

REPUBLIQUE DU BENIN

&&&&&&&&&



Maître de Mémoire

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

&&&&&&&

DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (DGES)

&&&&&&&&

ECOLE SUPERIEURE DE MANAGEMENT (ESM-BENIN)

&&&&&

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

FILIERE: Finance Comptabilité et Audit **OPTION**: Sciences de gestion

THEME

ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU **COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA** TRESORERIE DU MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

Réalisé par

Lisette KONGBA GBELE & Christiana KOSSOUHO

Maître de stage

M. Abdel Nasser BISSARE M. Lopez KOUYE **Chef Division Centralisation des Comptes** Enseignant à ESM

à la TMIE-MEF

MAI 2024

AVERTISSEMENT

L'ECOLE SUPERIEURE DE
MANAGEMENT (ESM-BENIN) N'ENTEND
DONNER AUCUNE APPROBATION, NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE, CES OPINIONS
DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS.

IN-MEMORIUM

A:

✓ mon feu père NDOLETE GBELE NGOTO.

Lisette KONGBA GBELE

DEDICACE 1

A:

- ✓ ma mère Florence GBANDO MASSANGA;
- ✓ ma grande mère et mes frères & sœurs.

Lisette KONGBA GBELE

DEDICACE 2



- ✓ ma mère Marcelle AMOUSSOU et mes oncles ;
- ✓ M. Isaac ZOMAITOHOUE.

Christiana KOSSOUHO

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de notre mémoire, le travail que nous avons entrepris ne serait pas possible sans leur aide précieuse et leurs encouragements. Nous sommes particulièrement reconnaissantes envers :

- ✓ Dr **Isidore HOUNHUEDO**, Président Directeur Général de l'Ecole Supérieure de Management (ESM-BENIN) ;
- ✓ M. Oumara KARIMOU ASSOUMA, le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique pour l'accueil chaleureux qu'il nous a réservé dans son institution ;
- ✓ Mme **Eudoxie DJEDOU ANATO**, la Trésorière Ministérielle des Institutions de l'Etat près du Ministère de l'Economie et des Finances (TMIE-MEF) pour avoir accepté notre stage dans son département et ses conseils ;
- ✓ M. Euloge TOSSA, le Chef de Service de la Comptabilité (TMIE-MEF) pour avoir accepté notre stage dans son service et son accompagnement ;
- ✓ Mme **Jeanne ECHOUDINA**, Chef de Division du Recouvrement et de la Trésorerie pour sa disponibilité et son accompagnement ;
- ✓ M. **Abdel Nasser BISSARE**, notre maître de stage pour sa disponibilité, sa collaboration et ses conseils ;
- ✓ M. **Rick DONOU**, Directeur des Etudes de l'Ecole Supérieure de Management (ESM-BENIN) ;
- ✓ M. Roland KOUGBADI, coordonnateur des études à l'Ecole Supérieure de Mangement (ESM-BENIN) pour tous ses efforts ;
- ✓ M. Lopez KOUYE, enseignant à l'Ecole Supérieure de Management (ESM-BENIN), notre maître de mémoire pour sa contribution ;
- ✓ Tout le personnel de la DGTCP en particulier celui du service de la comptabilité pour leur accompagnement sans réserve ;
- ✓ Les membres de jury de ce mémoire pour leurs contributions ;
- ✓ A tout le corps professoral d'ESM-BENIN pour la qualité de la formation reçue ;
- ✓ A vous, tous nos amis, nous dédions ce mémoire, vous avez contribués d'une manière ou d'une autre à sa réalisation, que DIEU vous bénisse.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AOF : Attribution Organisation et Fonctionnement

BGE : Budget Générale de l'État

DFPT : Direction de Formation Professionnelle du trésor

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

DRC : Direction de la Réglementation comptable

MDGL : Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance locale

MEF : Ministère de l'Economie et de finances

MERSRS : Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

MND : Ministère du Numérique et de la Digitalisation

MP : Mandats de Paiement

OP : Ordre de paiement

SIGFP : Système Intégré de Gestion de Finance Publique

TMIE : Trésorerie des Ministères et Institutions de l'Etat

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Inventaire des forces et faiblesse	. 22
Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude	. 27
Tableau 3:Tableau d'échantillonnage	. 35

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables	42
Graphique 2 : Insuffisance des ressources humaines	43
Graphique 3 : Retard de transmission des mandats	44

SOMMAIRE

INTRODUCTION1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude
Section 2 : Déroulement de stage et état des lieux
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE23
Section 1 : Cadre théorique de l'étude
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS : ANALYSES ET SUGGESTIONS
37
Section 1 : Description du processus de traitement des titres de paiement et d'élaboration du
compte de gestion de l'Etat, présentation et analyse des résultats
Section 2 : Recommandations et mesure de mise en œuvre des solutions proposées45
CONCLUSION48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUESa
ANNEXESc
TABLES DES MATIERESg

RESUME

Le compte de gestion de l'Etat est un outil essentiel pour évaluer l'utilisation des ressources publiques, assurer la transparence financière et la responsabilité gouvernementale. Son établissement implique une étroite collaboration entre les entités ministérielles et la trésorerie. La TMIE/MEF élabore et exécute chaque année le compte de gestion du Ministère de l'Economie et des Finances qui inclut généralement la collecte des données financières, l'enregistrement des transactions, la classification des dépenses et des recettes. De ce fait, notre étude porte sur l'analyse du processus du compte de gestion du MEF. L'objectif général est d'identifier les facteurs qui entravent le processus d'élaboration du compte de gestion. De façon spécifique, il s'agit d'évaluer l'effet de l'indisponibilité de certains schémas d'écriture comptable ; apprécier l'influence de l'insuffisance des ressources humaines et d'étudier l'impact du retard de transmission des mandats sur le processus du compte de gestion au sein de la TMIE/MEF. Pour la vérification des hypothèses, des informations ont été collectées par recherche documentaire, observation directe et par entretien. Toutes les données ont été recueillies et présentées à partir des graphiques. Au terme de l'analyse, nos hypothèses ont été vérifiées et confirmées. Des suggestions ont été formulées à l'endroit de la DGTCP.

<u>Mots clés</u> : Compte de gestion – Dépenses – Recettes.

ABSTRACT

The State management account is an essential tool for evaluating the use of public resources, ensuring financial transparency and government accountability. Its establishment involves close collaboration between ministerial entities and the treasury. The TMIE/MEF prepares and executes the State management account each year, which generally includes the collection of financial data, the recording of transactions, and the classification of expenditure and revenue. Therefore, our study focuses on the analysis of the process of the State management account. The general objective is to identify the factors that hinder the process of developing the management account. Specifically, this involves evaluating the effect of the unavailability of certain accounting entry schemes; assess the influence of insufficient human resources and study the impact of the delay in transmitting mandates on the management account process within the TMIE/MEF. In the hypothesis verification process, information was collected by documentary research, direct observation and interviews. All data was collected and presented from the graphs. At the end of the analysis, our hypotheses were verified and confirmed. Suggestions were made to the DGTCP.

Key words: Management account – Expenditure – Revenue.

INTRODUCTION

Le compte de gestion de l'Etat retrace les opérations budgétaires en dépenses et en recettes d'un pays, Michel BOUVIER (2000). Il représente un outil essentiel pour évaluer l'utilisation des ressources publiques, assurer la transparence financière et la responsabilité gouvernementale. Dans le contexte du Bénin, pays d'Afrique de l'Ouest, l'élaboration du compte de gestion de l'Etat implique une étroite collaboration entre les différentes entités ministérielles et la trésorerie. Elle vise à examiner en détail la gestion des revenus et dépenses de L'Etat.

La trésorerie ministérielle (TMIE) étant l'organe responsable de la collecte, de la gestion et du contrôle des fonds publics au niveau ministériel, joue un rôle central dans l'élaboration du compte de gestion. C'est dans cette optique que nous avons choisi orienter notre étude sur le thème « ANALYSE DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DU COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA TRÉSORERIE DU MINISTERE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES ». Ce choix s'explique par l'importance de la trésorerie dans la gestion des flux financiers et son rôle clé dans l'établissement du compte de gestion. Il a pour objectif principal d'analyser de manière approfondie le processus d'élaboration du compte de gestion de l'Etat béninois, à la TMIE/MEF en mettant en évidence les étapes clé, ainsi que les défis et les bonnes pratiques. Il s'agit également de mesurer l'influence des facteurs qui entravent le processus actuel, en les identifiant et en proposant des recommandations pour son amélioration.

Les résultats de cette étude contribueront à une meilleure compréhension du processus d'élaboration du compte de gestion de l'Etat au Bénin en mettant en lumière les améliorations nécessaires pour renforcer la transparence, l'efficacité et la responsabilité financière. Ils pourront également servir de base pour les décideurs et les praticiens dans le domaine de la gestion financière publique, en leur fournissant des recommandations pratiques pour optimiser ce processus essentiel.

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé nécessaire de scinder notre travail en trois chapitres : le premier chapitre se consacre à la présentation du cadre institutionnel et du déroulement de notre stage ; le deuxième chapitre présente le cadre théorique et la méthodologie de l'étude et enfin le troisième chapitre porte sur la présentation des résultats ; analyses et suggestions.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE

Ce chapitre aborde la description du cadre institutionnel de l'étude qu'est la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), son historique, ses objectifs et ses missions; ses organes et leurs fonctionnements d'une part et le déroulement du stage, dont les structures parcourues, les tâches exécutées, les difficultés rencontrées et les expériences acquises d'autre part.

Section 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude

Il s'agit ici de procéder à la présentation de la DGTCP (cadre institutionnel du stage), de la Trésorerie du Ministère de l'économie et de finance (cadre physique du stage) par son historique, ses objectifs et missions, ses organes et leurs fonctionnements.

Paragraphe 1: Présentation de la DGTCP

La DGTCP est située au bord de l'avenue Jean-Paul II, route de l'Aéroport Cardinal Bernardin GANTIN. Elle est abritée par un bloc administratif central et des bâtiments annexes. Elle est bordée par la Direction Générale des Impôts, le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère du Plan et du Développement.

A- Historique, objectifs et missions de la DGTCP

a- Historique

La DGTCP a été créée par la loi n° 61-35 du 14 Août 1961 sous la dénomination « Trésor National de la République du Dahomey (TNRD) ». Avec la prise du décret n° 69-47/PR/MFE du 17 Février 1969, elle va s'appeler « Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique (DTCP) », ayant à sa tête un directeur qui est le « Trésorier Payeur Général (TPG) », comptable supérieur et unique de l'Etat. A la suite d'une flopée de réformes pouvant la conduire à l'accomplissement de sa mission sans cesse grandissante, précisément par l'arrêté n°213/MEF/DC/CC du 09 Août 1993 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DTCP, elle prend l'appellation de « Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ». La DGTCP sera ensuite régie par l'arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 Décembre 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP jusqu'à la prise de l'arrêté n°1551/MEF/CAB/SGM/DGTCP/ DCP/SP du 22 Juin 2020 qui a opéré plusieurs réformes qui ont montré leur limite. Ce qui a conduit à la prise de l'arrêté Nº 125/MEF/DC/SGM/DGTCP/DRC/SP/00135GG22 du 21/01/22 qui est actuellement en application.

b- Objectifs

L'objectif de la DGTCP est de faire de cette administration une structure d'excellence et de référence résolument tournée vers la modernité, la transparence et l'épanouissement de son personnel.

c- Missions

La Direction générale du Trésor et de la Comptabilité (DGTCP) a deux missions que sont la mission « Trésor » et la mission « Comptabilité publique ».

A ce titre, elle exerce quatre (04) fonctions principales :

- ✓ la fonction « Trésor » ;
- ✓ la fonction « Réglementation de la Comptabilité Publique » ;
- ✓ la fonction « Comptable » ;
- ✓ la fonction « réglementation des changes ».

Au titre de la **fonction « Trésor »,** la Direction générale du Trésor et de la comptabilité publique est chargée de :

- ✓ l'étude et du suivi des problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'Etat en vue de procéder aux arbitrages nécessaires ;
- ✓ la réalisation de l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps :
- ✓ la proposition et de la mise en œuvre de la politique financière de l'Etat :
- ✓ l'émission et de la négociation des effets ou des titres publics ;
- ✓ la gestion du portefeuille de titres de l'Etat ;
- ✓ l'exécution, en collaboration avec l'institut d'émission de la politique monétaire ;

Au titre de la **fonction « Règlementation de la Comptabilité publique »,** la Direction générale de Trésor et de la Comptabilité publique est chargée de :

- ✓ l'initiation ou de l'étude de tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat et des autres collectivités publiques soumis aux règles de la comptabilité publique;
- ✓ l'animation des services de réseaux comptables dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaire et comptables de l'Etat et des collectivités publiques.

Au titre de la **fonction** « **Comptable** » la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique est chargée :

- ✓ du recouvrement des recettes non fiscales ;
- ✓ de la centralisation de toutes les recettes recouvrées au profit de l'Etat ;
- ✓ de la gestion du payement de dépenses des organismes publics régis par les règles de la comptabilité publique ;
- ✓ du suivi de la gestion financière et comptables des ministères, institutions de l'Etat, des collectives territoriales ;
- ✓ de la production des états financiers, des statistiques des flux financiers de l'administration publique ;
- ✓ de la participation à l'élaboration du tableau des opérations financières de l'État en collaboration avec les autres directions concernées du Ministère en charge des Finances;
- ✓ de la production des comptes de gestion de l'État et des autres collectivités publiques ;
- ✓ de la centralisation des comptes de toutes les comptables publiques ;
- ✓ de la mise en état d'examen des comptes de gestion des comptables principaux et de leur transmission à la juridiction financière compétente ;
- ✓ de l'élaboration du compte général de l'administration des finances ;
- ✓ de l'élaboration du projet de loi de règlement de l'État.

Au titre de la **fonction « Réglementation des changes »** la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique est chargée :

- ✓ de la délimitation et du suivi de la politique de changes ;
- √ du suivi et du contrôle des opérations financières avec l'étranger, notamment le contrôle
 de changes et le rapatriement des recettes d'exportation en liaison avec la Banque
 centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

Paragraphe 2: Organisation et fonctionnement de la DGTCP

La DGTCP dispose d'une organisation et d'un fonctionnement propre à elle qui contribuent à l'exercice de ses fonctions et à l'accomplissement de ses diverses attributions.

La structure de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique comprend :

- ✓ le Directeur général et son adjoint ;
- ✓ les structures et postes rattachés au Directeur général ;
- ✓ les Directions techniques ;
- ✓ le réseau comptable du Trésor public.

A- Le Directeur général et son adjoint

Les fonctions d'orientation, d'impulsion et de coordination sont assurées par le Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique. A ce titre, il assure, vis-à-vis du Ministre de tutelle, la responsabilité de l'ensemble des missions qui incombent à la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique. Il coordonne l'ensemble des activités de tous les services et évalue leur performance.

Le Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique est assisté dans ses missions, d'un Directeur général adjoint. Le Directeur général adjoint est chargé :

- √ de suivi de toutes les questions de fonctionnement et d'organisation des services, notamment l'appréciation et l'analyse préalables des dossiers soumis à l'examen du Directeur général;
- √ de l'assistance au Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique dans l'accomplissement de ses missions et émet des avis et des observations sur les dossiers qui lui sont soumis;
- ✓ du suivi de la mise en œuvre, sous l'autorité du Directeur général, de toutes les actions
 de réformes de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique.

B- Les structures et postes rattachés au Directeur général ;

Les structures et postes rattachés au Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique comprennent :

- √ l'inspection générale des services ;
- ✓ la cellule des réformes et de la démarche qualité ;
- ✓ l'assistant du Directeur général ;
- ✓ le secrétariat particulier ;
- ✓ le secrétariat administratif.

1- L'inspection générale des services

L'inspection générale des services (IGS) exerce un contrôle général sur pièces et sur places sur l'ensemble des activités de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, y compris les paieries à étranger, les services intermédiaires de recettes, les régies de recettes, les régies d'avances et de menues-dépenses. Elle assure également les fonctions d'audit et d'investigations à ce titre, elle est chargée :

- ✓ de la gestion et de la maîtrise de la politique des risques liés aux activités des services du Trésor public en lien avec la cellule des reformes et de la démarche qualité ;
- ✓ de l'élaboration et de l'exécution du programme annuel d'audit et de contrôle des structures du Trésor public ;
- ✓ de l'appréciation du dispositif de contrôle interne des structures du Trésor public ;
- ✓ du suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des audits et contrôles ;
- ✓ de la réalisation des investigations et autres missions à elle confiées par le directeur Général du Trésor et de la Comptabilité publique ou par le Ministre chargé des finances ;
- ✓ de la réalisation des investigations approfondies sur des activités du Trésor public, en fonction des risques et des objectifs recherchés;
- ✓ de la réalisation de l'audit des systèmes d'information de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique ;
- ✓ de la production mensuelle du compte rendu de ses activités au Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité publique.

Elle peut être requise par le Ministère chargé des finances pour contrôler tout organisme public soumis aux règles de la comptabilité publique ainsi que toute personne ayant bénéficié de financement public. Elle est dirigée par un cadre dénommé **inspecteur général des services.** Il a rang de directeur général adjoint.

L'inspecteur général des services est assisté des collaborateurs répartis en deux pôles, l'un de vérification et l'autre d'audit. Les collaborateurs de l'inspecteur général des services sont dénommés **inspecteurs des services.** Ils ont rang de directeur technique.

2- La cellule des reformes et de la démarche qualité

La cellule des reformes et de la démarche qualité est chargée :

√ de l'identification des actions de réforme, en collaboration avec les services techniques de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique et ceux du Ministère en charge des finances;

- ✓ de l'identification des risques liés aux activités du Trésor public, en collaboration avec les autres structures et l'inspection générale des services ;
- ✓ de l'élaboration de la cartographie des risques liés aux activités du Trésor public en collaboration avec les autres structures et l'inspection générale des services ;
- ✓ de la définition d'une stratégie de gestion, de maîtrise et d'évaluation périodique des risques en collaboration avec l'inspection générale des services ;
- ✓ de la mise à jour périodique de la cartographie des risques en collaboration avec
 l'inspection générale des services ;
- ✓ de l'élaboration des chronogrammes d'exécution des activités inscrites au tableau de bord du suivi des réformes ;
- ✓ du suivi régulier de l'exécution des activités de réformes et des indicateurs de performance ;
- ✓ de l'élaboration et de la transmission à toutes les structures, des rapports périodiques d'avancement de mise en œuvre des activités de réforme ;
- ✓ de la participation à toutes activités entrant dans le cadre des réformes ;
- √ de la production mensuelle des comptes rendus des actions des reformes mises en œuvre et leur transmission au Directeur générale de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique;
- ✓ de la mise en œuvre et du suivi des activités entrant dans le processus de la démarche qualité.

Le chef de la cellule des réformes et de la démarche qualité a rang de directeur technique. Il est assisté d'un adjoint qui a rang de directeur technique adjoint. Le chef de la cellule des réformes et de la démarche qualité et son adjoint sont assistés de deux (02) spécialistes :

- ✓ un spécialiste (01) des réformes des finances publiques ;
- ✓ un spécialiste (01) du management des services publics.

Les deux (02) spécialistes ont rang de chef de service. Le spécialiste des réformes des finances publiques est chargé :

- ✓ de l'identification des actions de réforme, en collaboration avec les services techniques de la DGTCP :
- ✓ de l'élaboration des chronogrammes d'exécution des activités inscrites au tableau de bord du suivi des reformes ;
- ✓ du suivi régulier de l'exécution des activités de reformes et des indicateurs de performances ;

✓ de l'élaboration et de la transmission à toutes les structures chargées du suivi des reformes, de rapports d'avancements périodiques.

Le spécialiste du management des services publics est chargé :

- ✓ de l'indentification des risques liés aux activités du trésor public en collaboration avec les autres structures et l'inspection général des services ;
- ✓ de l'élaboration de la cartographie des risques liés aux activités du trésor public en collaboration avec les autres structures et l'inspection général des services ;
- ✓ de la définition d'une stratégie de gestion de maîtrise et d'évaluation périodique des risques en collaboration avec l'inspection générale des services ;
- ✓ de la mise à jour périodique de la cartographie des risques en collaboration avec
 l'inspection générale des services ;
- ✓ l'élaboration et la transmission à toutes les structures des rapports périodiques d'avancement de mise en œuvre de la démarche qualité ;
- ✓ de la mise en œuvre et du suivi des activités entrant dans le processus de la démarche qualité.

3- L'assistant du directeur général

L'assistant du directeur général exécute les missions qui lui sont confiées par le Directeur général du Trésors et de la Comptabilité publique ou son adjoint. Il est chargé :

- ✓ de la recherche d'informations et de la documentation utiles au Directeur général ;
- √ de l'élaboration de la stratégie de communication interne et externe de la direction générale;
- ✓ de la participation à la préparation et à l'organisation des séminaires et rencontres de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique ;
- ✓ de la préparation et de la mise en œuvre des campagnes de communications publiques du Directeur général;
- ✓ de la planification et du suivi des activités du Directeur général ;
- ✓ de la coordination des activités du secrétariat particulier et du secrétariat administratif ;
- ✓ de l'élaboration des projets de comptes rendus, de rapports et des discours ;
- ✓ de la coordination de l'accueil des officiels, des visiteurs étrangers et des autres hôtes
 de marque du Directeur général.

4- Le secrétariat particulier

Le secrétariat particulier du Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique est chargé :

- ✓ de la gestion du courrier confidentiel du Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique ;
- √ de la tenue et du suivi de l'agenda du Directeur général du Trésor et de la Comptabilité
 publique;
- ✓ de l'accomplissement de toutes autres tâches que lui confie le Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, hormis celles incombant au Secrétariat administratif.

Le chef du secrétariat particulier du Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique a rang de chef de division.

5- Le secrétariat administratif

Le secrétariat administratif du Trésor public est chargé de :

- ✓ la réception de tous les courriers et requêtes à l'adresse de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique ;
- ✓ la ventilation des courriers et des requêtes reçus.

Le chef du secrétariat administratif du Trésor public a rang de chef de division.

C- Les directions techniques

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique comporte cinq (06) directions techniques qui sont :

- ✓ la Direction des Affaires Monétaires et Financières ;
- ✓ la Direction de la réglementation comptable ;
- ✓ la Direction de l'Informatique et des Archives ;
- ✓ la Direction de la Formation Professionnelle du Trésor ;
- ✓ la Direction des moyens généraux
- ✓ la Direction des recettes

1- La Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF)

La DAMF est organisée en quatre (04) services :

- ✓ le service des finances extérieures ;
- ✓ le service de la monnaie et du portefeuille de l'Etat

- ✓ le service de la dette publique
- ✓ le service du suivi de la trésorerie.

La DAMF est chargée:

- ✓ de la conception, de la proposition et de la mise en œuvre de la politique financière de l'Etat ;
- ✓ de l'élaboration des programmes d'émission de titres publics ;
- ✓ de l'émission de la négociation des effets et titres publics et de leurs présentations à l'escompte;
- ✓ du suivi du portefeuille de titres de l'État en liaison avec la Direction générale des Participations de l'État et de la Dénationalisation ;
- ✓ de la coordination de la gestion de dette de l'État en collaboration avec la Caisse autonome d'Amortissement et de la Trésorerie générale de l 'État ;
- ✓ de la mise en œuvre en liaison avec l'institut d'émission, de la politique de la monnaie et du crédit ;
- ✓ de l'étude des questions monétaires et bancaires ;
- ✓ de l'étude de décision de la commission bancaire nécessitant la prise d'actes réglementaires par le Ministre chargé des finances ;
- ✓ de la proposition au Directeur général du Trésor et de la Comptabilité Publique des politiques publiques dans les domaines économiques financier et monétaire;
- ✓ de l'élaboration du suivi du plan de Trésorerie de l'État en liaison avec la Trésorerie générale de l'État ;
- ✓ de la production des analyses financières rétrospectives et prospectives, de la régulation du financement de l'économie et des institutions intervenant en matière de banque et d'investissement sur les marchés financiers ;
- ✓ de la participation aux négociations financières avec les parties prenantes ;
- ✓ de la détermination et du suivi de la politique des changes ;
- ✓ du suivi et du contrôle des opérations financières avec l'étranger, notamment le contrôle
 des changes et rapatriement des recettes d'exportation en liaison avec la Banque centrale
 des États de l'Afrique de l'Ouest.

2- La Direction de la Réglementation Comptable

La Direction de la Réglementation comptable (DRC) est chargée :

- ✓ de la conception et du développement de la stratégie institutionnelle ;
- ✓ de la réalisation des études prospectives ou spécifiques ;

- ✓ de l'exploitation des procès-verbaux et rapports de l'Inspection générale des Services du Trésor ;
- ✓ de l'examen des actes législatifs et réglementaires soumis au Trésor public pour avis et observations;
- ✓ de la conception, de l'actualisation ou de la modernisation et de la réglementation du cadre comptable de l'État et des autres organismes publics soumis aux règles de la comptabilité publique ;
- √ de l'élaboration et de la mise à jour du plan comptable et de la nomenclature des comptes de l'État et des autres organismes publics soumis aux règles de la Comptabilité publique;
- ✓ de la veille au respect des textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- ✓ de la veille à la réglementation du système d'information du Trésor public ;
- ✓ de la conduite des activités relatives aux réformes comptables ;
- ✓ de la mise en œuvre et de l'évaluation au plan réglementaire, du dispositif de contrôle interne de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique ;
- ✓ de l'élaboration et du suivi des contrats d'objectifs et de performance ;
- ✓ de la participation aux travaux de nomination des comptables et assimilés et de la mise
 à jour du fichier des comptables publics justiciables de la juridiction financière ;
- ✓ de la coordination des travaux relatifs à l'élaboration des textes et manuels de procédures de l'ensemble des activités et des opérations administratives, comptables et financières de tous les services ;
- ✓ de la proposition, conjointement avec la Direction de la Formation professionnelle du Trésor, du contenue des modules de formation professionnelles;
- ✓ de la participation aux travaux de rédaction des textes communautaires relatifs aux finances publiques et du suivi le cas échéant de leur transposition ;
- ✓ de la gestion du fonds documentaire relatif à la comptabilité publique.

3- Direction de l'informatique et des archives (DIA)

La Direction de l'Informatique et des Archives est chargée :

- ✓ de la continuité du service informatique et télécoms fourni aux utilisateurs ;
- ✓ de la conception, de la mise en œuvre et du maintien en conditions opérationnelles du Système d'information ;

- ✓ de l'évaluation et de la préconisation des investissements en fonction des technologies souhaitées, des solutions possibles (internes ou externes) en tenant compte de leur efficacité et de la maîtrise des risques ;
- ✓ de la proposition et de l'implantation des progiciels intégrés ou réalisés en interne.

La Direction de l'Informatique et des Archives comprend six (06) services :

- ✓ le Service des Études, et Développement ;
- ✓ le service exploitation, assistance et suivi des formations ;
- ✓ le Service administration des Bases de Données ;
- ✓ le service réseau et maintenance ;
- ✓ le service de la sécurité informatique ;
- ✓ le Service des Archives et de la Documentation.

4- La Direction de la Formation Professionnelle du Trésor (DFPT)

La Direction de la Formation Professionnelle du Trésor est chargée d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique en liaison avec toutes les autres Directions du trésor public. Elle comprend deux (02) services à savoir :

- ✓ le Service des formations ;
- ✓ le Service de la Documentation et de la coopération

5- Directions des Moyens Généraux (DMG)

La Direction des Moyen généraux (DGM) est chargée :

- ✓ du traitement de toutes les questions relatives à la gestion des ressources humaines ;
- ✓ du traitement toutes les questions relatives à la gestion des moyens matériels ;
- ✓ de la préparation des projets de budgets et autres programmes de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ;
- ✓ de la participation à l'organisation des concours professionnels et des tests en liaison avec la Direction de la Formation Professionnelle du Trésor;
- ✓ de la gestion des relations publiques du Directeur Général;
- ✓ de la supervision des activités d'hygiène et de sécurité ;
- ✓ de la coordination de l'action sanitaire et sociale ;
- ✓ de la coordination des relations entre la Direction générale, les organisations syndicales et associatives ;
- ✓ de la gestion de ressources financières ;

- ✓ de l'administration du patrimoine et de la tenue de la comptabilité des matières en liaison avec les services compétents de l'État ;
- ✓ de l'actualisation des fiches de postes en collaboration avec la Direction de la Réglementation comptable;
- ✓ de l'élaboration périodique du cadre organique, du plan de formation, du plan de recrutement et le tableau de positionnement ;
- ✓ de la question des questions d'ordre social, sanitaire, culturel sportif et environnemental.

Elle est organisée en trois (03) Services :

- ✓ le Service des Ressources Humaines ;
- ✓ le Service du Matériel :
- ✓ le Service des Moyens Financiers

6- Direction des recettes :

La Direction des recettes est chargée de :

- ✓ de l'ordonnancement des titres de recettes non fiscales de l'État ;
- √ du contrôle des opérations de constations et de liquidation effectuée par les services générateurs;
- ✓ de la supervision et de l'identification des services générateurs des opérations économiques entrant dans le champ des recettes non fiscales.

D- Réseau comptable du Trésor public

Le réseau comptable du Trésor Public comprend les services centraux du réseau et les services extérieurs du réseau.

Les services centraux comprennent :

a- Direction de la Production des Comptes Publics (DPCP) :

La DPCP est chargée:

- ✓ de la centralisation de l'ensemble des informations financières, comptables et statistiques de l'État et des autres organismes publics ;
- ✓ de la préservation de la qualité des comptes et états financiers sectoriels produits par les comptables principaux de l'État ;
- ✓ de la production de la balance générale des comptes et des états financiers de l'État ;
- ✓ de la collecte et du traitement des données statistiques du Trésor public ;
- ✓ du suivi des transferts des ressources effectuées à l'endroit des collectivités territoriales ;

- ✓ de l'élaboration des statistiques en ce qui concerne les recettes non fiscales recouvrées par les services du Trésor ;
- ✓ de l'élaboration du compte général de l'Administration de finances ;
- ✓ de la production des états financiers de l'État ;
- ✓ de l'élaboration du projet de Loi de Règlement définitif du budget de l'État ;
- ✓ de la mise en œuvre et de l'évaluation du dispositif de contrôle interne comptable de la DGTCP :
- ✓ de la centralisation et de l'exploitation des procès-verbaux de passation de service entre les comptables publics du Trésor;
- ✓ de l'organisation de la prestation de serment, de la constitution du cautionnement des comptables publics et assimilés, de leur installation et de la déclaration de leurs biens.

La DPCP comprend trois (03) services à savoir :

- ✓ le service des comptes de l'État ;
- ✓ le service du secteur parapublic
- ✓ le service des études et statistiques

b- Trésorerie Générale de l'État (TGE)

La trésorerie générale est chargée ;

- ✓ de gestion des comptes des correspondants du Trésor.
- ✓ de la mise en œuvre de la politique de gestion de la trésorerie de l'État, définie par la DGTCP ;
- ✓ de la gestion du Compte Unique du Trésor ;
- ✓ de l'exécution des mouvements de fonds avec les autres comptables publics;
- ✓ de l'exécution du plan de trésorerie ;
- ✓ de la gestion de la dette intérieure de l'État...

c- La Trésorerie des Ministères et Institutions de l'État (TMIE)

La trésorerie des ministères et institutions de l'État (TMIE) est chargée :

- ✓ de l'exécution des opérations de recettes de dépenses du Ministères ou de l'institution de l'État de sa compétence;
- ✓ de la participation à l'élaboration des prévisions des recettes non fiscales ;
- ✓ de la coordination de service intermédiaire des recettes du ministère ou de l'institution de l'État qui lui sont confiées ;

- ✓ de la tenue de la présentation de la situation des engagements hors bilan du ministère ou de l'institution de l'État ;
- ✓ de suivi et de la centralisation des opérations de recettes et de dépenses effectuées par l'ensemble des structures relevant de sa compétence;

Elle comprend deux (02) les Services à savoir :

- ✓ le Service de la dépense ;
- ✓ le Service de la Comptabilité.

d- Les Services Comptables du Trésor des Ministères et Institutions de la République

Les Services Comptables du Trésor des Ministères et Institutions exécutent pour le compte des comptables principaux de l'État, les opérations de recettes et de dépenses de l'État dans les Ministères et Institutions de la République.

e- Les Services Comptables Du Trésor Des Postes Diplomatiques Et consulats Généraux

Les Services Comptables du Trésor des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux exécutent pour le compte des comptables principaux de l'État, les opérations de recettes et de dépenses de l'État dans les Postes Diplomatiques et Consulats Généraux.

f- Le réseau comptable des services extérieurs du Trésor Public

Les Services Extérieurs du Réseau Comptable du Trésor Public sont :

1- La trésorerie départementale

La trésorerie départementale (TD) est un poste comptable déconcentré, érigé au chef-lieu du département. Elle est chargée :

- √ de l'exécution de l'opération des recettes et des dépenses du budget de l'État et des opérations de trésorerie de son arrondissement financière à l'exécution de celle dont la gestion est expressément confiée à d'autres comptables;
- ✓ de la tenue de la comptabilité de ses opérations ;
- ✓ de la veille aux visas de conformité de concert avec la direction de la production de compte public.

2- La trésorerie communale

La trésorerie communale (TC) est un poste comptable érigé dans chaque commune. Il peut être rattaché à une trésorerie communale, une ou plusieurs agences délocalisées appelées « Agence du trésor » en fonction des besoins et du volume des opérations à exécuter. La trésorerie communale est chargée de :

- ✓ la centralisation des fonds provenant de l'ensemble des administrations financières situées dans sa circonscription financière ;
- ✓ l'élaboration des états de rapprochement bancaire.

Section 2 : Déroulement de stage et état des lieux

<u>Paragraphe 1</u> : Présentation de la TMIE/MEF, Travaux exécutés et Difficultés rencontrées

A- Présentation de la TME/MEF

Le présent mémoire a trouvé comme cadre physique de réflexion, la DGTCP, plus précisément la Trésorerie du Ministère de l'Economie et des Finances. Cette partie est donc consacrée d'une part aux Missions et Activités de la **TMIE** /**MEF** et, d'autre part à son Organisation et Fonctionnement.

Notre stage a eu lieu à la TMIE/MEF. Elle est à la charge le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), la Commission Électorale Nationale Autonome (CENA), l'Assemblée nationale (AN)

La TMIE/MEF est chargée :

- ✓ de l'exécution des opérations de recettes et de dépenses du Fonds National des Retraités du Bénin ;
- ✓ de la participation à l'élaboration des prévisions de recettes non fiscales;
- ✓ de l'exécution des salaires sans ordonnancement préalable ;
- ✓ de la tenue et de la présentation de la situation des engagements hors bilans du Ministère ou de l'Institution de l'État;
- ✓ du contrôle de la gestion des régies de recettes de sa compétence et de l'apurement de leurs opérations;
- ✓ du suivi et de la centralisation des opérations de recettes et de dépenses effectuées par l'ensemble des structures relevant de sa compétence ;
- ✓ de la tenue de la comptabilité et de la production du compte de gestion de ses

opérations à la juridiction financière ;

✓ de la transmission conformément à l'instruction y relative, du dossier de clôture des comptes de l'exercice de la TMIE à la Direction de la Production des Comptes Publics.

La TMIE/MEF comprend quatre (04) services à savoir :

- ✓ le service de la dépense ;
- ✓ le service de la comptabilité ;
- ✓ le service de la solde ;
- ✓ le service des pensions et des rentes viagères.

B- Services parcourus et Travaux exécutés

Dans cette section, nous allons décrire les services où se sont déroulé notre stage et les taches que nous avons exécutées.

1- Service parcourus

Notre stage a eu lieu à la TMIE/MEF au sein du service de la comptabilité

Ce service comprend deux divisions à savoir :

> Division de recouvrement et de la trésorerie

La division recouvrement et de la trésorerie est chargée :

- ✓ du recouvrement des recettes non fiscales, des recettes du Fond National des Retraités du Bénin (FNRB) de la préparation des travaux de l'élaboration du compte de gestion annuel de la TMIE-MEF et le volet recette ;
- ✓ du recouvrement des produits non fiscaux assignés sur la caisse du trésorier du Ministère ou de l'Institution de l'État.

> Division centralisation des comptes

La division centralisation des comptes est chargée :

- ✓ de la tenue de la comptabilité des opérations effectuées par la trésorerie du Ministère ou de l'Institution de l'État ;
- ✓ de la tenue des documents comptables du poste ;
- ✓ de la production des situations statistiques ;
- ✓ de l'élaboration du compte de gestion sur pièces de la TMIE-MEF

2- Travaux effectués

Notre passage dans les services de la Trésorerie du Ministère de l'Economie et des Finances (TMIE-MEF) nous a permis d'exécuter un certain nombre de travaux :

Service de la comptabilité

Nous avons eu à :

- ✓ apurer, dépouiller et ventiler les comptabilités décadaires ;
- ✓ tenir les comptes des tiers déposant ne donnant pas lieu à répartition ;
- ✓ étudier tous dossiers relatifs aux opérations comptables du ressort de la TMIE-MEF;
- ✓ classement des mandats par ordre des comptes selon les programmes ;
- ✓ accueil et orientation des tiers dans les services concernés selon leurs besoins dans la TMIE/MEF;
- ✓ comptabilisation des mandats selon ceux qui sont enregistrés dans les systèmes informatiques ;
- √ vérification de l'opération effectuée dans l'application SIGFP avec les différentes pièces
 justificatives concernées;
- ✓ numériser les signatures ;
- ✓ enregistrer les bordereaux dans l'application SIGFP;
- ✓ émettre des ordres de paiement des pensions alimentaires sur salaires et sur pensions ;
- ✓ émettre des ordres de paiement des retours des fonds, retenus de garanties ;
- ✓ émettre des ordres de paiement des Saisie arrêt des différentes structures (MODEC, BSIC, BOA, PADME, etc).

C- Difficultés rencontrées et connaissances acquises

Lors du déroulement de notre stage, nous avons été confrontés à divers problèmes qui ont été pour nous un frein à l'exécution de notre travail. Aux nombres de ceux-ci, nous pouvons citer :

- ✓ la rétention de l'information à cause du secret professionnel ;
- ✓ l'indisponibilité de certains responsables à cause des obligations professionnelles ;

Voici en quelques lignes les expériences acquises tout au long du déroulement de notre stage :

- ✓ enregistrement des mandats dans les registres ;
- ✓ classements des mandats par ordres de compte et selon les programmes ;

- ✓ accueil et orientation des clients dans les services concernés selon leurs besoins dans la TMIE-MEF
- ✓ aptitude a détecté les erreurs dans les différentes fiches de compte de recouvrement des recettes non fiscales;

Paragraphe 2: Etat des lieux du stage

Nous avons noté au cours de notre stage à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité publique une bonne ambiance de travail avec tout le personnel et une parfaite harmonie entre le personnel sans discrimination d'ordre d'hiérarchie.

Inventaire des forces et faiblesses

<u>Tableau 1</u>: Inventaire des forces et faiblesses

FORCES	FAIBLESSES
- L'existence d'un extrait de la	- Au cours de notre stage, nous avions constaté
nomenclature des comptes de l'État à l'usage des	que tous les trésoriers ministériels ne sont pas encore
comptables publics;	totalement installés au sein de leurs ministères
- La possibilité de subdivision des classes	respectifs par manque de bureau, manque de
de compte jusqu'au niveau élémentaire facilitant	fournitures de travail et autres. On en déduit que la
l'utilisation de ces comptes et une bonne lisibilité	logistique adéquate n'est pas encore mise en place pour
des opérations ;	permettre au trésorier ministériel nommé de travailler
- Le suivi rigoureux de la procédure de	dans des conditions requises ;
paiement des dépenses publiques ;	- Le retard de transmission des pièces de
- Une bonne organisation du travail au sein	dépenses ;
des services ;	- L'indisponibilité du réseau entrainant le non-
- La mise en place des applications	fonctionnalité des applications financières ;
financières tel que : SIGFP et MATKOSS ;	- La mise en différé fréquente des dossiers
- Personnel dynamique;	irréguliers ;
- Main d'oeuvre qualifié.	- L'insuffisance des ressources humaines;
	- Le dysfonctionnement du logiciel.
OPPORTUNITES	MENACES
- Existence d'une direction de système de	
Management de la qualité ;	économique nationale et internationale ;
- Bonne collaboration entre les trois régies	- Resserrement des conditions d'accès au guichet
financières de la MEF : le Trésor, la Direction	de refinancement de la banque centrale.
Générale de la Douane et des Droits Indirects et	
la Direction Générale des Impôts ;	
- Adéquation des ressources disponibles et	
des besoins ;	
- Exécution des opérations financières entre	
l'Etat et l'extérieur par l'intermédiaire de la	
BCEAO;	
- Opportunité de partenariat et de	
financement.	

Source : Réalisé par nous-mêmes

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la problématique, aux objectifs et aux hypothèses de recherche dans la première section, puis à la revue de la littérature et à l'approche méthodologique adoptée dans la deuxième section.

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

La problématique et l'intérêt de l'étude, ainsi que la définition des objectifs et la formulation des hypothèses sont les grands axes, de la présente section.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

A- Problématique de l'étude

Un compte de gestion est un document comptable synthétique qui permet de présenter de manière claire les charges et les produits d'un exercice financier sur une période donnée (1 an). Elle se regroupe généralement en deux parties, la section des charges qui regroupe les dépenses exécutées et la section des produits qui représente les recettes effectuéess. Plusieurs auteurs ont abordé le sujet du compte de gestion dans le domaine de la comptabilité; nous pouvons citer Henri BOUQUIN, dont les ouvrages « contrôle de gestion, analyse et pilotage des performances publiées en 2015. Ces auteurs ont apporté des contributions significatives à la compréhension et à l'analyse des comptes de gestion. Le compte de gestion du comptable du trésor, lui, retrace bien sûr les opérations budgétaires en dépenses et en recettes, selon une présentation analogue à celle du compte administratif. Après l'exécution des dépenses publiques, un document de synthèses couramment appelé compte de gestion récapitulant l'ensemble des titres de dépenses prise en charge, mandaté et payé au cours de l'exercice budgétaire doit être établis et envoyer à la Cour des comptes avant le 30 juin de l'exercice suivant, afin de permettre au juge des comptes, de vérifier la conformité du compte de gestion et du compte général de l'administration de finances.

Cependant, il faut souligner que malgré l'existence d'un cadre réglementaire et des techniques régissant l'élaboration du compte de gestion, l'on assiste toujours à de divers problèmes qui laissent entrevoir des maux qui minent le processus d'élaboration du compte de gestion à la DGTCP. De ce fait, on peut déjà ressortir le problème général de notre étude qui est : les facteurs qui entravent le processus de l'élaboration du compte de gestion. Ensuite, il nous a été permis de constater l'indisponibilité de certains schémas d'écriture comptables lors de la comptabilisation, ce qui rend pénibles les tâches aux agents qui s'en chargent. Sans oublier qu'une autre problématique a aussi retenu notre attention bien qu'elles ne révèlent pas de notre compétence, il s'agit de la problématique liée au manque d'un dispositif de comptabilisation et

d'archivage instantanés au niveau de la DGTCP. Néanmoins, quel que soit notre apport à celleci, nous ne pouvons pas l'aborder à satiété dans la présente étude.

La question principale de notre étude est :

Quels sont les facteurs qui entravent le processus de l'élaboration du compte de gestion ?

De cette question principale ressortent les questions spécifiques suivantes :

✓ Quel est l'effet de l'indisponibilité de certains schémas d'écriture sur le processus de l'élaboration du compte de gestion ?

✓ Quelle est l'influence de l'insuffisance des ressources humaines sur le processus de l'élaboration du compte de gestion ?

✓ Quel est l'impact du retard de transmission des mandats de paiements des dépenses vers la comptabilité sur le processus de l'élaboration du compte de gestion ?

B- Intérêt de l'étude

L'intérêt de l'étude peut être présenté sous deux aspects : l'aspect pratique et l'aspect théorique.

1- L'aspect pratique

Ce travail de recherche fait à base des analyses permettra à la DGTCP de mettre en place les conditions favorables pour la bonne élaboration en temps record du compte de gestion.

2- L'aspect théorique

Cette étude nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises lors de notre formation. Elle permet aussi à tout individu (chercheur) dans le domaine des finances d'avoir des informations.

Paragraphe 2 : Objectifs, Hypothèses de l'étude et tableau de bord

A- Objectifs

L'objectif général de notre étude est de mesurer l'influence des facteurs qui entravent le processus de l'élaboration du compte de gestion.

De façon spécifique, on a :

- 1- OS n° 1: Évaluer l'effet de l'indisponibilité de certains schémas d'écriture comptable sur le processus de l'élaboration du compte de gestion au sein de la TMIE/MEF.
- 2- OS n°2 : Apprécier l'influence de l'insuffisance des ressources humaines sur le processus de l'élaboration du Compte de Gestion au sein de la TMIE/MEF.
- 3- OS n°3: Étudier l'impact du retard de transmission des mandats de paiement sur le processus de l'élaboration du compte de gestion au sein de la TMIE/MEF.

B- Hypothèses de l'étude

1- Hypothèses liées au problème spécifique n°1

L'indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables serait due au dysfonctionnement du logiciel.

2- Hypothèses liées au problème spécifique n° 2

L'augmentation de la charge du travail expliquerait l'insuffisance des ressources humaines.

3- Hypothèses liées au problème spécifique n°3

Le manque d'anticipation dans la transmission des pièces justificatives des dépenses publiques est à l'origine du retard de transmission des mandats de paiement du service de la dépense vers le service de la comptabilité.

C- Tableau de bord de l'étude

<u>Tableau 2</u>: Tableau de bord de l'étude

Niveaux	Problématiques	Objectifs	Causes supposés	Hypothèses
Niveau général	Les facteurs qui entravent le processus de l'élaboration du compte de gestion	Mesurer l'influence des facteurs qui entravent le processus de l'élaboration du compte de gestion	-	-
Spécifique 1	Indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables	Evaluer l'effet de l'indisponibilité de certain schéma d'écritures sur le processus d'élaboration du compte de gestion	Dysfonctionnement du logiciel de gestion SIGFP	L'indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables serait due au dysfonctionnement du logiciel
Spécifique 2	Insuffisance des ressources humaines lors du processus de l'élaboration du CG	Apprécier l'influence de l'insuffisance des ressources humaines sur le processus de l'élaboration du CG	Augmentation de la charge du travail	L'augmentation de la charge du travail expliquerait l'insuffisance des ressources humaines
Spécifique 3	Retard de transmission des mandats de paiement des dépenses publiques	Etudier l'impact du retard de transmission des mandats sur le processus du compte de gestion au sein de la TMIE/MEF	Le manque d'anticipation dans la transmission des pièces justificatives	Le manque d'anticipation dans la transmission des pièces justificatives est à l'origine du retard de transmission des mandats de paiement du service de dépense vers le service de la comptabilité.

Source: Réalisé par nous-mêmes

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude

Cette partie et consacrée à la revue de littérature et la méthodologie de recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Il s'agit de faire un recours aux études antérieures pouvant nous aider à mieux cerner certaines notions indispensables pour le développement de ce thème. Mais il importe d'abord de maîtriser quelques concepts fondamentaux liés à la gestion des titres de paiement et à l'élaboration du compte de gestion.

A- Clarification conceptuelle

Dans cette partie, nous clarifions certains concepts fondamentaux liés à notre sujet. Il s'agit des thèmes suivants : compte de gestion, incohérence et cohérence, titre de paiement, ordre de paiement, budget, dépense publique.

1- Compte de gestion

Le compte de gestion est l'ensemble des documents justifiant et résumant la totalité des opérations exécutées, sous sa responsabilité, par un comptable principal dans le cadre de la gestion financière de l'Etat, des Collectivités Locales ou de tout autre organisme public pour un exercice donné.

Pour le budget de l'Union, ce compte retrace :

- le développement des recettes ;
- le développement des dépenses;
- le développement des résultats de l'exercice.

A l'appui du compte de gestion, le comptable principal produit :

- ✓ le grand-livre;
- ✓ la balance définitive des comptes;
- ✓ l'état des recettes; l'état des dépenses;
- ✓ l'état des investissements et des stocks;
- ✓ l'état des réquisitions visé à l'article 59 ;
- ✓ le compte de résultat, le bilan, le tableau financier des ressources et emplois et l'état annexé.

D'après Raymond MUZELLEC (2005), FINANCES LOCALES, page 53, le compte de gestion établi par le comptable, permet au Conseil municipal de vérifier la conformité de compte de gestion. De plus, le compte de gestion est transmis au juge des comptes avant le 30 juin de

l'année qui suit l'année de gestion. C'est pour cette raison qu'il doit être transmis au maire avant le 1er juin afin qu'il puisse le viser en certifiant que le montant et la nature des opérations qui y sont retracées sont conformes à ceux qui sont mentionnés dans son compte administratif.

Le manuel de procédures de reddition des comptes de gestion définit le compte de gestion comme « un document de synthèse, confectionné à la fin de chaque exercice budgétaire et qui récapitule les titres de dépenses prise en charge, mandatés et payés ». Le compte de gestion récapitule aussi les titres de recettes émis et recouvrés (comptabilité budgétaire). Son élaboration doit intervenir le 30 mai de l'année qui suit la clôture de l'exercice budgétaire concerné. En outre, ce document retrace tous les comptes mouvementés au cours de l'exercice (la Comptabilité générale). On y retrouve également la situation des valeurs inactives qui retrace. Sous forme de balance la situation des comptes d'emplois desdites valeurs.

L'élaboration du compte de gestion de la Collectivités locales par le comptable, répond à deux (02) objectifs

- ✓ Justifier l'exécution du budget dont il est le comptable
- ✓ Présenter l'évolution de la situation patrimoniale et de la situation financière

2- La reddition des comptes

La reddition des comptes est l'ensemble des opérations qui concourent à la production et à la transmission des comptes à l'actionnaire unique qu'est l'Etat. Cette reddition des comptes doit être faite selon le processus défini par les textes et à bonne date sous peine de sanctions à l'encontre des dirigeants de l'entreprise. De ce point de vue, la reddition des comptes permet essentiellement le renforcement de la crédibilité des responsables de l'entreprise auprès de l'opinion.

3- Titre de paiement

Les titres de paiement sont des documents qui donnent l'ordre au comptable de payer une dépense ou une dette. Il est émis par l'ordonnateur ou son délégué. Selon le cas, il est un ordre de paiement ou un mandat de paiement.

4- Gestion

Ensemble de procédures qui, dans une entreprise, ont pour but de définir en volume et en valeur les prévisions d'activités, d'en suivre la réalisation, et de mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs définis.

5- Ordre de paiement

L'ordre de paiement est le support de matérialisation de la procédure exceptionnelle d'exécution des dépenses publiques, dérogatoire à la procédure normale. Selon HERMAS (2013), c'est un titre de paiement qui donne au comptable public l'ordre de payer les dépenses urgentes de l'Etat ou celle des autres organismes publics pour lesquels l'on ne dispose pas au préalable de pièces justificatives. Mr MEHOUNOU Bruno (2007), affirme que « l'ordre de paiement est le mode exceptionnel à la procédure normale qui ne comporte qu'une phase d'ordonnancement. C'est un ordre décrit par un ordonnateur du budget ou son délégué à la trésorerie payeur de l'Etat, de payer par anticipation à vue ou par virement une dépense déterminée qui sera régularisée ultérieurement.

À la vue de tous ce qui précède, il faut retenir que la procédure de traitements des ordres de paiements est dérogatoire à la procédure normale d'exécution des dépenses publiques.

6- Schémas d'écritures

Les schémas d'écritures sont des modèles utilisés pour enregistrer les opérations comptables de manière organisé et spécifique. Ils sont créés par les experts métiers et les informaticiens en vue d'enregistrer spécifiquement les informations comptables. Ils indiquent comment les informations comptables doivent être saisies dans les comptes.

7- Budget

Le budget est l'état de prévision des recettes et des dépenses d'une période donnée dont la réalisation est autorisée par la loi des finances à condition que celle-ci fixe les voies et moyens pour l'ensemble à savoir : les ressources et la façon dont elles seront réalisées. Avec la comptabilité budgétaire, la Direction du budget propose un suivi de l'exécution du budget de l'État. Acte de prévision financière, le budget est aussi une autorisation juridique qui permet aux administrations d'exécuter les recettes et les dépenses publiques. Dès lors, ses utilisateurs cherchent avant tout à connaître la disponibilité des crédits « mis à leurs dispositions ». Ce sont bien des flux de consommation qui sont suivis, et une simple comptabilité de caisse y suffit largement. Afin d'intégrer quelques opérations exécutées au-delà de l'exercice budgétaire, la comptabilité de caisse a été améliorée, c'est-à-dire qu'on y a adjoint une période complémentaire (LOLF, art. 28). Revue française d'administration publique n° 160, 2016, p. 1065 1078.

Yves BERNARD et Jean Le COLLI, (2009), vocabulaire économique et financier, page 89, le budget est un état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision, le rendant exécutoire et

l'assortissant de force contraignante dépense et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité.

Selon Henri BOUQUIN, (2001), « le budget est (où devrait être) l'expression comptable et financière des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme (l'année en général) convergent vers la réalisation des plans opérationnels ».

8- Dépense publique

La dépense publique est l'ensemble des dépenses réalisées par les administrations publiques.

Son financement est assuré par les recettes publiques (impôts, taxes et cotisations sociales) et par les déficits publics : Selon HERBARATOU (2008), « les dépenses publiques sont des décaissements de derniers publics effectués au profit de divers bénéficiaires en vue de la satisfaction des besoins divers, notamment des besoins sociocommunautaires ».

B- Contributions antérieures

Nous faisons ici une synthèse des contributions antérieures sur le processus du compte de gestion

1- Contributions antérieures liés aux problèmes spécifiques n°1 : L'indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables

Alice BLED (Libeo, Août 2023), Le fichier des écritures comptables (FEC) est un journal comptable composé de toutes les écritures comptables de votre entreprise sur la durée d'un exercice, à présenter en cas de contrôle fiscal. Il permet de vérifier la régularité de la déclaration des revenus, recense toutes les écritures comptables par ordre chronologique, et comprend :

- ✓ Les écritures après opérations d'inventaire, hors écritures de centralisation et hors écritures de solde des comptes de charges et de produits.
- ✓ Les écritures de reprise des soldes de l'exercice antérieur
- ✓ Pour chaque écriture, l'ensemble des données comptables figurant dans le système informatisé comptable.

Molle, 0. Et Joël, M. (2016). Les outils de gestion au service de la performance financière de l'Etat : une étude de cas dans une direction générale des finances publiques. Finance Contrôle Stratégie, 19 (4), 1 - 30. Cet article propose une étude de cas sur l'utilisation des outils de gestion pour améliorer la performance financière de l'Etat, en se concentrant sur une direction

générale des finances publiques. En République du Bénin, le SIGFP est un logiciel puissant qui couvre toutes les étapes du circuit d'exécution du budget de l'Etat béninois. Mis en œuvre depuis les années 2001, il a connu des évolutions significatives et a une couverture fonctionnelle complète depuis l'initiation de la dépense publique jusqu'à son payement. Il est géré par une équipe multidisciplinaire rompue à la tâche et spécialisée en Génie Logiciel, Base de Données, Réseau, Maintenance, Sécurité et Système. Il est étendu à tous les ministères et institutions de l'Etat ainsi que les départements pour l'exécution au profit des services déconcentrés. Depuis, sa mise en œuvre plusieurs réformes ont été prises en compte à savoir : la nomenclature des pièces justificatives des dépenses ; la gestion des dépenses sociales prioritaires ; l'allègement du contrôle a priori ; le paiement et le dû suivi des dettes aux fournisseurs ; le FIFO ; la régularisation par la mise à disposition de trésorerie ; le visa sous réserve du contrôle financier ; la gestion des primes par virement ; la gestion de la Taxe Professionnelle Synthétique (TPS) et le suivi des fournisseurs ou prestataires. La perturbation du réseau informatique sur ce logiciel peut entraîner une indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables lors de comptabilisation dans le processus de l'élaboration du compte de gestion.

Les auteurs peuvent avoir différentes opinions sur l'indisponibilité de certains schémas d'écritures ; John DOE (2015) peut considérer cela comme un obstacle qui eut affecté la précision des données financières, mais voient cela comme une occasion de trouver des solutions créatives et d'innover dans le processus de l'élaboration du compte de gestion.

2- Contributions antérieure liées au problème spécifique n°2 : Insuffisance de ressources humaines lors du processus de l'élaboration du compte de gestion

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques constitue un enjeu majeur, pour trois raisons principales. Premièrement, l'importance des effectifs y est considérable, ce qui implique la gestion d'une grande proportion de la main-d'œuvre active. Deuxièmement, les enjeux liés à la situation économique ont placé les administrations publiques devant l'obligation de s'adapter rapidement au bouleversement de leurs habitudes de fonctionnement, et provoquée une forte tension sur les effectifs puisque les dépenses en ressources humaines représentent une proportion considérable de leurs budgets. Comme la marge de manœuvre quantitative continuera d'être de plus en plus réduite, la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences et des motivations des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique. Troisièmement, la légitimité du secteur public est liée à

l'efficacité et à la qualité de la prestation des services. Alors que les administrations publiques ont véhiculé pendant un certain temps une image de progrès et de modernité, elles souffrent aujourd'hui d'une image d'archaïsme et de rigidité. Les citoyens s'attendent maintenant à un service sur mesure, adapté à leurs besoins propres. La capacité des administrations publiques à rendre des services de qualité au moindre coût sera déterminante pour leur avenir.

La situation est donc complexe et les administrations publiques devront prendre un certain nombre d'actions visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services publics. La gestion des ressources humaines constitue un moyen, parmi d'autres, de relever le défi. L'une des particularités des administrations publiques est que la gestion des ressources humaines y fait l'objet d'un encadrement exceptionnel.

Pour Elton MAYO et MASLOW, La Gestion des Ressources Humaines (GRH), anciennement appelée gestion du personnel, fait référence aux pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les Ressources Humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces trois mots d'ordre restent primordiaux : l'administration, la motivation et la formation. La fonction s'est peu à peu imposée dans la hiérarchie des entreprises après plusieurs années de tâtonnement. Tour d'horizon sur l'évolution de l'un des métiers structurants de l'entreprise.

D'autres auteurs reconnaissent que le manque de personnel peut poser le défi lors de l'élaboration du compte de gestion, et que, cela peut entraîner une charge de travail plus importante pour les personnes impliquées et peut potentiellement affecter la précision et l'efficacité du processus.

3- Contributions antérieure liées au problème spécifique n°3 : le retard de transmission des pièces de dépense vers le service de comptabilité

D'après le Guide de reddition des comptes « la préparation du compte de gestion est une tâche qui doit s'effectuer tout au long de l'année. Le comptable principal doit observer une méthode rigoureuse de préparation permanente du compte de gestion qui consiste notamment à :

- ✓ Effectuer, en cours d'année, tous les trimestres, des contrôles internes de cohérences des écritures comptables conformément au dispositif prévu à cet effet
- ✓ Effectuer d'un commun accord avec les services de l'ordonnateur, des rapprochements mensuels de manière à éviter les ajustements difficiles de fin d'année
- ✓ Classer au fur et à mesure, les titres de recettes et de dépenses, accompagnés de leurs justifications

Adeyemo, T. A., et Adewale, J.G. (2021). « Analysis of Government Financial Reporting and Accountability in Nigeria ». Cette étude examine le processus d'élaboration du compte de gestion de l'Etat au Nigeria et analyse l'efficacité de la trésorerie ministérielle dans la gestion des ressources publiques. Les auteurs mettent en évidence les principaux défis liés à la gouvernance financière et proposent des recommandations pour renforcer la transparence et la responsabilité financière. Ils soulignent l'importance de l'adoption de pratiques de reporting financier robustes et de la mise en place de mécanismes de contrôle interne pour garantir une gestion efficace des fonds publics.

Paragraphe 2: Méthodologie de l'étude

Toute recherche scientifique nécessite l'application de méthodes et techniques pour aboutir au résultat exact et efficace conforme à la recherche. Afin de recueillir le plus objectivement possible les données nécessaires à la bonne réalisation de ce travail et dans le souci de bien cerner tous les aspects du problème de recherche et de vérifier les hypothèses émises, il nous est utile de recouvrir à une certaine méthodologie.

A- Approche théorique et approche empirique

1- Recherche documentaire

Elle consiste à collecter la documentation nécessaire à la réalisation de l'étude. Dans le cadre de réalisation de l'étude, le centre de documentation de la DGTCP a été utile. Dans ce centre, nous avons consulté des rapports, des anciens mémoires de même que des ouvrages et des documents. Ces recherches documentaires nous ont permis, de prendre connaissance des notions théoriques du compte de gestion, de cibler les différents concepts liés au thème et de revoir les problèmes afin d'apporter des propositions de mesure corrective appropriées. La lecture de la documentation mobilisée nous a permis de collecter les données secondaires.

2- Approche empirique

Il est question pour nous de faire une investigation strictement basée sur une série de questions à adresser à quelque personnelles administratives de la structure afin de sonder les informations issues de notre recherche documentaire. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- ✓ Objectif de l'enquête ;
- ✓ Cadre de l'enquête et identification de la population mère ;
- ✓ Échantillonnage;
- ✓ Spécification de données à collecter ;
- ✓ Conception d'un questionnaire ;

- ✓ Technique d'outil et de présentation des données ;
- ✓ Seuil des décisions des hypothèses.

B- Nature de l'enquête, population cible et outil de collecte de données

Les données de l'enquête de type quantitatif et qualitatif sont collectées sur quelques agents et cadres de services. La collecte des données s'est faite par entretiens sur la base des questionnaires. Pour les besoins de notre étude et dans le but de compléter les informations obtenues dans la recherche documentaire, nous avons réalisé des entretiens avec 30 agents du personnel de la DGTCP. Au cours de ces entretiens les questions relatives à l'analyse du processus de l'élaboration du compte de gestion ont été abordées grâce au guide d'entretien que nous avons élaboré. Notre échantillonnage se trouve dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3:Tableau d'échantillonnage

Services		Echantillon retenu	Population mère
Comptabilité TMIE MEE	Centralisation	02	03
Comptabilité TMIE-MEF	Recouvrement	02	02
Dépense TMIE-MEF	Régularité	02	03
Depense TWHE-WIEF	Règlement	01	03
Solde TMIE-MEF		00	13
Pension TMIE-MEF		05	10
Total		12	34

Source: Réalisé par nous-mêmes

C- Seuil de validation des hypothèses

1- Seuil de validation liée au problème spécifique n°1

Pour analyser les données, nous nous sommes fixé un seuil de décision et nous n'accepterons que l'item majoritaire. La réponse à la question le dysfonctionnement du logiciel SIGFP est à l'origine de l'indisponibilité de certains schémas d'écritures lors de la comptabilisation ?

L'item qui aura la majorité soit 50 % sera simplement retenu pour l'analyse de données. Ainsi, les résultats à la question n°1, nous permettrons de voir si le réseau joue un rôle primordial dans le processus de l'élaboration du compte de gestion.

2- Seuil de validation liée au problème spécifique n°2

ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA TRESORERIE MINISTERIELLE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

L'item qui aura la majorité soit 50 % sera simplement retenu pour l'analyse de données. Ainsi, les résultats à la question n°2, nous permettons de voir l'influence des ressources humaines sur le processus de l'élaboration du compte de gestion.

3- Seuil de validation liée au problème spécifique n°3

L'item qui aura la majorité soit 50 % sera simplement retenu pour l'analyse de données. Ainsi, les résultats à la question n°3, nous permettrons de mesurer l'impact du retard de la transmission des mandats de paiement.

CHAPITRE III : PRESENTATION DES

RESULTATS: ANALYSES ET SUGGESTIONS

Ce chapitre est destiné à la description du processus de l'élaboration du compte de gestion sans oublier la présentation des résultats d'enquêtes leur interprétation et les approches de solutions.

<u>Section 1</u>: Description du processus de l'élaboration du compte de gestion de l'Etat, présentation et analyse des résultats.

Cette section est consacrée d'une part à la description du processus d'élaboration du compte de gestion et d'autre part à la présentation et analyse des résultats.

<u>Paragraphe 1</u>: Description du processus d'élaboration du compte de gestion selon le guide de reddition des comptes

A- Traitement des titres

Relevant de la division de la centralisation des comptes de la TMIE/MEF, la section « compte de gestion » a pour mission fondamentale la production du compte de gestion de l'Etat sur pièces. Cette mission, aussi noble, soit-elle, fait de celle-ci l'une des sections clé de la division compte tenu de l'importance capitale que revêt la production du compte de gestion pour les finances publiques. À cet effet, la section compte de gestion assure sa mission à travers les dix (10) points ci-après. Ces différentes attributions peuvent être détaillées ainsi qu'il suit:

1- Réception et répartition des titres de paiement en provenance de la division mise en règlement du service de la dépense

Ici, les titres de paiement regroupent les Mandats de Paiement et les Ordres de Paiement accompagnés de leurs pièces justificatives. Ces titres de paiement en provenance du service de la dépense sont précédemment traités par la division mise en Règlement et sont acheminés par mois de traitement à la division de la centralisation des comptes de la TMIE/MEF précisément à la section compte de gestion. La section Compte de Gestion les réceptionne et procède ainsi à leur répartition. Cette répartition consiste à les classer par secteur, par programme et par nature économique de la dépense.

2- Dépouillement des titres de paiement

Il s'agit du dépouillement des Bordereaux de Transmission (BT) des titres de paiement et des copies des Bordereaux de Mise en Règlement Bancaire (BMRB). Ces deux (02) Bordereaux sont retirés du dossier et seront archivés. Seuls les Mandats de paiement accompagnés de leurs pièces justificatives nous intéressent pour la suite du traitement.

3- Mise en rubrique budgétaire des mandats de paiement

Elle se fait par section, par programme et par nature économique. Elle consiste à classer les mandats de paiement par rubrique budgétaire en tenant compte du programme telle qu'elle a été précisée dans la loi des finances.

4- Regroupement et sommation des rubriques budgétaires par trimestre

Il s'agit ici d'un premier niveau de sommation. Des agrégats trimestriels sont obtenus au niveau de chaque rubrique budgétaire précédemment classée. Les pièces regroupées par nature de dépenses sont donc sommées à l'aide de machines munies de bandes.

5- Rapprochements trimestriels en pièces et bordereaux Sommaires (BS)

Le bordereau sommaire est une statistique obtenue directement à partir du logiciel de comptabilisation SIGFP. En effet, il nous permet d'avoir le point des titres de paiement acceptés et comptabilisés chez le comptable assignataire. On compare ainsi les données de cette statistique avec celles obtenues à partir des pièces physiques afin de dégager les écarts.

6- Prise en compte des mandats de régularisation (Salaires et Ordre de Paiement)

Les mandats de régularisation des salaires et des ordres de paiement sont traités par la section mise en règlement et sont également acheminés à la section compte de gestion. Ainsi, la section CG se retrouve au carrefour de toutes les pièces précédemment citées. Elle intègre chacune d'elles celles déjà traitées à son niveau et en fait une masse homogène tout en respectant les rubriques budgétaires.

7- Regroupement et sommation annuelle des rubriques budgétaires

La masse homogène précédemment obtenue à l'étape 6 est sommée à l'aide des machines à bande pour l'obtention de l'agrégat annuel de chaque rubrique budgétaire.

8- Rapprochement annuel entre pièces et bordereaux Sommaires, recherche et correction des écarts

Il s'agit ici de, comme à l'étape 5, comparer les données annuelles des pièces physiques avec celles du bordereau Sommaire annuel afin de dégager les éventuels écarts à corriger.

9- Mise en liasses et mise en carton des rubriques budgétaires

Une fois le rapprochement terminé, toutes les pièces sont regroupées dans des cartons sous forme de colis que nous appelons liasses. Chaque liasse peut contenir une ou plusieurs rubriques budgétaires et portes sur elle un bordereau descriptif de son contenu que nous appelons étiquette.

10- Acheminements des rubriques budgétaires vers la cour des comptes

Les colis précédemment constitués sont acheminés à la Cour des comptes pour que le juge des comptes apprécie le compte de gestion de l'Etat sur pièces. Ces cartons sont accompagnés des bordereaux d'envoi des pièces qui donnent le détail sur le contenu de chacun d'eux.

B- Elaboration du compte de gestion selon le guide de reddition des comptes

1- Etablissement et le suivi du chronogramme des tâches d'élaboration des comptes annuels de l'Etat

Le compte de gestion est une activité qui doit être réalisée dans le délai réglementaire. Conformément à l'article 33 du décret n°571 du 07 octobre 2014, les comptes de l'Etat sont produits à la juridiction des comptes au plus tard le 30 juin de l'exercice suivant celui, au titre duquel ils sont établis. En cas de retard, des amendes peuvent être infligées aux comptables publics par la juridiction des comptes. S'appuyant sur le contenu de cet article, le DPCP établit un chronogramme des tâches au début de chaque exercice budgétaire. Ce chronogramme lui permet de suivre au jour le jour et tout au long de l'année l'accomplissement diligent des tâches par chaque comptable du réseau afin d'éviter les retards de dépôt des comptes de l'Etat en fin de gestion.

2- Edition des documents comptables et budgétaires par les comptables principaux de l'Etat

En matière d'établissements des comptes annuels, le DPCP est le comptable supérieur de l'Etat, dont dépendent tous les CPE du réseau comptable du trésor. Il assure pour l'Assemblée du réseau comptable, d'une part, la conception et la mise à disposition des modules d'édition des documents comptables et budgétaires entrant dans le cadre de l'élaboration des comptes de gestion et des comptes annuels de l'Etat conformément à l'article 107 du décret portant RGCP et d'autre part, la mise à disposition des CPE par les ordonnateurs, des comptes administratifs produits par ces derniers.

3- Cohérence entre les documents budgétaires et comptables

Après s'être assuré que tous les comptables principaux de l'Etat ont finalisé les rapprochements à leurs niveaux, le DPCP fait éditer tous les documents de la comptabilité budgétaire et de la comptabilité générale de l'Etat et s'assure de la cohérence de ces documents avec ceux qui ont été utilisés par les CPE. Pour ce faire, il réalise les tâches ci-après :

✓ Établir le tableau de synthèse des données des postes comptables ;

ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA TRESORERIE MINISTERIELLE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

- ✓ comparer le total des dépenses ordonnances et prises en charge du compte administratif consolidé avec celui agrégé de l'ensemble des documents sectoriels (par postes comptables) par type de documents ;
- √ s'assurer que les pièces justificatives des modifications des autorisations parlementaires (décrets d'avance, les arrêtés portant virement de crédits, etc.) sont conformes à celles contenues dans les documents budgétaires;
- ✓ faire corriger les écarts éventuels.

À l'aide des états de réconciliation qui sont des tableaux de cohérence et de concordance, le DPCP vérifie toutes les opérations enregistrées en comptabilité auxiliaires de dépenses. Il fait corriger ou chercher des justifications des écarts éventuels constatés lors de ces rapprochements. Il vérifie si toutes les opérations enregistrées en comptabilité générale sont retracées sur des bordereaux de développement des recettes (BDR) ou en comptabilité auxiliaire de recettes des différents comptables principaux. Il fait corriger ou chercher les justifications des écarts éventuels constatés lors de ces rapprochements.

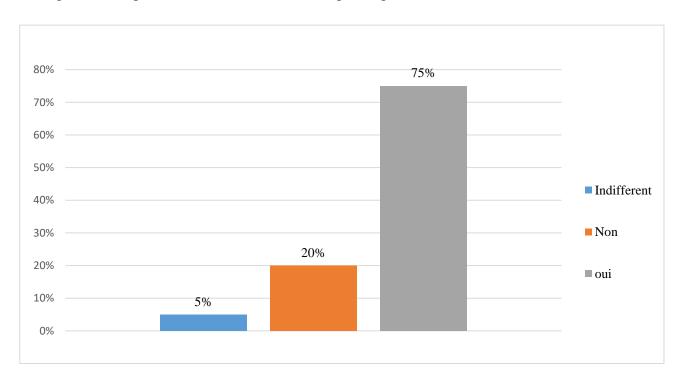
Paragraphe 2 : Présentations des données aux vérifications des hypothèses

A- Présentation des données et analyses

La présentation des données de l'enquête liée au problème de l'indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables nous a permis d'obtenir les informations ci-dessous faites à travers un histogramme.

1- Présentation des données relatives à l'hypothèse au problème spécifique 1

Question 1 : L'indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables a-t-elle des effets négatifs sur le processus d'élaboration du compte de gestion ?



Graphique 1: Indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables

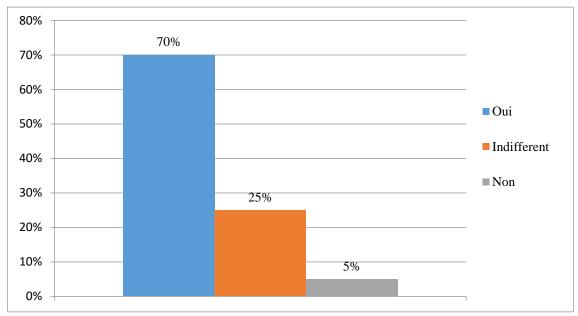
Source : Résultats de nos enquêtes

Analyse

Le graphique nous montre que 75 % des personnes interrogées affirment que l'indisponibilité de certains schémas d'écritures a des effets négatifs sur le processus d'élaboration du compte de gestion contre 20 % des personnes interrogés. Cependant, 5 % des personnes interrogées sont sans réponse. Il en ressort que l'absence de certains schémas d'écritures comptables peut engendrer des complications au niveau des états de rapprochement de la balance générale des comptes et les états récapitulatifs des liasses par nature économique.

2- Présentation des données relatives à l'hypothèse au problème spécifique 2

QUESTION 2 : l'insuffisance des ressources humaines influence-t-elle le processus d'élaboration du compte de gestion de l'état ?



Graphique 2: Insuffisance des ressources humaines

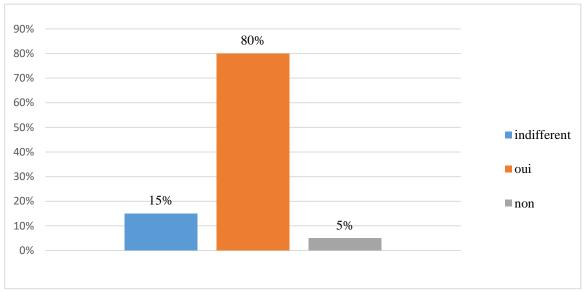
Source : Résultats de nos enquêtes

Analyses

Le graphique nous montre que 70 % des personnes interrogées estiment que la TMIE/MEF est en manque de ressources humaines ce qui influence négativement le processus d'élaboration du compte de gestion contre 5 % des personnes interrogés. Cependant, 25 % des personnes interrogées sont sans réponse. Ainsi, le déficit en ressources humaines peut retarder l'achèvement du compte de gestion et impacter la clarté ainsi que la précision des données financières.

3- Présentation des données relatives à l'hypothèse au problème spécifique 3

QUESTION 3 : Le retard de transmission des mandats de paiement a-t-elle un impact négatif sur le processus du compte de gestion ?



Graphique 3 : Retard de transmission des mandats

Source : Résultats de nos enquêtes

Analyse

Le graphe n°3 nous montre que 80 % des personnes interrogés estime que le retard de transmission des mandats impacte négativement le processus de l'élaboration du compte de gestion contre 5 % des personnes interrogés. Cependant, 15 % des personnes interrogés sont sans réponse. Ce qui peut impacter le retard dans l'exécution des opérations financières et la collecte des informations nécessaires pour établir le compte de gestion.

B- Validation des hypothèses

En effet, d'après le seuil de décision fixé, toutes les réponses plausibles dont la taille est supérieure à 50% seront acceptées et donc voudra dire que l'hypothèse est validée.

1- H1: L'indisponibilité de certains schémas d'écriture comptable due à la non anticipation par les experts métiers et les informaticiens aurait un effet négatif sur le processus du compte de gestion

En ce qui concerne l'hypothèse n°1, il a été prévu qu'elle sera confirmée si au moins 50 % des agents interrogés affirment que l'indisponibilité de certains schémas d'écritures a des effets négatifs sur le processus d'élaboration du compte de gestion.

En se basant sur les résultats de nos analyses, on constate que 75 % des agents interrogés affirment que l'indisponibilité de certains schémas d'écriture est l'un des facteurs qui entravent le processus de l'élaboration du compte de gestion.

De tout ce qui précède, nous pouvons conclure que l'hypothèse n°1 est confirmée.

2- H2 : Le sous-effectif du personnel pourrait avoir des influences négatives sur le processus de l'élaboration du compte de gestion.

D'après l'hypothèse n°2, il a été prévu qu'elle sera confirmée si au moins 50 % des agents interrogés affirment que le sous-effectif du personnel au niveau de la TMIE a des influences négatives sur le processus d'élaboration du compte de gestion.

En considérant les résultats de nos analyses, on remarque que 70 % des agents interrogés, estiment que le sous-effectif du personnel au niveau de la TMIE influence négativement le processus de l'élaboration du compte de gestion à la TMIE-ME. De tout ce qui précède, nous pouvons conclure que **l'hypothèse n°2 est confirmée**.

3- H3: Le retard de transmission des mandats de paiement du service de la dépense vers le service de comptabilité pourrait avoir des impacts négatifs sur le processus de l'élaboration du compte de gestion au sein de la TMIE/MEF

Dans le cas de l'hypothèse n°3, il a été prévu qu'elle sera confirmée si au moins 50 % des agents interrogés affirment que la non-transmission à temps des pièces a des impacts négatifs sur le processus de l'élaboration du compte de gestion.

L'analyse des résultats révèle que 80 % des agents interrogés confirment que le retard fréquent des mandats a un impact négatif sur le processus du compte de gestion.

De tout ce qui précède, nous pouvons conclure que l'hypothèse 3 est confirmée.

<u>Section 2</u>: Recommandations et mesure de mise en œuvre des solutions proposées <u>Paragraphe 1</u>: Recommandations

Dans cette partie de notre recherche, il s'agit de suggérer des approches de solutions visant à éradiquer les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus en tenant compte des objectifs fixés.

1- Recommandations relatives au problème spécifique n°1:

Pour y parvenir, nous proposons à la DGTCP de :

- ✓ Mettre en place de schémas d'écritures comptables standardisés : les experts métiers et les informaticiens devraient établir des modèles ou des formats prédéfinis pour l'enregistrement des opérations ;
- ✓ Mettre en place les procédures claires pour la création, la gestion et la mise à jour des schémas d'écritures comptables ;
- ✓ Former le personnel existant pour améliorer leur compréhension sur l'utilisation des schémas régulières et la sauvegarde régulière des données ;
- ✓ Veiller à ce que les schémas d'écritures comptables soient accessibles à tous les acteurs concernés par le processus d'élaboration du compte de gestion ;
- ✓ Mettre en place des procédures de documentation et de mise à jour des schémas d'écritures comptables pour garantir leur pertinence et leur exactitude ;
- ✓ Mettre en place un mécanisme de détection de panne pour identifier rapidement les problèmes et les résoudre aussi vite que possible ;
- ✓ Former également les nouvelles recrues sur la manière d'utiliser les différents schémas d'écriture comptables.

2- Recommandations relatives au problème spécifique n°2

Pour y arriver, nous suggérons à la DGTCP de :

- ✓ Recruter des agents pour renforcer le personnel intervenant dans le processus d'élaboration du compte de gestion ;
- ✓ Veiller à ce que les agents vérificateur ne soient pas trop surchargés afin d'éviter la précipitation dans le contrôle des pièces ;
- ✓ Mettre en place un système d'automatisation de certains processus pour réduire la charge du personnel existant ;
- ✓ Former les nouvelles recrues sur les diverses méthodes d'élaboration du compte de gestion pour l'exécution d'un travail de qualité ;
- ✓ S'assurer du paiement à bonne échéance des diverses primes qui constitue des facteurs de motivation non-négligeable.

3- Recommandations relatives au problème spécifique n°3

Pour y arriver, nous suggérons à la DGTCP de :

- ✓ Investir dans des outils de gestion des processus automatisés pour réduire les tâches manuelles et accélérer la transmission des mandats de paiement ;
- ✓ Mettre en place des systèmes de rappel automatisés pour notifier les parties prenantes des délais à respecter et des actions requises pour la transmission des mandats ;
- ✓ Centraliser toutes les informations pertinentes liées aux mandats de paiement dans un système de gestion de données unique et accessible à tous les membres concernés de l'entité publique;
- ✓ Utiliser des systèmes de gestion des finances et comptabilité efficaces pour faciliter le suivi et la transmission des mandats de paiement ;
- ✓ S'assurer que le personnel concerné est formé et conscient de l'importance du respect des délais de transmission des mandats de paiement ;
- ✓ Effectuer les mises à jour périodiques de l'outil de gestion.

Paragraphe 2 : Mesures de mise en œuvre des solutions proposées

1- Mesures de mise en œuvre relatives au problème spécifique n°1

Pour la mise en œuvre des solutions proposées, nous suggérons à la DGTCP de :

- ✓ Favoriser la collaboration entre les experts métiers et les informaticiens afin de les inciter à travailler conjointement pour élaborer des schémas d'écritures comptable au fur et à mesure de l'exercice ;
- ✓ Renforcer le serveur de manière à ce qu'il dispose d'une capacité de traitement plus élevé;
- ✓ Faire la mise à jour périodique de l'outil de gestion ;
- ✓ Pour la mise en place des mécanismes de détection de panne, il peut être nécessaire de prévoir des ressources supplémentaires.

Pour que ces solutions soient applicables, il faudrait un investissement pécuniaire, car le renforcement du logiciel de gestion qui est à l'origine de la disponibilité des schémas d'écritures et des capacités des agents ; nécessitent de l'injection de fonds en formation mais, aussi pour le recrutement de technicien logiciel spécialisé en comptabilité.

2- Mesures relatives au problème spécifique n°2

Pour la mise en œuvre des solutions proposées pour ce problème, nous suggérons :

✓ D'organiser des tests de recrutement tout en les diffusant sur les plates-formes afin

de les mettre à la connaissance de tout le monde. Ainsi, à la fin de ce test, l'État choisira parmi les participants, ceux qui sont plus compétents à travers leurs performances ou leur niveau de travail ou encore leur degré de production ;

- ✓ Prévoir un budget supplémentaire pour le recrutement et la formation des nouveaux employés ;
- ✓ Mettre en place des conditions de travail adéquat ;
- ✓ Pour l'automatisation des processus, il peut être nécessaire de développer des outils logiciels personnalisés pour répondre au besoin spécifiques de la DGCTP.

3- Mesures relatives au problème spécifique n°3

Pour la résolution du problème spécifique n°3, nous avons proposé entre autres :

- ✓ Faire en sorte que les opérations soient comptabilisées instantanément ;
- ✓ Transmettre au fur et à mesure les pièces des dossiers déjà payés sans attendre la fin d'une période donnée ;
- ✓ Construire un local dédié entièrement à l'archivage des pièces comptables.

Pour que cette solution soit mise en œuvre, il faudrait prévoir dans le budget de l'Etat les ressources nécessaires à de tels investissements.

Nous proposons aussi aux agents de la TMIE/MEF de suivre régulièrement le niveau de comptabilisation des pièces. Pour la mise en œuvre de cette solution, il faudrait établir un planning de suivi de la comptabilité des pièces afin d'avoir une idée réelle du niveau d'exécution.

CONCLUSION

En conclusion, il revient à dire que l'élaboration du compte de gestion constitue une tâche à laquelle s'attardent les différents acteurs de la chaîne d'exécution. Sur ce, il est important que le processus d'élaboration du compte de gestion soit établi de manière rigoureuse, transparente et efficace afin de garantir une gestion optimale des fonds publics. Et c'est dans le but d'apporter notre contribution aux insuffisances constatées dans les mécanismes d'élaboration du compte de gestion que nous avons choisi de réfléchir sur ce thème qui est : « ANALYSE DU PROCESSUS DE L'ÉLABORATION DU COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA TRÉSORERIE DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES ». Cette étude nous a permis d'identifier un certain nombre de problèmes spécifiques tels que : l'indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables, l'insuffisance des ressources humaines et le retard de transmission des mandats de paiement du service de la dépense vers le service de la comptabilité. Comme toute recherche, nous avons réalisé des enquêtes sur le terrain et établis un diagnostic afin de vérifier les hypothèses émises préalablement. Le diagnostic nous a révélé que, l'indisponibilité de certains schémas d'écritures comptables serait dû à la non anticipation de création des schémas d'écriture comptable et a des effets négatifs sur le processus ensuite, l'augmentation de la charge du travail expliquerait l'insuffisance des ressources humaines et influence négativement le processus et le manque d'anticipation dans la transmission des pièces est à l'origine du retard de transmission des mandats de paiement du service de la dépense vers le service de la comptabilité et a un impact négatif sur le processus.

De plus, compte tenu des différentes causes qui ont engendré les trois problèmes spécifiques dont ils constituent les facteurs qui entravent le processus de compte de gestion, des approches de solutions ont été proposées. L'application des solutions proposées et la prise en compte des recommandations contribueront sans doute à améliorer le processus d'élaboration du compte de gestion et à éliminer les facteurs de surcharge et d'inefficacités dans le traitement des titres de paiement tout en facilitant l'élaboration à temps du compte de gestion.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- ✓ Adeyemo, T. A., et Adewale, J.G. (2021)
- ✓ Alice BLED (Libeo, Août 2023)
- ✓ Ancien mémoire de stage
- ✓ Henri BOUQUIN (2001)
- ✓ Le petit Larousse 2020
- ✓ Manuel de reddition des comptes de gestion
- ✓ Raymond MUZELLEC (2005), FINANCES LOCALES, page 53
- ✓ Molle, O., & Joël, M. (2016)
- ✓ Revue française d'administration publique n° 160, 2016, p. 1065-1078
- ✓ Yves BERNARD et Jean Le COLLI, (2009), vocabulaire économique et financier, page 89

TEXTES DE LOIS

- ✓ Décret n° 69-47/PR/MEF du 17 février 1969 portant organisation des services du Trésor et de la Comptabilité Publique
- ✓ La loi n°61-35 du 14 Août 1961 sous la dénomination « Trésor National de la République du Dahomey (TNRD)
- ✓ L'arrêté n°13/MEF/DC/CC du 09 août des 1993 portantes attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP
- ✓ L'arrêté n°1188/MEF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attribution, organisation et fonctionnement de la DGTCP
- ✓ L'arrêté n°5005/MFPD/DC/SGM/DA du 01 octobre 2015
- ✓ L'arrêté n°125/MEF/DC/SGM/DGTCP/DRC/SP/00135GG22 du 21/01/22 qui est actuellement en application
- ✓ N°1551/MEF/CAB/SGM/DGTCP/SP du 22/06/2020 qui a opéré plusieurs réformes

ANNEXES

<u>ANNEXE 1</u>: QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Licence en Finance, Comptabilité et Audit à ESM BENIN, nous avons travaillé sur le thème « ANAYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA TRESORERIE MINISTERIELLE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES ». C'est pour cela que nous avons élaboré ce questionnaire pour recueillir de votre part, quelques renseignements. Nous tenons aussi à vous informer que les réponses que vous voudriez nous donner seront exploitées dans une transparence totale.

Rubrique 1 : schémas d'écritures

	-	ables a-t-	elle des effets
Indifférent		Non	
•••••	••••••	• • • • • • • • • •	•••••
•••••		• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	•••••
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		• • • • • • • • •	•••••
umaines			
ressources hu	maines influence-t-elle le	processus	d'élaboration
?			
Indifférent		Non	
•••••		•••••	•••••
•••••		• • • • • • • • • •	
• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		• • • • • • • • • •	••••••
•••••		• • • • • • • • • • •	
	umaines Indifférent Indifférent Indifférent Indifférent	umaines s ressources humaines influence-t-elle le	Indifférent Non umaines ressources humaines influence-t-elle le processus ?

ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA TRESORERIE MINISTERIELLE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

.....

ORGANIGRAMME DE LA DGTCP Cabinet de la Direction générale Direction générale Inspection générale des Services Cellule des Réformes et Assistant du DGTCP Secrétariat particulier de la Démarche Qualité Direction de l'Informatique et des Archives Direction des Affaires Direction de la Direction des Recettes Direction de la Formation Direction des monétaires et financières Professionnelle du Trésor Movens généraux Règlementation comptable Service des Etudes et Développement Service des Finances Service des Service de la Gestion et du extérieures Service Exploitation Assistance et suivi des Formations Service des Ressources Contrôle des Recettes Formations humaines Charges d'Etudes Service Administration des Bases de Données Service de la Monnaie et du Portefeuille de l'Etat Service de l'Ordonnancement Service du Service Réseau et Maintenance Matériel Service de la Dette publique Documentation et Service des Archives et de la Documentation de la Coopération Service des Service de la Sécurité Informatique Service du Suivi de la Moyens Trésorerie Antennes départementales de la DIA financiers Fondé de Pouvoir Trésorerie générale de l'Etat Direction de la Production des Comptes publics Fondé de Pouvoir Service de la Trésorerie spéciale des Service de la Service de la Comptabilité Service des Etudes et Statistiques Service des Comptes de l'Etat Service du Secteur parapublic Trésorerie Correspondants Monétique Trésorerie des Ministères et Institutions de l'Etat Trésoreries départementales Service de la Dépense Agence comptable de la Dette Service de la Comptabilité Trésoreries communales (Communes ordinaires) (Communes à statut particulier) Service des Pensions Service de la Solde Paleries à l'Etranger

Annexe 2 : Organigramme de la DGTCP

TABLES DES MATIERES

AVERTISSEMENTi
IN-MEMORIUMi
DEDICACE 1ii
DEDICACE 2iii
REMERCIEMENTSiv
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONSv
LISTE DES TABLEAUXvi
LISTE DES GRAPHIQUESvi
SOMMAIREvii
RESUMEviii
ABSTRACTviii
INTRODUCTION1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET DEROULEMENT DU STAGE3
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel de l'étude
Paragraphe 1 : Présentation de la DGTCP
A- Historique, objectifs et missions de la DGTCP4
Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement de la DGTCP
A- Le Directeur général et son adjoint
B- Les structures et postes rattachés au Directeur général ;
C- Les directions techniques
D- Réseau comptable du Trésor public
Section 2 : Déroulement de stage et état des lieux
Paragraphe 1 : Présentation de la TMIE/MEF, Travaux exécutés et Difficultés rencontrées 18
A- Présentation de la TME/MEF
B- Services parcourus et Travaux exécutés
1- Service parcourus

ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA TRESORERIE MINISTERIELLE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

2- 7	Γravaux effectués	20
C- Di	fficultés rencontrées et connaissances acquises	20
Paragrap	phe 2 : Etat des lieux du stage	21
CHAPI	TRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	23
Section	1 : Cadre théorique de l'étude	24
Parag	raphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude	24
A-	Problématique de l'étude	24
B-	Intérêt de l'étude	25
Parag	raphe 2 : Objectifs, Hypothèses de l'étude et tableau de bord	25
A-	Objectifs	25
В-	Hypothèses de l'étude	26
C-	Tableau de bord de l'étude	26
Section	2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude	28
Parag	raphe 1 : Revue de littérature	28
A-	Clarification conceptuelle	28
В-	Contributions antérieures	31
Parag	raphe 2 : Méthodologie de l'étude	34
A-	Approche théorique et approche empirique	34
B-	Nature de l'enquête, population cible et outil de collecte de données	35
C-	Seuil de validation des hypothèses	35
CHAPI	TRE III : PRESENTATION DES RESULTATS : ANALYSES ET SUGGEST	IONS
•••••		37
	1 : Description du processus de traitement des titres de paiement et d'élaborat de gestion de l'Etat, présentation et analyse des résultats.	
Parag	raphe 1 : Description du processus de traitement des titres de paiement et le pro-	cessus
d'élab	poration du compte de gestion selon le guide de reddition des comptes	38
A-	Traitement des titres	38

ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU COMPTE DE GESTION DE L'ETAT : CAS DE LA TRESORERIE MINISTERIELLE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

B-	Elaboration du compte de gestion selon le guide de reddition des comptes	40
Parag	raphe 2 : Présentations des données aux vérifications des hypothèses	42
A-	Présentation des données et analyses	42
В-	Validation des hypothèses	44
Section	2 : Recommandations et mesure de mise en œuvre des solutions proposées	45
Parag	raphe 1 : Recommandations	45
Parag	raphe 2 : Mesures de mise en œuvre des solutions proposées	47
CONCL	USION	48
REFER	ENCES BIBLIOGRAPHIQUES	a
ANNEX	XES	c
TABLE	S DES MATIERES	g