



REPUBLIQUE DU BÉNIN



-----  
**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPRÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE (MESRS)**

-----  
**UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (UAC)**

-----  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)**

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

**OPTION : Sciences de Gestion**

**FILIERE : Comptabilité Audit  
et Contrôle de Gestion(CACG)**

**THEME**

**CONTRIBUTION A LA GESTION OPTIMALE DES  
OPERATIONS DE DECAISSEMENTS AU TRESOR  
PUBLIC BENINOIS**

**Réalisé et présenté par :**

**Marie y. AFFOHOUNDE**

**&**

**Salomon LAKOU**

**Sous la direction de :**

**Maître de stage**

**Mr. AKIYO Fernand**

**Chef Adjoint du Service**

**de la Trésorerie**

**Maître de mémoire**

**Dr YESSOUFOU Liamidi**

**Enseignant à la FASEG**

**Décembre 2016**

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (FASEG/UAC)  
N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI IMPROBATION  
AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.  
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME  
PROPRES A LEURS AUTEURS.**

**DEDICACES**

- A mon défunt père, **Pierre D. AFFOHOUNDE**
- A ma très chère mère, **Lucienne Z. AHITCHEME**

**Marie Yaya AFFOHOUNDE**

**DEDICACES**

- A mon feu père **LAKOU André.**
- A ma mère **GOUDJA Delphine.**

**Salomon LAKOU**

## REMERCIEMENTS

Ce travail n'est pas seulement l'œuvre de nos seuls efforts. Plusieurs personnes ont contribué efficacement à sa réalisation. Que toutes ces personnes trouvent ici, l'expression de nos profondes gratitude.

Particulièrement, nous adressons nos sincères remerciements à :

- Professeur IGUE Charlemagne, le doyen de la FASEG et Docteur Théophile Magloire Adrien WOTO, le vice-doyen de la FASEG, qui nous ont permis de recevoir cette formation ;
- Docteur Liamidi YESSOUFOU, notre Maître de mémoire qui, malgré ses nombreuses obligations professionnelles a suivi ce travail du début à la fin ;
- Mr Fernand AKIYO, notre Tuteur de stage, pour la contribution qu'il a apporté à la réalisation de ce travail ;
- Mr Kouessan KINVI, le Chef du service de la trésorerie pour son apport ;
- Aux Honorables membres du jury, qui ont accepté d'apprécier ce travail. Nous restons persuadés que vos critiques et suggestions ne feront que l'enrichir ;
- Didier BONI pour son accueil et sa sympathie à notre égard ;
- Tous les Agents de la DGTCP ;
- Tous le corps enseignant de la FASEG et de son personnel pour leur contribution à notre formation ;
- Ma sœur Marthe AFFOHOUNDE, mon frère Jacques AFFOHOUNDE et mon très cher Orden ADANKON pour leur soutien ;
- Mon ami Xavier LISSASSI, pour son aide de chaque instant et Mme Théodora BANKOLE pour ses précieux conseils ;

- Mes oncles ASSOUE S. Jean, LAKOU Emile, TOSSOU Bernard, ASSOUE Paul, TOSSOU Michel, AFFO Ghyslain pour leur soutien ;
- Mes frères et cousins Félix, Samuel, Achille, Donné, Gérémi, Amos, mawéna, Angèle, Juliènne, Edwige, mes marâtres maman Richard et maman Joanita, ma très chère mère GOUDJA Delphine pour leur encouragement ;
- Mes amis Baruck, Isaac, Syllas, Markus, Sabine, Audry, Elodie, Esther, Natacha, Elsa, pour leur soutien d'une manière ou d'une autre.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>APE</b>	: Agent Permanent de l'Etat
<b>BCC</b>	: Bureau de la Centralisation Comptable
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des Etats d'Afrique et de l'Ouest
<b>BDF</b>	: Bureau Dette et Financement
<b>BMA</b>	: Bureau Matériels et Archives
<b>BMC</b>	: Bureau de la Monnaie et du Crédit
<b>BMEEC</b>	: Bureau de la Mise en Etat d'Examens des Comptes
<b>BMF</b>	: Bureau Moyens Financiers
<b>BMMT</b>	: Bureau de la Modernisation des Méthodes de Travail
<b>BORDR</b>	: Bureau de l'Organisation et de la Règlementation en matière de Dépenses et de Recettes
<b>BP</b>	: Bureau Personnel
<b>BRFI</b>	: Bureau des Relations Financières Internationales
<b>BROC</b>	: Bureau Règlementation et Organisation Comptable
<b>BTAB</b>	: Bureau Trésor et Affaires Budgétaires
<b>BTMO</b>	: Bordereaux de Transmission d'ordre de Mandat Ordonnancés
<b>BTOP</b>	: Bordereaux de Transmission d'Ordre de Paiement
<b>CAA</b>	: Caisse Autonome d'Amortissement
<b>CCP</b>	: Compte des Chèques Postaux
<b>CSBC</b>	: Chef Service du Budget et Comptabilité
<b>DAF</b>	: Directeur Administratif des finances
<b>DAMF</b>	: Direction des Affaires Monétaire et Financières
<b>DCC</b>	: Division de la Centralisation des Comptes
<b>DCCE</b>	: Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat

<b>DCFPT</b>	: Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor
<b>DERC</b>	: Direction des Etudes et Réglementation Comptable
<b>DES</b>	: Division des Etudes et Statistiques
<b>DGB</b>	: Direction Générale du Budget
<b>DGR</b>	: Direction Générale des Ressources
<b>DGTCP</b>	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
<b>DGVM</b>	: Division de la Gestion des Valeurs Mobilières
<b>DOF</b>	: Division des Opérations Financières
<b>DTCP</b>	: Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique
<b>FNRB</b>	: Fond National des Retraités du Benin
<b>IGS</b>	: Inspection Générale des Services
<b>MEF</b>	: Ministère de l'Economie et des Finances
<b>OP</b>	: Ordre de Paiement
<b>OPT</b>	: Office des Postes et Télécommunication
<b>OR</b>	: Ordre de Recettes
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>PIP</b>	: Programme d'Investissement Public
<b>RF</b>	: Recettes des Finances
<b>RGF</b>	: Recette Générale des Finances
<b>RP</b>	: Recettes Perceptions
<b>SAPE</b>	: Salaires des Agents Permanents de l'Etat
<b>SBEE</b>	: Société Béninoise de l'Energie Electrique
<b>SCL</b>	: Service des collectivités Locales
<b>SCP</b>	: Service de la Comptabilité Publique
<b>SD</b>	: Service de la Dépense
<b>SE</b>	: Service de l'Epargne
<b>SGM</b>	: Service de la Gestion des Moyens
<b>SONAPRA</b>	: Société National pour la Promotion Agricole

<b>SR</b>	: Service de la Recette
<b>SS</b>	: Service de la Solde
<b>ST</b>	: Service de la Trésorerie
<b>TND</b>	: Trésor National du Dahomey
<b>TPG</b>	: Trésorier Payeur Général

## LISTE DES TABLEAUX

Titres.....	Pages
<b>Tableau n°1</b> : Tableau récapitulatif de l'enquête par questionnaire.....	38
<b>Tableau n°2</b> : Tableau présentant le montant des mandats exécutés avec retard sur cinq (05) ans.....	40
<b>Tableau n°3</b> : Données collectées sur les causes du « retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat ».....	41
<b>Tableau n°4</b> : Résultat d'exécution des opérations de la loi de finance gestions 2010 à 2013(en millions de Francs CFA).....	42
<b>Tableau n°5</b> : Données collectées sur les causes de « la non sincérité du budget de l'Etat ».....	43

## LISTE DES FIGURES

Titres.....	Pages
<b>Graphique N°1</b> : Présentation des données du tableau N°3.....	A4
<b>Graphique N°2</b> : Présentation des données du tableau N°5.....	A5

## SOMMAIRE

Titres.....	Pages
INTRODUCTION.....	01
CHAPITRE PREMIER: Cadre institutionnel et déroulement de stage.....	03
Section 1 : Cadre institutionnel .....	03
Section 2 : Déroulement du stage.....	12
CHAPITRE SECOND: Cadre théorique et méthodologie de recherche....	21
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	21
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	25
CHAPITRE TROISIEME : Présentation et analyse des données, approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	38
Section 1 : Collecte, présentation et analyse des données.....	38
Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	45
CONCLUSION.....	48
Références bibliographiques.....	50
Annexes.....	A
Table des matières.....	B1

## INTRODUCTION

Le développement est au cœur des préoccupations de tout pays quel qu'il soit. Il passe entre autre par une croissance sur les plans économique, social, politique et culturel. Cette croissance en appelle à une meilleure gestion des ressources de l'Etat, qui en amont, suppose la mise en place de structures pouvant jouer efficacement ce rôle. Dans le contexte béninois ce rôle est confié au Ministère de l'Economie et des Finances(MEF) et plus précisément à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique(DGTCP), principal centre des flux et circuits économique du pays.

En effet, en raison des différents principes budgétaires, notamment celui de l'unité de caisse qui impose que soient domiciliées au Trésor, toutes les ressources de l'Etat, la DGTCP joue un rôle phare aussi bien dans la gestion des ressources que des dépenses étatiques. Au nombre de ses missions, elle a en charge la gestion de la trésorerie de l'Etat béninois. Cette trésorerie est constituée par l'ensemble des mouvements financiers exécutés par les comptables publics. Ces mouvements concernent tout d'abord les opérations de l'Etat au titre des recettes fiscales et non fiscales, des dépenses de fonctionnement et d'investissement ainsi que les opérations liées à la gestion de la dette ou de la trésorerie (émission ou remboursement de titres, paiement d'intérêts, souscription d'emprunts et placement des disponibilités etc.).

Si à l'origine, la gestion de trésorerie consistait à veiller au maintien d'une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds, de nos jours, la fonction a accru son périmètre d'activité. Elle consiste également à garantir la continuité financière de l'Etat, c'est-à-dire s'assurer chaque jour de la bonne exécution des dépenses et des recettes, dans des conditions de sécurité maximales et au meilleur coût pour le contribuable.

On le voit, l'importance du rôle que doit jouer la DGTCP. Il est donc primordial qu'elle soit bien gérée car l'avenir de la structure en dépend et mieux, c'est à l'aune de ses résultats qu'on pourra mesurer la santé financière et économique du pays.

Le stage académique de trois (03) mois que nous avons effectué à la DGTCP, en respect aux prescriptions de notre école, nous a permis de nous acquérir d'un certain nombre de difficultés auxquelles se trouve malheureusement confronté la Direction. En effet, alors qu'elle doit jouer un rôle de premier plan et participer efficacement au développement du pays, la gestion des opérations de décaissements au Trésor Public béninois laisse à désirer.

Partant de ce constat, nous avons choisi de mener notre réflexion sur le thème : « **Contribution à la gestion optimale des opérations de décaissements au Trésor Public béninois.** »

Pour y arriver, nous avons opté pour un plan tripartite constitué de trois chapitres dont le premier chapitre renseigne sur le cadre institutionnel et le déroulement du stage, le second chapitre est relatif au cadre théorique et la méthodologie de recherche et enfin le troisième chapitre englobe la présentation et l'analyse des données obtenues ainsi que les approches de solution et leurs conditions de mise en œuvre.

## **CHAPITRE:1**

### **CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE**

Ce chapitre est structuré en deux sections : la première section aborde le cadre institutionnel et la seconde le déroulement de notre stage.

#### **Section 1 : Cadre institutionnel**

Cette section subdivisée en deux paragraphes présentera dans un premier temps l'historique et les attributions de la DGTCP et dans un second temps son organisation et son fonctionnement.

#### **Paragraphe 1 : Historique et attributions de la DGTCP**

##### **A-Historique de la DGTCP**

Le Trésor public béninois a été créé par la loi n°61-35 du 14 Août 1961, portant création du Trésor National du Dahomey (TND). Conformément au Décret n°69-47/PR/MEF du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor de la République du Dahomey, il est connu sous le nom de la Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP) et il a à sa tête un Directeur qui est le Trésorier Payeur Général (TPG), comptable supérieur et principal de l'Etat. Ainsi l'évolution de la législation en matière organisationnelle a érigé le Trésor public béninois en Direction Générale de Trésor et de la Comptabilité publique(DGTCP) et devient une Direction technique du Ministère de l'Economie et des Finances(MEF) dont les attributions ,organisation et fonctionnement sont régis par l'arrêté N°1188/MEF/DC/SOM/DA du 14 Décembre 1998 .Les missions successives lui sont conférées à travers la pluralité des textes dont le plus récent est le décret n°2008-111 du 12 mars 2008 portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances.

## **B- Attributions de la DGTCP**

La DGTCP conformément aux dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté n°1188 /MEF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, a deux missions essentielles à savoir :

### **a) Mission trésor**

- Gérer la trésorerie de l'Etat ;
- Proposer et mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- Réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- Emettre et négocier les effets publics ;
- Exécuter, en collaboration avec l'Institut d'émission, la politique de l'Etat.

### **b) Mission comptable**

- Animer ses Services Extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des Collectivités Locales ;
- Initier ou étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation ,l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat ou des autres Collectivités Publiques ;
- Centraliser les comptes de tous les comptables publics ;
- Elaborer le compte général de l'administration centrale des finances;
- Assurer la réédition du compte de gestion de l'Etat ;
- Mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables du Trésor et en assurer la transmission à la chambre des comptes de la cour suprême ;
- Représenter l'Etat dans les actions intentées devant les tribunaux.

## **Paragraphe 2 : Organisation et Fonctionnement de la DGTCP**

### **A-Organisation de la DGTCP**

La DGTCP est composée de deux(02) services centraux, de quatre (04)directions techniques et de trois(03) services extérieurs.

#### **1) Les services centraux sont :**

##### **a- L'Inspection Générale des Services (IGS)**

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

- ✓ du contrôle sur pièce et sur place de tous les services extérieurs du Trésor, caisse intermédiaire 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, des mouvements de fonds, des états de rapprochement des comptes bancaires et postaux.

##### **b-La Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT)**

La DCFPT est chargée, en liaison avec la Direction Générale des Ressources (DGR), d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DGTCP. La DCFPT a à sa tête un fonctionnaire du corps des administrateurs du Trésor nommé par le ministre des finances sur proposition du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

## 2) Les directions techniques :

### **a- La Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable (DERC)**

Elle est en rapport avec les autres Directions et traite toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services. Elle comporte trois bureaux : le Bureau de l'Organisation et de la Réglementation en matière de Dépenses et de Recettes(BORDR) ; le Bureau de la Réglementation et de l'Organisation Comptable(BROC) ; le Bureau de Modernisation des Méthodes de Travail(BMMT).

### **b- La Direction de la Gestion des Ressources (DGR)**

Elle est chargée en liaison avec le directeur de l'administration de la gestion des personnels, des matériels, des archives et des moyens financiers pour la bonne marche de l'administration. Elle dispose de trois bureaux que sont : le Bureau du Personnel(BP) ; le Bureau du Matériel et des Archives(BMA) ; le Bureau des Moyens Financiers(BMF).

### **c-La Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE)**

Elle élabore le compte général de l'administration centrale et centralise le compte de tous les comptables publics. Elle comporte deux bureaux : le Bureau de la Centralisation Comptable (BCC) ; le Bureau de la Mise en Etat d'Examen des Comptes(BMEEC).

### **d-La Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)**

Elle est chargée de la gestion de la trésorerie de l'Etat et des affaires budgétaires, du fonctionnement et de la dette, de la monnaie et du crédit de toutes les relations financières et internationales .Pour assurer ces différentes missions, la DAMF est subdivisée en quatre bureaux :le Bureau de la Trésorerie et des Affaires Budgétaires (BTAB) ; le Bureau de la Dette et du Financement (BDF) ;le Bureau de la Monnaie et du Crédit (BMC) ; le Bureau des Relations Financières Internationales(BRFI).

### **3) Les services extérieurs :**

Recette Générale des Finances (RGF)

Les Recettes des Finances (RF)

Les Recettes Perceptions (RP)

#### **a) Recette Générale des Finances (RGF) :**

Le Receveur Générale des Finances, comptable principal de l'Etat est nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du Ministre des Finances. Il est assisté par trois(03) fondés de pouvoir, nommé par arrêté du Ministre des Finances sur proposition du DGTCP .Son supérieur hiérarchique est le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique. Il a sous son contrôle huit(08) services à savoir :

Le Service de la Dépense(**SD**) ; le Service de la Recette(**SR**) ; le Service de la Trésorerie(**ST**) ; le Service de la Comptabilité Publique(**SCP**) ; le Service de l'Epargne(**SE**) ; le Service de la Solde(**SS**) ; le Service des Collectivités Locales(**SCL**) et enfin le Service de la Gestion des Moyens(**SGM**).Notons par ailleurs que le dernier service (**SGM**) n'est plus fonctionnel de nos jours mais figure toujours dans l'organigramme de la DGTCP conformément à l'arrêté **N°1188/MEF/DC/SM/DA** du 14 décembre 1998 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DGTCP.

#### **a-1) Le Service de la Recette (SR)**

Le Service de la Recette s'occupe du recouvrement des recettes pour le compte du Trésor. À cet effet, il est chargé du recouvrement des recettes non fiscales (recettes forestières, recettes de licence des réseaux GSM, redevances radio, droits d'examens...)

Il est aussi chargé de l'établissement du compte de gestion dans son volet recette en ce qui concerne les recouvrements effectués par toutes les régies financières (douanes ,impôts ,trésor) de toutes les postes comptables , la centralisation de

toutes les recettes provenant des impôts et domaines et celles provenant de la douane.

Pour assurer toutes ces missions, le service est structuré en deux (02) divisions à savoir :

- La division de la centralisation des recettes qui se charge de centraliser toutes les recettes effectuées pour le compte du budget de l'Etat par les régies financières ;
- La division du contentieux et des poursuites qui a en charge le recouvrement des Ordres de Recettes (OR) émis par l'ordonnateur du Fonds National des Retraités du Bénin (FNRB) ou celui du budget national.

#### **a-2) Le Service de la Dépense (SD)**

Il est chargé :

- ✓ du contrôle et de la régularisation des dépenses de l'Etat ;
- ✓ de l'application des cessions des transports et des oppositions ;
- ✓ de l'exécution des dépenses sans ordonnancement ;
- ✓ de la centralisation des opérations de dépenses ;
- ✓ des rapprochements avec l'ordonnateur ;
- ✓ de l'exécution des dépenses du budget général de l'Etat et du budget annexe.

Le service de la dépense est subdivisé en trois(03) divisions à savoir :

- division du visa
- division du règlement
- division de la pension

### a-3) **Le Service de la Trésorerie (ST)**

Il a pour mission d'assurer le bon fonctionnement des comptes de disponibilité grâce à ces cinq (05) divisions que sont :

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

Il est chargé :

- ✓ de la tenue du compte de la trésorerie à la BCEAO ;
- ✓ des opérations par l'intermédiaire de la chambre de compensation ;
- ✓ du suivi et de la surveillance du mouvement de fond entre comptaibles ;
- ✓ de la centralisation des versements des administrations financières

### a-4) **Le Service de la Comptabilité Publique (SCP)**

Il est chargé :

- ✓ du dépouillement des chèques, ordre de paiement, mandat et quittances (venant des caisses du Receveur Général des Finances et du Service de la Trésorerie) ;
- ✓ de la réception des pièces comptables (postes comptables et Recettes Perceptions des Communes) à leurs saisies et validations ;
- ✓ de la vérification et validation des crédits de tous les comptes mouvementés au Service Epargne (quittances, ordre de paiement, mandat de paiement) ;
- ✓ de la production des états de rapprochement mensuel (cadre de l'élaboration du compte de gestion).

Il comporte deux (02) divisions à savoir :

- division de la comptabilité ;
- division des études, statistiques et synthèses ;

#### **a-5) Le Service Epargne (SE)**

Le service de l'épargne a pour mission :

- ✓ la collecte de l'épargne et de la gestion de valeur pour le compte de correspondants ;
- ✓ la tenue des comptes de dépôts des obligations et des actions ;
- ✓ la tenue des comptes de dépôts de fonds au Trésor ;
- ✓ l'exécution des opérations pour le compte de la caisse de dépôt et consignation.

Les Recettes des Finances et les Recettes Perceptions sont des unités comptables qui répondent respectivement aux échelons des départements et des communes. Elles sont chargées d'exécuter les opérations se rapportant au budget local, soit au budget national.

#### **a-6) Le Service de la Solde (SS)**

Le Service de la Solde est chargé d'exécuter toute les opérations de liquidation et paiement sans ordonnancement préalable des salaires des Agents Permanents de l'Etat(APE), des arriérés des salaires des agents contractuels, de la tenue de la comptabilité auxiliaire de la solde, du contentieux relatif aux paiements, des études et statistiques diverses et des liaisons avec la Direction Générale du Budget(DGB).

#### **a-7) Le Service des Collectivités Locales (SCL)**

Il est chargé :

- ✓ de suivre l'exécution des budgets locaux ;
- ✓ d'assister la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat dans la mise en état d'examen des comptes de gestion des collectivités territoriales ;

- ✓ de rédiger des notes des conjonctures ;
- ✓ de procéder aux analyses financières des collectivités territoriales ;
- ✓ de jouer le rôle de conseil auprès des comptables des collectivités territoriales.

#### **b) Les Recettes des Finances (RF)**

Elles sont des unités comptables à l'échelle départementale. Elles réalisent des opérations se rapportant au budget de l'Etat pour le comptable principal de l'Etat qui est le Receveur Général des Finances.

Elles centralisent, pour le compte de la RGF, les opérations comptables de l'Etat constatées dans les Recettes Perceptions, centralisent les fonds provenant des autres réseaux comptables dans son arrondissement financier.

Le Receveur des Finances est le comptable principal de son département. A ce titre il rend compte de sa gestion au juge des comptes. Il est le conseiller de l'ordonnateur du budget des collectivités locales dont il a la responsabilité.

Au Bénin nous distinguons trois (03) types de receveur principal :

- ✓ le receveur des finances départementaux ;
- ✓ le receveur des finances des postes diplomatiques et consulats généraux ;
- ✓ le receveur des finances de la dette.

#### **c) Les Recettes Perceptions (RP)**

Elles représentent les unités comptables de la base du réseau comptable de la Recette Générale des Finances. L'autorité hiérarchiquement supérieure est le Receveur des Finances du département dans lequel elles se trouvent.

Le Receveur Percepteur est le comptable principal de la commune. À ce titre, il gère le budget de la commune dans laquelle il se trouve et rend compte de sa gestion au juge des comptes de la cour suprême. Il est également le conseiller financier du maire de la commune.

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

Le fonctionnement de la DGTCP s'apprécie à travers deux types de fonctions qu'il assure : les fonctions traditionnelles à savoir le rôle de caissier de l'Etat (recouvrement des recettes et paiement des dépenses), le rôle du comptable de l'Etat (gestion des comptes de l'Etat) et les fonctions modernes qui consistent à mettre en œuvre la fonction bancaire du Trésor.

### **Section 2 : Déroulement du stage**

La présente section abordera dans son premier paragraphe les services parcourus ainsi les travaux effectués et dans son second paragraphe les difficultés rencontrées et les suggestions.

### **Paragraphe 1 : Les services parcourus et les travaux effectués**

#### **A- Services parcourus**

##### **1) Service de la Trésorerie**

Le Service de la Trésorerie assure le suivi des comptes de disponibilité. A ce titre, il est chargé de la tenue du compte courant du Trésor à la BCEAO ; de la tenue du compte courant postal de Trésor ; des opérations par l'intermédiaire de la chambre de compensation ; de la surveillance des opérations exécutées par la caisse du RGF ; du suivi et de la surveillance des mouvements de fonds entre comptables et de la décentralisation des versements et autres administrations financières (Impôt et Douanes).

Le Service de la Trésorerie a à sa tête un chef service assisté d'un adjoint et un secrétariat. Il est composé de cinq divisions au nombre desquelles on a : Caisse du RGF, Division des Opérations Financières(**DOF**), Division de la Gestion des Valeurs Mobilières(**DGVM**), Division des Etudes et Statistiques (**DES**), Division de la Centralisation des Comptes(**DCC**).

### **a- La Caisse RGF**

Elle ne comporte que la section comptabilité qui s'occupe de :

- ✓ la centralisation des opérations de recettes et de dépenses exécutées dans les guichets de la Caisse RGF ;
- ✓ la tenue des quittances ;
- ✓ la saisie des opérations du livre-journal caisse ;
- ✓ la confection des notes d'accord avec les régies ;
- ✓ l'élaboration des bordereaux de développement des recettes ;
- ✓ la transmission des pièces justificatives des opérations au DCC pour apurement.

### **b- La Division des Opérations Financières (DOF)**

Les attributions de la Division des Opérations financières(DOF) sont les suivantes :

- ✓ le traitement des ordres de paiements, ordre de transferts et messages télégraphiques ;
- ✓ le traitement des mandats de paiement ;
- ✓ le traitement des demandes d'approvisionnement de la Caisse du RGF et des postes comptables ;
- ✓ le point mensuel des virements et transferts au profit de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), de la SBEE, de l'OPT et de la SONAPRA.
- ✓ La gestion des portefeuilles ;
- ✓ La préparation des chèques en compensation ;
- ✓ La confection des notes d'accord avec les régies ;
- ✓ L'élaboration du tableau mensuel de suivi des approvisionnements de la caisse RGF et des recettes des finances ;
- ✓ L'élaboration du point décadaire des crédits et débits d'office passés sur le compte courant du Trésor à la BCEAO ;

- ✓ L'élaboration hebdomadaire d'importants règlements ;
- ✓ L'élaboration du Programme d'Investissement Public(PIP).

La DOF compte cinq (05) sections à savoir :

- La section virement bancaire ;
- La section virement interne et bon de caisse ;
- La section encaissement des chèques ;
- La section comptable ;
- La section transfert.

#### **c- La Division de la Gestion des Valeurs Mobilières (DGVM)**

Les attributions de cette division ne sont pas lourdes étant donné qu'elle n'a été créée qu'en 2008. Elle s'occupe de :

- ✓ la titularisation des dettes de l'Etat envers ses employés ;
  - ✓ du paiement des arriérés aux Agents Permanent de l'Etat.
- Cette division ne comporte pas encore de section.

#### **d- La Division des Etudes et Statistique (DES)**

La Division des Etudes et Statistique (DES) s'occupe de :

- ✓ la tenue et le rapprochement des comptes (fonds réservés, mouvement de fonds, avances et prêts et comptes de disponibilité) avec les institutions financières ;
- ✓ dresser le tableau des opérations de trésorerie ;
- ✓ fournir les opérations statistiques ;
- ✓ retracer les encaissements et les décaissements opérés par décade ;
- ✓ suivre le compte BCEAO et les comptes dans les différents banques primaires.

La DES est divisée en trois (03) sections à savoir :

- La section CCP et banque ;
- La section état de rapprochement (BCEAO) ;
- La section tableau des opérations de la trésorerie.

#### **e- La Division de la Centralisation des Comptes(DCC)**

La Division de la Centralisation des Comptes (DCC) a les attributions suivantes :

- ✓ la pris en charge et l'apurement des comptabilités des Recettes des Finances ainsi que la tenue du livre de journal d'ordre ;
- ✓ l'apurement de la comptabilité de la caisse RGF ;
- ✓ la confection des notes d'accord avec les régies.

#### **2) Service de la Comptabilité Publique (SCP)**

Il s'occupe de l'enregistrement des comptes de dépenses et de recettes en vue de l'établissement du compte de gestion de l'Etat en fin d'année.

Ce service comprend deux divisions

- Division de la Comptabilité
- Division des Etudes Synthèses et Statistiques.

#### **3) Service de la Dépense (SD)**

Selon l'article n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DGTCP, le service de la dépense est chargée :

- ✓ du contrôle de régularité des dépenses publiques ;
- ✓ de l'application des sections, des transferts et des oppositions ;
- ✓ de l'exécution des dépenses sans ordonnancement et de leur centralisation.

Il est subdivisé en trois(03) divisions à savoir :

- La division du visa ;
- La division du règlement ;

- La division de la pension.

#### a- La division du visa

Elle s'occupe de :

- ✓ La réception des titres de paiement et de leur enregistrement dans une application dénommée MATKOSS ;
- ✓ Contrôler la régularité des pièces justificatives des titres de paiement ;
- ✓ La prise en charge et de l'exécution des oppositions au paiement faites entre les mains du RGF.

#### b- La division du règlement

Elle est chargée :

- ✓ de la centralisation comptable des opérations budgétaires de dépenses ;
- ✓ du contrôle des pièces justificatives des mandats et de leur mise en règlement afin de les transmettre à la chambre des comptes à la cour suprême ;
- ✓ d'assurer l'élaboration des documents du compte de gestion volet dépense.

#### c- La division de la pension

Elle s'occupe de la gestion des pensions civiles et militaires du FNRB et aussi des pensions étrangères

A ce titre, elle a en charge :

- ✓ le contrôle de l'égalité et de la régularité des livrets de pensions établis par la Direction des Pensions et Rentes Viagères ;
- ✓ la garde des fiches « A » accompagnant les livrets de pension ;
- ✓ la liquidation à chaque échéance des coupons de pension à payer par virement ou à vue aux guichets de la RGF ;

- ✓ le suivi des précomptes à opérer sur les pensions en exécution des ordres de recettes, de fiches d'opposition et d'autres titres de recettes.

Elle est subdivisée en trois sections :

- ✓ Section vérification et oppositions ;
- ✓ Section virement ;
- ✓ Section paiement à vue.

## **B- Les travaux effectués**

### **1) Au service de la trésorerie**

Bien que comportant cinq(05) divisions, notre stage au Service de la Trésorerie s'est essentiellement déroulé à la Division des Opérations Financières(DOF), à la Division de la Centralisation Comptable(DCC) et au secrétariat du service de la trésorerie.

#### **a) La Division des Opérations Financières (DOF)**

Dans cette division, nous avons dépouillé et collationné les BMRB après la signature du RGF ou l'un des fondés de pouvoir et du DGTCP ou son adjoint; trié les BMRB ; saisi et comptabilisé dans un livre journal grâce au progiciel ASTER les différents paiements effectués par l'Etat, vérifié les montants inscrits sur les mandats et sur le chèque.

#### **b) La Division de la Centralisation des Comptes (DCC)**

Dans cette division, on a eu à dépouiller les décades provenant des Recettes des Finances (RF) ; à vérifier la conformité entre les montants inscrits sur les bordereaux et la somme de ceux figurant sur les pièces justificatives de chaque Recette Perception, et enfin classer les trois(03) décades mensuelles selon leur Recette des Finances.

### **c) Le secrétariat du service de la trésorerie**

A ce niveau on a procédé à la réception des courriers qui proviennent soit du secrétariat RGF soit du Secrétariat Général. Ensuite on les enregistre puis les transmet au chef service pour affectation. Après affectation, les courriers sont remis à leur destinataire après qu'ils aient signé la décharge.

### **2) Au Service de la Comptabilité Publique**

Au sein de ce service, on a fait notre stage uniquement à la division de la comptabilité.

#### **a- La division de la comptabilité**

Au niveau de la division de la comptabilité, on a fait : le dépouillement des décades ; la répartition des pièces justificatives dans les services concernés suivant leur code ; la vérification des numéros de compte et des montants figurant sur les bordereaux à l'aide de la balance ; l'enregistrement des décades dans le registre de la Recette des Finances correspondant et leur ventilation.

### **3) Le service de la dépense**

Dans ce service on a eu à parcourir les trois divisions qu'elle comporte à savoir la division visa, la division règlement et la division pension.

#### **a- La division visa**

On a effectué notre stage uniquement à la section finance. Les travaux effectués sont :

- Réception des titres de paiement (mandat de paiement et ordre de paiement) ;
- Vérification de la conformité entre les montants inscrits sur le mandat de paiement et la demande d'engagement ; contrôle de la présence des pièces justificatives ;

-Vérification de la présence du cachet et de la signature de l'ordonnateur, du DAF et du CSBC ; conformité du montant de la dépense inscrit sur la demande d'engagement ainsi que la ligne d'imputation.

#### **b- La division règlement**

A la section comptabilité auxiliaire nous avons contrôlé, vérifié et pointé les montants figurant sur les bordereaux de transmission des pièces justificatives à la dépense. A la section compte de gestion nous avons fait le dépouillement des mandats de paiement.

#### **c- La division pension**

Dans cette division nous sommes resté seulement à la section virement et on a eu à classer les fiches «A » des pensionnés selon leurs numéros de livret ; ordonner les bulletins de paiement ; vérification des numéros de livret figurant sur les bulletins de paiement ; dépôt des bordereaux détaillés des pensions au règlement et enfin rechercher les fiches « A » des pensionnés lorsque ces derniers veulent changer le lieu de réception de leurs pensions.

### **Paragraphe 2 : Les difficultés rencontrées dans le cadre du stage**

#### **A- Les difficultés rencontrées**

Au cours de notre stage on a été confronté à plusieurs difficultés que voici :

- Le secret professionnel auquel sont tenus tous les agents de la DGTCP nous empêche d'avoir les informations telles que voulu ;
- L'indisponibilité des agents, ce qui nous recule dans la collecte des informations ;

-La non séparation des tâches de secrétaire et de bibliothécaire au niveau de la DCFPT, ce qui ne nous avantage pas car on est obligé d'attendre que le responsable chargé de le faire soit disponible ;

-Le temps court qui nous a été donné pour apprendre les activités effectuées.

## CHAPITRE:2

## CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre présente dans un premier temps le cadre théorique et dans un second temps la méthodologie de recherche.

### **Section 1 : Problématique, intérêt, objectifs et hypothèses de l'étude**

Cette section est répartie en deux paragraphes : le premier paragraphe présente la problématique et l'intérêt de l'étude ; le deuxième expose les objectifs et les hypothèses.

### **Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude**

#### **A- Problématique**

La situation économique difficile que connaît le Bénin se traduit aussi par des tensions sur la trésorerie de l'Etat et donne lieu entre autre à des difficultés de paiement. Au Bénin, la procédure normale d'exécution des dépenses publiques se déroule en deux phases : la phase administrative qui relève des services de l'Ordonnateur et la phase comptable qui incombe au Comptable public. Cette dernière se traduit in fine par un règlement effectué, soit par virement, soit par chèque ou en numéraire. Toutefois, certaines dépenses peuvent ne pas respecter la procédure normale prévue par les textes en vigueur, notamment le Décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique. C'est ainsi que des dépenses sont payées avant leur liquidation : c'est le cas des avances et des acomptes prévus par le Code des marchés publics. D'autres dépenses peuvent également être payées sans ordonnancement préalable conformément aux dispositions du Décret n°2000-601 du 29 novembre 2000 portant réforme des procédures d'exécution du Budget Général de l'Etat. Dans ce cas, le titre de paiement est un Ordre de Paiement (OP) émis par un ordonnateur.

Au cours de notre étude, on a remarqué que la gestion de ces opérations de décaissements est confrontée à de nombreuses difficultés qui, nonobstant les

nombreux efforts fournis mettent toujours à mal l'atteinte des objectifs fixés par l'Etat dans ce sens.

Dans l'atteinte de ses objectifs et dans l'exécution du budget, l'Etat engage des dépenses qui se présentent sous deux formes à savoir les dépenses de fonctionnement qui regroupent les salaires, pensions, bourses... et les dépenses d'investissement qui comprennent les projets et programmes que l'Etat entend mettre en œuvre dans le but de réaliser des infrastructures socio-économiques, des actions institutionnelles et de soutien au développement du secteur privé, créateur d'emplois et de valeur ajoutée. Ces dépenses constituent alors des engagements envers les prestataires de services de l'Etat.

Nous avons constaté que ces dernières ne sont pas payées à temps et peuvent entraîner : une augmentation du coût des prestations de services, une réduction ou interruption des services publics, augmentation du taux de chômage car ils auront à faire face à plus de charges donc ils licencieront une bonne partie du personnel. Au niveau macro, le Produit Intérieur Brut (PIB) va baisser donc aura d'impact direct sur la croissance économique. La baisse de ce grand indicateur économique, agit sur l'ensemble du circuit économique : baisse de la croissance entraîne un affaiblissement de l'économie.

Le principal outil de gestion financière du gouvernement est le budget. Toutes les estimations des flux de trésorerie doivent commencer par cet outil, d'autant plus qu'il est généralement préparé sur la base des paiements. On constate que le budget de l'Etat n'est pas sincère c'est-à-dire ne reflète pas la réalité car on prévoit dans ce dernier des dépenses qui ne sont pas exécutées et des ressources qui ne sont pas recouvrées. Ce problème risque d'agir négativement sur la mise en exécution du budget. Ainsi la difficulté de l'Etat à honorer de façon fluide ces engagements financiers vis-à-vis de ses créanciers à

bonne date devient donc une préoccupation importante sur laquelle il convient de se pencher sérieusement.

Ainsi, au cours de notre stage nous avons constaté comme problème général, l'accumulation des arriérés de paiement. Alors la question principale qui se pose est de savoir:

**Qu'est-ce qui cause l'accumulation des arriérés de paiement par l'Etat ?**

Il découle de cette question principale deux questions spécifiques que voici :

**Qu'est-ce qui explique le retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat ?**

**Qu'est-ce qui est à la base de la non sincérité du budget de l'Etat?**

Pour apporter des approches de solutions à ces problèmes nous avons choisi de réfléchir sur le thème intitulé : «**Contribution à la gestion optimale des opérations de décaissements au Trésor public béninois.** »

**B-Intérêt de l'étude**

L'importance que requiert notre sujet est que la gestion des opérations de décaissements est perturbée par des problèmes qui remettent en cause son efficacité. Elle nous permettra de faire ressortir avant tout les problèmes qui sont à l'origine de l'accumulation des arriérés de paiement des créanciers de l'Etat et ensuite comment faire pour y remédier à travers la suggestion de certaines mesures correctives. Cette étude pourra être bénéfique à la DGTCP étant donné qu'elle va dégager les forces et les faiblesses de la gestion des opérations de décaissements. Elle permettra certainement :

- À l'Etat de payer à temps ses prestataires qui seront motivés à plus lui fournir les biens et services dont il a besoin ;

- Une augmentation des investissements et donc une baisse du taux de chômage ;
- De bannir si possible l'accumulation des arriérés de paiement dans l'objectif de rendre le Trésor public plus performant.

Elle pourra aussi intéresser les dirigeants de la DGTCP qui suivent de près la gestion de la trésorerie. Enfin l'étude présente de l'intérêt à une entreprise privée, prestataire de services, soucieuse d'assurer sa pérennité car la gestion des opérations de décaissements est indispensable à la gestion éclairée de toutes les entreprises.

Étant donné que notre travail est un travail de recherche dans le domaine de la gestion, il constitue un document qui met en évidence des données réelles qualitatives et vérifiable pouvant servir à d'autres recherches ultérieures. Il permettra également aux étudiants d'avoir plus de compréhension sur la gestion des opérations de décaissements au Trésor et à nous même d'approfondir nos connaissances.

## **Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de recherche**

### **A-Objectifs de la recherche:**

Les objectifs sont formulés sur la base des problèmes identifiés et ils sont subdivisés en objectif général et en objectifs spécifiques.

#### **1-Objectif général :**

L'objectif général visé est d'analyser la gestion des opérations de décaissements effectuées au Trésor public béninois. Cet objectif se divise en deux objectifs spécifiques.

#### **2-Objectifs spécifiques:**

Les objectifs spécifiques de notre recherche sont fixés sur la base des problèmes spécifiques énumérés au niveau de la problématique et se résument comme suit :

### **a-Objectif spécifique n°1**

Déterminer les causes du retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat.

### **b-Objectif spécifique n°2**

Identifier ce qui est à l'origine de la non sincérité du budget de l'Etat.

## **B- Hypothèses de recherche**

Par rapport aux problèmes identifiés dans la problématique et aux objectifs, nous nous sommes fixés les hypothèses suivantes :

### **1) Hypothèse n°1**

Le retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat serait dû au non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie.

### **2) Hypothèse n°2**

La non sincérité du budget de l'Etat serait due à une prévision trop optimiste des ressources budgétaires.

## **Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

La présente section renseigne sur la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

Dans le cadre de notre recherche cette partie nous permettra de définir avant tout les concepts clés et de réaliser un état des connaissances sur notre sujet de recherche. L'acquisition de ces connaissances antérieures sur les problèmes à résoudre se fera à partir de la documentation.

## **A-Définition des concepts clés**

### **Concept de la gestion**

Gestion :

Selon le lexique d'économie : la Gestion est définie comme la science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations. C'est aussi la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations.

**KOUMADOLI E. C. M. & YELOUASSI J. L. (2012-2013), p 22**, ont défini la gestion comme l'utilisation d'une façon optimale des moyens rares mis à la disposition d'un responsable pour atteindre les objectifs fixés à l'avance.

### **Concept d'optimal**

Optimal :

Selon le lexique d'économie : optimal se dit de l'état d'un phénomène économique et social considéré comme le plus favorable.

### **Concept d'opération**

Opération :

Action concrète et méthodique, individuelle ou collective qui vise à un résultat (Selon le petit Larousse)

### **Concept de décaissement**

Décaissement :

En se référant au petit Larousse c'est tirer de la caisse pour payer, décaisser une grosse somme.

## **Opération de décaissement**

Selon la loi de finances pour la gestion 2015 : Les opérations de décaissements concernent les règlements par le Trésor, des dépenses au cours de l'année pour le budget général, des budgets annexes, des comptes d'affectation spéciale et des 'autres budgets'.

## **Le budget des décaissements**

**SOME C.** (2006) : Il regroupe l'ensemble des opérations de l'entreprise aboutissant à des sorties de liquidité.

## **B-Etat des connaissances**

### **Contributions antérieures sur le problème de retard observé dans le paiement des prestataires de services par l'Etat**

**APITHY C. et LOKO A.** (2011-2012), p52 dans leur mémoire intitulé « *Analyse de la procédure de paiement des prestataires de l'Etat par le Trésor public béninois* » ont analysé et déduit que: la lenteur dans la procédure de paiement des prestataires de l'Etat est due au différé des mandats de paiement.

Comme solutions ils proposent : que l'exécution des dépenses publiques soit confiée aux professionnels ou renforcer la formation de tout agent intervenant dans la procédure d'exécution des dépenses de l'Etat. Cette formation doit être saisonnière et continue afin d'actualiser les connaissances pour progresser avec l'évolution de la technologie et les exigences de la mondialisation des échanges.

**TOHOZIN P. et ALLI M.** (2012-2013), p30 dans leur mémoire intitulé « *Contribution à la gestion de la trésorerie pour le payement à bonne date des prestataires de l'Etat béninois* » proposent des suggestions pour

remédier au non-respect des délais de paiement des prestataires de services de l'Etat béninois :

- ✓ le recrutement d'un nombre élevé d'agents afin de disposer de personnel nécessaire pour plus de rapidité dans le traitement des titres ;
- ✓ Une meilleure répartition des titres aux agents pour assurer un traitement à temps ;
- ✓ Une mise en œuvre d'une politique incitative pour encourager les particuliers à déposer leur fonds au Trésor en leur proposant par exemple des taux d'intérêts abordables, ceux-ci pour mener le Trésor public à régler le problème de moyens financiers ;
- ✓ le comptable principal doit au cours de sa nécessaire concertation avec l'ordonnateur, mettre l'accent sur la disponibilité de trésorerie que les ordonnateurs confondent trop souvent avec la disponibilité budgétaire ;
- ✓ à l'Etat d'accorder périodiquement des primes de motivation aux personnels des autres régies financières vu la masse de travail qu'abattent ses agents pour alimenter le budget national de l'Etat.

**Blaise et DANDOGA (2011)**, « *Analyse de la procédure de paiement des dépenses de l'Etat par la DGTCP au Benin* » : la lenteur dans le paiement des dépenses est due à la lourdeur des contrôles règlementaires et au rejet des mandats de paiement.

## **Contributions antérieures sur le problème de non sincérité du budget de l'Etat**

**HAMON M. S. (1996)**, dans son ouvrage intitulé «*Gestion des finances* » affirme que : Le budget est un outil largement utilisé d'aide à la gestion et à la prise de décision dans l'entreprise. Le rôle des budgets est de faire apparaître les flux financiers liés aux prévisions retenues en tenant compte à la fois de leur date de réalisation et de leur montant afin de mettre en lumière les éventuelles insuffisances de trésorerie.

**PICARD J. (1997)**, dans son ouvrage intitulé «*Finances publiques* » pense que dans l'élaboration du budget, il n'existe qu'une seule limite qualitative ; chaque section du budget peut comporter un crédit pour dépenses imprévues qui est plafonné à 7,5 % des crédits correspondant aux dépenses réelles prévisionnelles de la section.

**ROUSSELOT J. et VERDIE P.(2004)** dans leur ouvrage intitulé «*La gestion de la trésorerie* » complète en disant que le budget de trésorerie est le document qui dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissement et de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers(le mois).

Selon **MBAYE A. (2010-2012)**, «*conception d'un budget de trésorerie en date et valeur pour optimiser la trésorerie à la CNCAS* » : L'objet du budget de trésorerie est de prévoir les conditions d'ajustement des flux monétaires par l'intermédiaire des postes de disponibilité et surtout par la gestion des crédits à court terme. Ce budget joue donc un rôle important dans la détermination du niveau minimum de liquidités nécessaires pour réaliser l'ajustement des flux monétaires.

D'où il constitue un test de cohérence de l'ensemble des prévisions et il joue un rôle de clignotant dans le tableau de bord de trésorerie.

Elle poursuit son raisonnement en affirmant qu' « On entend alors par budget, un instrument de prévision très important pour la gestion de l'entreprise à court terme. C'est un outil qui permet de prévoir les difficultés prochaines d'une entreprise et qui conduit à la prise de décision afin d'assurer son fonctionnement et sa suivie. »

**FLYNN S. et PESSOA M. (2014)**, dans leur œuvre « *Prévention et gestion des arriérés de dépenses publiques* » en abordant les recettes, mettent en relief l'incertitude quant à l'ampleur et au moment du soutien budgétaire extérieur qui peut poser un problème particulier pour les pays en développement. Cette incertitude peut aussi être un problème dans les pays riches en ressources naturelles qui sont fortement tributaires des recettes qui en sont tirées (pétrole et minéraux, par exemple), la volatilité des cours internationaux des produits de base pouvant compliquer les projections budgétaires. En matière de dépenses, une sous-budgétisation délibérée pour les infrastructures, les droits, les subventions aux entreprises publiques ou d'autres postes essentiels (les services d'utilité publique, les produits pharmaceutiques, l'entretien ou la nourriture pour les hôpitaux, les prisons et les écoles) est une tactique parfois utilisée par les ministères et les organismes pour obtenir l'autorisation initiale pour une gamme de dépenses plus étendue que celle qu'ils ont les moyens d'engager.

- Le budget n'est pas réaliste : les engagements des années antérieures ne sont pas dûment pris en compte dans le budget; les recettes sont surestimées et les dépenses sous-estimées.

Des projections de moyen terme déficientes ne permettent pas d'assurer un financement adéquat et évaluer les conséquences financières des coûts des

nouvelles prestations, augmentations de salaires et nouveaux projets d'investissement sur les années à venir.

Pour cela ils suggèrent alors :

- Amélioration de la crédibilité et du réalisme du budget. Une des premières mesures à prendre pour résoudre un problème d'arriérés persistant consiste à rendre le budget annuel plus réaliste. Cela dépendra de la robustesse des hypothèses et des prévisions du cadre sur lequel repose le budget. D'autres mesures de base peuvent permettre de faire en sorte que les budgets annuels reflètent les exigences de dépenses.

Le Ministère des finances devrait prendre les mesures suivantes :

-Vérifier que les coûts sont dûment estimés en analysant le comportement historique de chaque catégorie de dépenses, et tout particulièrement des postes susceptibles de donner lieu à des arriérés généralement les postes non facultatifs, comme les services d'utilité publique, les frais d'entretien, l'approvisionnement des écoles et des prisons, et les postes facultatifs, comme les projets d'infrastructures.

- Veiller à ce que les risques qui pèsent sur le budget soient dûment estimés et provisionnés, au moyen de fonds de prévoyance.

- Veiller à ce que les engagements en cours des projets d'investissement pluriannuels soient prévus dans le budget et les prévisions de la dernière année.

- Donner aux ministères et organismes une plus grande certitude à moyen terme au sujet de leurs ressources. Cela est particulièrement important pour ce qui est des projets d'investissement pluriannuels complexes. Dans les systèmes de gestion des finances publiques plus sophistiqués, un cadre budgétaire à moyen terme crédible fixe des plafonds de dépenses pour chaque entité à horizon de trois à cinq ans. Cela accroît la prévisibilité des ressources à moyen terme et

évite de lancer de nouveaux projets et programmes ou de les transposer à plus grande échelle, sans tenir compte de la capacité du budget à moyen terme de les financer.

- **Renforcement du contrôle des engagements.**

Le contrôle des engagements relève du système de contrôles internes, qui devrait empêcher les entités publiques d'engager des dépenses sans le budget et les ressources disponibles. Dans les pays dotés d'un système intégré d'information relatif à la gestion financière, il est parfois possible de contrôler les engagements par la génération centralisée d'un numéro, qui est communiqué aux fournisseurs à la signature du contrat.

Dans certains pays, comme le Brésil, le numéro d'engagement est généré à un stade antérieur de la procédure d'appel d'offres, donnant aux fournisseurs potentiels l'assurance qu'ils participent à une procédure pour laquelle les fonds ont déjà été obtenus. Dans les pays où il n'y a pas de système intégré d'information relatif à la gestion financière en place, il faudrait concevoir et tenir les grands livres de façon à indiquer le budget approuvé, les engagements et les dépenses, et instituer un cadre de déclaration périodique.

A travers notre étude nous pouvons confirmer ou infirmer la position des anciens auteurs qui ont abordé le même thème et aller plus loin dans nos suggestions.

De tout ce qui précède, on retient que le problème lié au retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat est dû au différé et rejet des mandats de paiement. Le problème de non sincérité du budget de l'Etat est dû à la : non prise en compte des engagements des années antérieures dans le budget ; surestimation des recettes et sous-estimation des dépenses.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche**

Ce paragraphe nous permettra d'indiquer les différentes méthodes à suivre pour la collecte des données ainsi les critères de validation des hypothèses formulées.

### **A- Approche empirique**

Les dimensions empiriques visent à mettre en exergue la méthodologie d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation, de traitement et de présentation des données.

#### **1) -Méthode de collecte des données**

Dans le but d'avoir une bonne connaissance du Trésor et de la gestion optimale des opérations de décaissements, nous allons procéder à la collecte des données et à leurs analyses auprès des différents responsables du service de la trésorerie, ainsi que les principaux acteurs intervenant dans la gestion des opérations de décaissements.

La collecte et l'analyse des données nous permettraient d'avoir des informations nécessaires sur la gestion optimale des opérations de décaissements au Trésor. Elles ont été mise en place grâce à :

Un questionnaire soumis à certains agents ;

Une interview pour recueillir certaines informations supplémentaires.

#### **a) Le questionnaire:**

C'est une technique de prise de connaissance et de recueil d'information, qui consiste à se faire décrire une situation, une procédure. Le questionnaire est un outil d'interrogation qui permet d'identifier les forces et faiblesses des services financiers dans la gestion des opérations de décaissements.

Les questionnaires de prises de connaissances sont des documents qui nous permettent de collecter des informations afin de prendre connaissance de l'entreprise étudiée.

**b) Interview :**

C'est un outil qui permet également d'obtenir des informations concernant la compréhension ou un traitement d'un fait récurrent d'une personne ou plusieurs. Elle se fait sous forme d'entretien, c'est-à-dire obtenir une description de la gestion des opérations de décaissements sous l'angle de ses risques et faiblesses.

Pour une bonne compréhension des opérations de décaissements nous aurons à effectuer des entretiens avec le chef service de la trésorerie, le chef service de la dépense, le trésorier principal et l'un des fondés de pouvoir du Trésor.

**2- La fixation des objectifs enquêtés**

Le but de notre enquête est de collecter des données qui nous permettront de vérifier les hypothèses que nous avons formulées. Ainsi l'enquête nous aidera à vérifier que :

-Le retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat serait dû au non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie.

- La non sincérité du budget de l'Etat serait due à une prévision trop optimiste des ressources budgétaires.

**3-Cadre et nature de l'enquête**

Notre enquête se fera en interne c'est-à-dire au sein de la DGTCP. Il se fera grâce à un questionnaire adressé à un échantillon représentatif de la population mère qui constitue les agents du Trésor. Aussi le guide d'entretien accompagnera l'enquête.

#### **4-Identification de la population mère et la définition de l'échantillon**

Avec une population totale de 562 agents dont 25 agents en formation nous avons ciblé une population mère de 60 agents dans la population totale. Pour des raisons de fiabilité des réponses et de la disponibilité des enquêtés nous avons retenu un échantillon de 50% de la population mère, ce qui correspond à un effectif de 30 agents.

#### **5-Centre d'intérêt du questionnaire**

Le questionnaire nous permettra non seulement de recueillir des informations nécessaires sur la compréhension du sujet mais aussi de rejeter ou retenir nos hypothèses précédemment formulées. Il nous aidera également dans la formulation des recommandations concrètes des problèmes.

#### **6-Conception du questionnaire**

Dans le but de collecter des informations fiables et pertinentes, notre questionnaire serait composé des questions à choix multiples et des questions réponses.

#### **7-Réalisation de l'enquête**

Les enquêtes englobent les services suivants :

- Le service de la trésorerie ;
- Le service de la dépense.

#### **8-Outils de collecte des données**

Les outils permettant de collecter les informations fiables et pertinentes sur les problèmes spécifiques sont le questionnaire et le guide d'entretien.

## **9-Technique de dépouillement**

Après le recueil des données reçues grâce au questionnaire nous allons procéder ensuite au dépouillement manuel.

## **10-Outils d'analyse**

La méthode de traitement de l'information dépend de la nature des informations collectées et surtout des sources d'informations explorées. Dans le cadre de notre travail, étant donné que la principale source d'information exploitée est la source primaire avec recours aux entretiens, les analyses statistiques ne sont pas les mieux indiqués.

Nous recourons principalement à une analyse qualitative des informations fournies par les personnes ressources, pour ressortir la synthèse.

Les résultats obtenus seront récapitulés dans un tableau retraçant les effectifs et les fréquences relatives aux différentes variables afin de faire une meilleure validation des hypothèses.

## **B-Stratégie de validation des hypothèses**

### **Hypothèse 1**

Cette hypothèse selon laquelle « Le retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat serait dû au non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie » serait validée lorsque plus de 50% des questionnés auront affirmé la cause supposée.

### **Hypothèse2**

Cette hypothèse selon laquelle « La non sincérité du budget de l'Etat serait due à une prévision trop optimiste des ressources budgétaires » serait validée lorsque la majorité (plus de 50%) des réponses données par les questionnés auront confirmé la cause supposée.

### **C- Les Limites de l'étude**

Les limites de notre étude sont relatives à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Ainsi notre étude reste dépendante des informations que nous avons recueillies et analysées.

## **CHAPITRE:3** **PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Ce chapitre est dissocié en deux sections : la première embrasse la présentation et analyse des données et la seconde, les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.

### **Section 1 : Présentation et analyse des données**

Dans cette section, il sera question d'une part de collecter les données et d'autre part de présenter et analyser ces données.

#### **Paragraphe 1 : Collecte des données**

Le questionnaire nous a permis de déterminer les causes réelles des problèmes identifiés et le guide d'entretien a servi à avoir des informations complémentaires.

Le tableau ci-après récapitule les données de l'enquête :

**Tableau n°1 : Tableau récapitulatif de l'enquête par questionnaire**

Catégories d'enquêtés	Nombre de questionnaires					
	Prévus	Distribués	Remplis	%	Non remplis	%
Service de la trésorerie	15	10	08	35	02	09
Service de la dépense	15	13	12	52	01	04
<b>TOTAL</b>	30	23	20	87	03	13

**Source:** Elaboré sur la base de nos enquêtes(2016).

### **Commentaire :**

On retient de ce tableau que sur 30 personnes prévues, 23 agents ont effectivement reçu le questionnaire et 20 agents ont pu remplir lesdits questionnaires. Soit un taux de réalisation de 87 %.

Par rapport aux entretiens, juste deux (02) personnes sur les quatre (04) prévues ont pu se rendre disponible à les effectuer. Ce qui donne un taux de 50 % de réalisation.

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

Dans ce paragraphe nous allons procéder à la vérification des hypothèses après avoir présenté et analysé les données recueillies.

#### **A- Présentation et analyse des données**

La présentation et l'analyse des données se feront par problème spécifique identifié.

#### **1) Présentation et analyse des données relatives au retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat**

La présentation est faite dans les tableaux suivants :

**Tableau n°2 : Tableau présentant le montant des mandats exécutés avec retard sur cinq(05) ans.**

<b>Année de prise en charge comptable</b>	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
<b>Montant (milliards de FCFA)</b>	33,51	38,39	51,08	49,73	50,02
<b>Ecart (en milliards de FCFA)</b>	-	4,88	12,69	-1,32	0,29

Source : DGTCP (2016)

**Commentaire :**

De ce tableau, on note que de 2010 à 2013 les mandats exécutés avec retard évoluent de manière croissante et présentent une augmentation de **4,88 milliards de FCFA** en 2011-2012 et de **12,69 milliards de FCFA** en 2012-2013. En 2013-2014 le montant diminue de **1,32 milliards de FCFA** par rapport à l'année précédente et augmentent encore de **0,29 milliards de FCFA** en 2014-2015. Ces différents montants constituant des arriérés de paiement dans la mesure où ils dépassent la limite normale de paiement qui est de 90 jours à compter de leur date de prise en charge jusqu'au paiement montrent l'ampleur du retard persistant dans le paiement des prestataires de services de l'Etat.

**Tableau n°3 : Données collectées sur les causes du « retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat »**

N°	Causes	Effectif	%	Rang
1	Non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie	14	70	1 <sup>ère</sup>
2	Le manque de disponibilité financière	03	15	2 <sup>ème</sup>
3	Irrégularité des pièces administratives	01	05	3 <sup>ème</sup>
4	Manque de personnel	01	05	3 <sup>ème</sup> ex
5	Lourdeur des procédures administratives	01	05	3 <sup>ème</sup> ex
<b>Total</b>		20	100	-

**Source :** Résultat du dépouillement(2016)

**Commentaire :**

-Le tableau nous permet de voir que quatorze (14) agents représentant un taux de 70% ont retenu comme cause du retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat le non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie.

-Trois (03) autres agents représentant 15% des agents ayant remplis le questionnaire ont retenu respectivement comme cause du retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat le manque de disponibilité financière.

-Quinze pourcent (15%), c'est-à-dire 03 agents ont affirmé autres causes du retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat.

## 2) Présentation et analyse des données relatives à la non sincérité du budget de l'Etat

**Tableau n°4 : Résultat d'exécution des opérations de la loi de finance gestions 2010 à 2013(en millions de Francs CFA)**

Années	Prévisions		Exécutions		Solde	
	Recettes	Dépenses	Recettes	Dépenses	Prévision	Exécution
2010	949 994	1 764 329	707 451	769 346	-814 335	-61 895
2011	1 099 375	1 125 339	728 750	813 940	-25 964	-85 190
2012	1 016 549	1 016 549	832 645	856 386	0	-23 741
2013	1 044 494	1 331 043	920 830	916 483	-286 549	4 347

Source : DGTCP (2016)

### Commentaire:

Sur la base de ce tableau ci-dessus on constate qu'en 2010 les recettes prévisionnelles qui sont de **949 994 millions FCFA** sont déjà insuffisantes pour couvrir les dépenses prévisionnelles s'élevant à **1 764 329 millions FCFA** et de là on observe un écart de **814 335 millions FCFA** entre les deux montants. Au niveau de l'exécution, la différence est de **61 895 millions FCFA**, ce qui nous permet de dire que les dépenses ne sont pas prévues eu égard aux ressources disponibles. En 2011 les recettes figurent pour un montant de **1 099 375 millions FCFA**, ce qui est inférieure pour satisfaire les dépenses prévues qui sont de **1 125 339 millions FCFA** et cela crée un écart de **25 964 millions FCFA** au niveau des prévisions. Après l'exécution dudit budget l'écart revient pour un montant de **85 190 millions FCFA** et montre le manque de rigueur dans l'évaluation des ressources. En 2012 et 2013 le même problème persiste toujours dans les prévisions et conduit à un décalage observé dans l'exécution du budget de l'Etat.

En résumé, nous pouvons dire que la fixation des dépenses budgétaires ne tient pas compte des ressources que les régies financières sont capables de mobiliser au cours d'une année. Il est également à noter que cet écart observé entre les prévisions et les mobilisations réelles de ressources n'est pas seulement dû au manque de rigueur dans l'évaluation de celles-ci, aussi doit-on y voir l'absence de dynamisme des équipes de recouvrement des recettes.

**Tableau n°5 : Données collectées sur les causes de « la non sincérité du budget de l'Etat »**

N°	Causes	Effectif	%	Rang
1	Une prévision trop optimiste des ressources budgétaires	16	80	1 <sup>ère</sup>
2	Une conjoncture défavorable	02	10	2 <sup>ème</sup>
3	Le manque de réalisme dans les prévisions	01	05	3 <sup>ème</sup>
4	Non-conformité des ambitions politiques des gouvernants avec celles de l'Etat	01	05	3 <sup>ème</sup> ex
<b>Total</b>		20	100	-

**Source :** Résultat du dépouillement (2016)

**Commentaire :**

A partir des résultats obtenus, il ressort que 80 % des agents faisant un effectif de 16 personnes ont retenu que la non sincérité du budget de l'Etat est due à une prévision trop optimiste des ressources budgétaires.

On remarque aussi que (02) personnes correspondant à un pourcentage de 10% reconnaissent comme cause de la non sincérité du budget de l'Etat, la conjoncture défavorable.

Deux(02) agents représentant un taux de 5% chacun affirme respectivement que la non sincérité du budget a pour cause la non-conformité des ambitions politiques des gouvernants avec celles de l'Etat et le manque de réalisme dans les prévisions.

## **B- Vérification des hypothèses**

### **1-Hypothèse n°1**

L'hypothèse relative au problème spécifique n°1 est : « le retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat est dû au non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie ».L'analyse des données montre que le non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie (70%) remporte sur le manque de disponibilité financière (15 %) et les autres causes(15%).Par conséquent **l'hypothèse n°1 est confirmée** car elle dépasse plus de la moitié des réponses exprimées.

### **2-Hypothèse n°2**

L'hypothèse formulée par rapport au problème spécifique n°2 est : « La non sincérité du budget de l'Etat est due à une prévision trop optimiste des ressources budgétaires ».De l'analyse des données, nous avons trouvé comme cause réelle la prévision trop optimiste des ressources budgétaires du fait qu'elle représente 80% des réponses et dépassent de la conjoncture défavorable (10%) , la non-conformité entre les ambitions des gouvernants avec celles de l'Etat (5%) et le manque de réalisme dans les prévisions(5%). Nous pouvons dire alors que **l'hypothèse n°2 est également confirmée** car elle dépasse plus de la moitié des réponses exprimées.

## **Section 2 : Les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre**

Dans cette section il s'agira de proposer des solutions relatives aux problèmes identifiés et de mettre en exergue les conditions de mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Approches de solutions liées à chaque problème identifié**

#### **1) Approches de solutions liées au problème de retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat**

De notre analyse, le retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat est dû au non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie.

Pour remédier à cet état de chose, nous proposerons aux ministères dépensiers et institutions financières de l'Etat de s'assurer de la disponibilité de trésorerie avant tout engagement de dépense et éviter d'émettre des engagements lorsque le Trésor n'est pas en mesure de satisfaire les besoins afin de réduire l'accumulation des arriérés de paiement.

#### **2) Approches de solutions liées au problème de la non sincérité du budget de l'Etat**

La non sincérité du budget de l'Etat est due à une prévision trop optimiste des ressources budgétaires.

Nous avons suggéré comme solution de faire une prévision des ressources en tenant compte non seulement de la capacité réelle de recouvrement des recettes par les régies financières mais aussi des réalisations déjà effectuées dans les années antérieures et les objectifs envisagés en vue d'équilibrer le budget de l'Etat.

## **Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre**

Nous reconnaissons tous les efforts déployés par les dirigeants pour atteindre les objectifs qui leurs sont assignés.

### **1) Condition de mise en œuvre relative à l'approche de solution liée au problème spécifique n°1**

Pour une mise en œuvre efficace des solutions citées nous proposerons que les ordonnateurs prennent régulièrement connaissance avant tout engagement de dépenses de la présence effective des fonds au Trésor. Dans le cas où la disponibilité de trésorerie serait insuffisante pour couvrir les dépenses, il faut interrompre l'émission des engagements lorsque les ministères continueraient par envoyer les mandats et ordre de paiement malgré que le Trésor leur fasse part de la situation des fonds.

### **2) Condition de mise en œuvre relative à l'approche de solution liée au problème spécifique n°2**

Il faut sensibiliser les responsables intervenants dans l'élaboration du budget de l'Etat sur la fixation des montants des recettes et dépenses prévisionnelles et les bases sur lesquelles ils doivent se pencher pour mieux accomplir leur travail.

## **3- Les suggestions dans le cadre du stage**

Dans le but de surmonter ces difficultés et pour permettre aux stagiaires d'avoir les informations nous suggérons ce qui suit :

- Equiper chaque service de matériel adéquat ;
- Permettre aux agents de nous aider dans le cadre des informations à recueillir pour notre rédaction en les mettant l'un après l'autre à notre disposition suivant leur agenda de travail ;

-Choisir un agent dont la fonction serait d'assurer la sécurité des documents de la bibliothèque afin de permettre aux stagiaires de faire les recherches et pour éviter la mise en attente. C'est à dire recruter un bibliothécaire ;

## CONCLUSION

L'étude effectuée sur le thème « **Contribution à la gestion optimale des opérations de décaissements au Trésor public béninois** » se propose d'apporter des conditions susceptibles d'améliorer la gestion des opérations de décaissements.

Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons procédé à une enquête qui s'est déroulé sous forme de guide d'entretien et de questionnaire pour avoir les informations nécessaires.

En effet, au rang des difficultés que rencontre la gestion des opérations de décaissements notons que le retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat est dû au non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie. Ensuite la non sincérité du budget de l'Etat s'explique par une prévision trop optimiste des ressources budgétaires.

Dans le souci de contribuer à une dynamisation du Trésor, nous avons proposé quelques mesures susceptibles de remédier aux problèmes identifiés. Pour y parvenir l'ordonnateur doit avant tout engagement de dépenses s'assurer de la disponibilité de trésorerie et ne pas émettre des engagements lorsque les ressources ne seront pas disponibles au Trésor. En ce qui concerne la non sincérité du budget de l'Etat les responsables doivent prévoir les recettes et dépenses budgétaires en fonction de la capacité de recouvrement des régies financières et se baser réellement sur les réalisations antérieures.

Ce travail ne doit pas être considéré comme répertoriant toutes les difficultés auxquelles sont confrontées la gestion des opérations de décaissements ni le seul remède aux insuffisances relevées. Il constitue une contribution qui inspirera les dirigeants à divers niveaux.

Somme toute, nous restons convaincus que notre modeste contribution à la recherche des moyens de résolution des problèmes liés à **l'accumulation des arriérés de paiement par l'Etat béninois** aidera le Trésor public à être plus compétent.

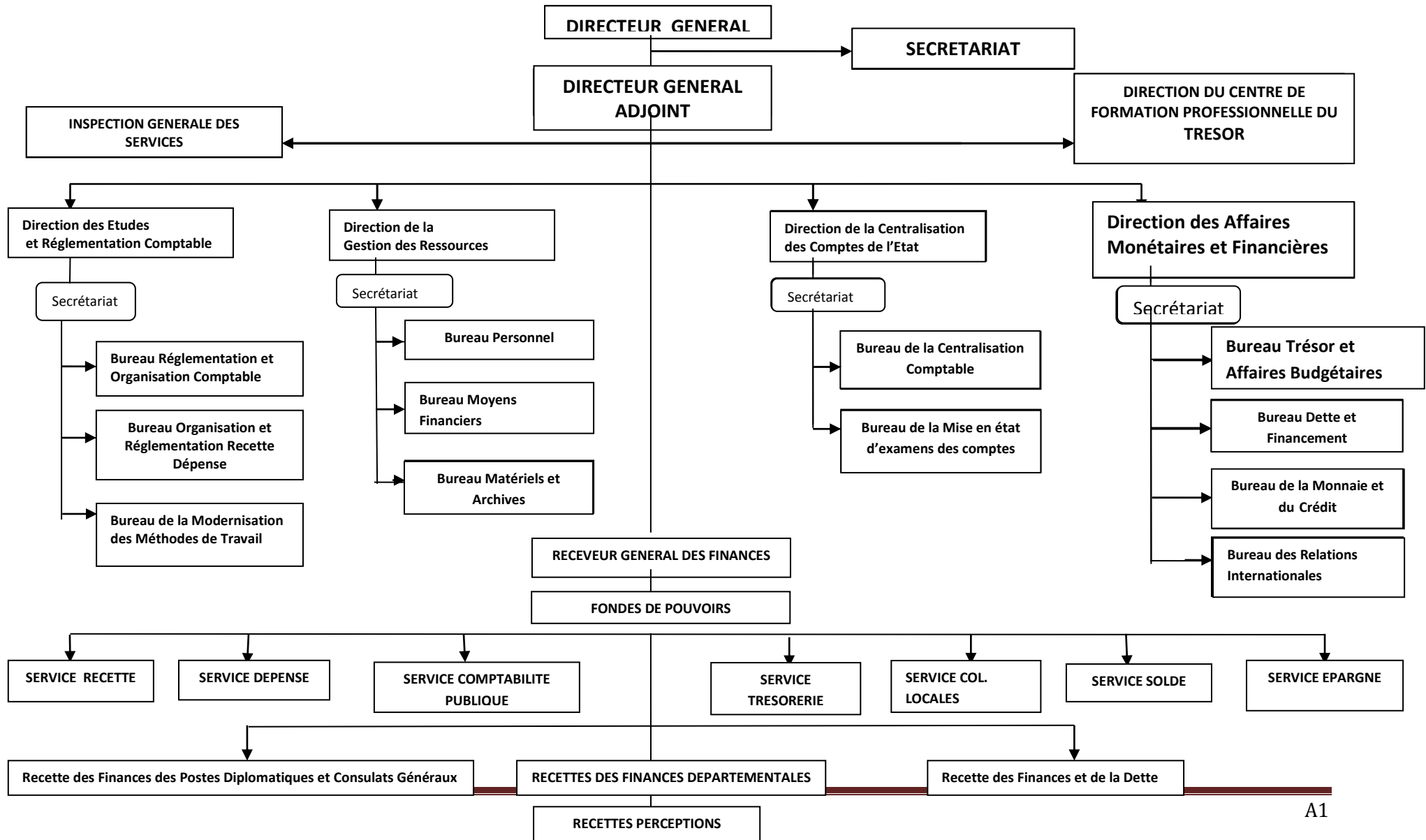
## LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aminata MBAYE, (2010-2012), « *conception d'un budget de trésorerie en date et valeur pour optimiser la trésorerie à la CNCAS* »
- Arnaud ABOHA et Fleur S. S. AIZOUN, (2014), « *Contribution à la réduction des échéances de paiement aux créanciers de l'Etat par le trésor public* »
- Article 1<sup>er</sup> de l'arrêté n°1188 /MEF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.
- Blaise et DANGOGA, (2011), « *Analyse de la procédure de paiement des dépenses de l'Etat par la DGTCP au Bénin* »
- Camille M. SOME, (2006), « *La pratique de la gestion de la trésorerie au BUMIGEB* »
- Cyr-Habib APITHY et Anne-Mariette LOKO, (2011-2012), « *Analyse de la procédure de paiement des prestataires de l'Etat par le Trésor public béninois* »
- Décret n°69-47/PR/MEF/ du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor de la République du Dahomey.
- Décret n°2001-039 du 15 février 2001 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique.
- Décret n°2000-601 du 29 novembre 2000 portant réforme des procédures d'exécution du Budget Général de l'Etat.
- DICTIONNAIRE, « *Le petit Larousse compact* » (2006)

- Emmanuel C.M. KOUMADOLI et Jacques Landry YELOUASSI, (2012-2013), « *La contribution du contrôle de gestion à la performance des entreprises : cas de la SCB LAFARGE* »
- Jean François PICARD, (1997), « *Finances Publiques* » 2e édition, paris, édition Litec, pg 174
- Jean ROSSELOT et Philippe VERDIE, (2004) « *La gestion de la trésorerie* », édition Dunod, 294 pages
- Lexique d'économie, (2014), 13ème édition
- Lois de finances pour la gestion 2015, (2014), « *Plan de trésorerie prévisionnel et mensualisé de l'exécution du budget de l'Etat* »
- La loi n°61-35 du 14 Août 1961, portant création du Trésor National du Dahomey (TND).
- Marie-Hélène HAMON Sabourin, 1996 « *Gestion des finances* », paris, Gualino éditeur, Pg 283
- Moufiidah ALLI et Patrick TOHOZIN, (2012-2013), « *contribution à la gestion de la trésorerie pour le paiement à bonne date des prestataires de l'Etat béninois* »
- Suzanne Flynn et Mario Pessoa, (2014), « *Prévention et gestion des arriérés de dépenses publiques* », pages 12-13

**ANNEXES**

**ANNEXE 1**  
**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE (DGTCP)**



ANNEXE 2

**Guide d'entretien**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG/UAC), nous avons choisi de mener une réflexion sur le thème « **Contribution à la gestion optimale des opérations de décaissements au Trésor public béninois** ». Pour ce faire, nous vous saurions gré de vous rendre disponible pour nous instruire sur les deux points que voici :

- Le processus de paiement des prestataires de services de l'Etat.
- La sincérité du budget de l'Etat.

Merci pour votre franche collaboration.

ANNEXE 3

**Questionnaire d'enquête**

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une étude pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG/UAC). L'objectif est d'acquérir votre point de vue sur « La gestion optimale des opérations de décaissements au Trésor public béninois ».

Nous vous remercions d'avance pour votre disponibilité.

**NB** : Veuillez cocher seulement dans la case qui, selon vous correspond à chaque question et répondez aux questions posées.

**1) A quoi est dû le retard observé dans le paiement des prestataires de services de l'Etat ?**

a- Au non-respect de l'arrimage entre les engagements et la disponibilité de trésorerie.

b- Au manque de disponibilité financière

c-Autres

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

d-Quelles sont vos suggestions pour éviter le retard dans le paiement des prestataires de services de l'Etat ?

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

**2) Qu'est- ce qui cause selon vous la non sincérité du budget de l'Etat ?**

a- Une prévision trop optimiste des ressources budgétaires

b- Une conjoncture défavorable

c-Autres

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

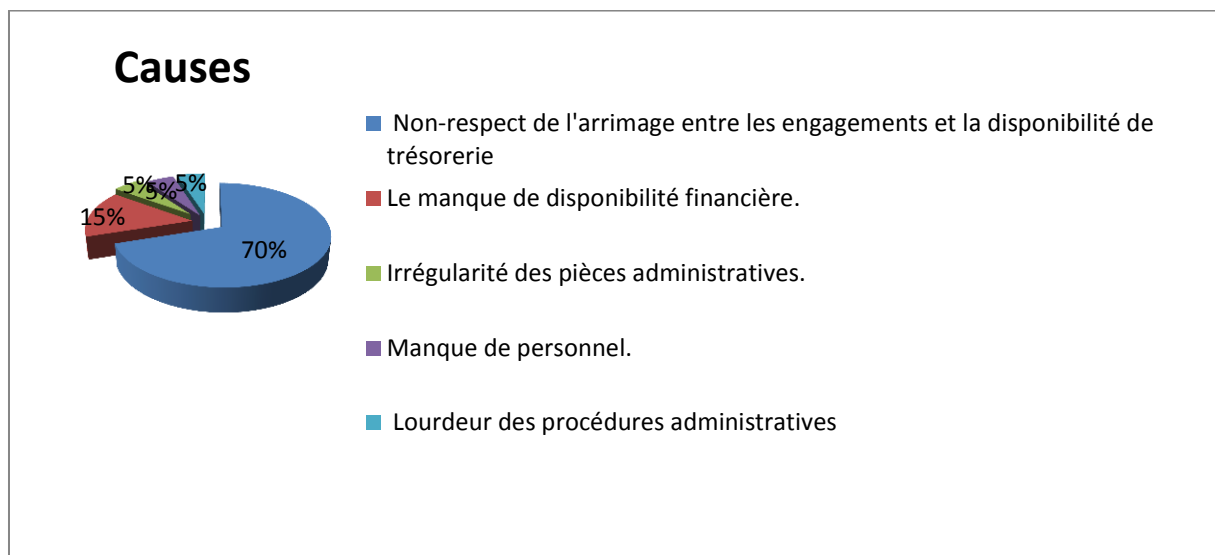
d- Quelles sont vos suggestions pour rendre sincère le budget de l'Etat ?

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

Merci pour votre franche collaboration.

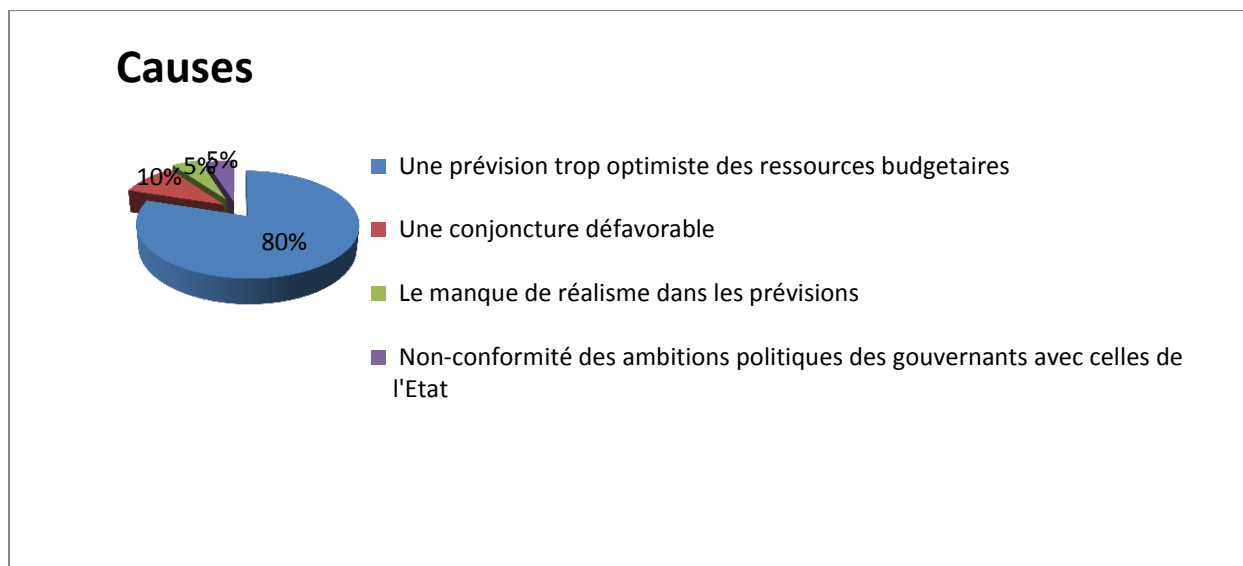
ANNEXE 4

**Graphique n°1** : Présentation des données du tableau n°3



ANNEXE 5

**Graphique n°2** : Présentation des données du tableau n°5



## TABLE DES MATIERES

Avertissement.....	i
Dédicace.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Sommaire.....	xi
Introduction.....	01
Chapitre 1 : Cadre institutionnel et déroulement du stage.....	03
Section 1 : Cadre institutionnel.....	03
Paragraphe 1: Historique et attributions de la DGTCP.....	03
A-Historique de la DGTCP.....	03
B-Attributions de la DGTCP.....	04
Paragraphe 2 :Organisation et Fonctionnement de la DGTCP.....	05
A-Organisation de la DGTCP.....	05
B-Fonctionnement de la DGTCP.....	12
Section 2 : Déroulement du stage.....	12
Paragraphe 1 :Les services parcourus et les travaux effectués.....	12
A-Services parcourus.....	12
B-Les travaux effectués.....	17
Paragraphe2 :Les difficultés rencontrées dans le cadre du stage.....	19
A- Les difficultés rencontrées.....	19
Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologie de recherche.....	21
Section 1 : Problématique, intérêt, objectifs et hypothèses de l'étude.....	21

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	21
A-Problématique.....	21
B-Intérêt de l'étude.....	23
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de recherche.....	24
A-Objectifs de la recherche.....	24
B- Hypothèses de recherche.....	25
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	25
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	25
A-Définition des concepts clés.....	26
B-Etat des connaissances.....	27
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	33
A- Approche empirique.....	33
B-Stratégie de validation des hypothèses.....	36
C-Les Limites de l'étude.....	37
Chapitre 3 : Présentation et analyse des données, approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	38
Section 1 : Présentation et analyse des données.....	38
Paragraphe 1 : Collecte des données.....	38
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données.....	39
A- Présentation et analyse des données.....	39
B- Vérification des hypothèses.....	44
Section 2 : Les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.....	45
Paragraphe 1 : Approches de solutions liées à chaque problème identifié.....	45
Paragraphe2 :Les conditions de mise en œuvre.....	46
Conclusion.....	48

---

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	50
ANNEXES.....	A
TABLE DES MATIERES.....	B1