

REPUBLIQUE DU BENIN

@ - @ - @



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
D'ADMINISTRATION

ECOLE NATIONALE

ET DE MAGISTRATUIRE

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR  
L'OBTENTION  
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR**

**OPTION :**

Administration  
des Finances

**FILIERE :**

Administration des  
Finances et du Trésor

**PROMOTION 2007-2009**

**ANNEE ACADEMIQUE : 2008-2009**

**THEME**

**CONTRIBUTION A  
L'AMELIORATION DE LA  
GESTION DES SALAIRES ET  
ACCESSOIRES DES APE CIVILS  
AU BENIN**

*Réalisé et soutenu par :*

***Omolola B. Caroline CHABI***

Sous la direction de :

**Maître de stage**

***Adrien DJOGNINO***

Administrateur des Banques  
et Institutions financières

ENAM

**Directeur de Mémoire**

***René C. ANATO***

Administrateur des services  
financiers Hors classe  
Chargé de cours à l'

**DECEMBRE 2009**

Réalisé et soutenu par Omolola Baké Caroline CHABI

# Identification du jury

Président :.....

Vice président.....

Membre :.....

# **AVERTISSEMENT**

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.

# DEDICACES

*A mes parents, pour leur soutien indéfectible ;*

*A mon conjoint Yves ZIME pour sa compréhension et son soutien durant toute ma formation ;*

*A mes enfants, Raïssa, Evans et Kyliane ;*

*A mes frères et sœurs ;*

*En mémoire de mon cher et regretté grand frère Mouléro CHABI ;*

*A tous mes amis et amies ;*

*Je dédie ce mémoire.*

# REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé grâce à la contribution de tout un ensemble de personnes que nous tenons à remercier du fond du cœur pour leur gratitude et leur sollicitude. Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- Notre directeur de mémoire Monsieur René Comlan ANATO qui, malgré ses nombreuses occupations a accepté d'encadrer ce mémoire ; qu'il en soit infiniment remercié.
- Monsieur Adrien A. DJOGNINOU notre maître de stage qui nous a orienté et soutenu.
- Madame Marguerite BATONON, Monsieur Gérard SOKEGBE, Monsieur Bernard SEGONDJI, Monsieur Mathurin MIAN et Monsieur Raphael GANSE pour les précieux conseils prodigués et à travers eux tout le personnel du Service des Dépenses Courantes Réparties.
- Tout le corps professoral de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) pour les enseignements reçus.
- Nos chers collègues de la quatrième promotion du cycle II de la filière Administration des Finances et du Trésor, de qui nous gardons de bons souvenirs à l'issue des deux années passées ensemble.

# Sigles et Abréviations

APE : Agent Permanent de l'Etat

CDMT : Cadre de Dépenses à Moyen Terme

DGB : Direction Générale du Budget

DGCAE : Direction de la Gestion des Carrières des Agents de l'Etat

DPRV : Direction des Pensions et des Rentes Viagères

FUR : Fichier Unique de Référence

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MTFP : Ministère du Travail et de la Fonction Publique

OIT : Organisation Internationale du Travail

SDCR : Service des Dépenses Courantes Réparties

SDL7 : Système de Développement Local Version 7

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

SIGFiP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

# Liste des tableaux

Tableau n°1 : Nombre des APE dans les ministères et institutions  
de l'Etat

.....14

Tableau n°2 : Evolution du rapport Masse salariale/recettes  
fiscales et du taux de pression

fiscale.....16

Tableau n°3 : Prévision et exécution des dépenses de  
personnel de 2004 à 2008

.....16

Tableau n° 4 : Regroupement des problèmes par centres  
d'intérêts

.....28

Tableau n°5 : Synthèse des approches génériques par problème

.....33

Tableau n°6 : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

.....41

Tableau n°7 : Point des réponses à la question n°1

.....53

Tableau n°8 : Point des réponses à la question n°2

.....55

Tableau n°9 : Point des réponses à la question n°3

.....56

Tableau n°10 : Tableau de Synthèse de l'Etude(TSE)

.....66

# Liste des graphiques

Graphique n°1 : représentation graphique des causes liées au double mandatement de certains salaires et accessoires  
.....54

Graphique n°2 : représentation graphique des causes relatives à la suspension tardive des salaires et accessoires  
.....55

Graphique n°3 : représentation graphique des causes relatives à l'absence de contrôle des allocations familiales  
.....57

# Glossaire de l'étude

**Accessoires de salaire** : ce sont les primes, indemnités et gratifications dont bénéficie l'agent en plus de la solde.

**Acte administratif** : c'est une décision prise par une autorité.

**Bulletin de paie** : c'est une fiche où sont présentés les éléments constitutifs du salaire d'un travailleur

**Carrière** : C'est l'ensemble des étapes, des degrés successifs de la vie professionnelle

**Fiche de base** : c'est un support d'information individuelle qui, une fois rempli et transmis au service gestionnaire du « fichier solde » de l'Etat, permet de faire une inscription sur le fichier ou de mettre à jour les informations préalablement introduites en machine

**Informatisation** : traitement par les procédés de l'informatique.

**Progiciel** : produit logiciel conçu pour être fourni à plusieurs utilisateurs en vue d'une même application ou d'une même fonction .

**Réseau** : architecture matérielle et logiciel interconnectant des micro-ordinateurs afin qu'ils échangent des données et fichiers.

**SDL7** : produit de la société SINORG qui permet d'assurer le calcul des salaires et accessoires et qui facilite la gestion des ressources humaines de l'Etat.

**Suivi** : c'est une vérification, un contrôle attentif et rigoureux de la régularité d'un acte, d'un texte ou d'un règlement, de la validité d'une pièce.

**Salaires** : c'est la rémunération d'un travail payé par l'employeur à l'employé selon une certaine périodicité

**Visa** : mention datée, signée et apposée sur l'original et sur la copie d'un acte de procédure ou d'une pièce ou document communiqué, attestant qu'une formalité exigée par les textes a été accomplie

# RESUME

L'Etat, pour assurer n'importe laquelle de ses fonctions régaliennes fait appel à ses ressources humaines. La gestion du personnel de l'Etat est assurée conjointement par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique qui s'occupe de l'aspect administratif, et le Ministère de l'Economie et des Finances qui s'occupe de l'aspect paie. En vue de mieux cerner les aspects pratiques de la gestion de la paie des agents de l'Etat, nous avons décidé d'effectuer notre stage à la Direction Générale du Budget, précisément au Service des Dépenses Courantes Réparties.

Nos observations de stage au Service des Dépenses Courantes Réparties ont révélé de nombreux problèmes. Ceux-ci, répertoriés et regroupés par centre d'intérêt ont donné lieu à quatre problématiques différentes au nombre desquelles nous avons retenu celle liée à l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des agents permanents de l'Etat. Le problème général qui se dégage de cette problématique est la persistance de la mauvaise gestion des salaires et accessoires des APE dont les manifestations se résument en termes de double mandatement de certains salaires et accessoires (problème spécifique 1), le retard dans la suspension des salaires et accessoires (problème spécifique 2) et l'absence de contrôle des allocations familiales (problème spécifique 3). La résolution de cette problématique nous a conduit à fixer des objectifs et à formuler des hypothèses de travail. Ces objectifs et hypothèses se présentent comme suit :

🚦 **Objectif général** : Suggérer les conditions d'une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE

🚦 **Objectifs spécifiques** :

N°1 : Proposer des mesures favorables pour un mandatement unique des salaires et accessoires ;

N°2 : Proposer des mesures pour une suspension à temps des salaires et accessoires qui doivent l'être ;

N°3 : Suggérer des mesures de contrôle des allocations familiales.

🚦 **Hypothèses de travail** :

H 1 : Le double mandatement de certains salaires et accessoires est dû à la négligence des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au Ministère du Travail et de la Fonction Publique

H2 : L'absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE justifie le retard dans la suspension des salaires et accessoires.

H 3 : La défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales justifie l'absence de contrôle des allocations familiales.

Pour vérifier ces hypothèses, la technique du sondage a été utilisée comme procédé de collecte de données. Cent cinquante (150) agents ont été retenus parmi tout le personnel qui compose l'effectif global du Ministère de l'Economie et des Finances pour constituer notre échantillon.

L'hypothèse n°2 s'étant révélée fautive à l'issue des enquêtes, cela nous a conduit à un élément de diagnostic qui a mis en exergue le retard dans l'établissement des Certificats de Cessation de Paiement comme étant la cause réelle. Par rapport aux causes réelles, le diagnostic de l'étude a été établi, des approches de solutions ont été proposées et des conditions de réussite dégagées pour la résolution des différents problèmes spécifiques.

Ainsi, les approches de solutions se présentent comme suit : par rapport au problème spécifique n°1 : améliorer la performance des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au MTFP

S'agissant du problème spécifique n°2 : il a été question de prise en compte par un logiciel des données relatives à la vie professionnelle de l'agent de l'Etat afin que la suspension des salaires et des accessoires soit automatique au moment opportun, et un renforcement de la collaboration entre la DGB et le MTFP.

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 : Créer un nouveau logiciel lequel corrigera les carences du SDL7 et suggérer aux APE de déclarer à temps leurs enfants.

# SOMMAIRE

---

## INTRODUCTION GENERALE

### **CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DE LA GESTION DES SALAIRES ET ACCESSOIRES DES APE CIVILS AU BENIN**

**Section 1** : Présentation du cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe1 : Présentation générale du cadre physique de l'étude

Paragraphe2 : Observations de stage : état des lieux sur les activités du Service des Dépenses Courantes Réparties

**Section 2** : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de la problématique

### **CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX SUGGESTIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA GESTION DES SALAIRES ET ACCESSOIRES DES APE CIVILS**

**Section 1** : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

**Section 2** : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre pour une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Paragraphe2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

## CONCLUSION GENERALE

## BIBLIOGRAPHIE

## ANNEXES

## TABLE DES MATIERES

## *INTRODUCTION GENERALE*

\*\_\*\*

L'Etat, pour assurer ses fonctions régaliennes a recours aux ressources humaines que sont les agents de l'Etat qu'ils soient permanents, contractuels ou occasionnels. La gestion du personnel est au cœur de toute entreprise.

Outre les organisations à but lucratif de type commercial et industriel condamnées à la recherche de la performance, condition indispensable à l'élargissement de leur part de marchés, les administrations publiques se sont également de nos jours orientées vers la performance et la productivité.

Dans un contexte de globalisation et de mondialisation où le monde est devenu un village planétaire, l'administration publique béninoise se doit d'emprunter la voie de la performance au risque de se voir à la traîne.

De nombreux défis se dressent alors devant les structures à charge de la gestion du personnel de l'Etat compte tenu non seulement du poids des dépenses de personnel dans l'éventail des dépenses publiques mais aussi de son caractère social. Il faudra donc assurer le paiement mensuel de tout traitement et accessoires et éviter le paiement indu, cela constitue le critère essentiel à l'assainissement des finances publiques. Le premier pas pour relever ce défi est un meilleur positionnement sur l'orbite des nouvelles technologies et la définition de programmes adéquats et mieux adaptés à nos réalités.

Conscients de cet état de chose, le gouvernement béninois a opéré plusieurs réformes. On a assisté en 2000 à l'information de tout le système de gestion de la paie du personnel de l'Etat à travers l'installation du progiciel SDL7 (Système de Développement Local Version 7). La gestion du système se fait en deux volets : le volet administratif supervisé par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique et le volet financier géré par la Direction Générale du Budget et le Service Solde de la Direction Générale du Trésor et de la comptabilité Publique.

L'informatisation du système de gestion des salaires et accessoires est sans doute un facteur de simplification et de gain de temps dans l'opération de calcul et d'édition des bulletins de paie ; elle reste cependant confrontée à quelques problèmes qui entravent son bon fonctionnement.

Partageant l'ambition des autorités, celle d'assainir les finances publiques, nous avons voulu , à travers une recherche action dans le cadre de notre mémoire, réfléchir sur le thème : Contribution à l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils au Bénin en proposant des méthodes et techniques pour mieux gérer les salaires et accessoires des APE.

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude sera menée à travers deux chapitres.

Dans un premier temps, nous présenterons, le cadre de l'étude, restituerons les observations de stage avant de dégager la problématique de l'étude (chapitre premier)

Ensuite, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude, présenterons et analyserons les résultats de notre enquête et proposerons des approches de solutions et leurs conditions de réussite pour une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE (chapitre deuxième).

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps le cadre physique de l'étude et faire part de nos observations de stage (section1) avant de procéder au ciblage de la problématique de l'étude (section2)

## **Section 1 : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE**

Nous présenterons le cadre de notre étude à savoir la Direction Générale du Budget et le Service Solde de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. (Paragraphe1), ensuite nous exposerons les observations qui ont été faites au cours dudit stage(Paragraphe2)

### **Paragraphe1 : Présentation générale du cadre de l'étude**

#### **A- La Direction Générale du Budget(DGB)**

##### **1) Attributions**

La DGB est l'une des directions techniques du Ministère de l'Economie et des Finances .Elle est chargée de :

- l'élaboration des lois de Finances ;
- l'exécution du Budget Général de l'Etat ;
- l'application du code des pensions de retraite ;
- la formation professionnelle et le recyclage du personnel appartenant aux corps de l'Administration Centrale des Finances ;
- suivre l'exécution des dépenses du Budget Général de l'Etat et des Budgets-programme à travers le système Intégré de Gestion des finances Publiques (SiGFIP) ;
- l'intégration au Budget Général de l'Etat des budgets programmes inscrits au programme d'investissement publics en collaboration avec les ministères sectoriels ;

- l'apport d'une assistance technique aux autres ministères et institutions dans le cadre de l'élaboration de leur Budget programme ;
- l'élaboration du compte administratif du Budget Général de l'Etat en dépenses.

## **2) Organisation et fonctionnement**

La DGB comprend les structures suivantes :

- la Direction de la Préparation du Budget (DPB) qui est chargée de l'élaboration des projets de lois de finances, de l'étude de toutes les questions ou textes susceptibles d'avoir des répercussions sur les Finances publiques et de l'examen des Budgets des collectivités locales en vue de leur approbation par le gouvernement ;
- la Direction de la Gestion des Ressources qui est chargée de la gestion du personnel et du matériel (DGR) ;
- la Direction des Dépenses en Capital (DDC) qui est chargée du Programme d'investissement Public(PIP) et du Budget d'Equipement Socio-Administratif des Ministères et Institutions de l'Etat (BESA) ;
- la Direction des Pensions et des Rentes Viagères(DPRV) qui s'occupe de la liquidation et de l'ordonnancement des pensions et rentes viagères, de l'élaboration du Budget Annexe du Fonds National des Retraites du Bénin (FNRB) ainsi que du suivi de l'exécution du Budget Annexe ;
- le Centre de Formation Professionnelle de l'Administration Centrale des Finances (CFPACF) ;
- la Direction de l'Exécution du Budget (DEB) qui s'occupe de l'engagement et de la liquidation des dépenses d'équipement et d'investissement ainsi que des dépenses non réparties entre les institutions de l'Etat et les ministères, de

la liquidation des rappels de solde et accessoires des agents de l'Etat ; et de l'ordonnancement de toutes les dépenses du Budget général de l'Etat.

Cette Direction comprend quatre services à savoir :

- le Secrétariat Administratif,
- le Service de l'Ordonnancement et de la Comptabilité Administrative (SOCA),
- le Service des Dépenses Courantes non Réparties (SDCNR),
- le Service des Dépenses Courantes Réparties (SDCR).

C'est dans le SDCR que nous avons passé la majorité de notre durée de stage et cela à cause de la problématique du sujet de notre étude.

Dans le cadre de la restructuration du SDCR dans la dynamique de la réforme budgétaire en cours, les attributions ci-après lui sont désormais dévolues :

- le contrôle et le suivi de l'exécution des dépenses de fonctionnement des Institutions de l'Etat (Haute Cour de Justice, Haute Autorité de l'Audio Visuel et de la Communication, Assemblée Nationale, Cour Suprême, Cour Constitutionnelle, Conseil Economique et Social) ;
- l'étude de tous les projets de textes relatifs à la gestion de la carrière des Agents de l'Etat ;
- l'étude des états d'effectifs des ministères et Institutions ;
- l'étude et la saisie des données relatives à la liquidation des droits salariaux des agents de l'Etat ;
- la transmission à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique de toutes les pièces justificatives relatives aux modifications du fichier solde ;

-la régularisation des salaires payés sans ordonnancement ;

-la délivrance des Certificats de Cessations de Paiement(CCP).

Pour exécuter ces différentes tâches, le Service des Dépenses Courantes Réparties est structuré en trois divisions à savoir :

- Une division d'accueil, de communication, du personnel et du matériel

Elle assure la gestion :

- ✓ des documents internes et externes
- ✓ des dossiers du personnel
- ✓ des matériels et fournitures de bureau
- ✓ des opérations de pré archivage
- Une division des études et du contentieux composée de deux sections (la section des études et des statistiques et la section de l'animation et des contentieux)

Elle est chargée de :

- ✓ l'étude des états d'effectifs,
- ✓ l'étude des projets d'actes administratifs,
- ✓ l'animation du cadre de concertation avec les structures de gestion de personnel des Ministères et Institutions et avec le service solde de la DGTCP,
- ✓ la mise en application des manuels de procédures,
- ✓ la proposition de la nomenclature des pièces,
- ✓ la vulgarisation des textes,
- ✓ l'élaboration des statistiques,
- ✓ l'étude des dossiers de réclamation.
- Une division de la liquidation des droits salariaux qui s'occupe essentiellement de :
  - ✓ l'inscription des nouveaux agents sur le fichier solde de l'Etat,

- ✓ la gestion des modifications des éléments de rémunération et des suppressions,
- ✓ l'établissement des projets de certificat de cessation de paiement,
- ✓ la gestion des domiciliations de salaires,
- ✓ l'établissement des relevés de solde,
- ✓ la gestion des enfants inscrits sur le fichier au titre des allocations familiales.

Cette division est composée de quatre sections dénommées section1, Section2, section3, et section4 ;

La section1 s'occupe de la gestion des dossiers des agents des :

- ✓ des Institutions,
- ✓ des Ministères chargés des Enseignements, des Affaires Etrangères, de la Justice, des relations avec les Institutions.

La Section2 a pour attribution la gestion des dossiers des agents des Ministères chargés :

- ✓ de la défense Nationale,
- ✓ de l'intérieur,
- ✓ de l'Administration Territoriale,
- ✓ de la santé,
- ✓ du Travail et de la fonction publique,
- ✓ de la jeunesse,
- ✓ de la culture,
- ✓ de la communication,
- ✓ des travaux publics.

La section 3 assure la gestion des dossiers des agents des Ministères chargés :

- ✓ de la prospective,

- ✓ de l'Economie et des Finances,
- ✓ de l'agriculture,
- ✓ de l'environnement,
- ✓ du commerce et de l'industrie,
- ✓ de l'Energie et des Mines.

La section 4 est chargée du suivi des dossiers des agents contractuels

## **B – La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)**

### **1) Attributions**

C'est le décret n°2008-111 du 12 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances(MEF) qui fixe les deux missions essentielles assignées au Trésor Public ; il s'agit de la mission « Trésor » et de la mission « comptabilité publique ».

A travers sa mission trésor, la DGTCP est chargée de :

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

- exécuter, en collaboration avec l'Institut d'Emission (la BCEAO), la politique monétaire de l'Etat.

Et au titre de sa mission « Comptabilité Publique », la DGTCP est chargée de :

- animer ses services extérieurs ;
- initier ou étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat ou des collectivités publiques ;
- élaborer le compte général de l'administration centrale ;
- assurer la reddition du compte de gestion de l'Etat ;
- mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables du Trésor et assurer leur transmission à la chambre des comptes de la Cour Suprême.

## **2) Organisation et Fonctionnement de la DGTCP**

La DGTCP pour accomplir les missions qui lui sont confiées est structurée en plusieurs directions à savoir :

- la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF) ;
- la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) ;
- la Direction de la Centralisation des Comptes de l'Etat ; (DCCE) ;
- la Direction des Etudes et de la Réglementation Comptable (DERC) ;
- la Direction du centre de Formation Professionnelle (DCFP) ;
- la Recette Générale des Finances (RGF) qui coordonne les activités des Services extérieurs (les Recettes des finances et les Recettes perceptions) et les services Centraux qui sont :
  - le Service de la Recette,
  - le Service de la Dépense,

- le Service de la Trésorerie,
- le Service de l'Épargne,
- le Service de la Comptabilité Publique,
- le Service des Collectivités locales et
- le Service solde.

Compte tenu du sujet de notre étude, nos recherches se sont effectuées au Service Solde de la DGTCP

Le Service Solde de la DGTCP a pour mission :

- le contrôle de la régularité des données de paie ;
- l'application des retenues et opposition sur les salaires.
- l'édition des documents relatifs à la paie des soldes et accessoires.
- la gestion du contentieux relatifs au paiement des salaires.
- la tenue des comptabilités relatives au paiement des salaires.

la gestion du progiciel SDL7 ainsi que des matériels informatiques.

Pour exécuter les tâches qui lui sont confiées, le Service Solde comprend :

- Un secrétariat qui assure le traitement, la régulation du courrier et toutes les tâches de bureautique.
- Une division saisie validation qui contrôle les modifications faites par les mandataires de la DGB, valide ou rejette les données de base.
- Une division relations publiques et contentieux qui est chargée de l'accueil des usagers, de la gestion des retenues, opposition, de la vérification et de la saisie des quotités saisissables ou cessibles.

Elle étudie et propose en collaboration avec le chef service, des solutions aux problèmes posés par les usagers.

- Une division exploitation informatique, qui a la charge de l'analyse et de l'administration des données de base, le lancement des calculs

automatiques des soldes et l'édition des fiches de paie, des documents et des états relatifs à la paie.

## **Paragraphe 2 : Observations de stage : Etat des lieux sur les activités du Service des Dépenses Courantes Réparties(SDCR) de la DEB**

Nous ferons cet état des lieux par rapport aux principales activités relevant des attributions du SDCR à savoir : l'étude des projets de textes relatifs à la gestion de la carrière des APE, l'étude des états d'effectifs des Ministères et Institutions, l'étude et la saisie des données relatives à la liquidation des droits salariaux, la transmission à la DGTCP de toutes les pièces justificatives relatives aux modifications du fichier solde , la régularisation des salaires payés sans ordonnancement et enfin la délivrance des Certificats de Cessation de Paiement.

### **A- Etat des lieux sur le mécanisme de traitement des actes administratifs et l'état des effectifs des agents de l'Etat**

L'administration est définie comme un service public doté de moyens (humains, financiers, matériels et juridique) pour accomplir une mission d'intérêt général.

Les ressources humaines dont l'Etat dispose pour assurer l'exécution de ses différentes fonctions sont appelées les Agents de l'Etat.

On distingue plusieurs catégories d'Agents de l'Etat :

- Les Agents Permanents de l'Etat (APE) Civils ou Militaires,
- Les Agents Contractuels à durée indéterminée (ACDI),
- Les Agents Contractuels à durée déterminée (ACDD).

Dans le cadre de la gestion de la carrière des agents de l'Etat, les DRH des Ministères et Institutions initient les projets d'actes administratifs concernant ces agents. Il existe plusieurs types d'actes pris par les DRH à savoir : les actes d'engagement, les actes de nomination, les actes de titularisation et les actes relatifs aux avancements, reclassements et promotions.

Les projets d'actes ainsi initiés dans les Ministères ou Institutions sont transmis au Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP), plus précisément à la Direction de la Réglementation et du Suivi des carrières (DRSC).

La DRSC représente une direction du MTFP qui a pour attribution l'étude des différents actes relatifs à la gestion de la carrière des agents de l'Etat ainsi que des procédures de leur élaboration.

Après élaboration et vérification, les projets d'acte sont transmis au MEF et précisément à la DGB.

C'est le service des Dépenses Courantes Réparties (SDCR) de la DEB qui est chargé de l'étude de ces projets d'actes administratifs, à travers la division des Etudes et du contentieux.

En effet, l'étude du dossier consiste pour l'agent de ladite division de vérifier les visas, l'identité de l'agent, son numéro matricule et surtout la conformité du chapitre d'imputation budgétaire contenu dans le dossier.

Le dossier après traitement est envoyé au chef de la division pour vérification et observations éventuelles puis transmis au chef service pour visa .. Ce dernier transmet le dossier au DGB. Les projets d'actes administratifs sont transmis ensuite au contrôle financier pour vérification et

reviennent par la suite à la DGB. De la DGB, ils sont transmis au cabinet du MEF qui l'envoie au MTFP.

Un projet d'acte administratif peut être traité au moins en un mois en respectant le circuit ainsi décrit. Il arrive très souvent des cas où cette durée dépasse un mois. ***Il y a donc une lenteur et une lourdeur dans la procédure de traitement des projets d'actes administratifs.***

Les chapitres sur lesquels les salaires et accessoires des agents de l'état sont imputés se retrouvent dans les projets d'actes, de nomination et d'engagement. Dans le budget général de l'état, il est attribué un numéro appelé section à chaque ministère et institution. Alors, l'agent du SDCR vérifie la conformité de l'imputation budgétaire. ***Mais il est fréquent que les agents des DRH de certains ministères et institutions ne maîtrisent pas les procédures relatives au système d'imputation budgétaires*** de telle sorte que plusieurs dossiers sont rejetés et retournés à la DRSC du MTFP pour correction. Ces dossiers rejetés seront satisfaits et reprendront encore le même circuit. On notera alors ***un retard dans la parution des actes de l'agent de l'Etat.***

De même, il est à noter que le SDCR ne dispose pas d'un manuel de procédure relatif aux imputations budgétaires et par conséquent les agents de la division des études et du contentieux exécutent les tâches en se basant sur leurs expériences et leurs propres recherches.

Le Budget s'exécute au niveau des SDCR et au Service Solde de la DGTCP à travers la gestion de la masse salariale et celle des paiements des salaires des APE. La gestion de la masse salariale a toujours été une préoccupation importante pour tout Etat. Les informations relatives à l'évolution qualitative et quantitative de la masse salariale permettent une meilleure

allocation des ressources de l'Etat jugées insuffisantes pour faire face à ses multiples engagements.

De plus, la maîtrise de l'effectif des agents de l'état s'avère indispensable. ***A ce niveau nous avons constaté qu'il y a des cas de décès, de détachements, de mise en disponibilité, de départs volontaires, d'abandons de poste, de suspensions, de révocations qui ne sont pas toujours pris en compte ;***

Tableau n°1 : Effectifs des APE au fichier Solde

| Années<br>Eléments | 2008  | 2009  | augmentation |
|--------------------|-------|-------|--------------|
| APE Civils         | 28604 | 31300 | 2696         |
| Contractuels       | 11878 | 15700 | 3822         |
| Reversés           | 2709  |       |              |
| Total              | 43191 | 47000 | 3809         |

**Source** : DEB, Décembre 2009

L'effectif en cours de gestion à la Fonction Publique comme au Ministère de l'Economie et des Finance constitue des données difficilement maitrisables. Ces chiffres du tableau ont pu être glanés à la DEB au titre des année2008 2009.

Après une quinzaine d'années de gel des effectifs imposé par les programmes d'ajustement, la Fonction Publique béninoise s'est progressivement vidée d'une bonne partie de ses effectifs. Le recrutement des agents occasionnels et contractuel a permis de combler en partie ce vide avec toutes les insuffisances que ce procédé comporte sur le plan de la qualité. Mais l'aspect auquel nous nous sommes intéressés est celui du

nombre. Nous avons constaté une forte évolution du nombre total des APE au fichier solde en 2 ans. Cet effectif total comprend les APE des agents contractuels reversés et les autres contractuels (à durée déterminée ou non) En passant d'une année à l'autre de 43191 à 47000 agents de 2008 à 2009, l'effectif a augmenté de 3809 agents soit une progression de 8.81%.

Il a été remarqué que beaucoup de ministères ne maîtrisent pas l'effectif de leur personnel. La confection des états d'effectif obligatoires au début de chaque gestion par les ministères sectoriels en vue de confirmer la présence au poste de leurs agents est devenue une simple formalité car ces états ne traduisent aucune réalité et tendent parfois à fausser les prévisions budgétaires. Partant de ce constat, des préoccupations sont prises à plusieurs niveaux de la préparation du budget.

Pour ce faire, il est d'abord défini le cadrage macroéconomique compte tenu de la politique économique et financière du pays et des critères de convergence imposés au niveau des Etats membres de l'UEMOA.

Par une lettre circulaire, le Ministre de l'Economie et des Finances demande aux ministères et institutions de faire parvenir à son département et cela dans un délai précis, leurs propositions budgétaires.

Cette lettre appelée encore lettre de cadrage des dépenses à moyen terme, fixe le plafond des dépenses et donne des indications sur la présentation des propositions budgétaires. Les prévisions doivent respecter un certain nombre de critère dont :

- Le rapport masse salariale sur recettes fiscales doit être inférieur ou égal à 35%
- le taux de pression fiscale doit être supérieur à 17%

**Tableau n°2** : Evolution du taux de pression fiscale et du rapport entre masse salariale et recettes fiscales de 2005 à 2009

| Année  | 2 005 | 2 006 | 2 007 | 2 008 | 2 009 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Masse salariale (Milliard de FCFA)</b>    | 153,0 | 159,2 | 164,6 | 182,4 | 235,4 |
| <b>Recette fiscale (Milliard de FCFA)</b>    | 378,9 | 446,7 | 513,8 | 512,2 | 543,4 |
| <b>Ratio Masse salariale/Recette fiscale</b> | 40,4  | 35,6  | 32,0  | 35,6  | 43,3  |
| <b>Taux de pression fiscale</b>              | 14,5  | 15,4  | 16,9  | 17,2  | 17,4  |

Source : DPC/DGE/MEF, 2009

Les propositions budgétaires aboutissent à la confection de documents de synthèse qui servent de base à la discussion avec les régies financières et aux arbitrages budgétaires. Malgré cette procédure et toutes ces discussions, on constate toujours un écart entre les prévisions et les montants effectifs après exécution.

**Tableau n°3** : Prévision et exécution des dépenses de personnel réparties de 2004 à 2009

| Années<br>Eléments                     | 2004      |           | 2005      |           | 2006      |           | 2007      |           | 2008      |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Prévision | Exécution | Prévision | Exécution | Prévision | Exécution | Prévision | Exécution | Prévision | Exécution |
| Dépense de Personnel (Million de FCFA) | 89984     | 99566     | 107319    | 106252    | 113292    | 105094,40 | 124258    | 97492,80  | 144097    | 135399,80 |
| Taux d'exécution(%)                    | 110.6     |           | 99.0      |           | 92.7      |           | 78.45     |           | 93.96     |           |

Source : DGB, 2009

Une fois les prévisions faites, les structures habilitées à le faire mettent en paiement les traitements à chaque fin du mois.

## **B- Etat des lieux sur l'étude de la saisie des données relatives à la liquidation des droits salariaux des agents de l'état au SDCR et au Service Solde.**

- **Au Service des Dépenses Courantes Réparties(SDCR)**

Le SDCR est chargé de la liquidation des droits salariaux à travers la division de la liquidation des droits salariaux, et de la saisie des données dans le fichier solde des agents de l'état.

En effet, les agents de l'Etat tout au long de leur carrière, peuvent subir des modifications relatives à leur situation administrative. On peut citer entre autres :

- le changement d'indice,
- le changement d'allocation familiale,
- la suppression de salaire,
- le rétablissement de salaire,
- le rappel de salaire,
- les indemnités et primes diverses et,
- les cotisations au profit du FNRB.

Ces modifications sont traitées par les agents au SDCR et visées, soit par le chef service, soit par son adjoint.

Ensuite lesdites modifications portées sur les fiches de base sont saisies et enregistrées dans le logiciel SDL7. L'agent de l'Etat concerné pourra dès lors constater lesdites modifications sur sa paie.

Mais il faut noter qu'il arrive parfois que des erreurs soient faites au moment de la saisie et cela parce que l'agent n'est pas concentré. Ces erreurs peuvent être relatives soit au numéro matricule, soit au nom, soit l'élément sur lequel doit porter la modification du salaire.

***IL est à noter que les fiches de base sont établies au fur et à mesure que les dossiers arrivent au SDCR. Il en est de même pour les cas d'établissement des Certificats de Cessation de Paiement (CCP) en cours ou en fin de carrière.***

L'établissement de ces fiches de base permet un contrôle rigoureux du travail fourni par chaque agent et d'utiliser les résultats issus des calculs pour connaître aussi bien l'effectif que les montants qui sont payés aux agents de l'Etat. La fiche de base se présente comme l'indique l'annexe n°1, et la fiche de position se présente comme l'indique l'annexe n°2 ;

En ce qui concerne le calcul de la paie, il dépend essentiellement de la situation administrative de l'agent de l'Etat et de son indice. La détermination de l'indice est fonction du grade, de l'échelle et de l'échelon. Le point indiciaire évolue et est fixé par décret. L'indice est le coefficient affecté à chaque grade et échelon des corps des APE. Le point indiciaire est la valeur d'une unité d'indice.

$SBM = \frac{\text{valeur indiciaire} \times \text{indice}}{12}$

12

SBM = Salaire Brut Mensuel

La valeur du point indiciaire actuel est de 3007. La grille des indices actuellement en vigueur se présente comme l'indique l'annexe n°6. Les différents accessoires y sont ajoutés. On peut citer en outre ;

- les allocations familiales : elles sont allouées aux agents de l'Etat en considération du nombre d'enfants (six au plus et âgés d'au plus 20 ans) à charge. Son montant actuel est de 2500 francs CFA par enfant et par mois ; depuis 1960 il a évolué suivant l'annexe N°7
- l'indemnité de résidence représente 10% du salaire de base ;
- l'indemnité de logement
- l'indemnité de responsabilité ;
- l'indemnité représentative de frais ;
- l'indemnité de spécialisation ;
- l'indemnité de suggestion ;
- l'indemnité de risques inhérents à l'emploi ;
- l'indemnité de déplacement et de transport et ;
- l'indemnité pour travaux n'entrant pas dans les attributions normales de l'agent.

Du montant brut, sont déduites les retenues (IPTs, Pensions, etc.) et oppositions (pensions alimentaires, Impôts divers) pour la détermination du salaire net de l'agent il convient de signaler que les allocations ne sont pas imposables.

En ce qui concerne la liquidation des accessoires ou éléments de rémunération, il est à signaler qu'il n'existe pas un système ou un logiciel qui permette de gérer de façon automatique les allocations familiales.

Lorsque les enfants atteignent la majorité (20ans), ces allocations ne sont pas automatiquement suspendues. Il arrive même que de faux actes de naissance soient produits par le parent. Aucun dispositif efficace n'est prévu pour contrôler si les enfants déclarés par les agents de l'Etat existent ou sont fictifs. Par conséquent ***nous avons constaté une absence du suivi et du contrôle des allocations familiales aux agents de l'Etat.***

Par ailleurs, les données concernant la situation administrative de tous les agents de l'Etat sont introduites dans le progiciel du système de développement local version7 (SDL7). Ce progiciel est un outil informatique en réseau avec le Service Solde de la DGTCP qui procède de façon efficace aux opérations relatives au calcul des salaires et accessoires.

Ce progiciel SDL7 permet également la création virtuelle de l'agent de l'Etat dans son fichier solde.

De plus, la gestion des rappels de salaire et des rappels de différence de salaire est faite grâce au progiciel SDL7.

***Mais notons que ce progiciel connaît une limite : il ne prend pas en compte les rappels de plus de deux ans donc il n'est pas adapté à tous les exigences du salaire.***

Les informations relatives aux actes sont donc suivies à la Direction Générale du Budget au service des Dépenses courantes Réparties sur le fichier solde de l'Etat, le SDCR établit alors les fiches de base. Ces informations appuyées des pièces justificatives sont transmises, après saisie, à la DGTCP plus précisément au Service Solde.

### **Au Service Solde**

Les données qui sont traitées au SDCR sont transférées au Service Solde de la DGTCP plus précisément à la Division de la validation. Le chef division, après avoir déchargé les dossiers provenant de la DGB, répartit le travail à ses collaborateurs. Ceux-ci procèdent après des contrôles de cohérence, à la validation des informations et à l'établissement des fiches de paie.

Les fiches de paie ainsi établies sont transmises dans les Recettes Perceptions pour paiement. Pour les APE civils qui ont domicilié leur salaire

dans les institutions bancaires, les informations sont transmises dans ces institutions (virement bancaire).

Le paiement doit être unique mais il arrive qu'on assiste *à des erreurs de double mandatement pour un même APE*.

Aussi arrive –t-il qu'on note *quelques erreurs dans l'édition des fiches de paie*. Les numéros matricule sont parfois mal inscrits lors du traitement du dossier, le mauvais remplissage des codes de remplissage est fréquent.

Des erreurs interviennent dans l'acheminement des fiches de paie vers des Recettes Perceptions autres que celles choisies par les intéressés.

La DGB et la DGTCP sont en réseau ; C'est l'un des atouts de système de gestion des salaires des APE. : *L'informatisation du traitement des salaires*.

Par ailleurs, il a été mis au point un logiciel permettant de faciliter le recouvrement des créances par prélèvement à la source sur les salaires et accessoires des agents débiteurs de l'Etat ; il s'agit du logiciel GESTOR qui permet de gérer les ordres de recettes.

### **C- Etat des lieux sur la régularisation des salaires et l'établissement des certificats de cessation de paiement**

Après la mise en paiement du salaire, on procède aux imputations définitives par la tenue de la comptabilité .Au vu des pièces justificatives telle que les bordereaux de transfert, l'avis de crédit ou bien de paiement, la division de la comptabilité passe les écritures suivantes :

- A la prise en charge des documents pour la comptabilisation des salaires

| Numéro de compte |           | Libellés                             | Montant |
|------------------|-----------|--------------------------------------|---------|
| Débit            | Crédit    |                                      |         |
| 470.11.21        |           | Salaires                             |         |
|                  | 401.12.11 | BC-Salaires personnels<br>civils     |         |
|                  | ou        |                                      |         |
|                  | 402.12.11 | Virement-Sal personnels<br>civils    |         |
|                  | 91.95.96  | Divers comptes de tiers<br>crédoeurs |         |

91-Recettes

95- Budgets annexes

96- Comptes Spéciaux du Trésor

BC- Bon de caisse

**Règlement des salaires Bon de caisse**

| Numéro de compte |        | Libellés                                 | Montants |
|------------------|--------|--|----------|
| Débit            | Crédit |  |          |
| 401.12.11        |        | Bon de caisse salaire<br>personnel civil | .....    |
|                  | 531    | Numéraires                               | .....    |

| Numéro de compte |        | Libellés              | Montant |
|------------------|--------|-----------------------|---------|
| Débit            | Crédit |                       |         |
| 470.11.21        |        | Salaires              | .....   |
|                  | 512    | BCEAO (vivement       | .....   |
|                  | OU     | bancaire)             |         |
|                  | 513    | CCP (Vivement postal) | .....   |

**Régularisation du salaire payé**

| Numéro de compte |           | Libellés              | Montant |
|------------------|-----------|-----------------------|---------|
| Débit            | Crédit    |                       |         |
| 90xxxx           |           | Dépenses de personnel | .....   |
|                  | 470.11.21 | Salaires              | .....   |

Mensuellement, la DGTCP communique par support magnétique les informations relatives au montant des salaires mis en paiement en vue de sa régulation par le Directeur Général du Budget,(ordonnateur délégué )dans SDL 7.

Les informations ainsi saisies dans ce logiciel, permettent la production de la fiche d'engagement des dépenses de salaire et accessoires, des mandats de paiement par chapitre et par élément de rémunération à savoir l'IPTS, Salaire et cotisations sociales.

Ces projets de mandats de paiement ainsi établis sont adressés au contrôle Financier pour visa et consommation des crédits retenus.

Ils sont ensuite retournés à la Direction Générale du Budget pour ordonnancement et transmission à la DGTCP .

Il convient de rappeler, au sujet de l'engagement des dépenses de salaire, que les Directeurs des ressources Humaine des ministères et institutions de

l'Etat produisent en début d'année à la DGB, la situation du personnel de leur structure respective ; et en cours d'année, tout renseignement susceptible de modifier le fichier de la solde des APE (décès, abandon).

Ces renseignements permettent à la DGB de procéder l'engagement des dépenses de salaires.

Le Service Solde doit s'assurer non seulement des paiements des salaires mais aussi veiller à ce que les droits salariaux soient suspendus à ceux qui sont admis à faire valoir leur droit à la retraite.

La division de la liquidation des droits salariaux se charge de l'établissement des projets de certificat de cessation de paiement des agents de l'Etat qui sont admis à faire valoir leurs droits à une pension de retraite , des agents décédés en activité, ceux qui sont en détachement ou ceux mis en disponibilité. La demande du certificat de cessation de paiement (CCP) doit être appuyée :

- d'un acte de décès (agent décédé),
- de la lettre de notification d'accord du Ministre du Travail et de la Fonction Publique (cas de disponibilité et de détachement),
- de l'arrêté d'admission à la retraite (agent retraité).

Le dossier est remis à l'agent mandataire qui procède à l'établissement du projet de certificat de cessation de paiement du salaire de l'argent.

Le dit projet est ensuite transmis au chef section pour vérification et signature.

Par la suite les données sont introduites dans le logiciel SDL7 puis la DGTCP procède à la suspension (puisque la DGTCP est en réseau avec la DGB).

Il est alors émis un ordre de recettes à l'encontre de l'agent dans le cas où la suspension n'est pas faite à temps.

Nous avons d'ailleurs constaté que des agents continuaient toujours de percevoir leur salaire bien qu'ils soient admis à la retraite, ou qui ont abandonné leur poste.

***Donc il y a la suspension tardive du mandatement des agents admis à faire valoir leurs droits à la retraite aussi des agents décédés, des agents ayant abandonné leur poste de travail. (Voir CCP à l'annexe n°5).***

Il est important de signaler que les agents du SDCR (agents mandataires) ont pour tâche chacun de s'occuper des dossiers des agents d'un ou de plusieurs ministères ou institutions. Vu la densité du travail, l'agent n'arrive pas à accomplir à temps toutes les tâches qui lui sont confiées et cela de manière efficace. ***Alors il existe un manque de personnel.***

Nous ne pouvons terminer cet état de lieux sans souligner l'ouverture d'esprit des agents à la DGB, la capacité managériale et la volonté affichée du directeur à moderniser et humaniser la gestion des agents qu'il a à charge de même que l'ambiance conviviale de travail.

## **D- Inventaire des éléments de l'état des lieux**

### **1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)**

De la restitution de nos observations de stage, on a pu dégager quatre (4) atouts :

- informatisation du système de traitement de salaires.
- rigueur et suivi dans le traitement des salaires.
- contrôles rigoureux et fréquents.
- mise au point des statistiques fiables.

## **2-Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)**

A la suite de la description des constats de stage, nous pouvons résumer les problèmes en ces quelques points :

- insuffisance de personnel qualifié,
- insuffisance de personnel dans la gestion des dépenses de salaire,
- dualité persistante du système de traitement,
- connexion non permanente au SDL7,
- insuffisance de moyens matériels,
- cadre de travail exigu,
- instabilité notoire du réseau informatique et électrique,
- difficulté dans la maîtrise de l'effectif des APE,
- accumulation des arriérés salariaux,
- erreurs fréquentes dans l'édition des fiches de paie,
- retard dans la suspension de salaire et accessoires aux APE admis à faire valoir leurs droits à une pension de retraite.
- difficultés à respecter les prévisions des dépenses de salaires,
  - insuffisance d'outil de travail et d'équipement (moyens matériels),
  - défaillance de la téléphonie interne favorisant la mobilité du personnel,
  - centralisation excessive car liquidation des droits salariaux des agents de l'Etat de toute l'étendue du territoire national,
  - double mandatement de certains salaires,
  - rapport Masse Salariale / Recettes fiscales élevé,
  - lenteur administrative,
  - instabilité du réseau électrique,
  - insuffisance de salles d'archivage pour garder les pièces justificatives.

## **Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

La présente section sera consacrée d'abord au choix de la problématique et à la justification du sujet (paragraphe1) et , ensuite, à la spécification et à la vision globale de résolution de la dite problématique(paragraphe2)

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet**

Avant de choisir une problématique pour notre étude, il convient d'exposer les différentes problématiques possibles qui se dégagent de nos observations de stage. Cela reviendrait à procéder en premier lieu, au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles (A) et, ensuite, choisir au nombre de ces problématiques, une pour notre étude et procéder à la justification du sujet (B)

#### **A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : Problématiques possibles**

Il sera présenté dans le tableau ci-après:

| N° | Centres d'intérêt   | Problèmes spécifiques   | Problèmes généraux   | Problématiques   |
|----|---|---|--|--|
| 1  | Gestion de la masse salariale   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport masse salariale / recettes fiscales élevé</li> <li>- Difficulté à respecter les prévisions de personnel</li> <li>- Difficulté à maîtriser l'effectif des APE</li> </ul>  | La mauvaise gestion de la masse salariale  | Problématique d'une meilleure gestion de la masse salariale                          |
| 2  | Gestion de ressources humaines et matérielles   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de personnel qualifié</li> <li>- Manque de personnel</li> <li>- Insuffisance de cadre de travail</li> <li>- Insuffisance de moyens matériel</li> </ul>  | - Insuffisance de ressources humaines et matérielles                                   | Problématique d'une gestion efficace et des ressources                               |
| 3  | Gestion du paiement des salaires et accessoires des APE civils                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Double mandatement des salaires</li> <li>- Retard dans la suspension des salaires et accessoires</li> <li>- Fréquence d'erreurs dans l'édition des fiches de paie</li> <li>- Absence de contrôle des allocations familiales.</li> </ul>                                | Inefficacité persistante de la gestion du paiement des salaires et accessoires à l'APE | Problématique d'une gestion efficace du paiement des salaires et accessoires des APE |
| 4  | Gestion du rendement des agents intervenant dans paiement des salaires et accessoires | <p>Connexion non permanente au SDL7</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dualité du système de traitement des salaires et accessoires</li> <li>- Lenteur administrative</li> <li>- Mobilité du personnel</li> <li>- Instabilité du réseau électrique</li> <li>- Absence de salle d'archivage</li> </ul> | Mauvaise organisation du travail   | Problématique de la gestion d'un bon rendement des agents du SDCR et de la solde     |

Les problèmes étant inventoriés et regroupés par centre d'intérêt, les problématiques dégagées, il nous faut à présent procéder au choix de la problématique de notre étude et à la justification du sujet.

### **B- Choix de la problématique de l'étude et justification du sujet**

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt laisse apparaître quatre (04) différentes problématiques importantes dans la cadre de la gestion des paiements des salaires et accessoires des APE et auxquelles le SDCR et le Service Solde devraient s'atteler à apporter des solutions idoines si elle entend améliorer leur système de gestion. La formation de financier que nous avons reçue à l'ENAM nous oblige à prendre spécifiquement en compte les problèmes relevant de ce domaine. C'est à cette fin que nous avons ciblé parmi les quatre (4) problématiques, deux qui tiennent compte de cet impératif.

Il s'agit de :

- la problématique d'une gestion de la masse salariale et,
- la problématique d'une gestion des salaires et accessoires des APE .

Par ailleurs, le meilleur serait de résoudre ces problématiques mais ne pouvant nous livrer à cet exercice fastidieux voire inopportun, nous en sommes arrivés à la conclusion qu'au nombre de ces problématiques, il y a en une qui est prédominante et donc la résolution contribuera comme par un effet d'entraînement, à l'amélioration des autres situations. Il s'agit de celle relative à l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE

En effet, étant donné que l'amélioration de la gestion du paiement des salaires et accessoires des APE est une préoccupation récurrente de l'Etat et compte tenu du fait que notre réflexion ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons décidé de retenir dans le cadre de notre

étude, cette dernière qui semble plus apte à nous aider à atteindre cet objectif celui de l'assainissement des finances publiques . Rappelons que le problème général qui est lié est la persistance de la mauvaise gestion du paiement des salaires et accessoires des APE et que les problèmes spécifiques sont :

- double mandatement de certains salaires et accessoires(PSa),
- retard dans la suspension des salaires et accessoires PS (b),
- fréquence d'erreurs dans l'édition des fiches de paie PS (c),
- absence de contrôle des allocations familiales PS (d).

C'est donc dans le souci de contribuer à la recherche de solutions aux problématiques que nous avons choisi comme thème « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES SALAIRES ET ACCESSOIRES DES APE CIVILS AU BENIN ».

En effet, la gestion des salaires et accessoires a toujours été une préoccupation importante pour les dirigeants de notre pays. Et malgré l'effort fait pour parvenir à une gestion efficace des dépenses du personnel, les problèmes demeurent toujours. Cela constitue un volet très important de la gestion des ressources de l'Etat et mérite qu'on y réfléchisse à travers une étude .Ainsi ,en choisissant de réfléchir sur l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils , nous avons voulu mettre à la disposition des responsables financiers, des outils et techniques de gestion des salaires et accessoires pour un mieux être des finances publiques au Bénin.

La problématique de l'étude choisie, le sujet formulé et justifié, il nous faut en venir à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

## **Paragraphe 2 Spécification et vision globale de la problématique retenue**

### **A- Spécification de la problématique choisie**

Conscients du fait qu'une gestion des dépenses du personnel ne peut être efficace que si les acteurs de la chaîne des dépenses de personnel sont conscients du rôle qu'ils ont à jouer, nous pensons que les outils pour une bonne gestion doivent être mis à leur disposition.

Cela passe à notre avis nécessairement par l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE en termes de :

- éradication du double mandatement des salaires et accessoires ;
- suspension à temps des salaires et accessoires comme il se doit ;
- réduction des erreurs dans l'édition des fiches de paie ;
- contrôle des allocations familiales.

Cela nous conduit à maintenir les problèmes spécifiques que nous avons dégagés.

Toutefois, la fréquence d'erreurs dans l'édition des fiches de paie serait palliée si les trois autres problèmes spécifiques trouvent de solutions.

Nous n'aurions désormais que trois problèmes spécifiques à savoir :

- double mandatement de certains salaires et accessoires ;
- absence de contrôle des allocations familiales ;
- retard persistant dans la suspension des salaires et accessoires.

## **B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe à présent de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence le problème général identifié.

A cet effet, notre vision globale de résolution de la problématique d'une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils, sera présentée d'une part par rapport au problème général et, d'autre part au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

### **1) Vision globale de résolution du problème général**

Rappelons que le problème général est relatif à une persistante de la mauvaise gestion des salaires et accessoires des APE civils et concernant ce problème nous pouvons retenir que la gestion de la masse salariale est subordonnée à la maîtrise d'outils ou d'instruments adéquats en la matière.

Nous nous trouvons donc en terme d'approche générique liée au problème général, au cœur de la théorie général de la gestion des dépenses de salaires et accessoires qui sera présentées sous trois principales facettes au regard des trois problèmes spécifiques retenus.

### **2) Vision globale de résolution des problèmes spécifiques**

#### **a-Approche générique liée au problème spécifique n°1**

Par rapport à ce problème spécifique qui est celui du double mandatement des salaires et accessoires, nous pouvons retenir que le mandatement des salaires et accessoires implique une maîtrise des techniques appropriées dans le domaine des finances publiques une concentration des agents mandataires et surtout de leur professionnalisme.

Ainsi la résolution de ce problème fera référence à une approche basée génériquement sur les méthodes de maîtrise des techniques de traitement et de paiement des salaires.

### **b) Approche générique liée au problème spécifique n°2**

En ce qui concerne le problème spécifique de retard dans la suspension des salaires et accessoires, il faut noter que. pour résoudre ce problème spécifique, nous ferons référence à une approche axée sur la gestion des carrières des APE.

### **c) Approche générique liée au problème spécifique n°3**

En ce qui concerne le problème de l'absence de contrôle des allocations familiales, nous allons nous référer à une approche axée sur une méthode de gestion rigoureuse des accessoires de salaires.

## **3) Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique**

### **a) synthèse des approches génériques identifiées**

Le tableau N°5 Ci-après présente une synthèse des différentes approches de résolution des problèmes.

Tableau n°5 : synthèse des approches génériques retenues.

| <b>Problèmes spécifique</b>                                       | <b>Approches génériques retenues</b>   |
|---|--|
| Double mandatement des salaires et accessoires                    | Méthodes de maîtrises des techniques de traitement et de paiement des salaires |
| Retard persistant dans la suppression des salaires et accessoires | Approche axée sur la gestion des carrières des APE                             |
| Absence de contrôle des allocations familiales                    | Approche axée sur la méthode de gestion efficace des allocations familiales    |

## **b) Séquences de résolution de la problématique**

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en deux grandes phases décomposées chacune en cinq (05) étapes.

### **Phase 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.**

- 1- Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
- 2- Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;
- 3- Construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- 4- Revue de littérature
- 5- Méthodologie adoptée.

### **Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions**

- 1- Collecte et traitement des données ;
- 2- Analyse des données et établissement du diagnostic ;
- 3- Approches de solutions ;
- 4- Conditions de mise en œuvre des solutions ;
- 5- Elaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE)

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique choisie et spécifiée, le sujet justifié et la vision globale de résolution de la problématique retenue indiquée, nous aborderons à présent, le chapitre deuxième consacré au cadre théorique de l'étude et aux approches de solutions pour une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils.

Ce second chapitre sera consacré d'abord au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section1) et, ensuite, aux enquêtes de vérification des hypothèses et aux approches de solution pour la résolution de la problématique (section n°2)

## **Section1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.**

### **Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature**

#### **A : Fixation des objectifs de l'étude**

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il conviendrait de rappeler que le problème général est la persistance de la mauvaise gestion des salaires et accessoires des APE et que les problèmes spécifiques associés sont le double mandatement des salaires et accessoires, le retard dans la suspension des salaires et accessoires et l'absence de contrôle des allocations familiales.

A cet effet, la fixation de nos objectifs se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi l'objectif général poursuivi à travers cette étude est de suggérer les conditions d'une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils au Bénin.

Plus spécifiquement les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois (03) .Il s'agit pour le problème spécifique :

N°1 : de proposer des mesures favorables pour un unique mandatement des salaires et accessoires (Objectif spécifique n°1)

N°2 : de proposer des mesures pour une suspension à temps des salaires des agents admis à faire valoir leur droit à une pension de retraite aussi que dans les autres cas. (Objectif spécifique n°2)

N°3 : Suggérer des mesures de contrôle des allocations familiales  
(Objectif spécifique n° 3)

Les objectifs de l'étude fixés, nous passerons donc à l'étape de la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche en partant des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

**B-Identification des causes possibles ,formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution et construction du tableau de bord de l'étude (TBE).**

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux d'analyse général et spécifique et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang .D'entrée, il convient de souligner que les causes que nous présenterons à ce niveau sont des causes théoriques c'est-à-dire des causes que nous avons soupçonnées comme étant à la base des différents problèmes. A cet effet, elles pourront être confirmées ou infirmées par nos enquêtes. Elles seront classées par ordre d'importance croissante au regard de chaque problème spécifique.

**1-Identification des causes et formulation des hypothèses**

**Causes et hypothèses liées au problème spécifique du double mandatement des salaires et accessoires.**

Par rapport à ce problème nous avons identifié trois (03) causes possibles à l'issue de nos observations ; il s'agit de :

- la défaillance du progiciel SDL7
- la non maîtrise du progiciel SDL7 par les agents mandataires
- la négligence des agents du MTFP dans l'attribution du numéro matricule et des agents du SDCR au moment de la création virtuelle de l'agent de l'Etat.

D'abord, lorsque nous retenons la défaillance du progiciel SDL7, cette cause est générale et est à tous les niveaux car nous savons bien comme l'ont fait remarqué certaines études dans le domaine, la défaillance du système est à la base de nombreux problèmes.

Ensuite, la non maîtrise du SDL7 par les agents ne peut être à la base du double mandatement de certains salaires et accessoires car il ressort de l'observation de stage que les agents ont suivi une bonne formation en la matière et ont une maîtrise moyenne du SDL7, cette cause ne nous paraît pas tout à fait plausible.

Enfin, la négligence des agents du MTFP quant à l'attribution du numéro matricule et de celle des agents du SDCR dans la création de l'agent de l'état nous paraissent plus plausible pour justifier le problème.

En effet, la création virtuelle de l'APE consiste pour l'agent de SDCR à entrer dans le SDL7 toutes les informations se référant à la situation de l'APE. Une négligence de sa part peut entraîner des erreurs telles que : l'entrée d'un autre numéro matricule, l'indication d'un mode de paiement autre que celui qui doit être, ou indication d'un lieu de paiement autre que celui demandé par l'APE. Nous pouvons citer le cas d'un agent contractuel ayant un numéro matricule et qui par la suite est reversé dans le corps des APE ; il lui est attribué un autre numéro. Donc le même agent peut se retrouver avec deux numéros matricules qui lui sont attribués. Par conséquent le même agent existe deux fois et perçoit alors deux salaires ; c'est pourquoi nous émettons l'hypothèse suivante :

"Le double mandatement des salaires et accessoires est due à la négligence des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au MTFP" (hypothèse spécifique n°1).

### **Causes et hypothèse liée au problème spécifique n°2**

Après analyse de la suppression tardive des salaires et accessoires des agents admis à faire valoir leur droit à une pension de retraite, nous n'avons pu identifier de manière théorique que trois causes pertinentes exploitables qui sont :

- la longue procédure de suppression des salaires et accessoires
- l'absence de collaboration entre la DGB et le MTFP
- l'absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE.

Vouloir expliquer le retard dans la suspension des salaires et accessoires de certains agents admis à faire valoir leur droit à la retraite par une procédure de suppression longue n'est pas tout à fait faux car il apparaît qu'au nombre des problèmes majeurs dont souffre l'administration publique béninoise, la lenteur administrative figure en bonne position.

Cependant cette cause nous paraît moins plausible que celle relative à l'absence de collaboration étroite entre la DGB et le MTFP. Mais cette dernière ne saurait être à la base du retard observé dans la suppression de certains salaires et accessoires compte tenu du fait de son caractère général.

Même si la collaboration entre la DGB et le MTFP n'est pas parfaite, elle ne saurait être la cause plausible car elle s'éloigne un peu du problème posé. Ces deux causes nous paraissent moins pertinentes que la troisième.

En effet, lorsque nous analysons la troisième cause et au regard de nos observations exploratoires, il apparaît que cette cause est plus plausible, par conséquent l'hypothèse n°2 relative au problème spécifique de son rang peut être libellé de la manière suivante :

" L'absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE justifie le retard dans la suspension de certains salaires et accessoires"

**Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3**

Par rapport au problème relatif à l'absence de contrôle des allocations familiales, nous avons identifié trois causes (03) possibles. Il s'agit de :

- La fourniture ou production des actes de naissance par les agents de l'Etat.
- La non signalisation dès que les enfants atteignent la majorité.
- La défaillance dans le traitement spécifique des allocations familiales par le SDL7.

Les deux premières causes sont réelles mais pas aussi plausibles que la troisième. Notons que les deux premières causes sont du fait de la malhonnêteté des agents, ce qui n'est pas un fait nouveau dans notre environnement.

La défaillance dans le traitement spécifique des allocations familiales par le progiciel SDL7 semble beaucoup plus être la cause plausible du problème de l'absence de contrôle des allocations familiales.

En effet, un logiciel doit prendre en compte le traitement des allocations familiales de telle manière qu'il puisse suspendre automatiquement l'allocation familiale dès que les enfants arrivent à la majorité( c'est-à-dire que les enfants atteignent 20ans d'âge).

Par conséquent l'hypothèse n°3, relative au problème spécifique n°3 peut être libellée de la manière suivante :

"La défaillance dans le traitement spécifique des allocations familiales par le progiciel SDL7 justifie l'absence de contrôle des allocations familiales".

### **Cause et hypothèses liées au problème général**

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale nous n'avons pas trouvé une cause générique qui chapote toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci

dit, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent, une hypothèse générale.

La problématique, les objectifs, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses y relatives sont présentés dans le tableau n°5 Ci-dessous.

## **2°) Construction du tableau de bord de l'étude**

C'est le premier niveau de synthèse des indicateurs spécifiques qui permet de cerner rapidement les informations sur les principaux points de réflexion et action de recherche menées jusqu'à la formulation de nos hypothèses de recherche.

Le libellé de ce tableau se présente à la page suivante :

**Tableau n° 06** : Tableau de bord sur l'étude "contribution à l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils

|                    |   |  |  |  |   |
|--------------------|---|--|--|--|---|
| Niveau général     |   | <u>Problématique général</u><br>Persistence de la mauvaise gestion des salaires et accessoires des APE | <u>Objectif général :</u><br>Suggérer les conditions d'une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE          |  |   |
| Niveau spécifiques | 1 | <u>Problème spécifique n°1</u><br>Double mandatement des salaires et accessoires                       | <u>Objectif spécifique n° 1</u><br>Proposer des mesures favorables pour un mandatement unique des salaires et accessoires          | <u>Cause spécifique n°1</u><br>Négligence des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au MTFP                  | <u>Hypothèse spécifique n°1</u><br>Le double mandatement des salaires et accessoires est du à la négligence des agents chargés de la gestion du personnel au MTFP             |
|                    | 2 | <u>Problème spécifique n°2 :</u><br>Suspension tardive des salaires et accessoires qui doivent l'être  | <u>Objectif spécifique n° 2</u><br>Proposer des mesures pour une suspension à temps des salaires et accessoires qui doivent l'être | <u>Cause spécifique n°2</u><br>L'absence de rigueur dans le suivi des carrières des APE                                    | <u>Hypothèses spécifique n°2</u><br>L'absence de rigueur dans le suivi des carrières des APE justifie le retard dans la suspension des salaires et accessoires                |
|                    | 3 | <u>Problème spécifique n° 3</u><br>Absence de contrôle des allocations familiales                      | <u>Objectif spécifique n° 3</u><br>Suggérer des mesures de contrôle des allocations familiales                                     | <u>Cause spécifique 3</u><br>La défaillance dans le traitement spécifique des allocations familiales par le progiciel SDL7 | <u>Hypothèse spécifiques n°3</u><br>La défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales justifie l'absence de contrôle des allocations familiales |

## **C-Revue de littérature**

Elément indispensable à tout travail scientifique, la revue de littérature vise à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Ainsi cet exercice se fera en prenant pour principaux repères les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Dans cette optique, il s'agira en principe pour nous d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général de la persistance de la mauvaise gestion des salaires et accessoires aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- double mandatement des salaires et accessoires (problème spécifique n°1),
- suspension tardive des salaires et accessoires (problème spécifique n°2),
- absence de contrôle des allocations familiales (problème spécifique n°3).

Rappelons à toutes fins utiles que dans la vision globale de résolution, des approches génériques précises ont été identifiées par rapport aux différents problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

- Approche basée sur les méthodes de maîtrise des techniques de traitement et de paiement des salaires (thématique liée au problème spécifique n°1).
- Approche axée sur la gestion des carrières des APE (thématique liée au problème spécifique n°2).
- Approche basée sur les méthodes de gestion des accessoires des salaires (thématique liée au problème spécifique n° 3).

Notons au préalable que les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques sont sous le couvert de la thématique du problème général qui est la théorie générale de la gestion des salaires et accessoires. Pour ce faire, seuls les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques seront exposés.

**1) Exposé des contributions antérieures sur le problème du double mandatement des salaires et accessoires et à la suspension tardive de certains salaires et accessoires**

Dans le cadre du programme d'ajustement structurel, le gouvernement béninois a identifié un projet visant la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines et de la paie au profit des agents permanents de l'Etat (APE) Ce projet a pour objectifs :

- la mise en place d'un Fichier Unique de Référence (FUR).Ce fichier permettra d'assurer la fiabilité des données relatives aux agents ,faisant en sorte que tout mouvement affectant les APE soit automatiquement inscrit au traitement de la solde ;
- la maîtrise qualitative et quantitative des données sur la masse salariale et les effectifs à l'aide d'un système de gestion fiable et à jour ;
- les études ont permis de produire un rapport de définition des besoins composé des éléments suivants : des dossiers de procédures opérationnelles du système actuel(diagramme de procédure, liste et règles de gestion ,index et exemplaires de formulaires, actes et rapports) ;
- un dossier des données (diagramme entité relation, liste des entités, dictionnaire lexicographique de données, liste de politiques et règles de gestion) tous les apports ayant la question du retard dans la suspension de certains salaires et accessoires se sont accordés sur le

fait que la maîtrise de toutes les fonctionnalités du FUR permettra sans condition la maîtrise de l'effectif et du mouvement des APE. La maîtrise de la masse salariale et de l'effectif du personnel de l'Etat doit induire une amélioration de la gestion des salaires et accessoires de ce personnel. Par conséquent, le mandatement unique de tous les salaires et la promptitude dans la suspension des salaires et accessoires aux moments opportuns.

## **2) Exposé des contributions antérieurs sur le problème de l'absence de contrôle des allocations familiales**

La gestion des allocations familiales est assurée par le logiciel SDL7. En effet les matériels du SDL7 en exploitation au Service Solde et mis en réseau avec ceux du service de la saisie de la DGB, permettra la mise à jour des données de la base du calcul des salaires et accessoires. Même si ce progiciel permet de stocker un certain nombre d'informations essentielles il n'en demeure pas moins qu'il y a beaucoup de difficultés quant au contrôle des allocations familiales.

### **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Elle s'articulera autour de deux dimensions : la dimension empirique et la dimension théorique.

#### **A – Dimension empirique**

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous entendons utiliser pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

Ainsi, notre approche recouvre les étapes ci-après. :

- Objectif de la collecte de données ;
- Cadre de l'enquête et population ciblée ;
- Nature de la collecte des données ;
- Echantillonnage ;
- Spécification des données à mobiliser ;
- Conception du questionnaire
- Technique de dépouillement des données
- Outils de présentation des données.

### **1- Objectif de la collecte des données**

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. Concrètement donc, les enquêtes nous permettront de voir si :

- Le double mandatement des salaires et accessoires s'explique par la négligence des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au MTFP ;
- La suspension tardive des salaires et accessoires s'explique par l'absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE ;
- L'absence de contrôle des allocations familiales trouve effectivement sa cause dans la défaillance au niveau du traitement spécifique des allocations familiales dans le progiciel SDL7

### **2- Cadre de l'enquête et population ciblée**

Le cadre de notre étude sera le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la DGB et la DGTCP.

La population mère sera composée des agents du Ministère de l'Economie et des Finances et de quelques usagers du SDCR et du Service Solde de la DGTCP.

### **3- Nature de la collecte des données**

Afin de pouvoir vérifier les hypothèses émises, nous utiliserons la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage sera réalisé au moyen d'un questionnaire. Aussi ferions-nous des entretiens directs.

Le questionnaire s'articulera autour des grands axes de nos préoccupations qui sont les variables à expliquer à savoir le double mandatement de certains salaires et accessoires, la suspension tardive de certains salaires et accessoires et l'absence de contrôles des allocations familiales.

Les entretiens réalisés avec quelques agents et autorités du Ministère, nous permettront de recueillir des informations des idées sur les pratiques de gestion des salaires et accessoires des APE.

### **4-Echantillonnage**

Le questionnaire sera administré à un échantillon de cent cinquante (150) agents de l'Etat.

### **5-Spécification des données à mobiliser**

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concerneront :

- l'appréciation des enquêtes par rapport au double mandatement de certains salaires et accessoires ;
- la justification qu'ils donnent au problème de la suspension tardive de certains salaires et accessoires et ;

- leur appréciation par rapport au problème de l'absence de contrôle des allocations familiales.

## **6-Conception du questionnaire**

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu exclusivement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude.

Retenons à cet effet, que nous n'avons formulé que des questions fondamentales dont les réponses nous permettront de vérifier les hypothèses.

Ainsi, ces questions fondamentales sont libellées comme suit :

1-Qu'est-ce qui selon vous explique le double mandatement de certains salaires et accessoires ?

2-A quoi est dû selon vous la suspension tardive des salaires et accessoires ?

3-A quoi peut –on selon vous imputer le problème de l'absence de contrôle des allocations familiales ?

## **7-Technique de dépouillement des données**

Les données recueillies à la suite de cette enquête seront dépouillées manuellement.

Quant à leur traitement nous aurons recours en ce qui concerne les données numériques, au tableur Excel pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décisions et en tirer les conclusions qui s'imposent.

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

Les résultats obtenus seront présentés suivant les méthodes des tris à plats afin de vérifier les hypothèses et leur représentation graphique se fera sous la forme de camembert.

### **B- Dimension théoriques de la méthodologie adoptée**

Il s'agira pour nous ici, de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.

#### **1- Choix théorique lié au problème du double mandatement des salaires et accessoires**

##### **a-Présentation de la théorie retenue**

Le traitement des dépenses de personnel consiste au mandatement et paiement des traitements. Le double mandatement de certains salaires et accessoires étant un problème qui intervient au cours du traitement, il importe de nous intéresser aux différentes théories visant à la maîtrise des techniques de traitement de salaire. Nos recherches n'ayant pas abouti à trouver ces théories appropriées, nous nous basons beaucoup plus sur les entretiens avec les responsables financiers ainsi qu'avec quelques agents.

##### **b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du double mandatement de certains salaires et accessoires**

La question fondamentale qui concerne ce problème est la question n°1 du questionnaire et formulée comme suit :

- Qu'est ce qui selon vous explique le double mandatement de certains salaires et accessoires ?
  - Défaillance du progiciel SDL7
  - Non maîtrise du progiciel SDL7 par les agents mandataires

- Négligence des agents du MTFP dans l'attribution du numéro matricule
- Négligence des agents mandataires au moment de la création virtuelle de l'agent de l'Etat

Cette question posée comporte quatre (04) items spécifiés.

Vue l'importance que revêt ce problème pour nous dans l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE, nous pensons le résoudre en faisant notre la logique selon la quelle toute velléité de cause qui se révélerait à l'origine du problème du double mandatement des salaires et accessoires, sera retenu. En tout état de cause, sera maintenu l'item qui aura un poids différent de 0%.

## **2- Choix théorique lié au problème de la suspension tardive des salaires et accessoires**

### **a-Présentation de la théorie retenue**

La suspension des salaires et accessoires doit intervenir dans tous les cas où l'agent de l'Etat n'assure pas le service fait selon les dispositions du décret n°59-222 du 15 Décembre 1959 portant règlement sur la rémunération des indemnités et avantages matériels alloués aux APE. Cette théorie nous ramène à celle de la maîtrise des fonctionnalités du Fichier Unique de Référence pour une gestion efficace de la carrière des APE.

### **b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de suspension tardive des salaires et accessoires**

Rappelons d'abord que pour ce problème la question fondamentale qui le concerne est la question n°2 du questionnaire et libellée de la façon suivante :

- A quoi est dû selon vous la suspension tardive des salaires et accessoires ?
  - Absence de collaboration entre la DGB et le MTFP.
  - Absence de rigueur dans le suivi des carrières d'APE.
  - Procédure longue.

Sera retenu, tout item dont le poids serait le plus élevé.

### **3- Choix théorique lié au problème de l'absence de contrôle des allocations familiales**

#### **a. Présentation de la théorie retenue**

Les allocations familiales doivent être suspendues automatiquement pour les enfants âgées de plus de 20 ans. Lorsque les allocations familiales ne sont pas suspendues à temps, cela entraîne des manques à gagner à l'Etat. Ce qui par conséquent augmente ses charges.

L'approche théorique retenue est celle basé sur les mesures de contrôle rigoureux des allocations familiales

#### **b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence de contrôle des allocations familiale**

Ici la question fondamentale qui concerne ce problème est la question n°3 du questionnaire et libellée comme suit :

- A quoi peut-on selon vous imputer le problème de l'absence de contrôle des allocations familiales ?
  - Fourniture ou production de faux actes de naissance par les agents de l'Etat.
  - Non signalisation dès que les enfants atteignent la majorité.
  - Défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiale

Sera retenue, tout item dont le poids serait le plus élevé.

## **Section 2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX SUGGESTIONS POUR UNE AMELIORATION DE LA GESTION DES SALAIRES ET ACCESSOIRES DES APE CIVILS**

### **Paragraphe1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.**

#### **A-Collecte : difficultés rencontrées et limites des données.**

##### **1 –Préparation et réalisation des enquêtes**

Cet exercice fait suite en réalité à celui déjà effectué au niveau de la conception de notre questionnaire dans la rubrique << dimension théorique>>.

Pour ce, il conviendra de rappeler que l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données de l'enquête est de 150 agents.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce qu'une seule question soit posée par problème spécifique. Ce questionnaire a été administré d'abord à un groupe restreint de l'échantillon choisi afin d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés et a été corrigé par la suite en fonction des observations faites par les enquêtés. S'agissant de la réalisation même de l'enquête, elle s'est effectuée du 20 octobre au 08 Novembre à la DGB et à la DGTCP.

##### **2 – Difficultés rencontrées et limites des données**

Les difficultés rencontrées n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites des informations. Ainsi, diverses difficultés

ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. La première difficulté réside dans le fait que la plupart des enquêtés se sont montrés réticents à nous fournir des informations pour des convenances personnelles disent –ils. Mais à force de persuasion, certains ont cédé à notre désir.

L'autre difficulté majeure rencontrée est que nous n'avons pas pu trouver des documents pour enrichir notre revue de littérature.

S'agissant des limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Ces limites sont liées au facteur temps, et aux moyens dont nous disposons pour notre enquête.

## **B - Présentation et analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses**

### **1-Présentation et analyse des résultats de l'enquête**

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

#### **a- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au double mandatement des salaires et accessoires**

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que sur les 150 questionnaires distribués, 135 ont été récupérés et 120 ont pu être exploités, soit respectivement un taux de 90% et 80% de l'échantillon.

Les questionnaires non exploitables tiennent au fait que les intéressés ont coché plus d'une case par question. Rappelons que notre préoccupation essentielle ici est de comprendre ce qui fondamentalement

explique le double mandatement de certains salaires et accessoires. Par rapport à cette question, les résultats obtenus se présentent ainsi qu'il suit :

-67 personnes soit 56% ont répondu que la négligence des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au MTFP (dans l'attribution de numéro matricule) est à la base du problème du double mandatement de certains salaires et accessoires.

-30 personnes soit 25% ont indexé la défaillance du progiciel SDL7 comme étant la cause alors que pour les 23 personnes restantes soit 19%, le double mandatement de certains salaires et accessoires trouve son origine dans la négligence des agents mandataires au moment de la création virtuelle.

Ces résultats sont compilés dans le tableau n° 07 ci-dessous et représentés par un graphique à secteur.

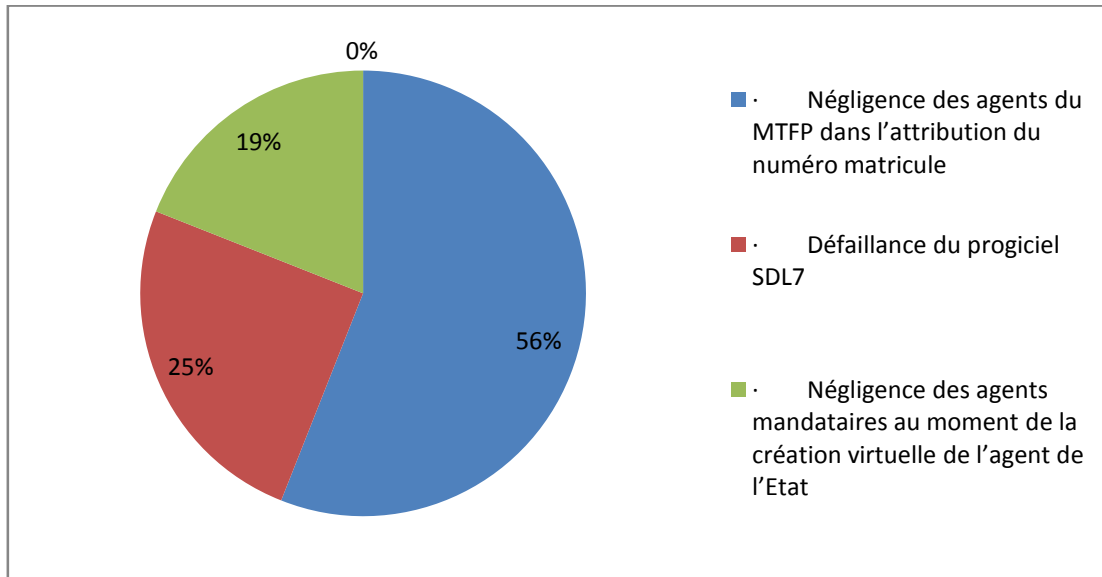
Tableau n° 07 : point des réponses à la question n°1

| Modalités   | Nombre d'observations | taux |
|---|-----------------------|------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Négligence des agents du MTFP dans l'attribution du numéro matricule</li></ul>                      | 67                    | 56%  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Défaillance du progiciel SDL7</li></ul>   | 30                    | 25%  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Négligence des agents mandataires au moment de la création virtuelle de l'agent de l'Etat</li></ul> | 23                    | 19%  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Non maitrise du progiciel SDL7 par les agents mandataires</li></ul>                                 | 0                     | 0%   |
| TOTAL   | 120                   | 100% |

**Source** : Résultats de nos enquêtes.

Réponse à la question N°1 : qu'est ce qui selon vous explique le double mandatement de certains salaires et accessoires ?

Graphique n°1 : causes du double mandatement de certains salaires et accessoires



**b- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à la suspension tardive des salaires et accessoires**

A la question de savoir ce qui expliquerait le retard dans la suspension tardive des salaires et accessoires, 67 personnes soit 56% ont avancé une cause autre que celles que nous avons soupçonnées. Selon elles, au delà de l'absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE, le retard dans l'établissement des certificats de cessation de paiement est en cause donc une lourdeur dans la procédure de suspension. Cependant 28 personnes soit 23% ont déclaré que c'est l'absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE ; 20 personnes soit 17 % des enquêtés estiment que c'est l'absence de collaboration entre la DGB et le MTFP alors que 05 personnes soit 04% sont restées sans opinion.

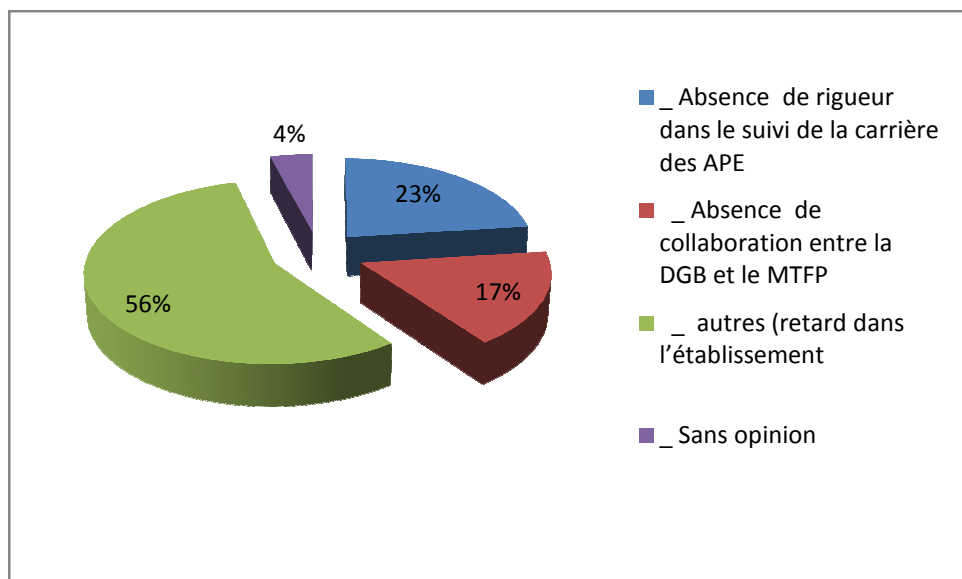
**TABLEAU N° 08:** Point des réponses à la question n°2

| Modalités  | Nombre d'observations | taux       |
|--|-----------------------|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE</li> </ul>            | 28                    | 23%        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de collaboration entre la DGB et le MTFP</li> </ul>                   | 20                    | 17%        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Autres (retard dans l'établissement des CCP)</li> <li>Sans opinion</li> </ul> | 67<br>05              | 56%<br>04% |
| TOTAL  | 120                   | 100%       |

**Source :** Résultats de nos enquêtes

Réponses à la\_ question N °2 :A quoi est dû selon vous la suspension tardive des salaires et accessoires.

GRAPHIQUE n°2 : Présentation des causes liées à la suspension tardive des salaires et accessoires



A l'analyse des réponses, on peut conclure que le retard dans l'établissement des certificats de cessation de paiement est la cause la plus prisee avec 56%.

L'absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE par les agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au MTFP vient en seconde position avec 23% contre 17% qui estime que la cause réside dans l'absence de collaboration entre la DGB et le MTFP alors que 4% sont sans opinion.

### **c- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'absence de contrôle des allocations familiales**

Notre préoccupation ici est de comprendre ce qui explique l'absence de contrôle des allocations familiales. Les résultats obtenus par rapport à cette question se présentent comme suit : 70 personnes soit 58.5% ont répondu que la défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales est à la base du problème de l'absence de contrôle des allocations familiales ;

35 personnes soit 29% pensent que c'est la non signalisation dès que les enfants atteignent la majorité qui est la cause pendant que 15 personnes soit 12.5% pensent que l'absence de contrôle des allocations familiales trouve son origine dans la production de faux actes de naissance par les agents de l'Etat

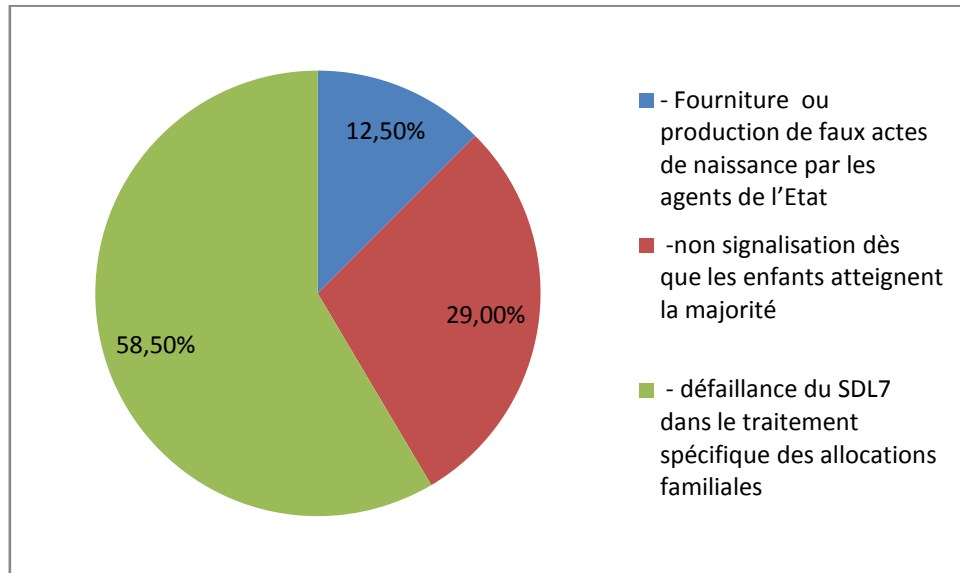
**Tableau n° 09:** Point des réponses à la question n° 3

| Modalités  | Nombre d'observations | Pourcentage |
|--|-----------------------|-------------|
| - Fourniture ou production de faux actes de naissance par les agents de l'Etat | 15                    | 12.5%       |
| -non signalisation dès que les enfants atteignent la majorité                  | 35                    | 29%         |
| - défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales | 70                    | 58.5%       |
| TOTAL  | 120                   | 100%        |

Source : Résultats de nos enquêtes

Réponses à la question N° 3 : A quoi peut-on imputer le problème de l'absence de contrôle des allocations familiales

**Graphique n °3** : Causes de l'absence de contrôle des allocations familiales



De l'analyse de ces résultats sur cette préoccupation, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique n°3 est la défaillance de SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales laquelle recueille 58.5%.

**2- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

**a- Vérification des hypothèses**

La vérification consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin établir le diagnostic.

**\* Degré de vérification de l'hypothèse n°1**

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème du double mandatement de certains salaires et accessoires, nous avons fixé

comme seuil de décision que tout item qui aura un poids différent de 0% sera maintenu.

Les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que le double mandatement de certains salaire et accessoires est dû :

- à la négligence des agents du MTFP dans l'attribution du numéro matricule : 56%
- à la défaillance du progiciel SDL7 :25%
- à la négligence des agents mandataires au moment de la création virtuelle de l'agent de l'Etat : 19%
- à la non maitrise du progiciel SDL7 par les agents mandataires : 0%

De ce qui précède on se rend compte qu'un item n'a pas réuni un poids différent de 0%. Dans ces conditions, l'hypothèse n°1 selon laquelle le double mandatement de certains salaires et accessoires s'explique par la négligence des agents du MTFP dans l'attribution du numéro matricule , se trouve partiellement vérifiée, puisqu'au delà de la cause supposée deux autres causes entraînent également le problème.

**\* Degré de vérification de l'hypothèse n°2**

Par rapport au seuil de décision qui est que tout item dont le poids serait le plus élevé sera maintenu, les données quantitatives issus des enquêtes révèlent que autre les causes supposées, une cause majeure est apparue. Il s'agit du retard dans l'établissement des certificats de cessation de paiement.

Ainsi il ressort que globalement les causes par ordre d'importance se présentent comme suit :

- retard dans l'établissement des certificats de cessation de paiement : 56%
- absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE par le MTFP : 23%.
- absence de collaboration entre la DGB et le MTFP :17%
- sans opinion : 04%

A l'analyse de ces résultats et par rapport à notre seuil de décision, la cause de ce problème se trouve être le retard dans l'établissement des certificats de Cessation de Paiement.

Ainsi toute chose étant égale par ailleurs, l'hypothèse n°2 selon laquelle la suspension tardive des salaires et accessoires est due à l'absence de rigueur dans le suivi de la carrière des APE par le MTFP n'est pas totalement vérifiée.

### **\*Degré de vérification de l'hypothèse n°3**

Par rapport au seuil de décision qui est tout item dont le poids serait le plus élevé sera maintenu, les données quantitatives qui ont servi de base à notre analyse ont révélé que l'absence de contrôle des allocations familiales est due :

- à la défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales : 58.5%
- à la non signalisation dès que les enfants atteignent la majorité : 29%
- à la fourniture ou la production de faux actes de naissance par les agents de l'Etat : 12.5%.

Au vu de ces données et par rapport à notre seuil de décision, la cause de ce problème se trouve être la défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales.

Par conséquent, l'hypothèse n°3 selon laquelle la défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales, justifie l'absence de contrôle des allocations familiales est vérifiée.

### **b- Etablissement du diagnostic**

#### **. \*Élément de synthèse lié au problème spécifique n°1**

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que le double mandatement de certains salaires et accessoires s'explique par la négligence des agents du MTFP dans l'attribution du numéro matricule.

#### **\* Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2**

Les données quantitatives issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°2 non vérifiée, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que la suspension tardive des salaires et accessoires est due au retard dans l'établissement des Certificats de Cessation de Paiement.

#### **\* Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3**

La vérification de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir définitivement que l'absence de contrôle des allocations familiales s'explique par la défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent proposer les conclusions d'éradication de ces causes afin d'aboutir à notre objectif général

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

Rappelons ici que notre objectif général est de suggérer les conditions d'une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE et pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques pour lesquels, les causes supposées nous ont conduits à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic.

A partir de ces derniers, nous pouvons proposer des approches de solution et fixer les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils.

### **A - Approches de solutions**

Apporter solution à un problème, c'est suggérer les conditions objectives d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème en ne perdant pas de vue, les objectifs retenus. Il s'agit en fait de renforcer les atouts et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, nous proposerons les solutions qui permettront l'éradication des différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet, conduiront à la résolution dudit problème.

#### **1- Approches de solutions au problème du double mandatement de certains salaires et accessoires**

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à la négligence des agents chargés de la gestion de personnel de l'Etat au MTFP dans l'attribution du numéro matricule. Résoudre donc ce problème revient à proposer les conditions de résorption de la carence que constitue la

négligence des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au MTFP. Pour ce faire, nous suggérons une amélioration de la performance de ces gestionnaires.

Les agents du MTFP doivent faire preuve d'assez de prudence dans l'attribution du numéro matricule. Cette mesure ne saurait être effective et efficace sans la mise sur pied d'un système de suivi de la gestion de la carrière. Les mouvements de tous les agents qu'ils soient permanents ou contractuels doivent être enregistrés dans le Fichier Unique de Référence(FUR).

Les agents du SDCR doivent eux aussi exercer des contrôles lors de la création virtuelle de l'APE dans le SDL7. Il leur faudra faire preuve de rigueur et de patience. Par ailleurs, l'intervention des informaticiens est indispensable pour élaborer un progiciel qui aura la possibilité de signaler les ressemblances de noms.

Ainsi un recyclage permanent est nécessaire pour tous les agents intervenant dans la gestion des salaires (c'est-à-dire les agents du MTFP du SDCR et ceux du Service Solde de la DGTCP). Aussi, faut-il que ces agents développent une aptitude à s'adapter aux réalités du temps.

## **2-Approches de solutions au problème de la suspension tardive des salaires et accessoires.**

Le diagnostic a montré que la suspension tardive des salaires et accessoires s'explique par le retard dans l'établissement du certificat de Cessation de Paiement.

En ce qui concerne l'admission à la retraite, nous suggérons que toutes les données relatives à la date d'entrée dans la fonction publique d'un agent et la date future de son admission à la retraite soient prises en compte par

un nouveau logiciel de telle sorte que la suspension soit automatique au moment opportun. Par conséquent, cette suspension ne doit être subordonnée à aucune présentation de pièce.

Pour les autres situations c'est-à-dire les cas de décès, d'abandon de travail, de mise à disposition de détachement ou de sanction de second degré, nous proposons un renforcement de la collaboration entre la DGB et le MTFP pour un suivi rigoureux de la carrière des APE. Une gestion saine de la carrière des APE implique nécessairement une bonne gestion des salaires et accessoires de ces agents. Ces deux gestions ne pouvant se faire l'une sans l'autre, il faut alors :

- ✓ Moderniser et déconcentrer la gestion du personnel de l'Etat,
- ✓ instaurer une célérité dans la parution des actes relatifs à la gestion de la carrière,
- ✓ Exploiter au maximum les potentialités du FUR et du SDL7,
- ✓ Corriger les défaillances du SDL7.

### **3- Approches de solutions au problème de l'absence de contrôle des allocations familiales**

La résolution du problème relatif à l'absence de contrôle des allocations familiales passe par une correction des défaillances du SDL7

Pour ce faire, un nouveau progiciel doit être élaboré tout en résorbant les carences du SDL7.

Ainsi, ce progiciel doit être programmé de telle sorte que dès que les enfants déclarés atteignent leur majorité (20 ans d'âge), l'allocation familiale soit automatiquement supprimée.

De plus, il est important que les agents de l'Etat déclarent à temps les enfants qu'ils ont à charge à leurs mandataires. Donc les données relatives aux enfants des APE doivent être informatisées et une fois la suspension programmée, elle se fera automatiquement dès l'extinction du droit aux allocations familiales.

## **B\_ Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude**

### **1. Conditions de mise en œuvre des solutions**

Les solutions proposées ne peuvent en aucune manière se résoudre d'elles mêmes . Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leur finalité : ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des recommandations à l'endroit du MTFP, du SDCR et du Service Solde de la DGTCP et également à l'endroit des APE.

#### **a. Recommandations à l'endroit de l'administration.**

Il s'agit ici des recommandations à l'endroit du MTFP, du SDCR et du Service Solde de la DGTCP.

Pour qu'il y ait une amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils au Bénin, il faut :

- réformer les textes en tenant compte de l'évolution de la situation des APE et les mettre à la disposition de chaque structure afin qu'elle s'en imprègne ;
- mettre sur pied les dispositions coercitives pour sanctionner les agents qui font preuve de négligence dans leur travail ;
- recruter du personnel au profit des différentes structures afin d'élargir le cercle de contrôle et de suivi ;

- motiver les agents intervenant dans la gestion des salaires et accessoires par divers avantages ;
- renforcer l'informatisation et l'adapter aux réalités et modifications possibles ;
- spécialiser les tâches pour que les responsabilités soient situées en cas de fautes

#### **b- Recommandations à l'endroit des agents de l'Etat**

Au-delà des recommandations faites à l'administration, il y a d'autres qui méritent d'être adressées aux agents de l'Etat et qui à notre avis faciliteraient la situation au niveau de l'administration.

Il s'agit en effet pour les agents de l'Etat de prendre conscience du fait qu'ils sont des acteurs importants et incontournables dans l'amélioration de la gestion de leurs salaires et accessoires. Pour cela, il faut :

- connaître leurs droits et devoirs pour aider l'administration et de ce fait réclamer des droits en cas de lésion de ceux-ci ;
- aider l'administration en déposant à temps les dossiers nécessaires aux services compétents ;
- faire preuve de bonne foi en signalant les trop perçus eux-mêmes car cela évitera la situation de défalcation qui est très souvent désagréable

#### **2- Tableau de synthèse de l'étude**

**Tableau N°10** Tableau de synthèse de la contribution à l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils au Bénin

| Niveau d'analyse |   | problématique   | objectifs  | Causes réelles   | diagnostic  | solutions  |
|------------------|---|---|--|--|---|--|
| Général          |   | <b>Problème général</b><br>Persistance de la mauvaise gestion des salaires et accessoires des APE   | <b>Objectif général</b><br>Suggérer les conditions d'une amélioration de la gestion des salaires et accessoires.                   |  |   |  |
|                  | 1 | <b>Problème spécifique n°1</b><br>Double mandatement des salaires et accessoires                    | <b>Objectif spécifique n°1</b><br>Proposer des mesures favorables pour in mandatement unique des salaires et accessoires.          | <b>Cause réelle / ps1</b><br>Négligence des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat au MTFP au moment de l'attribution du numéro matricule | <b>Elément de diagnostic1</b><br>Le double mandatement de certains salaires et accessoires s'explique par la négligence des agents chargés de la gestion su personne au MTFP au moment de l'attribution du numéro matricule | <b>Approche de solution au/ ps1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la performance des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat</li> <li>Mettre sur pied un système de suivi de la gestion de la carrière des APE</li> <li>Veiller à ce que les agents fassent preuve de prudence et de vigilance dans l'exécution de leurs tâches.</li> </ul>   |
|                  | 2 | <b>Problème spécifique n°2</b><br>Suspension tardive des salaire et accessoires qui doivent l'être. | <b>Objectif spécifique n°2</b><br>Proposer des mesures pour une suspension à temps des salaires et accessoires qui doivent l'être. | <b>Cause réelle / PS2</b><br>Retard dans l'établissement des certificats de cessation de paiement(CCP)   | <b>Elément de diagnostic/ PS2</b><br>La suspension tardive de certains salaires et accessoires s'explique par le retard dans l'établissement des CCP  | <b>Approche de solution au/ ps2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte par un logiciel données relatives à la date d'entrée dans la fonction publique et de la date de l'admission à la retraite de l'agent pour une suspension automatique</li> <li>Renforcer la collaboration entre</li> <li>DGB et le MTFP pour un suivi rigoureux de la carrière des APE</li> <li>Moderniser et déconcentrer la gestion du personnel de l'Etat.</li> </ul> |
|                  | 3 | <b>Problème spécifique n°3</b><br>Absence de contrôle des allocations familiales.                   | <b>Objectif spécifique n°3</b><br>Suggérer des mesures de contrôle des allocations familiales                                      | <b>Cause réelle / PS3</b><br>La défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales   | <b>Elément de diagnostic/ PS3</b><br>L'absence de contrôle des allocations familiales s'explique par la défaillance du SDL7 dans le traitement spécifique des allocations familiales.                                       | <b>Approche de solution au/ ps3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer un nouveau logiciel lequel corrigera les carences du SDL7</li> <li>Suggérer aux APE de déclarer temps les enfants qu'ils Ont en charge.</li> </ul>  |

Réalisé et soutenu par Omolola Baké Caroline CHABI





## **CONCLUSION GENERALE**

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes regroupés en quatre(04) problématiques majeures au nombre desquelles celle de l'amélioration de la gestion des salaires et accessoires des APE civils a retenu notre attention et constitue le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

De cette problématique découle un problème général : celui de la . mauvaise gestion persistante des salaires et accessoires des APE et à travers lequel le double mandatement de certains salaires et accessoires, la suspension tardive des salaires et accessoires et l'absence de contrôle des allocations familiales.

Tous les acteurs de la gestion s'accordent sur le fait que les avantages d'une amélioration de la gestion du système de rémunération sont de toutes natures qualitatives, économiques, sociales.

Pour y parvenir, nous souhaitons le renforcement de la collaboration entre la DGB et MTFP pour l'harmonisation du volet administratif et du volet financier, l'acquisition d'un nouveau logiciel mieux adaptée au paiement des rémunération, le recyclage permanent des agents chargés de la gestion du personnel de l'Etat pour minimiser les risques d'erreurs tout en n'oubliant pas que la gestion des dépenses du personnel est un élément pivot dans l'exécution de la loi de finances.

Les propositions que nous avons faites, ne sont rien d'autres que des outils qui ne peuvent pas eux-mêmes changer la donne. Il faut en effet, qu'il se manifeste au sein des autorités et responsables à divers niveaux, un leadership pour impulser le changement, ce dont nous ne doutons absolument pas.

# BIBLIOGRAPHIE

## **A -OUVRAGES**

1. CLERIN C. (2003) : < La pratique du salaire et de la paie >.,Edition Francis Lefebvre
2. DGTCP( 2003) : <Pour une meilleure gestion de la paie des salaires et accessoires des APE au moyen du FUR >
3. LYON-CAEN G. (1982) : « Droit du travail : le salaire «DALLOZ
4. MINEFI :(2005) : <Guide des dépenses du personnel >

## **B-MEMOIRES**

- 1 .AMOUSSOU P (2005) : « Contribution à l'amélioration du système de rémunération des agents civils de l'ETAT » Cycle 1 AFT;ENAM, UAC
2. TOHOUEYOU S.(2003) <Contribution du FUR à la maitrise des effectifs de l'Etat et la masse salariale en République du Bénin >. Cycle 2, AFT ,ENAM,UAC

## **C- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

1. Loi n°98-004 du 27 Janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin
2. Loi 86-013 du 26 Février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
3. Décision loi n°89006 du 12 Avril 1989 modifiant et complétant les dispositions de la loi n°86-013
4. Décret n°2008-111 du 12 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances.

Annexe 2

REPUBLIQUE DU BENIN  
**MINISTERE DES FINANCES**  
 DIRECTION DE LA SOLDE  
 ET DE LA DETTE VIAGERE

**FICHE DE POSITION**

|              |
|--------------|
| N° MATRICULE |
|--------------|

Nom et Prénoms \_\_\_\_\_  
 Grade : \_\_\_\_\_ Indice \_\_\_\_\_  
 Chapitre : \_\_\_\_\_ Article \_\_\_\_\_ En Service \_\_\_\_\_  
 Régime de Pension : \_\_\_\_\_  
 Virement : \_\_\_\_\_

| CODE | SOLDE ET ACCESSOIRES         | MONTANT | SITUATION FAMILIALE                  |
|------|------------------------------|---------|--------------------------------------|
|      | Solde.....                   |         | Célibataire <input type="checkbox"/> |
|      | Résidence.....               |         | Marié (e) <input type="checkbox"/>   |
|      | Complément de Solde.....     |         | Nombre d'Enfants                     |
|      | Allocations Familiales.....  |         | 1 _____                              |
|      | Indemnité de Risque.....     |         | 2 _____                              |
|      | Indemnité de Sujétion.....   |         | 3 _____                              |
|      | Indemnité de Logement.....   |         | 4 _____                              |
|      | Indemnité d'Electricité..... |         | 5 _____                              |
|      | Indemnité d'Eau.....         |         | 6 _____                              |
|      | Indemnité de Téléphone.....  |         |                                      |
|      | Prime de Qualification.....  |         |                                      |
|      | Prime de Spécialisation..... |         |                                      |
|      | <b>TOTAL BRUT</b>            |         |                                      |
|      | <b>RETENUES</b>              |         |                                      |
|      | Pension FNRB.....            |         |                                      |
|      | Pension OBSS.....            |         |                                      |
|      | IPTS.....                    |         |                                      |
|      | ATI.....                     |         |                                      |

Net à Ordonnancer

|  |
|--|
|  |
|--|

Annexe 3

REPUBLIQUE DU BENIN  
-----  
MINISTRE DU DEVELOPPEMENT,  
DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES  
-----  
CABINET  
-----

DIRECTION GENERALE  
DU BUDGET  
-----  
DIRECTION DE L'EXECUTION  
DU BUDGET  
-----

**CERTIFICAT DE CESSATION  
DE PAIEMENT**

N° \_\_\_\_\_/MDEF/CAB/DGB/DEB/SDCR

Le Directeur Général Adjoint du Budget soussigné, certifie que : .....  
.....  
.....  
..... précédemment en service .....  
..... admis à faire valoir ses droits à une pension de retraite pour compter du  
..... suivant .....  
a été tenu par ses soins au courant de ses solde et accessoires jusqu'au dernier  
..... inclus se décomposant comme suit :

|                                |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Solde brute à .....            | Francs l'an     |
| Indemnité de résidence à ..... | Francs par mois |
| Indemnité de logement à .....  | Francs par mois |
| Indemnité de direction à ..... | Francs par mois |
| Allocations familiales à ..... | Francs par mois |

..... a régulièrement subi sur son traitement les retenues mensuelles ci-après :  
..... Francs au titre de pension au profit du F.N.R.B  
..... Francs au titre d'I.P.T.S.

L'intéressé est débitr..... envers le Budget National de la somme de .....  
..... ( ..... )  
Francs représentant les solde et accessoires mandatés à tort du ..... au  
dernier ..... à son profit, à régulariser par ordre de recette en cours  
d'émission.

..... a assigné ses solde et accessoires .....

Indice :  
Situation de famille :  
..... enfants à charge  
- " " .....  
- " " .....  
- " " .....  
- " " .....  
- " " .....

COTONOU, le  
Pr LE DIRECTEUR GENERAL ADJOINT DU BUDGET et P.O.  
LE DIRECTEUR DE L'EXECUTION DU BUDGET,

Célestin HOSSOU, -

Annexe 4

REPUBLIQUE DU BENIN

BUDGET NATIONAL

ANNEE .....

EXERCICE .....

ORDRE DE RECETTE

Le Directeur du Trésor et de la Comptabilité Publique est invité à recevoir de ..... matricule ..... précédemment en service ..... la somme de ..... FRANCS pour les motifs ci-après : reversement au Budget National des solde et accessoires mandatés à tort du ..... au dernier ..... inclus au profit de l'intéressé, dont copie ci-jointe.

SOIT :

|                                    |         |       |       |
|------------------------------------|---------|-------|-------|
| ..... jours Solde brute            | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours indemnité de résidence | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours indemnité de logement  | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours allocations familiales | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours                        | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours                        | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours                        | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours                        | à ..... | p/m = | ..... |

A DEDUIRE :

|                                    |         |       |       |
|------------------------------------|---------|-------|-------|
| ..... jours retenue Pension (FNRB) | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours retenue IPTS           | à ..... | p/m = | ..... |
| ..... jours retenue .....          | à ..... | p/m = | ..... |

|       |  |
|-------|--|
|       |  |
| ..... |  |
| ..... |  |

Cette somme sera portée dans les écritures du Directeur du Trésor au Compte du Budget National, Chapitre ....., Article ....., Paragraphe ..... Enregistré sous le n° .....

COTONOU, le  
L'Ordonnateur- Délégué

Annexe 5

**AVIS D'EMISSION D'ORDRE DE RECETTES**

J'ai l'honneur d'informer Mr.....  
.....  
.....  
qu'.....ordre de recette n° ..... de.....  
.....  
.....  
a été émis ce jour contre lui pour reversement au Budget National  
du montant des solde et accessoires mandatés à tort du.....  
..... à son profit.

Et le prie de vouloir bien effectuer le versement de cet  
ordre de recette au Trésor ou à la caisse de l'Agent spécial le plus tôt  
possible.

COTONOU, le  
L'ORDONNATEUR-DELEGUE

**AVIS D'EMISSION D'ORDRE DE RECETTES**

J'ai l'honneur d'informer Mr.....  
.....  
.....  
qu'.....ordre de recette n° ..... de.....  
.....  
.....  
a été émis ce jour contre lui pour reversement au Budget National  
du montant des solde et accessoires mandatés à tort du.....  
..... à son profit.

Et le prie de vouloir bien effectuer le versement de cet  
ordre de recette au Trésor ou à la caisse de l'Agent spécial le plus tôt  
possible.

COTONOU, le  
L'ORDONNATEUR-DELEGUE

SERVICE .....  
**Annexe 1**

**FICHE DE BASE**  
 pour le mandatement de la solde

|                          |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
|--------------------------|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|--|--|
| Nom et prénoms.....      |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Grade .....              |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Budget .....             | NATIONAL |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Chapitre.....            |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Article .....            |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Matricule. ....          |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Indice ou solde.....     |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Catégorie .....          |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Echelle.....             |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Echelon .....            |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Situation de famille ... |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Nombre d'enfants.....    |          |  |  |  |  |  |  |  |  | Frs         |  |  |
| Mode de paiement.....    |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Numéro de compte.....    |          |  |  |  |  |  |  |  |  | AGENCE..... |  |  |
| Régime de pension .....  |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| DATE D'ENVOI<br>DU MODIFICATIF | SIGNATURE |
|                                |           |
| <b>A SUPPRIMER</b>             |           |

| PRIMES   |                      |         | RETENUES |                      |         |
|----------|----------------------|---------|----------|----------------------|---------|
| CODE (1) | LIBELLE DE L'ELEMENT | MONTANT | CODE (1) | LIBELLE DE L'ELEMENT | MONTANT |
|          |                      |         |          |                      |         |
|          |                      |         |          |                      |         |
|          |                      |         |          |                      |         |
|          |                      |         |          |                      |         |

SERVICE .....  
 .....

**FICHE DE BASE**  
 pour le mandatement de la solde

|                          |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
|--------------------------|----------|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|--|--|
| Nom et prénoms.....      |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Grade .....              |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Budget .....             | NATIONAL |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Chapitre.....            |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Article .....            |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Matricule. ....          |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Indice ou solde.....     |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Catégorie .....          |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Echelle.....             |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Echelon .....            |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Situation de famille ... |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Nombre d'enfants.....    |          |  |  |  |  |  |  |  |  | Frs         |  |  |
| Mode de paiement.....    |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |
| Numéro de compte.....    |          |  |  |  |  |  |  |  |  | AGENCE..... |  |  |
| Régime de pension .....  |          |  |  |  |  |  |  |  |  |             |  |  |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| DATE D'ENVOI<br>DU MODIFICATIF | SIGNATURE |
|                                |           |
| <b>A SUPPRIMER</b>             |           |

| PRIMES   |                      |         | RETENUES |                      |         |
|----------|----------------------|---------|----------|----------------------|---------|
| CODE (1) | LIBELLE DE L'ELEMENT | MONTANT | CODE (1) | LIBELLE DE L'ELEMENT | MONTANT |
|          |                      |         |          |                      |         |
|          |                      |         |          |                      |         |
|          |                      |         |          |                      |         |
|          |                      |         |          |                      |         |

## ANNEXE 6

### **EVOLUTION DU POINT INDICIAIRE**

| <b>PERIODE</b>               | <b>POINT INDICIAIRE</b> |
|------------------------------|-------------------------|
| 01 – 01 – 60 AU 31 – 08 - 65 | 1900                    |
| 01 - 09 - 65 AU 30 – 07 - 70 | 1425                    |
| 01 – 08 - 70 AU 30 – 09 - 80 | 1900                    |
| 01 – 10 – 80 AU 30 – 12 - 93 | 2100                    |
| 01 – 01 – 94 AU 30 – 12 -96  | 2310                    |
| 01 – 01 – 97 AU 30 - 12 -03  | 2425                    |
| 01 – 01 -04 AU 30 – 12 - 06  | 2547                    |
| 01 – 01 -07 AU 30 – 06 -07   | 2598                    |
| 01 – 07 -07 AU 30 – 12 - 07  | 2728                    |
| 01 -01 – 08AU 30 – 12 - 08   | 2864                    |
| Depuis 01 – 01 – 09          | 3007                    |

ANNEXE 7

**EVOLUTION DU MONTANT DES ALLOCATIONS FAMILIALES PAR ENFANT**

| <b>PERIODE</b>                      | <b>MONTANT</b> |
|-------------------------------------|----------------|
| <b>01 – 01 – 60 AU 30 – 12 -94</b>  | <b>1000</b>    |
| <b>01 – 01 – 95 AU 30 – 12 - 03</b> | <b>2000</b>    |
| <b>Depuis 01 – 01 -04</b>           | <b>2500</b>    |