

REPUBLICQUE DU BENIN
*****@*****
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
*****@*****
UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI
@@@@@
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE I POUR
L'OBTENTION DU DIPLOME DE TECHNICIEN SUPERIEUR**

OPTION :
Administration des Finances

FILIERE :
Administration des Finances
et du Trésor

ANNEE ACADEMIQUE
2010- 2011

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
TENUE DE LA COMPTABILITE DE L'ETAT DANS
LES RECETTES DES FINANCES ; CAS DE LA
RECETTE DES FINANCES DU MONO/COUFFO**

Réalisé et présenté par :
Nasser Caius DEGBEY

Sous la direction de :

Maître de stage :
Roger GBADAMASSI
Receveur des Finances du Mono-Couffo

Directeur de mémoire
Camille MIGAN
Enseignant à l'ENAM

Mai 2012

IDENTIFICATION DU JURY

Président : Augustín Foster CHABOSSOU

Vice-président : Félix FANOU

Membre : Maixent N.P. AGUEQUE

*L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.*



DEDICACE

- ❖ A toi mon feu père Koffi Charles DEGBEY ;
- ❖ A toi ma très chère mère Kouaba Eugenie DOHOU pour tous les sacrifices que tu consens à mon endroit ;
- ❖ A toi ma chère épouse Geneviève AKPLA ;
- ❖ Ma fille Samuella et mes fils Orphéric et Trésor. Ce travail est le votre. Puisse-t-il vous incite à mieux faire.
- ❖ A mes sœurs, frères et amis.

Remerciements

Nous tenons à remercier :

- ❖ Notre directeur de mémoire Camille MIGAN, qui en dépit de ses multiples occupations n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition toute l'expertise nécessaire à la réalisation de ce travail ;
- ❖ Notre maître de stage Roger GBADAMASSI, Receveur des Finances Mono-Couffo pour nous avoir consacré une partie de son précieux temps à la réalisation de ce travail ;
- ❖ Monsieur Alidou ODJO, Fondé de pouvoir du Receveur des Finances du Mono-Couffo;
- ❖ Tout le personnel de la Recette des Finances du Mono-Couffo dont l'accueil et la disponibilité ont été pour nous le socle d'un dévouement ;
- ❖ L'administration de l'ENAM et tous nos professeurs de l'ENAM à travers la formation qu'ils nous ont donnée ;
- ❖ Tous mes amis de l'ENAM en particulier : HONONTA Hospice, KPATINVO Idèlphonse, HOUNTONDJI S. Léandre ;
- ❖ Monsieur Etienne L. TOHOUNHO pour son soutien moral, matériel et financier ;
- ❖ Madame Ernestine SESSOU pour son soutien.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CGE : Comptabilité Générale de l'Etat

CE : Comptabilité de l'Etat

DC : Division Comptabilité

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

RF : Recette des Finances / Receveur des Finances

RF M/C : Recette des Finances du Mono-Couffo

RGF : Receveur Général des Finances

RP : Recette Perception / Receveur Percepteur

SIGFiP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

VI : Valeurs Inactives

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

TPB : Trésor Public Béninois

TSE : Tableau de Synthèse de l'Etude

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Tableau de regroupement des problèmes spécifiques.....	25
Tableau n°2 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE).....	35
Tableau n°3 : Données relatives à l'identification de la cause réelle du PS1...	44
Tableau n°4 : Données relatives à l'identification de la cause réelle du PS2...	45
Tableau n°5 : Données relatives à l'identification de la cause réelle du PS3...	46
Tableau n°6 : Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).....	54

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Aster : Application des Services du Trésor pour des Etats Rénovés.

Comptabilité : Système de traitement de l'information financière permettant de rassembler, de suivre et d'enregistrer en unités monétaires les opérations de l'entreprise en vue d'obtenir les documents de synthèse utilisables et interprétables pour les dirigeants et pour les tiers.

Comptabilité de l'Etat : Technique de constatation et d'enregistrement après contrôle des opérations du Budget Général de l'Etat, des Comptes Spéciaux et le cas échéant des Budgets Annexes afin de permettre l'information aux autorités chargées de la gestion et celles chargées du contrôle des Finances Publiques.

Crédits délégués : Autorisations budgétaires déléguées à une autorité administrative pour lui permettre d'entamer le processus de paiement d'une Dépense Publique.

Mandat de paiement : Document donnant au comptable, l'ordre de payer la dette de l'Etat ou celle des autres organismes publics lorsqu'il est émis par l'ordonnateur du Budget de l'Etat ou l'ordonnateur du budget d'une collectivité locale.

Progiciel : Logiciel conçu et adapté pour les besoins d'un organisme donné et modifiable à tout moment pour le renforcement des objectifs de l'entreprise.

Valeur Inactive : Ce sont des timbres, carnets à souche ou tickets utilisées par un comptable public ou un régisseur de recette en l'acquit des prestations et services payés par les usagers au comptant.

RESUME

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, nous avons effectué un stage à la Recette des Finances du Mono-Couffo. Suite aux dysfonctionnements observés dans un contexte général et en particulier sur la tenue de la comptabilité de l'Etat, nous avons décidé de mener nos réflexions sur la problématique de la tenue de la comptabilité de l'Etat dans les Recettes des Finances précisément à la Recette des Finances du Mono-Couffo. Le problème général identifié est celle d'une insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat. La résolution de cette problématique a suivi une logique de recherche diagnostique à partir de trois problèmes spécifiques.

Ainsi, pour le problème spécifique n°1, qui est une insuffisance dans la tenue de la comptabilité en amont des procédures de comptabilisation des opérations par certains agents, la cause identifiée est le manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité. Pour remédier à ce problème, nous avons suggéré d'organiser périodiquement à l'attention de tous les agents des postes comptables des séminaires ou ateliers de formation et de renforcer le personnel existant dans les postes comptables par l'envoi d'agents compétents ou disposant du profil requis.

Concernant le problème spécifique n°2, qui est l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster, notre étude nous a amené à conclure que c'est les habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel Aster qui est la cause. Par conséquent, nous avons proposé l'implantation au niveau de chaque RF au moins d'un agent paramétreur en vue de la correction des écritures comptables clôturées d'une

part et d'autre part initier d'autres personnes aux diverses techniques de paramétrage du progiciel pour pallier aux éventuels problèmes d'indisponibilité des membres de l'équipe Aster.

Pour ce qui est du problème spécifique n°3, relatif à la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires, la cause identifiée est le manque du personnel dans les RP. Les solutions proposées pour l'éradication de cette cause sont : adopter une politique permettant de mettre en adéquation les tâches du personnel, le besoin en personnel, évaluer le besoin en personnel de chaque RF et de chaque RP et recruter du personnel qualifié nécessaire.

Pour finir, nous pensons que le respect des solutions et méthodes d'amélioration préconisées, contribuerait à une tenue efficace de la comptabilité d'Etat dans les Recettes des Finances.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Chapitre préliminaire: De la présentation du cadre de l'étude, des observations de stage au ciblage de la problématique

Section1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage.

Section2 : Ciblage de la problématique.

Chapitre I: De la conception du cadre théorique et méthodologique de la recherche

Section 1 : Conception du cadre théorique de l'étude

Section 2 : Méthodologie de la recherche

Chapitre II: De la Mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'Etude ; approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Section 1 : Mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'Etude

Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction

Pour assurer son fonctionnement normal, l'Etat béninois doit faire face à des charges de toutes sortes avec les ressources qu'il aurait mobilisées. Consignées dans un document appelé Budget Général de l'Etat (BGE), ces ressources et charges sont prévues annuellement et font l'objet d'un vote par le parlement. En effet, selon l'article 21 de la Loi Organique n°86-021 du 26 septembre 1986 relative aux Lois des Finances, le Budget est " l'acte qui prévoit et autorise en la forme législative les ressources et les charges de l'Etat". Ainsi, la Comptabilité Générale de l'Etat est un système d'information particulier destiné à fournir des représentations de la situation financière et à en mesurer la performance économique. Les renseignements fournis par cette "science" permettent au dirigeant de contrôler les flux, de calculer les résultats, d'anticiper les risques ultérieurs, et de prendre des décisions adéquates.

Les Ordonnateurs et les Comptables dont les fonctions sont par principe séparées, assurent l'exécution des opérations prévues au titre de ce budget. La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) s'est vue assigner au titre de ses attributions, l'exercice de la fonction « Comptabilité Publique ». Il s'agira alors pour la DGTCP d'assurer une bonne tenue de la Comptabilité de l'Etat à travers les opérations de centralisation décadaire des comptes de tous les comptables publics, la reddition à bonne date du Compte de Gestion.

Néanmoins, l'on assiste à divers dysfonctionnements qui laissent entrevoir des insuffisances dans la tenue de la Comptabilité de l'Etat (CE), malgré l'existence d'un cadre juridique et technique régissant la tenue de cette comptabilité. Dans le souci de contribuer à une tenue efficiente de la CE, nous

nous sommes proposé de réfléchir sur le thème «**Contribution à l'amélioration de la tenue de la comptabilité de l'Etat dans les Recettes des Finances**» et nous avons orienté nos recherches vers le premier niveau de centralisation des comptabilités. En considérant que les Recettes des Finances (RF) ont les mêmes missions avec toutefois une organisation interne différente, les problèmes identifiés au niveau d'une RF peuvent être généralisés au niveau des autres RF appuyés par les données d'enquête. Ainsi, nos recherches ont été effectuées au niveau de la Recette des Finances du Mono-Couffo (RF M/C) sur ce thème et nous ont permis d'identifier des problèmes spécifiques (manifestations du Problème général relatif à la tenue non efficace de la CE) parmi lesquels nous avons retenu les trois qui suivent :

- Insuffisante dans la tenue de la comptabilité de l'Etat en amont des procédures de comptabilisation des opérations par les RP;
- impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel ASTER ;
- persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.

Dans le but de trouver des approches de solutions aux problèmes ci-dessus énumérés, nous développerons le thème suivant la structuration ci-après :

- le Chapitre préliminaire sera consacré à la présentation du cadre de l'étude, des observations de stage au ciblage de la problématique;
- le Chapitre 1 sera réservé à la conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- le Chapitre 2 abordera la mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude, la détermination des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :

DE LA PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE
DES OBSERVATIONS DE STAGE AU CIBLAGE DE
LA PROBLEMATIQUE

SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.

PARAGRAPHE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE

Il s'agira d'abord pour nous de présenter le cadre institutionnel de l'étude qui est la DGTCP et ensuite de présenter la structure d'accueil du stage c'est-à-dire la RF du M/C.

I : PRESENTATION GENERALE DE LA DGTCP

A-) Attributions de la DGTCP

Direction technique du Ministère chargée des Finances, la DGTCP a des attributions décrites non seulement par l'article 67 du décret n° 2008-111 du 12 Mars 2008 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF) du MFE mais aussi par l'article 1^{er} de l'arrêté n° 1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant AOF de la DGTCP.

Selon ces articles, la DGTCP exerce deux (02) fonctions principales : la fonction « Trésor » et la fonction « Comptabilité Publique ».

Au titre de la fonction « Trésor », elle est chargée :

- de gérer la trésorerie de l'Etat ;
- d'étudier et de suivre les problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'Etat et de procéder aux arbitrages nécessaires ;
- de proposer et de mettre en œuvre la politique financière de l'État ;
- de réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans le temps et dans l'espace ;
- de gérer la dette publique ;
- d'émettre et de négocier les effets publics ;

-
- de gérer le portefeuille de titres de l'Etat ;
 - d'exécuter en collaboration avec l'institution d'émission la politique monétaire de l'Etat.

Au titre de la fonction « Comptabilité Publique », la DGTCP est chargée :

- d'animer ses services extérieurs (les RF et les RP) dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires des organismes publics ;
- d'initier ou d'étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat ou des autres collectivités publiques ;
- de centraliser les comptes de tous les comptables publics ;
- d'assurer la reddition du compte de gestion de l'Etat ;
- de mettre en état d'examen les comptes des comptables principaux de l'Etat et des Collectivités Territoriales et d'en assurer la transmission à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

B-) Organisation et Fonctionnement de la DGTCP

Pour pouvoir bien mener les missions qui lui sont dévolues, la DGTCP a été subdivisée en services centraux, directions techniques et services extérieurs.

L'organigramme de la DGTCP est présenté en annexe 1.

1-) Les services centraux

Les services centraux, directement rattachés à la DGTCP sont au nombre de trois (03) :

♠ l'Inspection Générale des Services (IGS) qui, sous l'autorité du Directeur Général, est chargée du contrôle sur pièces et sur place de toutes les structures de la DGTCP du point de vue de l'application des règles et procédures en matière de comptabilité publique et de gestion administrative ;

♠ la Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT) chargée, en liaison avec la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) et sous la supervision de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du ministère en charge des Finances, d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DGTCP ;

♠ la cellule informatique qui assure l'installation la gestion et l'entretien du réseau informatique.

2-) Les Directions techniques

Elles sont au nombre de cinq (5). Il s'agit de :









- la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) ;
- la Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable (DERC) ;
- la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE) ;
- la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF) ;
- la Recette Générale des Finances (RGF).

Elle est chargée de :

- l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat dont notamment la liquidation et le paiement sans ordonnancement préalable des soldes et accessoires courants des Agents Permanents de l'Etat ;
- l'exécution des opérations hors budget ou opérations de trésorerie ;
- la tenue de la comptabilité de l'Etat ;

-
- la reddition du Compte de Gestion de l'Etat ;
 - la coordination du réseau comptable du Trésor Public;
 - la mise en état d'examen des comptes de gestion des Collectivités territoriales et de leur transmission à la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat (DCCE).

Ces différentes tâches de la RGF sont exécutées par les huit (8) services qui la composent. Il s'agit :

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

Seuls les sept premiers sont fonctionnels. Les services extérieurs du RGF sont aussi placés sous la RGF.

3-) Les services extérieurs

Les services extérieurs sont les Recettes des Finances et les Recettes Perceptions (RP).

a-) les Recettes des Finances

On distingue :

- la Recette des Finances départementales : Elle est chargée de l'exécution des opérations budgétaires et comptables de l'Etat au niveau des départements ;

-
- la Recette des Finances de la Dette (RFD) chargée d'assurer le service de la dette publique et d'exécuter les dépenses relatives aux projets financés sur ressources extérieures ;
 - la Recette des Finances des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux (RFPDCG) chargée de tenir une comptabilité centralisée des postes diplomatiques et consulats généraux.

b-) les Recettes Perceptions

Elles sont situées au niveau de chaque commune et ont pour fonction d'exécuter les opérations du Budget Général de l'Etat au niveau local, d'exécuter les opérations du budget de la commune, et de tenir la comptabilité de la commune.

II : PRESENTATION GENERALE DE LA RF DU M/C

A-) Missions

La RF du M/C est l'un des services extérieurs de la DGTCP. Elle constitue l'une des six recettes des Finances installées dans les chefs lieux des anciens départements. Selon les articles 53, 54 et 55 de l'arrêté n° 1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant AOF de la DGTCP :

◇ le Receveur des Finances (RF) est un comptable secondaire du Budget Général de l'Etat ;

il réalise les opérations se rapportant au Budget Général de l'Etat assignées sur sa caisse par le Receveur Général des Finances (RGF), son supérieur hiérarchique ;

◇ le RF centralise pour le compte du RGF les opérations comptables de l'Etat constatées dans les RP de son arrondissement financier ;

◇ le RP est le comptable principal des communes dont il a en charge la gestion financière. A ce titre, il rend compte de sa gestion au juge des comptes de la cours suprême.

En résumé, les missions essentielles de la RF du M/C comme celles des RF consistent d'une part à mettre en œuvre la politique budgétaire et comptable de l'Etat dans les départements et d'autre part à assurer la coordination et la supervision des activités des autres postes comptables de son arrondissement financier.

B-) Organisation et Fonctionnement de la RF du M/C

Service extérieur de la DGTCP, la RF du M/C dispose d'un organigramme qui comprend une Administration, cinq divisions et les neuf (09) Recettes Perceptions de sa circonscription financière.

1-) L'Administration

Elle se compose du :

- ◇ Bureau du Receveur des Finances ;
- ◇ Bureau du Fondé de Pouvoir ;
- ◇ Secrétariat Administratif.

a-) Le Bureau du Receveur des Finances

La RF du M/C, comme toutes les autres RF est dirigée par un Receveur des Finances, dont la mission est de veiller à la bonne exécution de la mission comptable dévolue aux Recettes des Finances.

b-) Le Bureau du Fondé de Pouvoir

Deuxième autorité de la Recette des Finances placée sous l'autorité directe du RF, le Fondé de Pouvoir (FP) conformément à la note de service n° 281/DGTCP/RGF/101 du 31 juillet 2008 de la RF portant attributions du Fondé de Pouvoir, est chargé:

- ◇ de coordonner les opérations de la division Comptabilité ; à cet égard, il a pour mission d'effectuer les contrôles des opérations de la caisse, des comptabilités saisies avant leur signature par le Receveur des Finances ;
 - ◇ de veiller à l'envoi des décades à la RGF à bonne date ;
 - ◇ de centraliser périodiquement les différentes situations statistiques des postes comptables et de la Recette des Finances ;
 - ◇ de préparer les rapports trimestriels d'activités qu'il soumet à l'appréciation du RF ;
 - ◇ d'organiser le traitement des mandats de paiement ;
 - ◇ de signer les bulletins de prise en charge ;
 - ◇ de liquider les affaires courantes ;
 - ◇ d'apprécier avec le Receveur des Finances les agents ;
 - ◇ d'assurer l'intérim du Receveur des Finances en cas d'absence ;
- En résumé, le FP assiste le RF dans l'exercice de ses fonctions.

c-) Le Secrétariat Administratif

Rattaché au Receveur des Finances, le Secrétariat est chargé :

- ◇ de mettre en forme, d'enregistrer, de saisir, d'expédier et de conserver les courriers de la RF ;
- ◇ d'assurer la gestion des courriers confidentiels de la RF ;
- ◇ de gérer l'agenda du RF ;
- ◇ de gérer et de transférer aux divisions appropriées tous les appels téléphoniques ;

-
- ◇ de l'accueil et de l'orientation de tous les usagers ;
 - ◇ d'exécuter toutes autres tâches qui lui sont confiées par le RF.

2-) Les Divisions

Elles sont au nombre de cinq (05) à savoir :

- ◆ La Division de la Caisse ;
- ◆ La Division des Collectivités Locales ;
- ◆ La Division de la Comptabilité ;
- ◆ La Division des Pensions ;
- ◆ La Division du Visa ;

3-) Les Recettes Perceptions de la RF du M/C

Elles sont au nombre de neuf (9). (Voir liste en Annexe 2)

PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX

Il s'agira pour nous de restituer les mécanismes de fonctionnement de la RF du M/C à travers, d'une part les activités non comptables et d'autre part l'état des prestations comptables.

I : ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES NON COMPTABLES DE LA RF DU M/C

A-) L'Administration et ses Activités

1-) Le Receveur des Finances

Première autorité de la RF du M/C, le RF coordonne toutes les activités exercées à l'intérieur de l'Administration. Ainsi, les courriers lui sont transmis à leur arrivée et il y appose son paraphe et ses annotations avant leur affectation

aux divisions compétentes pour traitement. Ces courriers, après leur traitement, lui sont retournés pour son appréciation ;

Supérieur hiérarchique au plan administratif de tous les RP de son arrondissement financier et comptable secondaire de l'Etat, le RF :

- reçoit leurs comptabilités décadaires, les différentes situations mensuelles et leurs rapports d'activités trimestriels ;
- exerce un contrôle sur la régularité de leurs opérations et interfère pour le règlement des différents problèmes qui surviennent au cours de l'exercice de leurs fonctions ;
- organise des séances d'échange avec eux, non seulement dans l'enceinte de la RF du M/C mais aussi dans leurs postes comptables.

Les agents de la RF sont soumis à un contrôle permanent du Receveur des Finances dans l'exécution de leurs tâches. Il veille ensemble avec le FP à l'accomplissement diligent de ces tâches. Tout cela témoigne de **la manifestation de l'autorité administrative (force)**.

En ce qui concerne les opérations de contrôle des Recettes Perceptions de son arrondissement financier, le Receveur des Finances du M/C opère deux (02) sortes de contrôle : le contrôle sur pièces et le contrôle sur place de leurs opérations.

Le contrôle sur pièces consiste en la vérification de la présence effective des pièces justificatives des opérations et sera abordé à travers les activités de la Division de la Comptabilité. Quant au contrôle sur place, il concerne les descentes régulières et parfois inopinées du Receveur des Finances dans les postes comptables pour vérifier la régularité de leurs opérations à travers la présence physique des deniers publics et autres valeurs détenues par le chef de poste comptable et, si nécessaire, les pièces comptables.

Le RF dans son rôle de Caissier de l'Etat, et comme tous les chefs de tous les postes comptables, veille à la bonne tenue de la caisse de la Recette des Finances. Pour ce faire, le RF se rend à la division caisse après l'arrêté des opérations de la journée. Il vérifie l'encaisse du jour au livre journal de caisse. Ensuite, il procède à la vérification du calepin de caisse puis à celle du coffre-fort. Les mandats de paiement sur crédits délégués lui sont soumis après leur traitement par la division du visa afin qu'il y appose son cachet "VU BON A PAYER". Ce qui reflète donc **un suivi rigoureux de la procédure de paiement des dépenses publiques (force)**.

2-) Le Fondé de Pouvoir

Il est le collaborateur immédiat du RF. Il paraphe certains documents soumis à son appréciation et participe efficacement à la gestion du personnel de la RF.

3-) Le Secrétariat Administratif

Il est chargé de la gestion de tous les courriers à l'arrivée et au départ et bien d'autres tâches déjà spécifiées. En ce qui concerne les courriers à l'arrivée, le secrétariat les réceptionne après une décharge et les enregistre. Ces courriers sont ensuite envoyés au RF pour paraphe avant d'être affectés aux divisions ou aux RP destinataires. A cette étape, les destinataires apposent leur signature dans le cahier d'enregistrement à la suite de la réception des courriers. Ce même processus est observé et suivi pour l'expédition des courriers qui font l'objet d'une décharge au registre du courrier départ par l'agent chargé de l'envoi qui, à son tour, fait décharger le cahier d'enregistrement au niveau des services destinataires du courrier.

Outre la gestion des courriers, le secrétariat administratif est chargé de la réception, du transfert aux divisions concernées et de l'émission de tous les

appels et messages téléphoniques. Ces messages, après avoir été pris au brouillon, sont mis au propre avant d'être soumis à l'autorité. L'accomplissement fréquent de cette tâche oblige le secrétariat à abandonner toute activité courante lorsque le besoin se fait sentir. Il s'occupe également de la saisie des documents, de l'accueil et d'autres tâches qu'il plait au RF de lui confier. Aussi, avons-nous constaté, qu'en dehors des quelques aides (stagiaires éventuels), ces différentes tâches sont exécutées par le chef du secrétariat et sa collaboratrice qui assure aussi les missions dévolues au secrétariat particulier. Elles œuvrent au quotidien pour la réussite de leur mission. Nous avons observé **que la RF dispose d'un effectif suffisant en personnel (force).**

B-) Des divisions en marge de la comptabilité et corollaires

1-) Division de la Caisse

Elle s'occupe essentiellement de l'encaisse des recettes et du paiement des dépenses de la RF du M/C ;

Les recettes proviennent :

- de l'approvisionnement par la banque de la caisse de la RF du M/C
- des recettes de compte d'épargne ;
- des recettes d'amende judiciaire ;
- des recettes de loyer d'immeuble ;
- des recettes de redevances, d'installation et de pêche ;
- des recettes de quotions de mise en libertés provisoires ;
- des versements de fonds effectués par l'administration des eaux et forêts ;
- des versements des services de conditionnement ;
- des versements de TVA ;
- Les recettes pour visite technique, droit d'examen et divers concours etc.

Quant aux opérations de dépenses, elles concernent le paiement des bons de caisse, des salaires, des pensions et autres titres de paiement. La division de la caisse est chargée également de l'approvisionnement en fonds des recettes perceptions. Elle produit également les situations mensuelles qui permettent de vérifier la concordance entre les chiffres des administrations financières et ceux du Trésor en ce qui concerne les versements de recette.

En fin de journée, le caissier principal procède à l'arrêté du journal divisionnaire P1A, du livre journal de caisse, du calepin de caisse mais aussi à l'arrêté d'autres livres journaux et à la vérification de la concordance de l'encaisse du coffre-fort avec le calepin de caisse avant les contrôles du RF.

2-) Division des Collectivités Locales

Elle s'occupe du traitement des transferts des ressources du RGF aux communes, de même elle procède au reversement et restitution d'impôts et taxes (TVA, TV) perçues au cordon douanier. Elle assure la représentation de la RF au sein de la commission préfectorale d'étude et du contrôle de la légalité des actes administratifs et financiers dans le cadre de l'exercice de la tutelle.

Elle s'occupe également de la gestion des Valeurs Inactives (VI). Les VI font l'objet d'un poinçonnage permettant de faciliter leur identification et leur sécurisation sur le marché en cas d'éventuelle falsification lors des contrôles. Remarquons au passage que **la Division des Collectivités Locales est dotée d'un bon outil de sécurisation des VI (force).**

Le RF coordonne les opérations d'incinération qui se fait en présence des autorités communales pour les VI datant de deux années. Nous remarquons donc **un bon suivi du mouvement des valeurs inactives (force).**

3-) La Division des Pensions

Elle s'occupe essentiellement du traitement des bulletins de pensions édités chaque mois et réceptionnés par la RF du M/C. On distingue plusieurs types de pensions à savoir :

- ◇ les pensions d'ancienneté ;
- ◇ les pensions proportionnelles ;
- ◇ les pensions de reversion (veuvage et les Pensions Temporaires d'Orphelins 'PTO') pour les ayants-cause ;
- ◇ les pensions étrangères.

En effet, les pensions françaises sont payées trimestriellement et concernent principalement les anciens combattants tandis que les autres types de pension sont payés mensuellement.

Une fois les bulletins de pension réceptionnés, les agents de la Division des Pensions procèdent à leur traitement. Ce traitement consiste à ranger ces bulletins dans les livrets correspondants déjà classés par millésime. Après ce travail de rangement, la RF du M/C à travers la Division de la Caisse procède au paiement des pensionnés. Nous remarquons **une bonne organisation de la procédure de paiement (force)**.

4-) La division du Visa

Elle s'occupe principalement du traitement des mandats de paiement sur crédits délégués des départements de Mono et du Couffo. C'est une activité qui consiste à vérifier la régularité des mandats avant leur paiement à vue ou par virement. En effet, la Division reçoit préalablement du ministère chargé des Finances, la « fiche détail de la délégation engagement » qu'elle utilise pour vérifier la conformité de la « fiche d'engagement de dépenses » envoyée par les structures bénéficiaires des crédits. Ensuite, le traitement réel du mandat consiste en la vérification de :

-
- ◇ la présence des pièces justificatives du paiement de la dépense ; dans le cas des fournisseurs, il s'agit de la vérification de la présence des bons de commande, des bordereaux de livraison, des bordereaux d'envoi, la facture pro format, le Relevé d'Identité Bancaire (RIB); l'authenticité des contrats pour les entrepreneurs ;
 - ◇ la disponibilité de crédit ;
 - ◇ la signature du préfet ;
 - ◇ le visa du délégué du contrôleur financier etc....

Si ces vérifications sont satisfaisantes, les ordres de virement ou les bons de caisse peuvent être élaborés à l'aide du logiciel SIGFIP et ceci après les diverses oppositions et retenues.

Dans le cas contraire, le mandat est différé en cas de défaut d'une pièce justificative, et rejeté en cas d'une erreur de calcul sur les factures. Remarquons qu'en fin d'exercice, plusieurs mandats ne sont pas accompagnés des pièces justificatives nécessaires à leur validité ; ce qui traduit **un suivi non rigoureux de la gestion des mandats (faiblesse)**.

II : ETAT DES LIEUX SUR LA TENUE DE LA COMPTABILITE DE L'ETAT DANS LA RF DU M/C

A-) Restitution des prestations comptables de la RF du M/C

Il s'agit ici de présenter principalement les activités de la Division Comptabilité (DC) et de faire des constats significatifs. La principale activité de la DC est le traitement des comptabilités décadaires. Il s'agit non seulement de la comptabilité de la RF du M/C mais aussi des comptabilités envoyées par chacun des neuf (9) postes comptables de son arrondissement financier. La présentation de cette activité se déroulera en deux (02) parties. Soulignons qu'

avant d'aborder la présentation des activités, des écritures comptables ont été passé.

Ainsi, **le schéma de la comptabilisation des recettes fiscales et non fiscales** se présente comme suit :

Débit : 531.xx

Crédit : 390.310.1 ou 390.310.4

: 390.312.1 ou 390.312.2

: 390.312.3 ou 390.312.4 ou 390.312.5

Le schéma de la comptabilisation des dépenses diverses se présente comme suit :

Débit : 390.313.1 ou 390.313.2

: 390.313.3 ou 390.313.4

: 390.313.5

Crédit : 531.1xx

Le schéma de la comptabilisation des encaissements par cheque se présente comme suit :

Débit : 390.316.1

Crédit : 390.310xxx ou 390.312xxx

Le schéma de la comptabilisation des réceptions de fonds se présente comme suit :

Débit : 513.1xx ou 515.1xx ou 531.1xx

Crédit : 58.1xx ou 58.2xx

(58.1001 en cas de réception de fonds en provenant du RF ; 58.2xx en cas de réception de fonds en provenance des RP)

1-) Première partie

Réception des comptabilités décadaires des postes comptables et leur

transmission à la DC par le secrétariat administratif. Cette partie sera décrite en trois (03) étapes :

1^{ère} étape : l'apurement des comptabilités

Elle consiste à vérifier d'abord la présence de toutes les pièces justificatives, ensuite l'exactitude des imputations comptables et la présence des cachets et signatures autorisés. A l'issue de cette vérification, les irrégularités (opérations imputées à tort à un compte ou une irrégularité de fond ou de forme) constatées doivent faire l'objet de rejet. Dans la pratique, l'on observe un respect scrupuleux de cette règle et l'on requiert l'intervention du chef du poste concerné. Celui-ci est avisé par appel téléphonique. Toutefois, on note **l'absence de ligne téléphonique au niveau de certains postes comptables (faiblesse)**.

Dans le cas des irrégularités faisant l'objet de rejet, on note d'une part la passation de plusieurs écritures erronées et des comptabilités décadaires suffisamment biaisées et d'autre part le manque de précision dans les écritures passées sans oublier la production des situations comptables ne respectant aucune norme et aucun principe comptable. Malgré les différentes corrections et remises à l'ordre effectuées aux agents, les mêmes erreurs se répètent. Loin de vouloir porter un quelconque jugement, nous avons relevé que ces insuffisances constituent la preuve **d'une maîtrise insuffisante des procédures de comptabilisation des opérations (faiblesse)**.

2^{ème} étape : la saisie des écritures comptables

Elle se fait à l'aide d'un progiciel dénommé Aster en amélioration de WMONEY (ancien logiciel utilisé). Il s'agit d'un progiciel permettant la saisie rapide et l'enregistrement des écritures comptables dans les livres journaux appropriés, dont l'accès est conditionné par l'usage d'un compte personnel créé aux utilisateurs à cet effet et sécurisant ainsi le système. Ce progiciel comporte

déjà tous les schémas d'écritures comptables dans le cadre de la tenue de la Comptabilité de l'Etat. On peut donc remarquer **l'utilisation d'un progiciel de traitement des données comptables (force)**.

Dans le module CGE de ce progiciel, il existe différentes tâches à savoir :

- ◇ l'ouverture des journées comptables ;
- ◇ la saisie des écritures comptables ;
- ◇ la comptabilisation des écritures ;
- ◇ la consultation - l'annulation d'écritures ;
- ◇ la clôture de journée comptable.

Malgré l'existence de la rubrique « Annulation d'écritures comptables », on note l'impossibilité de rectifier les écritures comptables par la RF du M/C. En effet, lorsque les écritures comptables ne sont pas encore clôturées, la Division peut les rectifier (étape de saisie) ou les annuler et reprendre (étape de comptabilisation). Mais dès qu'elles sont clôturées, la division ne peut procéder à une quelconque modification sans l'intervention des techniciens ou agents paramétreurs de ce progiciel. On note **l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster (faiblesse)**. De plus, cette situation bloque systématiquement le processus de traitement des comptabilités.

3^{ème} étape : le dépouillement

Elle consiste à classer par unité de compte les pièces comptables (fiches d'écritures et pièces justificatives) de tous les postes comptables et à dresser un total sur une bande à machine qui est rapprochée de celui qui figure dans le progiciel.

Dans le même temps, en ce qui concerne les opérations propres de la RF du M/C, elle se fait sous l'appellation de «traitement de la journée comptable». Une fois les pièces justificatives envoyées par les autres divisions, notamment la

division caisse, la première partie du processus de traitement de la journée semble identique à celui du traitement des comptabilités décadaires des postes comptables à la différence que nous notons ici l'élaboration des fiches d'écritures. Elle comporte aussi trois (03) étapes.

1^{ère} étape : l'apurement des pièces et l'élaboration des fiches d'écritures ;

Il s'agit de vérifier les totaux des relevés et autres pièces justificatives des opérations effectuées et de passer les écritures comptables appropriées sur les fiches d'écritures avant de requérir la signature du RF sur ces pièces.

2^{ème} étape : la saisie des écritures comptables

Il s'agit de la saisie des écritures comptables dans les livres journaux appropriés et indiqués à cet effet à l'aide du progiciel Aster.

3^{ème} étape : le dépouillement

Il consiste à classer par unité de comptes les pièces comptables (fiches d'écritures et pièces justificatives) des différentes journées de la décade de la RF du M/C et à vérifier les totaux.

2-) Deuxième partie

La deuxième partie du processus de traitement des comptabilités est identique aussi bien pour les comptabilités des postes comptables que pour les opérations de la RF du M/C. Elle comporte aussi plusieurs étapes à savoir :

1^{ère} étape : l'élaboration des Bordereaux de Transfert des Recettes et des Dépenses (BTR et BTD) ;

2^{ème} étape : la comptabilisation, la clôture, la centralisation et le transfert de toutes les opérations à l'aide du progiciel Aster ; l'élaboration de la balance décadaire ;

3^{ème} étape : l'édition des relevés de comptes annexés aux BTR et BTD ;

4^{ème} étape : la transmission des pièces au RF pour vérification et signature;

5^{ème} étape : le dédoublement des pièces et l'élaboration de la balance décadaire;

6^{ème} étape : l'élaboration du bordereau d'envoi au RGF de la comptabilité centralisée indiquant le contenu des pièces de la décade ; la mise sous pli de la décade (emballage) et sa transmission au RGF.

Malgré **l'organisation rationnelle du travail au niveau de la Division de la Comptabilité (force)** qui résulte du fait de la bonne répartition des tâches entre agents, du respect du temps de traitement des comptabilités et la détermination des agents de la DC, on note **la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires (faiblesse)**. Ce retard est dû à celui accusé par les Recettes Perceptions dans l'envoi de leur comptabilité décadaire et aussi par les multiples erreurs commises dans la tenue des comptabilités. D'autres causes sont liées à la fréquence des coupures intempestives de l'énergie électrique et le fait que **la RF ne dispose pas d'un groupe électrogène (faiblesse)**.

En dehors du traitement des comptabilités décadaires, la DC s'occupe de la tenue du livre journal Banque et du suivi des mouvements du compte qui enregistre les approvisionnements et les mouvements de fonds vers la caisse. La DC réalise aussi l'état de rapprochement bancaire qui consiste essentiellement en la vérification de la concordance des écritures du compte Banque tenu par la RF du M/C et du compte RF du M/C tenu par la banque .A ce niveau, il faut constater que la RF du M/C ne dispose d'aucun état de rapprochement et **n'établit pas d'état de rapprochement compte tenu des informations non fiables dont elle dispose (faiblesse)**.Toutefois, par note de service n° 060/MEF/DGTCP/RGF/301 du 20 janvier 2012, le RF a exigé à tous les RP de

joindre aux 3^{ème} décades l'état de rapprochement du mois. Dès lors, un effort se fait dans ce sens.

B-) Analyse des situations comptables et inventaire des éléments de l'état des lieux

1-) Analyse des situations comptables

Au titre des différentes situations comptables produites par la RF du M/C, nous pouvons distinguer celles des salaires, des pensions, de trésorerie, le bordereau de développement des recettes, etc. Elle produit également la balance des comptes des comptabilités décadaires. A cela, s'ajoutent les situations ponctuellement demandées par le RGF.

2-) Inventaire des éléments de l'Etat des lieux

a-) Inventaire des atouts (forces et opportunités)

1. Manifestation de l'autorité administrative ;
2. Suivi rigoureux de la procédure de paiement des dépenses publiques ;
3. Efficacité de la procédure de paiement des pensions ;
4. Utilisation d'un progiciel de traitement des données comptables;
5. Organisation rationnelle des activités à la Division de la Comptabilité ;
6. Bon outil de sécurisation des VI ;
7. Un bon suivi du mouvement des valeurs inactives ;

b-) Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

1. Suivi non rigoureux de la gestion des mandats ;
2. Absence de ligne téléphonique au niveau de certains postes comptables
3. Maîtrise insuffisante des procédures de comptabilisation des opérations ;

-
4. Impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster ;
 5. Persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires ;
 6. Inexistence de groupes électrogènes ;
 7. Non établissement des états de rapprochement.

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Dans cette section, nous procéderons d'abord au ciblage et à la spécification de la problématique, puis à l'énumération des séquences de résolution de la problématique spécifiée.

PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DU SUJET

Il s'agira ici pour nous de regrouper les problèmes identifiés par centres d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles, ensuite nous dégagerons de ces problématiques celle qui fera l'objet de notre étude et enfin nous procéderons à la formulation du thème.

I : REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR CENTRES D'INTERET (Problématiques possibles)**Tableau n°1:** Tableau de regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques possibles
1	Organisation des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Non établissement des états de rapprochement - Suivi non rigoureux de la gestion des mandats 	Organisation non rationnelle des activités à la RF du M/C	Problématique de l'organisation rationnelle des activités à la RF du M/C
2	Disponibilité des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de groupe électrogène - Absence de ligne téléphonique au niveau de certains postes comptables 	Manque de ressources	Problématique de la dotation de la RF du M/C en ressources
3	Tenue de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C	<ul style="list-style-type: none"> - Une insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat des procédures de comptabilisation des opérations - Impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster; - Persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires 	Tenue non efficace de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C	Problématique de l'amélioration de la tenue de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C

Source : synthèse des éléments de l'état des lieux

Tous les problèmes spécifiques ci-dessus énumérés ont été regroupés en trois (03) problématiques différentes qui sont présentées dans le tableau n°2.

II : CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DU SUJET

Une analyse des différentes problématiques obtenues à la suite du regroupement des différents problèmes spécifiques par centres d'intérêt nous révèle qu'elles convergent toutes vers le bon fonctionnement de la RF du M/C et une redynamisation du système organisationnel de ce poste comptable. Au nombre de ces problématiques, nous pouvons identifier :

- ☐ la problématique de l'organisation rationnelle des activités à la RF du M/C ;
- ☐ la problématique de la dotation de la RF du M/C en ressources ;
- ☐ la problématique de l'amélioration de la tenue de la comptabilité de l'Etat à la RF du M/C ;

Le choix de notre problématique sera opéré en tenant compte non seulement du souci de mettre en application nos connaissances acquises en matière de gestion comptable d'une Recette des Finances, mais également de la nécessité de contribuer à une atteinte des objectifs comptables prévus pour la RF.

En effet, la problématique n°1 relative à l'organisation rationnelle des activités à la RF du M/C nous semble moins intéressante car elle est liée à l'organisation interne de la structure. Ses problèmes spécifiques peuvent être résolus à la suite d'une concertation suivie d'une prise de décisions entre les responsables à divers niveaux de la structure sans l'approche d'une étude scientifique.

La problématique n°2 relative à la dotation de la RF du M/C en ressources est beaucoup plus liée au concept de la gestion des ressources. Or notre ambition est de participer à une optimisation de la gestion comptable du poste.

En définitive, nous retiendrons la problématique n° 3 liée à l'amélioration de la tenue de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C car sa résolution permettrait une meilleure gestion comptable des Recettes des Finances.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général d'**une insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C** et les problèmes spécifiques suivants :

PSa : une insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat en amont des procédures de comptabilisation des opérations par les RP;

PSb : impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster ;

PSc : persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires ;

C'est donc dans le souci d'apporter notre modeste contribution à la résolution de ces problèmes spécifiques que nous avons orienté notre réflexion sur le thème « **Contribution à l'amélioration de la tenue de la Comptabilité de l'Etat dans les Recettes des Finances : Cas de la RF du M/C** »

PARAGRAPHE 2 : SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE ET SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE

Nous essayerons d'une part de donner un contour précis à la problématique choisie en éliminant les problèmes spécifiques qui ne méritent pas d'être résolus à travers la spécification de la problématique et d'autre part d'énumérer les séquences de résolution de cette problématique.

I : SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA TENUE DE LA COMPTABILITE DE L'ETAT PAR LA RF DU M/C

Face à ce Problème Général relatif à la tenue insuffisante de la CE à la RF du M/C, trois (03) problèmes spécifiques ont été identifiés à savoir :

PSa : une insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat en amont des procédures de comptabilisation des opérations par les RP;

PSb : impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster ;

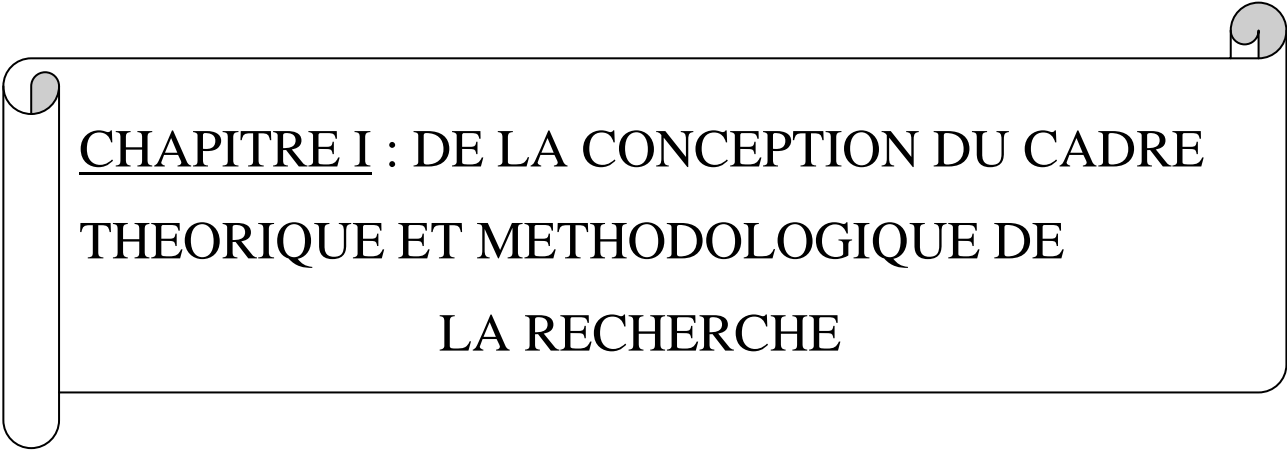
PSc : persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires ;

La résolution de ces trois problèmes spécifiques liés à cette problématique identifiée nous paraît salutaire pour contribuer à une tenue efficace de la comptabilité d'Etat.

II : SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE

La résolution de cette problématique nécessitera une démarche méthodologique constituée de douze séquences à savoir :

1. Fixation des objectifs de la recherche ;
2. Identification des causes probables des différents problèmes ;
3. Formulation des hypothèses de recherche ;
4. Construction du Tableau de bord de l'étude (TBE) ;
5. Revue de la littérature ;
6. Choix de l'outil de mobilisation des données ;
7. Choix de l'outil de l'analyse des données ;
8. Collecte et traitement des données ;
9. Etablissement du diagnostic ;
10. Approches de solutions ;
11. Conditions de mise en œuvre des solutions ;
12. Construction du Tableau de Synthèse de l'étude (TSE).



**CHAPITRE I : DE LA CONCEPTION DU CADRE
THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE
LA RECHERCHE**

Section 1 : Conception du cadre théorique de l'étude.

Il s'agira d'une part de fixer les objectifs à atteindre, de poser les hypothèses liées à la recherche avant d'élaborer le Tableau de Bord de l'Etude et d'autre part de présenter la revue de la littérature.

Paragraphe 1 : Formulation des objectifs et hypothèses de la recherche.

Avant de formuler les objectifs et hypothèses, il convient de rappeler les problèmes auxquels nous voulons trouver solutions : il s'agit du Problème Général et des problèmes spécifiques.

Problème Général : Insuffisance dans la tenue de la CE par la RF du M/C.

Problèmes spécifiques :

- une insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat en amont des procédures de comptabilisation des opérations par les RP;
- impossibilité pour les agents de la RF de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster ;
- persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires ;

I : Formulation des objectifs de l'étude

Notre objectif consiste en une déclaration d'intention de résolution du problème général à travers la résolution des problèmes spécifiques.

A- Objectif Général

Proposer des mesures idoines qui contribueront à une tenue efficiente de la CE à la RF du M/C.

B- Objectifs spécifiques

Ils sont liés aux problèmes spécifiques identifiés :

Objectif spécifique n°1 : identifier les conditions pour une bonne maîtrise des techniques de comptabilisation des opérations;

Objectif spécifique n°2 : suggérer des mesures permettant la rectification des écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster;

Objectif spécifique n°3 : proposer des mesures pour éviter la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires;

II : CONSTRUCTION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE ET DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE (TBE)

A-) Construction des hypothèses de la recherche

Une hypothèse est une réponse provisoire à une interrogation formulée par rapport à un élément de la problématique. Les hypothèses concernent donc essentiellement les niveaux spécifiques et général de l'analyse et sont formulées à partir des problèmes spécifiques et du problème général identifiés.

1-) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

Pour résoudre le problème d'une insuffisance dans la tenue de la comptabilité des techniques de comptabilisation des opérations, nous avons pu identifier deux (02) causes possibles classées par ordre croissant d'importance :

- manque de volonté personnelle des agents qui ne cherchent pas à évoluer.
- absence de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité.

Remarquons au préalable que les agents chargés de la tenue de la comptabilité au niveau des RP sont soit les Receveurs Percepteurs ou soit les agents que les mairies mettent à leur disposition tandis qu'au niveau des RF, il s'agit des agents de la DC.

En effet, le manque de motivation des agents pourrait expliquer le problème de maîtrise insuffisante des techniques en ce sens que le manque de volonté ou la négligence des agents pourrait entraîner les multiples cas d'erreurs Commises dans les comptabilités. Toutefois, la fréquence ou la répétition de ces erreurs nous laisse percevoir que le manque de volonté ou la négligence personnelle des agents ne saurait véritablement expliquer ce problème de maîtrise insuffisante des procédures de comptabilisation des opérations car le fait que la quasi-totalité des agents envoyés par la collectivité dispose d'une formation de base précaire et que la majorité des cadres qui y sont envoyés le plus souvent manquent d'expertise, constituerait judicieusement la véritable cause de la maîtrise insuffisante des procédures de comptabilisation des opérations.

Nous pouvons donc formuler notre hypothèse de la manière suivante : **une insuffisance dans la tenue de la comptabilité en amont des procédures de comptabilisation des opérations par les RP s'explique par l'absence de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité (Hypothèse n°1).**

2-) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le Problème spécifique n°2 lié à l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster au niveau des RF, nous avons pu identifier trois causes éventuelles classées par ordre croissant d'importance :

- défaillance du progiciel Aster;
- maîtrise partielle de l'utilisation du progiciel par les agents ;
- habilitations limitées accordées à la RF du M/C dans l'exploitation du progiciel. La défaillance du progiciel Aster ne saurait être la véritable cause de

la non possibilité de rectification des écritures car ce progiciel sert à la réalisation de plusieurs autres tâches plus complexes.

En ce qui concerne la maîtrise partielle de l'utilisation du progiciel par les agents, elle semble plausible mais ces agents ont suivi de multiples séminaires de formation et détiennent un manuel d'utilisation de Aster leur permettant de résoudre toutes les difficultés rencontrées au cours de l'utilisation de ce progiciel.

Pour ce qui est des habilitations limitées accordées à la RF du M/C dans l'exploitation du progiciel, elle nous semble plus plausible car il ne s'agit ni de la défaillance du progiciel, ni de sa non maîtrise et de plus les Agents concepteurs ont pour objectif la limitation maximum des erreurs, gage de sécurité et de fiabilité de la comptabilité.

Ainsi nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit :

Les habilitations limitées accordées aux Recettes des Finances dans l'exploitation du progiciel Aster expliquent le problème de l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans ce progiciel (Hypothèse n°2)

3-) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

Au sujet du problème spécifique n°3 relatif à la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires, deux causes possibles ont été identifiées. Ces causes supposées sont rangées par ordre croissant d'importance :

- masse de travail importante ;
- manque du personnel au niveau des RP où les effectifs sont quasiment réduits;

Une parfaite organisation permettrait à ceux-ci d'accomplir les tâches qui leur sont dévolues si le problème qui se pose ici est le volume de la masse de travail importante.

Par contre, le manque de personnel nous semble être la cause la plus plausible car nos observations de stage nous ont permis de constater que, dans la plupart des RP, il n'existe que deux à trois agents de l'Etat émergeant au budget national. Vu la répartition des tâches, il revient à un seul agent de jouer plusieurs rôles. Il s'en suit un retard dans le traitement des dossiers quotidiens. Il ressort de tous ces constats que le manque de personnel au niveau des RP explique le retard observé dans l'envoi des décades.

Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse de la manière suivante :

L'effectif de plus en plus réduit des agents au niveau des RP face au volume du travail explique la persistance du léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires. (Hypothèse n°3).

B-) Construction du Tableau de Bord de l'étude (TBE)

Le Tableau de Bord de l'Etude nous donne une vue synoptique de la synthèse des préoccupations de notre étude. Il se présente comme suit :

Tableau n°2 : Tableau de Bord de l'Etude sur : « Contribution à l'amélioration de la tenue de la comptabilité de l'Etat dans les Recettes des Finances : cas de la RF du M/C »

Niveaux d'analyses		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		Une insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C (Problème Général)	Proposer des mesures pour la tenue efficiente de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C (Objectif général)	-----	-----
NIVEAU SPECIFIQUE	1	Insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat en amont des procédures de comptabilisation des opérations par les RP (Problème spécifique n°1)	Identifier les conditions pour une bonne maîtrise des procédures de comptabilisation des opérations (Objectif spécifique n°1)	Absence de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité (Cause spécifique n1°)	L'insuffisance dans la tenue de la comptabilité des procédures de comptabilisation des opérations s'explique par le manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité (Hypothèse spécifique n°1)
	2	Impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster (Hypothèse spécifique n°2)	Suggérer des mesures permettant la rectification des écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster (Objectif spécifique n°2)	Habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel. (Cause spécifique n°2)	La limitation des habilitations accordées à la RF dans l'exploitation du logiciel explique le problème de l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster. (Problème spécifique n°2)
	3	La persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires (Problème spécifique n°3)	Proposer des mesures pour pallier au léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires (Objectif spécifique n°3)	Manque de personnel dans les RP (Cause spécifique n°3)	La persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires est due au manque de personnel (Hypothèse spécifique n°3)

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE

I-) Point des connaissances antérieures sur le Ps1 et le Ps2

A-) Etat des connaissances sur le Ps1

Ce problème en général soulève le caractère de la compétence. En effet, nous n'avons pas eu de contributions antérieures écrites ; cependant, notre base d'analyse est notre cours de déontologie administrative. Il s'agit de la recherche à tout prix de la compétence et de la politique de « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » sans oublier que l'excellence au sommet doit commencer par sa promotion à la base. De ce fait, il requiert la mise en application dans la gestion des postes comptables de la politique de la promotion de l'excellence, soit par le renforcement du niveau des agents, ou par le recrutement de cadres compétents dans l'optique d'assurer un rendement meilleur, et ceci pour la performance du TPB.

B-) Etat des connaissances sur le Ps2

Dans l'objectif de régler les innombrables problèmes que rencontre le TPB en matière de tenue de la comptabilité de l'Etat et de la reddition du compte de Gestion de l'Etat, le progiciel Aster avec ses multiples fonctions et techniques diverses de paramétrage a été adopté et mis à l'exploitation de tous les Acteurs de la chaîne comptable pour être le gage de la réussite de la mission comptable dévolue au Trésor Public. Le module CGE est celui qui est le plus utilisé par les RF. Il permet la saisie et le contrôle des écritures de Comptabilité Générale. Tous les schémas d'écritures y sont déjà incorporés avec l'identification de tous les postes comptables. En ce qui concerne l'annulation d'écritures, elle ne peut se faire que lorsque l'écriture comptable est au statut « comptabilisé ». L'annulation intervient lorsque l'utilisateur constate que

l'écriture initiale est erronée : une écriture annulée se retrouve dans le livre journal d'annulation et la machine lui attribue un numéro différent. Remarquons toutefois que l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées est une solution au problème de déphasage d'informations entre les RF et la DGTCP.

II-) Etat des connaissances sur le Ps3

Des investigations ne nous ont pas permis de mobiliser les données à ce propos.

Section 2 : Méthodologie de la recherche

Elle s'articule autour de deux axes : une dimension empirique et une approche théorique.

Paragraphe 1 : Dimension empirique choisie

Elle vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation des données ; les uns relatifs à leur dépouillement et les autres à leur présentation. Ainsi, nous devons :

- déterminer les repères de l'enquête ;
- identifier les centres d'intérêt du guide d'entretien ;
- présenter les techniques et outils statistiques de dépouillement ;

I-) Les repères de l'enquête

Les repères de l'enquête consistent à déterminer les objectifs de l'enquête, la nature de l'enquête et l'identification de la population mère.

A-) Objectifs de l'enquête

L'objectif de notre enquête est la vérification des hypothèses précédemment formulées. Ainsi, nous pourrions vérifier si :

- ❖ l'absence de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité justifie réellement le problème de l'insuffisance des procédures de comptabilisation des opérations;
- ❖ l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster au niveau des RF est effectivement due aux habilitations limitées accordées à la RF du M/C dans l'exploitation du progiciel ;
- ❖ le manque de personnel dans les RP constitue la véritable cause de la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.

B-) Nature de l'enquête et identification de la population mère.

La vérification de nos hypothèses nous amène à effectuer deux types d'enquête: une enquête interne et une enquête externe. Dans le cadre de l'enquête interne, nous aurons à identifier une population cible constituée du RF, de son FP, des Agents de la DC et de toute autre personne chargée de la tenue de la comptabilité et ceci au moyen d'un guide d'entretien.

En ce qui concerne l'enquête externe, la population sera constituée des autres Receveurs des finances, des membres du groupe Aster, des Receveurs Percepteurs de l'arrondissement financier du RF du M/C et des Agents extérieurs qui interviennent dans la tenue de la Comptabilité.

II -) CENTRES D'INTERET DU GUIDE D'ENTRETIEN

Il s'agit pour nous de collecter des informations fiables sur les problèmes spécifiques identifiés au moyen d'un guide d'entretien. Ce guide d'entretien sera composé des questions théoriques et pratiques qui permettront de recenser des informations pour mieux :

- ❖ appréhender les raisons qui expliquent l'insuffisance des procédures de comptabilisation des opérations ;
- ❖ comprendre le fonctionnement du progiciel Aster et les facteurs qui sont à la base de l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans ce progiciel ;
- ❖ identifier les causes qui justifient la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.

III-) TECHNIQUES ET OUTILS STATISTIQUES DE PRESENTATION DES DONNEES

Les données recueillies à l'aide du guide d'entretien seront traitées manuellement. Elles seront présentées et récapitulées de façon synthétique dans des tableaux suivant la méthode de tri à plat.

Paragraphe 2 : Approche théorique retenue

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés.

I-) Choix de l'outil d'analyse du Problème de la maîtrise insuffisante en amont des procédures de comptabilisation des opérations par les RP

A-) Normes et Repères d'amélioration

Pour la résolution de ce problème, nous allons retenir l'approche qui préconise la recherche de la compétence; autrement dit la nécessité de promouvoir aux différents postes des cadres intellectuellement compétents et disposant des connaissances de base théoriques et pratiques pour l'exécution des missions dévolues auxdits postes.

B-) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Vu l'importance du problème, nous retiendrons à l'issue de nos investigations, toute cause ayant recueilli au moins 50% des avis.

II-) Choix de l'outil d'analyse du problème de l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster

A-) Normes et Repères d'amélioration

L'attribution à la RF de la possibilité de rectifier les écritures comptables clôturées sera l'approche à retenir pour résoudre le problème de l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster.

B-) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°2

La cause qui sera retenue après nos investigations est celle qui rassemblera un maximum d'avis.

III-) Choix de l'outil d'analyse du problème de la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires

A-) Normes et Repères d'amélioration

La mise à disposition du personnel dans les RP sera l'approche à retenir pour résoudre le problème de la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.

B-) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au Problème de la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.

Le problème de la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires est si important que nous pensons le résoudre après nos enquêtes en nous basant sur la logique selon laquelle tout item ayant un poids supérieur à 45% sera retenu.



**CHAPITRE 2: MISE EN APPLICATION
DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE; APPROCHES DE SOLUTIONS
ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

SECTION1: MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Collecte et traitement des données

I-) Préparation et réalisation des enquêtes

A-) Préparation des enquêtes

Comme énoncé plus haut, l'enquête sera réalisée à partir d'un guide d'entretien composé de questions théoriques et pratiques. Ces questions sont soigneusement élaborées pour recueillir des informations auprès des acteurs internes à la RF du M/C et des acteurs externes ayant des connaissances et expériences en matière de tenue de la CE. Elles porteront sur un échantillon représentatif composé de 10 agents de la RF du M/C et de 25 acteurs externes tirés au hasard issus de la population mère qui interviennent sur la tenue de la comptabilité de l'Etat et sur le progiciel Aster et qui constituent les agents du Trésor.

B-) Réalisation des enquêtes

L'enquête a été réalisée en deux volets : une enquête interne et une enquête externe.

L'enquête interne est effectuée du 3 janvier au 27 janvier 2012 et est consacrée essentiellement aux entretiens avec le Receveur des Finances, les agents de la DC et d'autres agents de la RF du M/C. Les entretiens avec les acteurs externes précédemment cités ont fait l'objet de l'enquête externe. Elle s'est déroulée du 10 janvier au 08 février 2012.

II-) PRESENTATION ET LIMITES DES DONNEES

A-) Présentation des données

Les données issues de l'enquête seront présentées pour chaque problème spécifique. Cette présentation retracera pour chaque modalité (cause supposée à la base d'un problème spécifique) les effectifs et les fréquences relatives.

1-) Présentation des données relatives au PS1

A la question de savoir, quelle est la véritable cause du problème de l'insuffisance des procédures de comptabilisation des opérations par certains agents du trésor, nous avons pu recueillir divers avis présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Données relatives à l'identification de la cause réelle du PS n°1

Modalités	Effectifs			Fréquences relatives %
	Enquête interne	Enquête externe	Total	
Manque de motivation des agents chargés de la tenue de la comptabilité	2	4	6	17
Manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la Comptabilité	8	21	29	83
Autres	0	0	0	0
Total	10	25	35	100

Source: Résultats de l'enquête

2-) Présentation des données relatives au PS2

Les données d'enquête, relatives à l'identification de la cause réelle du problème de l'impossibilité de rectifier des écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster, sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : Données relatives à l'identification de la cause réelle du PS n°2

Modalités	Effectifs			Fréquences relatives%
	Enquête interne	Enquête externe	total	
Défaillance du progiciel ASTER	0	0	0	0
Maitrise partielle de l'utilisation du progiciel ASTER	0	0	0	0
Habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel	10	25	35	100
Autres	0	0	0	0
TOTAL	10	25	35	100

Source: Résultats de l'enquête

3-) Présentation des données relatives au PS3

S'agissant du problème de la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires, la question posée aux enquêtés nous a permis de recueillir les informations consignées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°5 : Données relatives à l'identification de la cause réelle du PS n°3

Modalités	Effectifs			Fréquences Relatives%
	Enquête interne	Enquête externe	Total	
- masse de travail importante ;	4	6	10	29
- manque du personnel qualifié au niveau de chaque RP ;	5	15	20	57
Autres	1	4	5	14
TOTAL	10	25	35	100

Source: Résultats de l'enquête

B-) Limites des données

Elles découlent pour la plupart des différentes difficultés rencontrées. Au nombre de ces difficultés, on peut noter la grande indisponibilité de certains responsables devant nous fournir les informations du fait de leurs multiples occupations, le refus de certains responsables à nous accorder des entretiens et

l'hostilité de certains agents face aux différentes questions posées. Toutefois, la réticence des agents face aux questions et les réserves constatées n'entachent pas la qualité et la fiabilité des données recueillies.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

I-) Analyse des données et vérification des hypothèses

A-) Analyse des données

I-) Analyse des données relatives au PS1

Des résultats de l'enquête relative à la détermination de la cause réelle du problème de l'insuffisance des procédures de comptabilisation des opérations par certains agents, il ressort que :

- 17% des enquêtés estiment que la cause réelle de ce problème est le manque de motivation des agents chargés de la tenue de la comptabilité ;
- 83% pensent qu'il s'agit du manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité qui constitue la véritable cause de ce problème de maîtrise insuffisante des procédures de comptabilisation des opérations.

2-) Analyse des données relatives au PS2

Mobilisées à partir de notre enquête et présentées dans le tableau 4, les données relatives à l'identification de la cause réelle du problème de l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster nous ont permis de remarquer que tous les enquêtés affirment que ce problème est dû aux habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation

du progiciel. Aucun des enquêtés ne trouve cette cause dans la défaillance du progiciel, ni dans sa maîtrise partielle par les utilisateurs.

3-) Analyse des données relatives au PS3

La mobilisation des données relatives à l'identification de la cause réelle du problème de la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires nous a permis d'aboutir à ce qui suit :

- 29% de l'effectif de la population estiment que la masse du travail des agents chargés de la tenue de la comptabilité est à la base du problème ;
- 57% affirment que la véritable cause est le manque du personnel qualifié dans les RP;
- 14% autres pensent que la plupart des receveurs percepteurs se retrouvent à la veille de leur retraite et par conséquent ne déploient plus la même ardeur au travail comme au début de leur carrière.

B-) Vérification des hypothèses

I-) Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°1

Pour la résolution du problème de l'insuffisance des techniques de comptabilisation des opérations par certains agents, nous avons fixé comme seuil de décision, toute cause ayant un poids supérieur à 50%.

De l'analyse des résultats de l'enquête, on peut déduire que le manque d'actions de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité constitue la cause réelle de ce problème. On conclut alors que notre hypothèse, selon laquelle la maîtrise insuffisante des techniques de comptabilisation des opérations s'explique par le manque d'actions de

renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité, est vérifiée.

2-) Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°2

En ce qui concerne le problème de la rectification impossible des écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster, il a été retenu que la cause qui recueillera un maximum d'avis sera la véritable cause. Sur la base de l'analyse des résultats de l'enquête, il ressort que la véritable cause de ce problème se trouve dans les habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel.

De ce fait, l'hypothèse spécifique n°2, selon laquelle la limitation des habilitations accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel explique le problème de l'impossibilité de rectifier les écritures comptables dans le progiciel Aster, est aussi vérifiée.

3-) Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°3

Il a été retenu que tout item ayant un poids supérieur à 45% sera pris en compte. L'analyse des résultats des données d'enquête nous permet d'affirmer que la cause de la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires est le manque du personnel qualifié dans les RP. Par conséquent, notre hypothèse selon laquelle la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires est due au manque de personnel qualifié est vérifiée.

II-) ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

A-) Élément du diagnostic n°1 et n°2

1-) Elément du diagnostic n°1

Le manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité est à l'origine du problème de l'insuffisance des procédures de comptabilisation des opérations.

2-) Elément du diagnostic n°2

L'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster est due aux habilitations limitées accordées aux RF dans l'exploitation de ce progiciel.

B-) Elément du diagnostic n°3

Le manque du personnel dans les RP justifie la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.

Section 2: Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Apporter de solution à un problème, c'est proposer des mesures d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème ; ainsi, nous proposerons des conditions d'éradication de ces causes identifiées.

I-) Approches de solutions aux PS1 et PS2

A-) Approches de solutions au PS1

L'élément du diagnostic n°1 nous renseigne que la cause réelle du PS1 est l'absence de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité. De ce fait, il convient pour la DGTCP d'organiser périodiquement à l'attention de tous les agents des postes comptables des

séminaires ou ateliers de formation et de renforcer le personnel existant dans les postes comptables par l'envoi d'agents compétents ou disposant du profil requis.

Pour l'organisation des séminaires, il faudra :

- avoir une statistique exhaustive de tous les agents des postes comptables renseignant sur les statuts de chacun d'eux ;
- évaluer le budget complet d'un séminaire ou d'un atelier de formation bien organisé avec un cadre bien adéquat ;
- identifier les cadres compétents et disponibles pour assurer la formation des agents ;
- instruire les responsables à divers niveaux à veiller à l'application rigoureuse des techniques ;
- appliquer les sanctions disciplinaires correspondantes aux agents imperméables aux méthodes de comptabilisation des opérations ;
- évaluer les résultats de ces séminaires ou ateliers sur le terrain en vue de l'adoption de nouvelles mesures pour assurer la bonne maîtrise des techniques.

B-) Approches de solutions au PS2

L'élément du diagnostic n°2 renseigne que ce sont les habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel Aster qui constituent la cause réelle du PS2. Ainsi, accorder à la RF la possibilité de rectifier les écritures comptables clôturées est la solution requise. L'on pourra donc :

- ✓ implanter au niveau de chaque RF au moins un agent paramétreur en vue de régler tous les problèmes liés au progiciel Aster ;
- ✓ initier exclusivement le RF à la manipulation du progiciel en vue de la correction des écritures comptables clôturées ;

-
- ✓ initier d'autres personnes aux diverses techniques de paramétrage du progiciel pour pallier aux éventuels problèmes d'indisponibilité des membres de l'équipe Aster;
 - ✓ évaluer périodiquement la performance de l'équipe et du fonctionnement de ASTER dans les postes comptables ;
 - ✓ passer une écriture rectificative dans la décade suivante.

II-) Approches de solutions au PS3

L'élément du diagnostic n°3 est la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires. Il s'agira donc de mener des actions allant dans le sens du renforcement des capacités des RP en ressources humaines. Pour cela, il faut donc :

- ✓ adopter une politique permettant de mettre en adéquation les tâches du personnel et le besoin en personnel;
- ✓ évaluer le besoin en personnel de chaque RF et de chaque RP et en recruter le personnel nécessaire.


Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du Tableau de Synthèse de l'Etude

I-) Conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions proposées ne peuvent être mises en œuvre sans l'apport de la DGTCP et celui de la RF du M/C.

A-) Recommandations à l'endroit de la DGTCP

Il s'agira pour la DGTCP :

-  d'œuvrer pour la mise à disposition des RF du matériel informatique performant pour une bonne tenue de la Comptabilité ;

-
- ✚ d'organiser des séminaires de formation à l'intention des agents des postes comptables en vue de renforcer leur niveau ;
 - ✚ doter la RF d'un groupe électrogène;
 - ✚ de lutter pour la mise à disposition de tous les postes comptables d'une ligne téléphonique ;
 - ✚ de bien vouloir œuvrer pour une véritable mise en application des approches de solution.

B-) Recommandations à l'endroit de la RF du M/C

Elles sont relatives à l'organisation du travail au sein de la RF du M/C. De ce fait, il va falloir :

- créer un poste comptable à Djakotomey pour amoindrir le surplus du travail dans la recette perception d'Aplahoué ;
- multiplier des missions de contrôle des postes comptables en vue de renforcer l'efficacité du travail ;

II-) Construction du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

Tableau n° 6 Tableau de Synthèse de l'Etude sur : « Contribution à l'amélioration de la tenue de la comptabilité de l'Etat dans les Recettes des Finances : cas de la RF du M/C »

Niveaux d'analyse	Problématiques	Objectifs	Causes réelles	diagnostic	Approches de solution
Niveau Général	Insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C.	Proposer des mesures pour la tenue efficiente de la comptabilité de l'Etat par la RF du M/C.	-----	-----	-----
Niveaux Spécifiques	1 Insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat en amont des procédures de comptabilisation des opérations par les RP.	Identifier les conditions pour une bonne maîtrise des procédures de comptabilisation des opérations.	Manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité	L'insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat en amont des procédures de comptabilisation des opérations s'explique par le manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité.	-Renforcer le personnel au niveau des postes comptables par l'envoi des cadres compétents ; -Multiplier les séminaires ou ateliers de formation à l'intention des agents.
	2 Impossibilité de rectifier des écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster.	Suggérer des mesures permettant la rectification des écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster.	Habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel Aster.	Les Habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel Aster expliquent la rectification impossible des écritures comptables clôturées.	- Implanter un agent du groupe aster dans les RF ; - Initier exclusivement le RF dans l'exploitation du logiciel ; -Initier d'autres personnes pour pallier aux problèmes d'indisponibilité des membres de l'équipe Aster.

	3	Persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.	Proposer des mesures pour pallier au léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.	Manque de personnel dans les RP.	Le manque de personnel dans les RP justifie la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires.	<ul style="list-style-type: none"> - adopter une politique permettant de mettre en adéquation les tâches du personnel et le besoin en personnel - évaluer le besoin en personnel de chaque RF et chaque RP et en recruter le personnel nécessaire.

CONCLUSION

Les comptes annuels produits par la prise des différentes mesures se révèlent être un outil précieux pour la bonne gouvernance grâce à la Comptabilité de l'Etat. Ils retracent les opérations, décrivent le patrimoine de l'Etat, et influencent les analyses de la Balance des Paiements car ils y sont aussi intégrés. Dans l'objectif fondamental d'inhiber les différents problèmes qui minent la tenue de cette comptabilité, nous avons choisi de contribuer à l'amélioration de la tenue de la CE dans les RF précisément à la RF du M/C. Les problèmes spécifiques identifiés tels que, la non maîtrise en amont des procédures de comptabilisation par certains agents, l'impossibilité de rectifier des écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster, et la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires nous ont amenés à poser différentes hypothèses, à réaliser des enquêtes en vue de la vérification de ces hypothèses et à établir un diagnostic. Le diagnostic établi nous renseigne que :

- ♥ le manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la comptabilité est à la base du problème d'insuffisance dans la tenue de la comptabilité de l'Etat en amont des procédures de comptabilisation des opérations ;
- ♥ les habilitations limitées accordées à la RF dans l'exploitation du progiciel Aster expliquent le problème de l'impossibilité de rectifier des écritures comptables clôturées dans ce progiciel ;
- ♥ le manque de personnel dans les RP explique la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires ;

Nous avons donc proposé des approches de solutions comme le renforcement des capacités du personnel dans les postes comptables à travers l'envoi de cadres compétents, la multiplication des séminaires de formation à

l'intention des agents chargés de la tenue de la comptabilité, la mise en place d'un agent paramétreur de Aster dans les RF ou l'initiation exclusive des Receveurs des Finances dans la manipulation de Aster. Nous n'avons pas oublié de mentionner que les solutions proposées ne peuvent être mises en œuvre qu'à travers une action concertée entre les responsables à divers niveaux du TPB.

Nous sommes aussi conscient du fait que notre étude présente des limites et n'a certainement pas abordé tous les aspects liés à la tenue de la CE dans les postes comptables du Mono et du Couffo. C'est pour cela que nous ne pouvons mettre un terme à cette étude sans souhaiter que des études futures soient menées sur d'autres problèmes relatifs à la tenue de la CE en vue de rendre performant le système comptable béninois et de redynamiser, de ce fait, le développement économique.

BIBLIOGRAPHIE

1. ADANGO, Célestin G ; (2005) : «Contribution à la mobilisation performante de l'épargne intérieure par les titres publics au Bénin » Mémoire de fin de Cycle I à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM)
2. AZOMAHOU, C. Léon, (2008) : « La problématique de la gestion des crédits délégués dans les départements de l'Ouémé Plateau » Mémoire de fin de Cycle I à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM)
3. Code vert de l'OHADA
4. DGTCP du Bénin, (1999) : « Instruction C1 relative à la réforme de la Comptabilité de l'Etat (phase 1) »
5. DGTCP du Bénin, (11/2005) : « Manuel d'utilisation de ASTER », Séminaire de formation des agents chargés de la tenue de la Comptabilité.
6. GBESSAYA Cathiane M. et SONON H. Pio, (2007) : « Contribution à une gestion efficace du portefeuille de crédits dans une IMF : Cas de PEBco » Mémoire de fin de Cycle I à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)
7. HOUNKPEATE, P. N. William, (2005) : «Contribution au renforcement de l'exercice du contrôle des RF sur la gestion des RP : Cas de la RF – OP » Mémoire de fin de Cycle I à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM)
8. KPANOU, Mathurin Soglo, (2001) : « La reddition des comptes de l'Etat et l'assainissement des Finances Publiques en RB » 1^{ère} promotion des inspecteurs du trésor;
9. MAMADOU Moussiliou, « Cours sur la Comptabilité de l'Etat »
10. MEDE, Nicaise, (2007) : « L'établissement d'une comptabilité patrimoniale de l'Etat au Bénin : Avancées et contraintes », Revue Française de Finances Publiques n°98 Pages 109-118
11. SANGLIER, Guy. M., (1975) : « Cours sur la Comptabilité de l'Etat »

12. SESSINOU Amour Fleurus, (2008) : « Contribution à une gestion performante de la trésorerie de l'Etat », Mémoire de fin de Cycle I à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).



ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la DGTCP

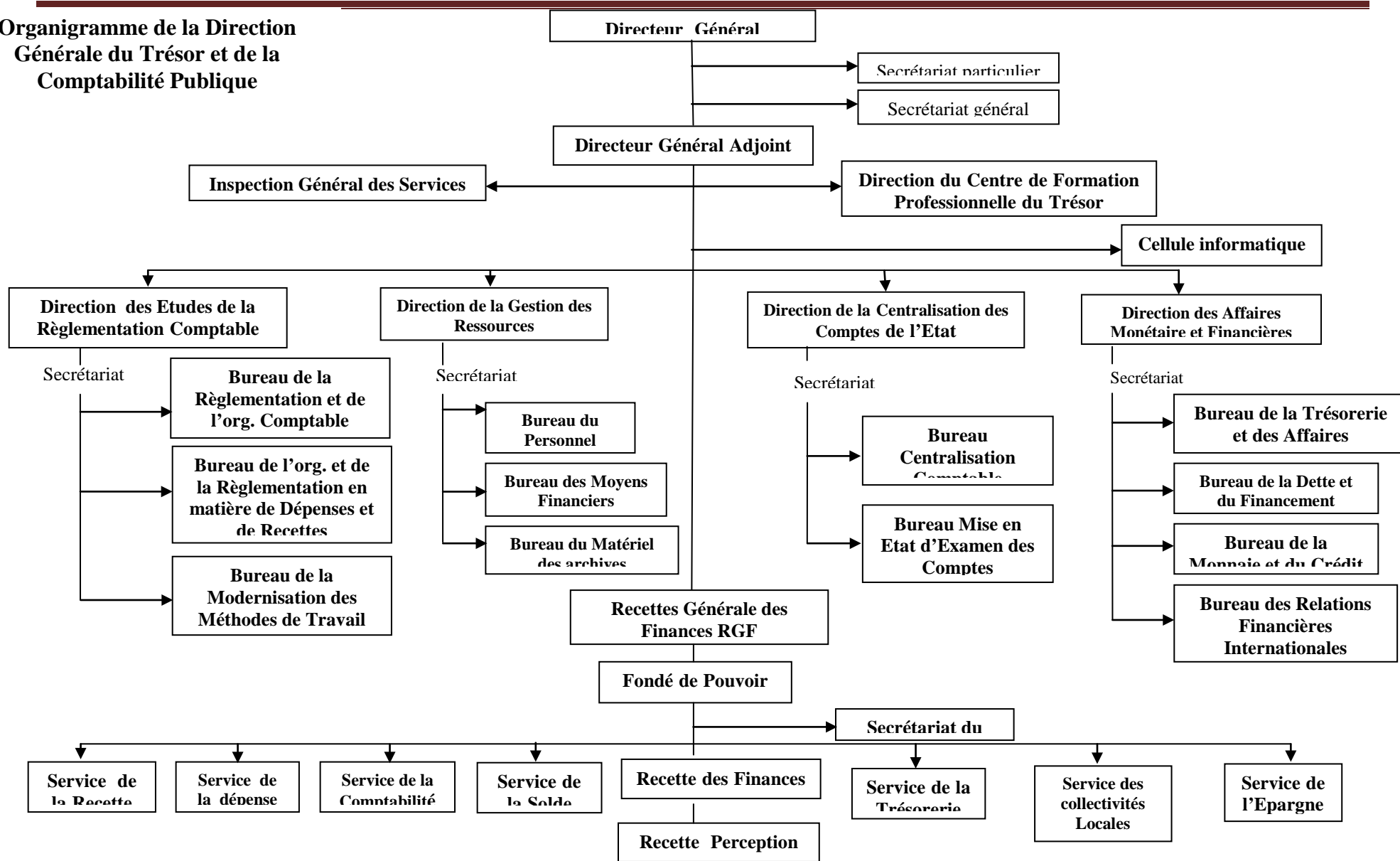
Annexe 2 : Liste des Recettes Perceptions

Annexe 3 : Organigramme de la RF du M/C

Annexe 4 : Guide d'entretien

ANNEXE 1

Organigramme de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique



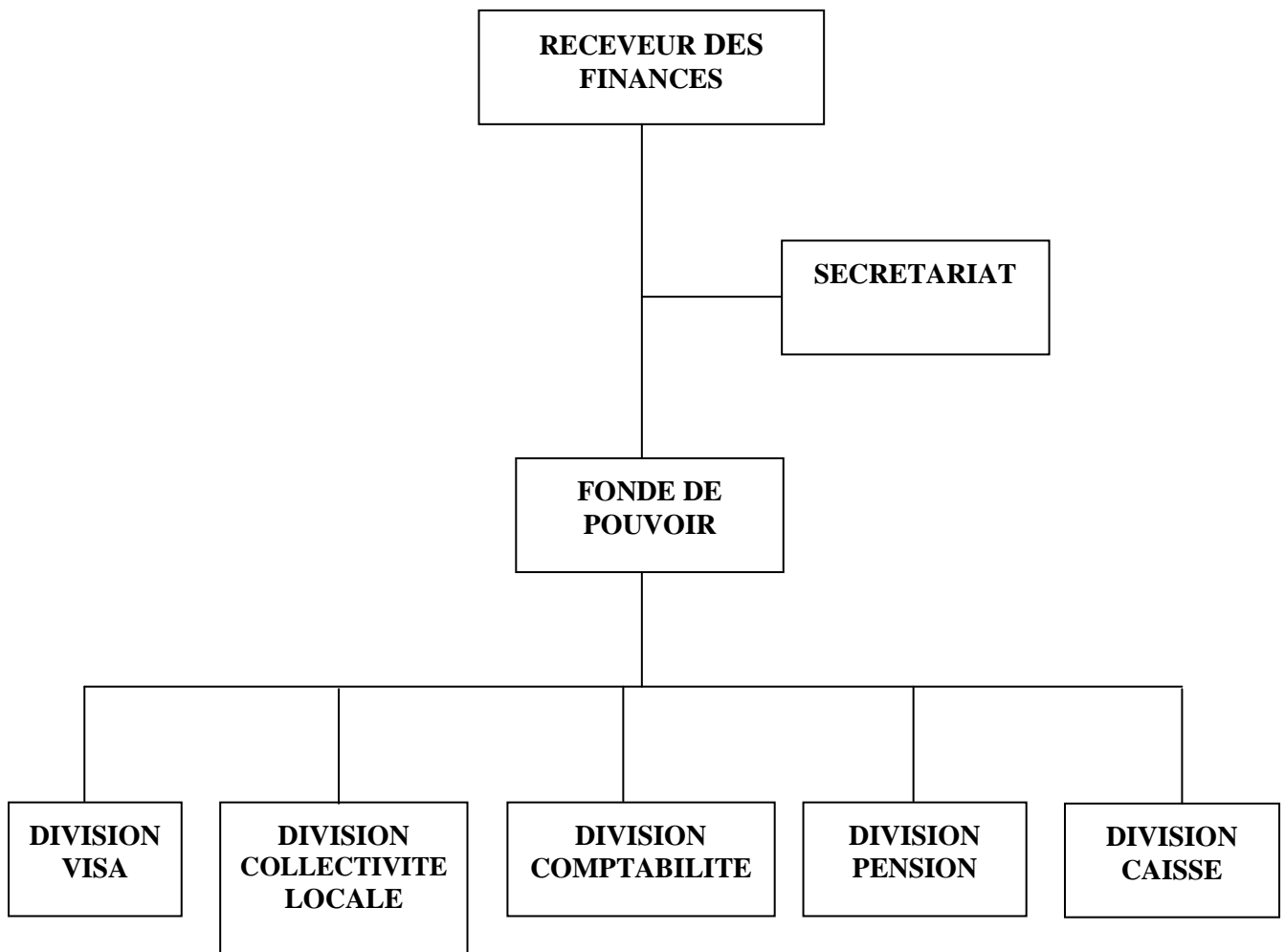
ANNEXE 2

Liste des Recettes Perceptions du Mono et du Couffo

1. Recette Perception d'Aplahoué
2. Recette Perception d'Athiémé
- 3 Recette Perception de Bopa
4. Recette Perception de Comé
5. Recette Perception de Dogbo
6. Recette Perception de Grand popo
7. Recette Perception de Klouékanme
8. Recette Perception de Lokossa
9. Recette Perception de Houéyogbe

ANNEXE 3

Organigramme Structurel de la Recette des Finances du Mono et du Couffo



ANNEXE 4

Guide d'entretien

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation du cycle I de l'Ecole Nationale d'Administration et Magistrature (ENAM), nous avons choisi de réfléchir sur la problématique de l'amélioration de la tenue de la Comptabilité de l'Etat par les Recettes des Finances : Cas de la RF du M/C. Au cours de nos recherches, nous avons pu identifier des problèmes. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en répondant aux questions suivantes et nous vous remercions pour le temps que vous voudriez bien nous accorder:

Questions théoriques :

1°) Par rapport à la tenue de la Comptabilité de l'Etat, pensez-vous que les agents chargés de la tenue de la Comptabilité ont une maîtrise totale des procédures de comptabilisation des opérations ?

Oui

Non

2°) Si non, quel est selon vous la cause de ce problème de maîtrise insuffisante des procédures de comptabilisation des opérations ?

- manque de motivation des agents chargés de la tenue de la comptabilité

- manque d'actions régulières de renforcement des capacités des agents chargés de la tenue de la Comptabilité de l'Etat

3°) Quant au progiciel de traitement des données, pensez-vous que l'impossibilité de rectifier les écritures comptables clôturées dans le progiciel Aster constitue un problème ?

Oui

Non

4°) Si oui, quelle est selon vous la cause de ce problème ?

- la défaillance du progiciel
- la non maîtrise du progiciel
- les habilitations limitées accordées aux Recettes des Finances dans l'exploitation du progiciel

5°) Pensez-vous que la persistance d'un léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décadaires est due à :

- la masse du travail importante
- le manque du personnel dans les RP

Questions pratiques :

1°) Décrivez-nous comment la comptabilité de l'Etat est tenue dans votre poste comptable. (A l'endroit des Receveurs)

2°) Parlez-nous du progiciel Aster.

3°) En dehors des problèmes sus indiqués, quels autres problèmes Rencontrez-vous dans la tenue de la comptabilité?

4°) Quelles sont selon vous les approches de résolution de ces problèmes ?

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	ii
DECLARATION D'ENGAGEMENT DE L' AUTEUR.....	iii
DEDICACES.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	viii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : DE LA PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE DES OBSERVATIONS DE STAGE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	3
Section 1 : Présentation du cadre de l'étude et observations de stage.....	4
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude.....	4
I : Présentation Générale de la DGTCP.....	4
A-) Attributions de la DGTCP.....	4
B-) Organisation et Fonctionnement de la DGTCP.....	5
1-) Les services centraux.....	5
2-) Les Directions techniques.....	6
3-) Les services extérieurs	7
a-) les Recettes des Finances.....	7
b-) les Recettes Perceptions.....	8
II : Présentation Générale de la RF du M/C.....	8
A-) Missions.....	8
B-) Organisation et Fonctionnement de la RF du M/C.....	9
1-) L' Administration.....	9
a-) Le Bureau du Receveur des Finances.....	9
b-) Le Bureau du Fondé de Pouvoir.....	9

c-) le Secrétariat Administratif.....	10
2-) Les Divisions.....	10
3-) Les Recettes Perceptions de la RF du M/C.....	11
Paragraphe 2 : Etat des lieux.....	11
I : Etat des lieux sur les activités non comptables de la RF du M/C.....	11
A-) L'Administration et ses Activités.....	11
1-) Le Receveur des Finances.....	11
2-) Le Fondé de Pouvoir.....	13
3-) Le Secrétariat Administratif.....	13
B-) <u>Des Divisions en marge de la comptabilité et corollaires</u>	14
1-) La Division de la caisse	14
2-) La division Collectivité Locale.....	15
3-) La Division des Pensions	15
4-) La Division du Visa.....	16
II : Etat des lieux sur la tenue de la comptabilité de l'Etat dans la RF du M/C.....	17
A-) Restitution des prestations comptables de la RF du M/C.....	17
1-) Première partie.....	18
2-) Deuxième partie.....	21
B-) Analyse des situations comptables et Inventaire des éléments de l'état des lieux	23
1-) Analyse des situations comptables.....	23
2-) Inventaire des éléments de l'Etat des lieux.....	23
a-) Inventaire des atouts	23
b-) Inventaire des problèmes.....	23
Section 2 : Ciblage de la problématique	24
Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique et formulation du sujet.....	24
I : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	25
II : Choix proprement dit de la problématique et formulation du sujet.....	26
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et séquences de résolution de la problématique spécifiée.....	27
I : Spécification de la problématique de l'amélioration de la tenue de la comptabilité de	

l'Etat par la RF du M/C.....	28
II : Séquences de résolution de la problématique spécifiée.....	28
CHAPITRE 1 : DE LA CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	29
Section 1 : Conception du cadre théorique de l'étude.....	30
Paragraphe 1 : Formulation des Objectifs et Hypothèses de la recherche.....	30
I : Formulation des objectifs de l'étude.....	30
A-) Objectif Général.....	30
B-) Objectifs spécifiques.....	31
II : Construction des hypothèses de l'étude et du Tableau de Bord de l'étude (TBE).....	31
A-) Construction des hypothèses de la recherche.....	31
1-) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....	31
2-) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2.....	32
3-) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3.....	33
B-) Construction du Tableau de Bord de l'étude (TBE).....	35
Paragraphe 2 : Revue de la littérature.....	36
I-) Point des connaissances antérieures sur le Ps1 et le Ps2.....	36
A-) Etat des connaissances sur le Ps1	36
B-) Etat des connaissances sur le Ps2.....	36
II-) Etat des connaissances sur le Ps3.....	37
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	37
Paragraphe 1 : Dimension empirique choisie.....	37
I-) Les repères de l'enquête.....	37
A-) Objectifs de l'enquête.....	38
B-) Nature de l'enquête et identification de la population mère.....	38
II-) Centres d'intérêt du guide d'entretien.....	39
III-) Techniques et outils statistiques de présentation des données.....	39
Paragraphe 2 : Approche théorique retenue.....	39
I-) Choix de l'outil d'analyse du Ps1.....	40
A-) Normes et Repères d'amélioration.....	40
B-) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique n°1.....	40

II-) Choix de l'outil d'analyse du Ps2.....	40
A-) Normes et Repères d'amélioration.....	40
B-) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse spécifique. n°2.....	40
III-) Choix de l'outil d'analyse du Ps3.....	41
A-) Normes et Repères d'amélioration.....	41
B-) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au léger retard dans le traitement et la transmission des comptabilités décennales	41
CHAPITRE 2 : MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ; APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	
Section1: Mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude	43
Paragraphe1 : Collecte et traitement des données.....	43
I-) Préparation et réalisation des enquêtes.....	43
A-) Préparation des enquêtes.....	43
B-) Réalisation des enquêtes.....	43
II-) Présentation et limites des données.....	44
A-) Présentation des données.....	44
1-) Présentation des données relatives au PS1.....	44
2-) Présentation des données relatives au PS2.....	45
3-) Présentation des données relatives au PS3.....	46
B-) Limites des données	46
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	47
I-) Analyse des données et vérification des hypothèses.....	47
A-) Analyse des données.....	47
1-) Analyse des données relatives au PS1.....	47
2-) Analyse des données relatives au PS2.....	47
3-) Analyse des données relatives au PS3.....	48
B-) Vérification des hypothèses.....	48
1-) Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°1.....	48
2-) Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°2.....	49
3-) Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°3.....	49

II-) Etablissement du diagnostic.....	49
A-) Elément du diagnostic n°1 et n°2.....	49
1-) Elément du diagnostic n°1.....	50
2-) Elément du diagnostic n°2	50
B-) Elément du diagnostic n°3.....	50
Section2: Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	50
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	50
I-) Approches de solutions aux PS1 et PS2.....	50
A-) Approches de solutions au PS1.....	50
B-) Approches de solutions au PS2.....	51
II-) Approches de solutions au PS3.....	52
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du Tableau de Synthèse de l'Etude.....	52
I-) Conditions de mise en œuvre des solutions.....	52
A-) Recommandations à l'endroit de la DGTCP.....	52
B-) Recommandations à l'endroit de la RF du M/C.....	53
II-) Construction du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).....	53
Conclusion.....	56
Bibliographie.....	58
Annexes.....	60

