5,158
Avril	3,893
Mai	3,893
Juin	5,863
Juillet	6,738
Août	6,342
Septembre	12,138
Octobre	12,223
Novembre	2,684
Décembre	2,842

Source : Information tirée du progiciel SIGFIP

Graphique n° 2 : la courbe des impayés en 2015



Source : Auteurs à partir de l'information tirée du progiciel SIGFIP

Légende

Axe des abscisses: Mois

Axe des ordonnées: Montants

Commentaire :

A la vue de la courbe ci-dessus, on constate que les paiements ont connu une diminution considérable à comparer à l'année 2014. Seulement, sur un mois (Août à Septembre) le Service de la Trésorerie a effectué beaucoup de paiements. Il faut noter qu'au cours de l'année 2015, il y a eu très peu d'amélioration en ce qui concerne le paiement des fournisseurs de l'Etat.

B-Analyse des résultats issus du questionnaire

Le questionnaire ayant été validé et administré, il s'agit maintenant de présenter les résultats de l'enquête en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution et de faire l'analyse des données à caractère quantitatif.

• **Présentation et analyse des données relatives à l'allongement des délais de traitement des titres**

Pour le PS n°1, les résultats de nos investigations se présentent comme ci-après :

Tableau n°5 : Présentation des résultats relatifs à la question n°1

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (%)
Problème d'information des ordonnateurs au sujet des différées et rejets	12	30%
Le manque du personnel aux services du trésor	24	60%
Autres (l'émission tardive des pièces justificatives et les erreurs commises dans l'élaboration de ses pièces)	04	10%
Total	40	100%

Source : Auteurs

Commentaire

L'analyse de ces résultats révèle que :

- 30% des personnes enquêtées pensent que l'allongement des délais de traitement des titres de paiement est dû au problème d'information des ordonnateurs au sujet des différés et rejet ;
 - 60% des personnes enquêtées attestent que c'est le manque de personnel aux services du trésor qui explique
 - 10% des personnes enquêtées penchent pour des raisons autres que les deux précédentes, notamment l'émission tardive des pièces justificatives et les erreurs commises dans l'élaboration de ses pièces
- **Présentation et analyse des données relatives au manque considérable de liquidités à la DGTCP**

Pour le PS n°2, les résultats de nos investigations se présentent comme ci-après :

Tableau n°6 : Présentation des résultats relatifs à la question n°2

Modalités	Effectifs	Fréquences relatives (%)
La contre-performance de la DGTCP liée au recouvrement des recettes fiscales	06	15%
Le défaut d'élaboration d'un budget sincère	34	85%
Autres	0	0%
Total	40	100%

Source : Auteurs

Commentaire

L'avis du personnel enquêté est partagé sur le manque considérable de liquidité à la DGTCP. 15% attribuent ce manque considérable de liquidités à la contre-performance de la DGTCP liée au recouvrement des recettes fiscales et 85% estiment que le manque de liquidité est dû au défaut d'élaboration d'un budget sincère.

PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A-Vérification des hypothèses

- **Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'allongement des délais de traitement des titres**

Pour éradiquer les causes se trouvant à la base de l'allongement des délais de traitement, il est fixé un seuil de décision supérieur à 50%. De l'analyse des données, les pourcentages suivants ont été retenus :

- ✓ 30% Pour Problème d'information des ordonnateurs au sujet des différées et rejets
- ✓ 60% Le manque du personnel aux services du trésor
- ✓ 10% l'émission tardive des pièces justificatives et les erreurs commises dans l'élaboration de ses pièces

Il en ressort donc que la deuxième cause qui a recueilli 60% est supérieure au seuil de 50%. Nous pouvons déduire que l'allongement des délais de traitement des titres se justifie par le manque de personnel aux services du trésor. Alors l'hypothèse n°1 se trouve donc confirmée.

- **Degré de vérification de l'hypothèse liée au manque de liquidité confortable au trésor**

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

Pour éradiquer les causes se trouvant à la base du manque de liquidité confortable au trésor, il est fixé un seuil de décision supérieur à 50%. Or les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que ce problème est du :

- A la contre-performance de la DGTCP liée au recouvrement des recettes fiscales 15%
- Au défaut d'élaboration d'un budget sincère 85%

De ce qui précède, il ressort que le défaut d'élaboration d'un budget sincère est à la base du manque de liquidité confortable au trésor. Alors, l'hypothèse n°2 est confirmée.

B-Etablissement du diagnostic

Le diagnostic sera établi par rapport aux causes réelles (celles issues des enquêtes).

- **Elément de diagnostic lié à l'hypothèse n°1**

L'allongement des délais de traitement des titres s'explique par le manque de personnel aux services du trésor.

- **Elément de diagnostic lié à l'hypothèse n°2**

Le manque considérable de liquidité à la DGTCP est dû au défaut d'élaboration d'un budget sincère.

SECTION II: Proposition de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Apporter des solutions à un problème, c'est de proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. Nous proposerons ainsi dans cette section des solutions pour l'éradication des différentes causes se trouvant à la base de chaque problème spécifique et leurs conditions de mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : Approche de solutions

A-Approches de solutions au problème de l'allongement des délais de traitement des titres

De la vérification des hypothèses, il ressort que l'allongement des délais de traitement des titres de paiement au TP est dû au manque de personnel dans les services du trésor public. A cet effet, face à la multiplicité des tâches qu'occasionne le traitement des titres de paiement, le Chef du service de la dépense doit solliciter le renforcement et le redéploiement de son personnel auprès de la Direction de la Gestion des Ressources(DGR).

Afin de palier à la lenteur jusqu'alors constatée, il conviendrait de :

- ✓ éradiquer le non recrutement des agents par l'Etat. Il s'agit en effet pour la DGTCP de mettre en place des mécanismes d'un suivi rigoureux du personnel vieillissant et de procéder au recrutement de nouveaux agents qualifiés tout en assurant leur formation continue tant sur le théorique, que sur la pratique, afin de réduire le niveau d'activité pour favoriser une exécution rapide et efficace des tâches.
- ✓ organiser chaque année des rencontres entre les Chefs des services du Trésor et les autorités en charge de la DGR pour déterminer les besoins exactes en personnel ;
- ✓ de réorganiser le système de gestion et de contrôle des titres de paiements par les agents vérificateurs Cette réorganisation permettra à la Division du Visa de disposer de plus d'agents vérificateurs pour accélérer un peu plus le traitement des titres et éviter aussi les erreurs dues à la fatigue liée au traitement important effectué par ces derniers.

B-Approches de solutions au problème du manque considérable de liquidités au TP

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

Pour apporter de solutions aux problèmes de manque considérable de liquidité à la DGTCP, il nous revient alors de proposer à l'Etat de mener une réflexion sur les mesures à prendre, une mobilisation à temps et de façon optimale de ses ressources qui permettront d'alimenter le trésor public. Pour cela, il faut :

- ✓ redynamiser les régies financières de l'Etat en vue de recouvrer au maximum les recettes de l'Etat, en luttant contre la fraude fiscale et l'évasion fiscale et en créant de nouveaux postes comptables dans une logique de déconcentration ;
- ✓ obliger chaque ministère et institution à faire parvenir en début d'année, son plan d'engagement à la DGB;
- ✓ réaliser des prévisions budgétaires en rapport au plan de trésorerie de l'Etat. Il s'agit de la préparation d'un bon projet de budget se reposant sur les projections d'un plan prévisionnel de trésorerie concerté et validé au niveau du ministre des finances. Ce cadre est d'une importance capitale pour l'élaboration du plan de trésorerie fiable et crédible, parce que le rôle du plan prévisionnel de trésorerie est de démontrer la faisabilité de l'exécution du budget durant l'année: on parle alors de soutenabilité du budget.

PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions liées aux deux problèmes spécifiques

En complément aux solutions ci-dessus, certaines mesures doivent être prises au nombre desquelles :

A-conditions de mise en œuvre des solutions liées au PS n°1

- le renforcement de l'effectif du personnel des différents services impliqués dans le paiement des fournisseurs de l'Etat.
- nous recommandons de plus aux politiques la nécessité de donner la priorité à la qualité l'élément fondamental des services fournis

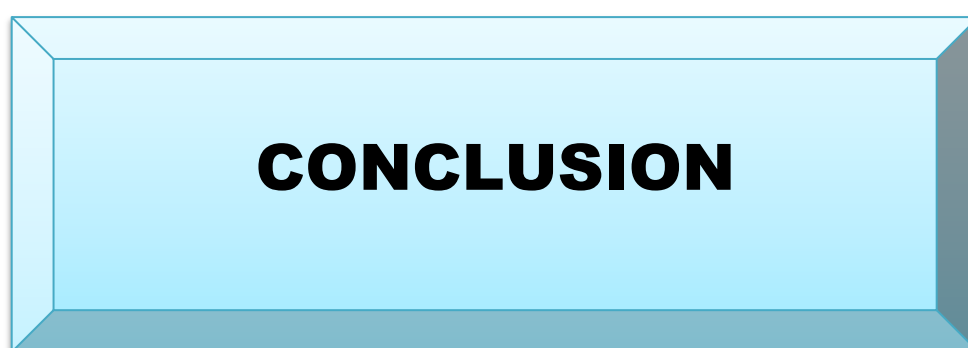
-

B-Conditions de mise en œuvre des solutions liées au PS n°2

- nous conseillons également une réforme dans l'élaboration du budget général de l'Etat compte tenu du caractère exorbitant des crédits budgétaires ce qui fait peiner les administrations financières à les recouvrer entièrement
- une bonne condition pour l'Etat de se libérer de sa dette vis-à-vis de ses fournisseurs peut être de faire recours à l'emprunt obligatoire en cas de déséquilibre de la trésorerie
- le Ministre en charge de l'Economie et des Finances doit mener une politique pour que tous les impayés imputés au chapitre des exercices clos soient satisfaits en masse et d'un seul coup. Ceci permettra de restaurer ce chapitre. En effet, les impayés ne cesseront pas d'exister de sitôt mais quand ils sont en nombre trop élevé, ça devient difficile à gérer pour l'Etat et les fournisseurs victimes y perdent beaucoup.

Les solutions proposées ne peuvent aboutir que lorsque les recommandations à l'endroit des structures intervenants dans le paiement des fournisseurs seront mises en œuvre.

Toutefois, des pistes de réflexions que nous n'avons certainement pas pu aborder dans ce mémoire subsistent encore. Conscient que seule la satisfaction des fournisseurs de l'Etat ne peut faire le développement économique d'une nation, nous sommes persuadés que d'autres études viendront compléter voire améliorer la nôtre pour le même objectif c'est à dire le développement économique de notre pays.



CONCLUSION

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

Le respect des procédures d'engagement des dépenses publiques est le seul moyen dont dispose l'Administration publique pour la réalisation de ses infrastructures sociocommunautaires, l'acquisition, l'entretien et la réparation de ses équipements, etc. De ce fait, ils revêtent une importance capitale pour l'Etat dans l'exercice de sa mission de régaliennne.

Cette étude a relevé que la procédure de paiement des fournisseurs de l'Etat par la DGTCP comporte des insuffisances au nombre desquelles nous pouvons citer:

- L'allongement des délais de traitement des titres de paiement à la DGTCP ;
- Le manque criard de fonds à la DGTCP.

Toutefois, ces faiblesses ne sont pas insurmontables. A cet effet nous avons formulé des approches de solutions à l'endroit des dirigeants du trésor et ceux des ministères dont l'application contribuera à l'amélioration et à la dynamisation de la procédure de paiement des fournisseurs de l'Etat.

Ce travail ne doit pas être considéré comme répertoriant toutes les difficultés auxquelles est confrontée la procédure de paiement des fournisseurs de l'Etat ni comme le seul remède aux insuffisances relevées. Il constitue une humble contribution qui inspirera les responsables à divers niveaux. Il est d'une grande importance parce qu'il embrasse la procédure normale d'exécution des dépenses, ainsi que les déséquilibres observés au niveau de la trésorerie qui a d'influence sur ces procédures d'exécution des dépenses.

Nous resterons convaincus que notre modeste contribution à la recherche des moyens de résolution des problèmes liés aux « échéances de paiements des fournisseurs de l'Etat à la DGTCP » aidera à dynamiser la procédure d'une part et à rendre plus compétitif le trésor public béninois d'autre part.



**REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

- I- ABOUDOU, Solange, « *Procédure normale d'exécution des dépenses publiques* », Communication présentée lors de la formation sur la mise en œuvre du logiciel SIGFIP, Avril 2007 ;
- II- ADJAH M. M. (2006), « *Séminaire sur la gestion de la trésorerie de l'Etat* »
- III- ALBANES (1978), « *Efficacité des gestionnaires et des organismes* », éd. A. PAYETTE
- IV- APITHY Cyr-Habib N. D. et LOKO Anne-Mariette A.C. « *analyse de la procédure de paiement des prestataires de l'Etat par le trésor public béninois* » FASEG, UAC, Cycle I, CACG 2012, 55 p.
- V- BADAROU Ismaël & LOUGBEGNON Carolie « *contribution a la réduction des délais de paiement des prestataires de l'Etat a la direction générale du trésor et de la comptabilité publique* » » ENEAM, cycle I, Finance Comptabilité, 2014,27p
- VI- BOURGUIGNON (1995), « *Peut-on définir la performance ?* », Revue Française de Comptabilité.
- VII- CHANDLER (1992), « *organisation et performances* », Tome1.
- VIII- DICTIONNAIRE UNIVERSEL, 5^{ème} édition, ROBERT
- IX- DICTIONNAIRE UNIVERSEL, 3^{ème} édition, HACHETTE
- X- HENADOU K. J. « *contribution à la réduction des délais de paiement des prestataires de l'Etat au trésor public* » » ENAM, cycle I, AFT, 2011,47p
- XI- James H. (2007), « *la réingénierie des processus administratifs. Le pouvoir de réinventer son organisation* », Edition Dunod.
- XII- JURGENSEN P. ET LEBEGUE D. (1986), « *Trésor Public et Politique Financière* »
- XIII- KRIER J. A. (1977), « *Gestion de l'entreprise* », Tome2.
- XIV- MILLES (1986), « *Management Science* », vol 32, n°5

- XV- YOVO C. Y. « *Problématique de la satisfaction optimales des prestataires de services à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique* » ENAM, cycle I, AFT, 2013,61p
- XVI- Arrêté n° 1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DGTCP
- XVII- Arrêté n° 213/MF/DC/CC du 09 juillet 1993 portant nomination de la DGTCP.
- XVIII- Article 51 du Décret n° 2007-437 du 02 octobre 2007 portant attributions, et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances
- XIX- Décret n° 63-23/PR/MEF du 26 janvier 1963 portant Election des Agences Spéciales en Perceptions
- XX- Décret n° 69-47/PR/MEF du 17 février 1969 portant Organisation des Services du Trésor National de la République du Dahomey
- XXI- Décret n° 2008-111 du 12 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- XXII- Décret n° 98-211 du 11 mai 1998 portant statut personnel du Direction Générale du Trésor et de Comptabilité Publique
- XXIII- Décret n° 2001-039 du 15 février 2001 portant règlement sur la Comptabilité Publique
- XXIV- Décret n° 84-248 du 27 mars 1984 portant création de la commission nationale de transformation en le statut des agents permanents de l'Etat
- XXV- Décret n°50-1257 du 04 octobre 1950 portant organisation des services du trésor dans les territoires d'outre-mer
- XXVI- Décret n° 2014-571 du 17 octobre 2014 portant règlement sur la Comptabilité Publique

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

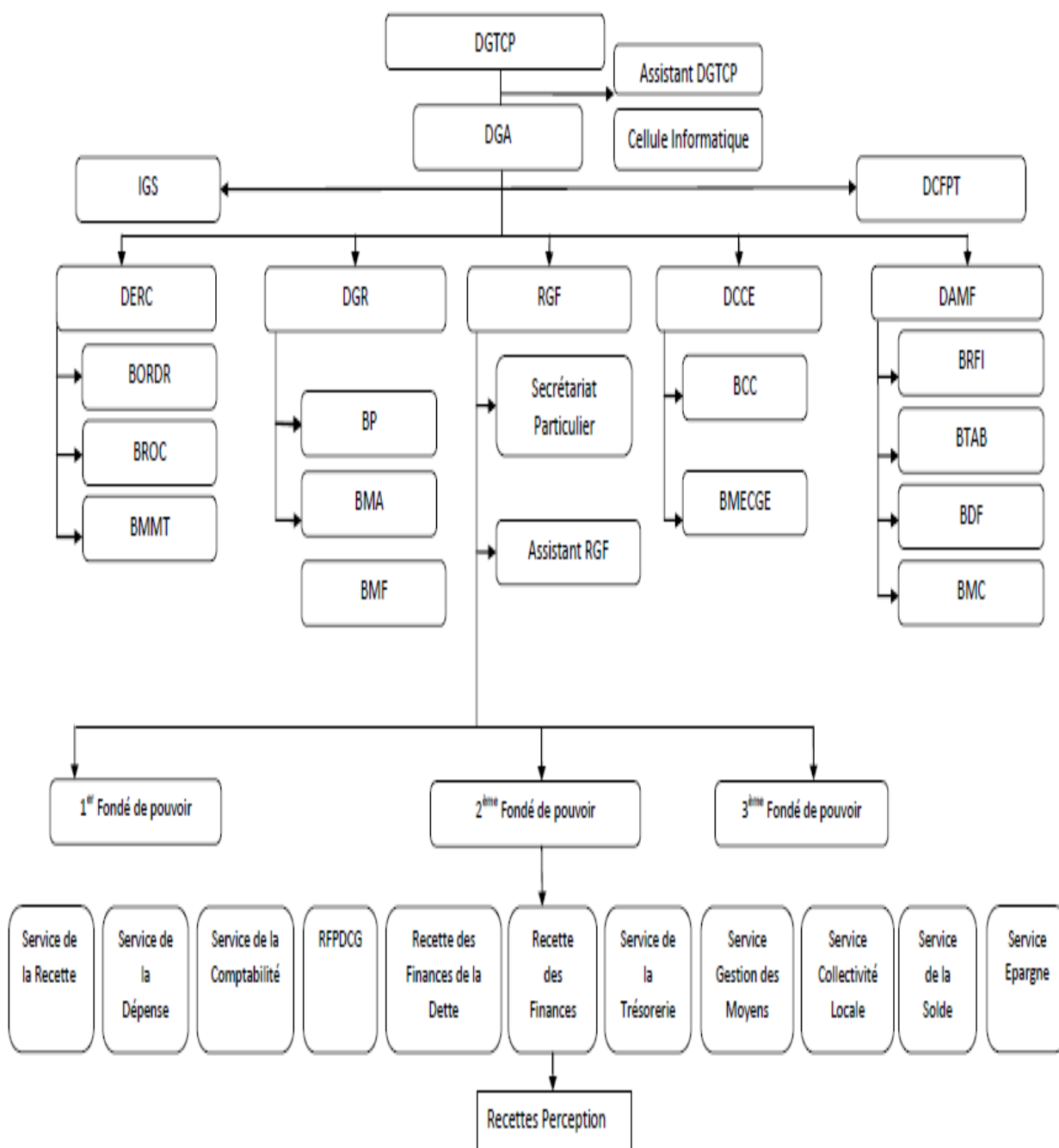
- XXVII- *Décret n° 2000-601 du 29 novembre 2000 portant nouvelle procédure d'exécution des dépenses publiques*
- XXVIII- Lettre de notification des crédits ouverts au titre du Budget Général de l'Etat, gestion 2010.
- XXIX- Lettre de notification des crédits ouverts au titre du Budget Général de l'Etat, gestion 2011.
- XXX-« Lexique des termes économiques », 7^{ème} édition, Dalloz, Paris
- XXXI-*Loi n° 61-35 du 14 Août 1961 portant création d'un Trésor National de la République du Dahomey*
- XXXII- *Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant création d'Attribution et Fonctionnement du Ministère d'Economie des Finances*
- XXXIII- Réflexion sur la gouvernance financière du Bénin page 40 et 41



ANNEXES

ANNEXE 1

Organigramme de la DGCTP



Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

ANNEXE 2

Tableau n°3 : Durée de traitement d'un échantillon de mandats des mois de mai et de juillet 2016

Numéro du Bordereau	Numéro du titre	montants	Date d'arrivée à la DGTCP	Date de transmission à la trésorerie	Durée en jour de traitement	date de paiement	Durée totale de paiement
1149641600 221	1149641 6100163	14171750	31/05/2016	02/08/2016	63	10/08/2016	71
1149641600 221	1149641 6100164	51051502	31/05/2016	02/08/2016	63	10/10/2016	132
1149641600 221	1149641 6100162	87970200	31/05/2016	15/06/2016	16	05/08/2016	66
1149641600 221	1149641 6100166	76103966	31/05/2016	19/07/2016	48	05/08/2016	61
1149641600 243	1149641 6100175	3993055	11/07/2016	18/08/2016	39	26/08/2016	47
1149641600 243	1149641 6100176	2260000	11/07/2016	02/08/2016	23	11/08/2016	31
1149641600 243	1149641 6100182	2040000	11/07/2016	14/09/2016	66	23/09/2016	75
1149641600 243	1149641 6100183	11684000	11/07/2016	09/09/2016	61	07/10/2016	90
1149641600 243	1149641 6100179	9999750	11/07/2016	09/09/2016	61	07/10/2016	90
1149641600 243	1149641 6100180	9988350	11/07/2016	09/09/2016	61	07/10/2016	90

Source : Tiré du progiciel MATKOSS

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

ANNEXE 3

Tableau n° 4 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'étude	Problématique et problèmes spécifiques	Objectifs de Recherche	Causes supposées	Hypothèses
Général	Problématique liée à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat à la DGTCP	Contribuer à l'amélioration des échéances de paiement des fournisseurs de l'Etat à la DGTCP		
Niveau Spécifique	1 Allongement des délais de paiement des titres à la DGTCP	Les mesures à prendre pour un traitement moins long des titres au TP	- le problème d'information des Ordonnateurs au sujet des différés et rejets ; - le manque du personnel aux services du trésor	L'allongement des Délais de traitement des titres de paiement à la DGTCP est dû au manque de personnel aux services du trésor
Niveau Spécifique	2 Manque considérable de liquidités à la DGTCP	déterminer les conditions susceptibles de rendre effectif le paiement à bonne date des fournisseurs de l'Etat au TP	-La contre-performance des régies financières liée au recouvrement des recettes fiscales -Le défaut d'élaboration d'un budget sincère	Le défaut d'élaboration d'un budget sincère est à l'origine du manque considérable de liquidités à la DGTCP

Source : Réalisé par nous même

ANNEXE 4

Questionnaire du personnel du trésor (DGTCP)

M. /Mme :

Qualification :

Adresse :

Etudiante en troisième année de Cycle I à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), filière Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG) nous entreprenons des recherches sur le thème « Contribution à la réduction des échéances de paiement des fournisseurs de l'Etat par la DGTCP » dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation.

A cet effet, nous venons par la présente solliciter votre concours en vue d'améliorer notre travail de recherche. Aussi voudriez-vous nous apporter votre assistance en répondant aux questions ci-dessous :

Question 1 : Qu'est-ce qui, selon vous, se trouve à l'origine de l'allongement des délais de traitement des titres de paiement au Trésor Public?

Proposition de réponses :

- Problème d'information des Ordonnateurs au sujet des différés et rejets
- Le manque de personnel aux services du trésor.
- Autres (à préciser)

.....
.....
.....

Question 2 : Parmi les raisons suivantes, laquelle peut résoudre le manque considérable de fonds au Trésor Public ?

Proposition de réponses :

- La contre-performance du Trésor Public liée au recouvrement des recettes fiscales.
- Le défaut d'élaboration d'un budget sincère.
- Autres (à préciser)

.....
.....
.....

ANNEXE 5

Guides d'entretiens

Guide d'entretien (DGTCP)

- 1) Qu'est-ce qui explique le paiement tardif des fournisseurs de l'Etat à la DGTCP?
- 2) Quels sont les facteurs qui expliquent la lenteur dans le traitement des mandats réguliers au Trésor Public?
- 3) Pensez-vous que le défaut d'élaboration d'un budget sincère entrave le paiement régulier des prestataires?
- 4) Que préconisez-vous pour optimiser les délais de paiement des fournisseurs de l'Etat à la DGTCP ?

Nous vous remercions pour avoir consacré votre temps précieux aux réponses à nos questions.

Guide d'entretien (fournisseurs de l'Etat)

- 1) Existe-il réellement le problème du paiement tardif de vos prestations au profit de l'Etat?
- 2) Chaque année, à quelle fréquence estimez-vous les paiements tardifs?
- 3) Quelles sont les raisons que les agents ou autorités vous ont-elles souvent servi pour justifier ce retard?
- 4) **Que préconisez-vous alors, en supposant que vous en savez un peu sur les modes de traitement et les délais de paiement des mandats de prestations, pour optimiser ces délais?**

Nous vous remercions pour avoir consacré votre temps précieux aux réponses à nos questions.



**Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par
la DGTCP**

Dédicace.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux/liste des graphiques.....	vi
Résumé.....	vii
Sommaire	viii
Introduction.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
Section I : Historique , attributions, organisations et fonctionnement de la DGTCP.....	5
PARAGRAPHE 1 : Bref aperçu historique et attributions de la DGTCP.....	5
A- Bref aperçu historique.....	5
B- Attributions de la DGTCP.....	6
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle et ressource de la DGTCP.....	7
A- Structure organisationnelle.....	7
B- Ressources de la DGTCP.....	16
Section II : Déroulement du stage et expériences acquises, difficultés rencontrées et états des lieux.....	18
Paragraphe 1 : les services visités à la DGTCP.....	18
Paragraphe 2 : Expériences acquises, difficultés rencontrées et états des lieux.....	20
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	22
Section I : Cadre théorique.....	23
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et intérêt de l'étude	23
A- Problématique.....	23

**Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par
la DGTCP**

B- Intérêt de l'étude.....	25
C- Objectifs de l'étude.....	26
PARAGRAPHE 2: Hypothèses de l'étude et revue de littérature.....	27
A- Hypothèses de l'étude.....	27
B- Revue de littérature.....	29
Section II: Cadre méthodologique de recherche.....	34
Paragraphe 1 : Outils et technique de collectes de données.....	34
A- Approche documentaire.....	34
B- Approche qualitative	35
C- Approche quantitative.....	35
Paragraphe 2 : Outils et techniques de traitements, analyse des données et les conditions de validations des hypothèses.....	36
A- Outils et techniques de traitements traitement.....	36
B- Analyse des données.....	37
C- Conditions de validation des hypothèses.....	37
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	39
Section I : Analyse des données recueillies, vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.....	40
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données recueillies.....	40
A- Présentation de la statistique des impayés sur les deux (02) dernières années.....	40
B-Analyse des résultats issus du questionnaire.....	43
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic	45
A- Vérification des hypothèses.....	45
B- Etablissement de diagnostic.....	46
Section II : Proposition des solutions et conditions de leurs mises en œuvre	46
Paragraphe 1 : Approche de solutions	47

Contribution à l'amélioration des échéances de paiement aux fournisseurs de l'Etat par la DGTCP

A- Approche de solutions aux problèmes de l'allongement des délais de traitement de titre.....	47
B- Approche de solutions aux problèmes du manque considérable de liquidité au TP.....	48
Paragraphe 2 : Conditions de mise ne œuvre des solutions liées aux deux problèmes spécifiques.....	48
A- Conditions de mise en œuvre des solutions liées au PS n°1.....	48
B-Conditions de mise en œuvre des solutions liées au PS n°2.....	49
CONCLUSION.....	50
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	52
ANNEXES.....	a
TABLE DES MATIERES.....	g