



République du Bénin



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Mémoire de Fin de formation présenté

En vue de l'obtention des crédits associés au Diplôme de :

Licence Professionnelle en Banque Finance et Assurance

Option : GESTION Filière : BANQUE FINANCE ET ASSURANCE (BFA)

Thème :

INFLUENCE DE LA DIGITALISATION DES SERVICES
PUBLICS SUR L'EFFICACITÉ DE GESTION DE LA
TRÉSORERIE DE L'ETAT : CAS DE DGTCP

Réalisé et soutenu par :

AGOHOUNDJÉ Marietta & TIGOUN Z.K. Cyrice

Sous la direction de :

Directeur de Mémoire

Docteur AGBOVOEDO Joress

Docteur en Science de Gestion

Tuteur de Stage

KPANOU Edgard

Chef service survie Trésorerie de la

DAMF

Année Académique : 2023

**L'Université d'Abomey Calavi UAC n'entends
donner ni approbation, ni improbation aux
opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions
doivent être considérées comme propres à leurs
auteurs.**

DEDICACE

A

- ❖ **Mon père AGOHOUNDJÉ Bertin**
- ❖ **Ma mère ODJO Alice.**

**AGOHOUNDJÉ
Marietta**

DEDICACE

A

- ❖ **Mon père TIGOUN Sunday**
- ❖ **Ma mère FIDEGNON Roseline**

TIGOUN Z.K.

Cyrice

REMERCIEMENT

La conduite du présent mémoire est rendue possible grâce à la bienveillante implication et contribution des personnes dotées d'une grandeur d'esprit dont nous sommes aujourd'hui très reconnaissants.

Tout d'abord nos remerciements vont à Dieu tout puissant qui nous a donné la santé, la force et le courage de mener ce travail à terme.

Qu'il nous soit permis d'exprimer ici notre gratitude à :

- ✓ Toute l'administration, le corps enseignant, le personnel administratif de la FASEG d'appui et de soutien de l'UAC ;
- ✓ Toute l'administration, au personnel de la DGTCP ainsi que les membres de la DAMF pour l'accueil qu'ils nous ont réservé ;
- ✓ Monsieur KPANOU Edgard chef service survie Trésorerie de la DAMF Pour ses apports dans la recherche de l'information et ces précieux conseils ;
- ✓ Les membres du jury qui ont bien voulu sacrifier de leur temps précieux en vue de juger ce travail ;
- ✓ Docteur HOUNYOVI Maxime ; vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion pour tous ses efforts aménagés pour notre formation ;
- ✓ Docteur AGBOVOEDO Joress, notre maître de mémoire pour le précieux temps sacrifié dans la direction de ce travail en accompagnant la rédaction de ce mémoire à travers vos conseils et orientation ;
- ✓ Monsieur AKOWANOU Paoli chef finance extérieur de la DAMF pour ces conseils
- ✓ Toutes nos sœurs et frères pour leur soutien tout au long de cette formation.

Il serait très long d'énumérer tous ceux et celles qui méritent nos vifs et sincères remerciements qui ne seront jamais à la grandeur de leurs aides. Ils nous ont aidés, accompagnés, poussés, conseillés, encouragés tout au long de l'élaboration de ce mémoire, qu'ils reçoivent ici nos sincères remerciements.

LISTE DES SIGLES

PTPE	: Plan de Trésorerie Prévisionnel de l'Etat
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
DGI	: Direction Générale des Impôts
DGD	: Direction Générale des Douanes
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DAMF	: Direction des Affaires Monétaires et Financières
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
FMI	: Fonds Monétaires International
CUT	: Compte Unique du Trésor
SIGFP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
CAGD	: Caisse Autonome de la Gestion de la Dette
DRC	: Direction de la Réglementation comptable
DIA	: Direction de l'Informatique et des Archives
DFPT	: Direction de la Formation Professionnelle du Trésor
DMG	: Direction des Moyens Généraux
DR	: Direction des Recettes
TGE	: Trésorerie Générale de l'Etat
DGPED	: Direction Générale des Participations de l'Etat et de la Dénationalisation
FASEG	: Faculté des Sciences Economique et de Gestion
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
CoTres	: Comité de Trésorerie
CTA/CoTres	: Comité Technique d'Appui au Comité de Trésorerie

DGSF	: Direction Générale du Secteur Financier
SVT	: Spécialistes en Valeur du Trésor
GUCE	: Guichet Unique de Commerce Extérieur
AOF	: Attributions, Organisation et Fonctionnement
SWOT	: Strengths, weakness, opportunity and Threats (analysis)
UAC	: Université d'Abomey Calavi
Web	: World Wide Web
NTIC	: Nouvelles technologies de l'information et de la communication
TIC	: Technologies de l'information et de la communication
IT	: Information Technology
SP	: Services Publics
e- PTPE	: évaluation du Plan de Trésorerie Prévisionnel de l'Etat
AT	: Automatisation des Transactions

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Inventaire des forces et faiblesses des services de la DAMF	16
Tableau 2 : Opérationnalisation des variables.....	35

LISTE DES GRAPHIQUES

	Titres	Pages
Graphique n° 1	: Présentation des données d'enquête concernant le problème spécifique n°1	43
Graphique n°2	: Présentation des données d'enquête concernant le problème spécifique n°2	44
Graphique n°3	: Présentation des données d'enquête concernant le problème spécifique n°3	45

RESUME

Lors de la rédaction de notre mémoire, l'objectif général fixé est d'analyser l'influence de la digitalisation des services publics sur l'efficacité de gestion de la trésorerie au sein de la DGTCP. Une étude quantitative a été menée auprès d'une population de 50 agents. Les données ont été collectées par questionnaires, entretien et analysées par des méthodes statistiques descriptives et référentielles. Le résultat de l'étude montre que la digitalisation des services publics a une influence positive sur l'efficacité de gestion de la trésorerie. Elle permet notamment d'améliorer la rapidité et la précision des transactions, de réduire les coûts et de renforcer la transparence.

ABSTRACT

When writing our thesis, the general objective set is to analyze the influence of the digitization of public services on the efficiency of treasury management within the DGTCP. A quantitative study was conducted with a population of 50 agents. The data were collected by questionnaires, interview and analyze by descriptive and referential statistical methods. The results of the study show that the digitalization of public services has a positive influence on the efficiency of cash management. In particular, it makes it possible to improve the speed and accuracy of transactions, reduce costs and strengthen transparency.

SOMMAIRE

DEDICACE	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENT	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
RESUME	ix
ABSTRACT	x
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE, CENTRE D'ETUDE ET OBJECTIF DE L'ETUDE.	4
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	5
Section 2 : Problématique, Intérêt et Objectif de l'étude	17
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE DE RECHERCHE ET CADRE METHODOLOGIQUE	20
Section 1 : Revue de littérature et hypothèse de recherche	21
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude	34
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATION MANAGERIALE	41
Section 1 : Présentation et analyse des résultats	42
Section 2 : Vérification des hypothèses et implications de la recherche	46
CONCLUSION	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	52
TABLE DES MATIERE	55
ANNEXES	i

INTRODUCTION

L'évolution rapide des nouvelles technologies de l'informatique et de la communication (NTIC) a eu un impact considérable sur tous les acteurs économiques du monde entier aussi bien les individus que les institutions qui ont été contraints de s'adapter à ces changements, qui ont envahi tous les secteurs de la vie humaine. La trésorerie, en tant que domaine crucial de l'activité économique, n'a pas été épargnée par cette transformation numérique, par conséquent les services publics sont plus que jamais appelés à agir rapidement pour ne pas se laisser dépasser par l'évolution de l'économie numérique, tant au niveau national qu'international, et elles doivent ainsi adapter leurs pratiques pour rester compétitives dans un environnement en constante mutation.

Dans ce contexte, les organisations internationales ou régionales intéressées par la question de trésorerie sont très conscientes par les enjeux et les défis que la digitalisation pose aux administrations publiques. Parmi ces organisations qu'on cite à titre indicatif et non exhaustif : le Fond Monétaire International (FMI), le Programme de la Banque Mondiale (BM), l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), l'Union Africaine (UA), la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CDEAO), l'Organisation des Etats Américaine (OEA). Ces organisations ont toutes travaillé pour accompagner et soutenir la transformation numérique des administrations publiques de leurs États membres, en les aidant à faire face aux enjeux et défis que présente la digitalisation.

Au plan national, le Bénin a adopté une approche holistique pour la transformation numérique de l'administration publique. Cette approche se concentre sur trois axes principaux : L'infrastructure numérique, Les services publics numériques, Les compétences numériques. Notamment, l'agence du développement du digital a été créée par la loi n° 2017-20 du 20 avril 2018 portant code du numérique en République du Bénin chargée de la mise en œuvre de la politique nationale du développement du numérique. Par ailleurs, Le décret n° 2018-262 du 26 juillet 2018 a fixé les statuts de l'ABDEN. Ces statuts précisent les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence. L'ABDEN a été fusionnée avec l'Agence des Services et des Infrastructures Numériques (ASIN) par l'accord n° 2022-324 du 1er juin 2022. La nouvelle agence s'appelle désormais l'Agence des Systèmes d'Information et du Numérique (ASIN).

Pour sa part, l'administration publique béninoise représentée dans notre contexte par la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) a placé le chantier de la digitalisation en tête de ses priorités et l'a pris comme un choix stratégique incontournable, à travers la mise en place de la dématérialisation des procédures et l'amélioration de l'accès aux

services dans le but d'assurer l'amélioration de la transparence et de la traçabilité des opérations financières ; réduction des délais de traitement des dossiers ; amélioration de la satisfaction des usagers. Dans ce contexte nous envisagerons examiner les effets de la dématérialisation des procédures et démarches de la trésorerie de l'Etat sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat à travers une étude exploratoire basée sur l'analyse des données et les statistiques recueillies sur la période (2015-2022). Dans notre analyse, nous allons nous référer aux études de ces auteurs afin d'analyser l'influence de la digitalisation des services publics sur la gestion de la trésorerie de l'Etat béninois.

Pour répondre à la problématique de notre étude, le travail sera structuré de la manière suivante : Dans un premier temps, nous allons aborder dans le chapitre 1 : le cadre institutionnel, la problématique, l'objectif et l'intérêt de l'étude ensuite, nous allons parler du chapitre 2 : revue de littérature, hypothèse de recherche et méthodologie de recherche et enfin, le chapitre 3 aborde : présentation, analyse des résultats et interprétation managériale.

**CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL,
PROBLEMATIQUE, CENTRE D'ETUDE ET OBJECTIF
DE L'ETUDE.**

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Historique, Mission et Fonctionnement de la DGTCP

Cette partie présente d'abord notre structure d'accueil qu'est la Direction Générale du Trésor et la Comptabilité Publique (DGTCP) et son environnement, puis dans un second temps le déroulement de notre stage au sein de la structure.

1- La présentation de la structure d'accueil : La Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP)

Dans cette rubrique, nous présentons la DGTCP à travers son historique, ses missions, son organisation et son fonctionnement.

1-1- L'historique de la DGTCP

La Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique est une direction technique du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle fut créée par la loi n° 61-35 du 14 août 1961. À la suite de sa création, le Trésor dahoméen subit plusieurs réorganisations structurelles. La première est intervenue en 1963 avec le décret 62-23/PR/MFT/TP du 26 janvier 1963 transformant ainsi les agences spéciales en perceptions. La deuxième grande réforme est effectuée en 1967 par la création du Centre national de Recouvrement avec désormais un statut de poste comptable. Cette structure était chargée du recouvrement de tous les impôts d'Etat. En 1969, plusieurs textes ont été pris dans le cadre de l'organisation et du fonctionnement du Trésor public. Il s'agit notamment:

- de l'ordonnance 69.5/PR/MEF du 13 février 1969 relative au statut des comptables qui a été prise pour organiser la fonction comptable en République du Dahomey ;
- du décret n° 69-47/PR/MEF du 17 février 1969 portant organisation des Services du Trésor national de la République du Dahomey qui institua une Trésorerie générale à l'échelle nationale, une Recette des Finances au chef-lieu de chaque département, une Recette municipale dans chaque commune et une Recette-Perception dans chaque Sous-Préfecture.

En 1973, suite au changement du régime politique intervenu le 26 octobre 1972, le Trésor public a connu une restructuration. La Trésorerie générale est devenue Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique comprenant alors un service et quatre (4) directions à savoir : le Service de l'Inspection et Vérification ;

- la Direction des Affaires financières, monétaires et bancaires ;
- la Direction de la Recette et du Recouvrement ;
- la Direction de la Dépense ;
- la Direction de la Comptabilité publique.

Quant aux services extérieurs, il a été installé :

- une Recette des finances au chef-lieu de chaque département ;
- une Recette-Perception dans chaque Sous-Préfecture ;
- une Perception dans chaque Commune.

En 1979, la DGTCP connut une fois de plus une réorganisation. Il s'agit de la création du Centre de Formation professionnelle du Trésor. En 1994, une nouvelle dynamique institutionnelle a été instaurée au Trésor béninois avec la prise de l'arrêté n° 213/MF/DC/CC du 09 juillet 1993 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique. Ce texte a confié à l'administration du Trésor, outre ses fonctions classiques de comptable de l'Etat et des collectivités locales, des fonctions nouvelles que sont :

- la proposition et la mise en œuvre de la politique financière de l'Etat ;
- la gestion de la dette publique ;
- la négociation des effets publics, l'exécution en collaboration avec la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest de la politique monétaire nationale ;
- l'étude de tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat ou des autres collectivités publiques ;
- la représentation de l'Etat dans les actions intentées devant les tribunaux, soit par l'Etat, soit contre lui.

Depuis lors elle a connu plusieurs réformes comptables dont les plus récentes sont consacrées par l'arrêté n° 125/MEF / DC /SGM/DGTCP/DRC/SP/0013SGG22 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique. Ce dernier lui attribue les missions que nous présenterons dans la rubrique à suivre.

1-2 - Les missions de la DGTCP

Les deux (2) missions assignées à la DGTCP sont décrites par son article 1 de l'arrêté n°125/MEF / DC /SGM/DGTCP/DRC/SP/0013SGG22 du 21 janvier 2022 portant attribution, organisation et fonctionnement (AOF) de DGTCP. Il s'agit de la mission « Trésor » et de la mission « Comptabilité publique ». À ce titre, la DGTCP exerce quatre (4) fonctions principales:

➤ La fonction Trésor

Au titre de la fonction Trésor, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

- d'étudier et de suivre des problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'Etat en vue de procéder aux arbitrages nécessaires ;

- de réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- de proposer et de mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- d'émettre et de négocier les effets publics ;
- de gérer le portefeuille de titre de l'Etat ;
- d'exécuter en collaboration avec l'institut d'émission de la politique monétaire de l'Etat ;
- de gérer la dette publique en collaboration avec la caisse autonome de la gestion des dettes.

➤ **La fonction Réglementation de la Comptabilité publique**

Au titre de la fonction « **Réglementation de la Comptabilité Publique** », la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

- d'initier ou d'étudier 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 ;
- d'animer les services du réseau comptable dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires et comptables de l'Etat et des Collectivités publiques.

➤ **La fonction Comptable**

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

- d'assurer le recouvrement des recettes non fiscales ;
- de centraliser toutes les recettes recouvrées au profit de l'Etat ;
- de payer les dépenses des organismes publics régis par les règles de la comptabilité publique ;
- d'assurer la gestion financière et comptable des Ministères, Institutions de l'Etat, des postes diplomatiques et consulats généraux ;
- de produire les états financiers, des statistiques des flux financiers de l'administration publique, assortis d'analyses et l'élaboration du Tableau des opérations financières de l'Etat en collaboration avec les autres directions concernées du Ministère en charge des finances ;
- de produire des comptes de gestion de l'Etat et des autres collectivités publiques ;
- de centraliser des comptes de tous les comptables publics ;
- de mettre en état d'examen des comptes de gestion des comptables principaux et leur transmission à la juridiction financière compétente ;
- d'élaborer le Compte Générale de l'Administration des finances ;
- d'élaborer le projet de Loi de Règlement de l'Etat.

➤ **Fonction Réglementation des Changes**

Au titre de la fonction « Réglementation des Changes », la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée :

- d'élimer et du suivi de politique des changes ;
- de suivre et de contrôler des opérations financières avec l'étranger, notamment le contrôle des changes et le rapatriement des recettes d'exportation en liaison avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest.

Il convient de savoir comment s'organise la DGTCP pour mener à bien ces missions.

1-3 L'organisation et le fonctionnement de la DGTCP

Selon les dispositions de l'article 2 de l'arrêté n° 125/MEF/DC/SGM/DGTCP/DRC/SP/0013 SGG22 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP, la structure de cette dernière comprend.

1-3-1 Le Directeur général et son adjoint

1-3-1-1 Directeur Général du Trésor

Le directeur général de trésor et de la comptabilité publique assure les fonctions d'orientation, d'impulsion et de coordination.

A ce titre, il assure vis-à-vis du ministère de tutelle la responsabilité de l'ensemble des missions qui incombent à la DGTCP. Il coordonne l'ensemble des activités de tous les services et évalue leur performance.

1-3-1-2 Directeur Général Adjoint du Trésor

Le directeur général adjoint du trésor est chargé :

- du suivi de toutes les questions de fonctionnement et d'organisation des services, notamment l'appréciation et l'analyse préalable des dossiers soumis à l'examen du Directeur Général ;
- de l'assistance du directeur général du trésor et de la comptabilité publique dans l'accomplissement de ses missions et émet des avis, 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 et réformes de la DGTCP.

1-3-2 Les structures et postes rattachés au Directeur Général

Les structures et postes rattachés au directeur général de la DGTCP comprennent :

- la cellule des réformes et de la démarche de qualité ;
- assistant du DGTCP.
- le secrétaire particulier du DGTCP.

1-3-3 Les directions techniques

La DGTCP est composé de cinq Directions Techniques :

- la Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF) ;
- la Direction de la Règlementation Comptable (DRC) ;
- la Direction de l'Informatique et des Archives (DIA) ;
- la Direction de la Formation Professionnelle du Trésor (DFPT) ;
- la Direction des Moyens Généraux (DMG)

1-3-4 Le Réseau Comptable du Trésor Publics

Le réseau comptable du Trésor Publics comprend :

- les Services Centraux du réseau comptable du Trésor public ;
- services Extérieurs du réseau comptable du Trésor.

Paragraphe 2 : OBSERVATION DE STAGE

2-Observation de stage

Dans cette partie, nous allons décrire les services où se sont déroulés notre stage et les tâches que nous avons exécutées.

2-1- Présentation de la Direction technique et des services parcourus

Notre stage s'étant déroulé au sein de la DAMF du 16 /08/2023 au 16/11/2023, nous allons alors procéder à la présentation des attributions de cette Direction technique et les services parcourus.

2-1-1 - La Direction des Affaires monétaires et financières (DAMF)

Les attributions de la DAMF sont mentionnées par l'arrêté n°125/MEF/DC/SGM/DGTCP/ DRC/SP/0013 SGG22 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP en son article 21. Selon les dispositions de cet article, la DAMF est chargée de :

- 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'émissions des titres publics ;
- de l'émission, de la négociation des effets et titres publics et de leur présentation à l'escompte ;
- du suivi du portefeuille de titres de l'Etat en liaison avec la Direction générale des Participations de l'Etat et de la Dénationalisation ;
- de la coordination de la gestion de la dette de l'Etat en collaboration avec la Caisse autonome d'Amortissement et la Trésorerie générale de l'Etat ;

- 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 des décisions de la commission bancaire nécessitant la prise d'actes réglementaires par le Ministère chargé des finances ;
- de la proposition au Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique des politiques publiques dans les domaines économique, financier et monétaire ;
- de l'élaboration et du suivi du plan de trésorerie de l'Etat en liaison avec la Trésorerie générale de l'Etat ;
- 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 le rapatriement des recettes d'exportation en liaison avec la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest. La rubrique suivante sera consacrée au déroulement du stage au sein de la DAMF.

2_1-2- La restitution des tâches exécutées et expériences acquises

Dans l'optique d'accomplir efficacement ces missions susmentionnées, la DAMF est organisée en quatre (4) services subdivisés en divisions et en sections. Il s'agit du service des finances extérieures, du service de la monnaie et du portefeuille de l'Etat, du service de la dette publique et du service du suivi de la trésorerie. Nous présentons les services que nous avons parcourus au cours de notre stage ainsi que les tâches que nous y avons effectuées.

2-1-3- Les services parcourus

Au cours du stage, nous avons parcouru successivement le service des finances extérieures, le service de la monnaie et du portefeuille de l'Etat, le service de la dette publique et le service du suivi de la trésorerie.

2-2 Le service des finances extérieures

Le service des finances extérieures en liaison avec la BCEAO, la Commission bancaire et la Direction générale du Secteur financier (DGSF) en cas de besoin est chargé :

- de l'étude des questions financières et économiques ;
- de la réalisation des analyses financières ;
- 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 le rapatriement des recettes d'exportation en liaison avec la BCEAO
- de l'établissement de la balance des paiements en liaison avec la BCEAO.

Pour son bon fonctionnement, le service des finances extérieures est subdivisé en deux (2) divisions à savoir :

- la Division de l'analyse financière et de la balance de paiement et la Division des changes qui est composée de quatre (4) sections que sont :
 - la Section « Prise en charge des autorisations de change »
 - la Section « Vérification des autorisations de change »
 - la Section « Remise des autorisations de change » et
 - la Section « Suivi des engagements »

2-3 Le service de la monnaie et du portefeuille de l'Etat

Le service de la monnaie et du portefeuille de l'Etat assure en collaboration avec la TGE, les services compétents de la Direction générale du Secteur financier (DGSF) et la Direction générale des Participations de l'Etat et de la Dénationalisation (DGPED), le suivi de la gestion des titres et participations de l'Etat aux niveaux national et international. À ce titre, il est chargé:

- de l'étude des questions monétaires et bancaires ;
- de l'étude des décisions de la commission bancaire nécessitant la prise d'actes réglementaires par le Ministre chargé des finances ;
- du suivi régulier des revenus des titres et participations détenus par l'Etat ;
- de la délivrance et du retrait sur avis conforme de la BCEAO des agréments aux établissements de crédit et aux bureaux de change manuels ;
- de la mise en œuvre, en collaboration avec l'Institut d'émission, de la politique de la monnaie et du crédit ;
- du suivi du portefeuille de l'Etat ;
- de la réalisation de l'inventaire permanent du portefeuille des titres et participations de l'Etat en collaboration avec la DGPED et de la transmission des résultats comptables et financiers à la TGE ;
- de l'examen des dossiers relatifs au portefeuille de l'Etat ;
- de l'exécution en liaison avec la DGPED des programmes de création d'entreprises, de privatisations, de restructuration, de liquidations ;

- du suivi extracomptable du portefeuille de l'Etat.

Dans l'optique de bien exécuter ses missions, ce service est subdivisé en deux (2) divisions que sont :

- la Division des affaires monétaires et bancaires et
- la Division de la gestion du portefeuille de l'Etat

2-4 - Le service de la dette publique

Ce service est chargé de gérer la dette publique en partage avec la Caisse autonome de gestion de la dette. À ce titre, il est chargé:

- de l'émission des titres publics sur le marché financier ;
- du contrôle administratif des émissions et du suivi des conditions sur les marchés des capitaux ;
- de la gestion des relations avec UMOA-titres, les Spécialistes en Valeurs du Trésor (SVT) et les investisseurs ;
- du suivi des opérations de gestion de la dette sur le marché secondaire ;
- de la participation aux négociations des accords de financement nécessitant la garantie de l'Etat ou la rétrocession de prêt ;
- de l'élaboration et de la préparation de la stratégie nationale de la dette à moyen terme ;
- de la participation aux travaux relatifs à l'analyse de viabilité de la dette ;
- de la production des statistiques, de l'élaboration des rapports et publications périodiques liés à la dette de marché ;
- du suivi des échéances de paiement du service de la dette de marché financier.

Pour mener à bien ces missions, le service de la dette publique est composé de deux divisions à savoir :

- la Division des opérations du marché financier et
- la Division des analyses et statistiques

2-5 -Le service du suivi de la trésorerie de l'Etat

Le service du suivi de la trésorerie est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la trésorerie en liaison avec les administrations concernées.

À ce titre, il est chargé :

- de l'élaboration du plan de trésorerie prévisionnel de l'Etat annexé à la loi de finances
- de la préparation des prévisions hebdomadaires et mensuelles de trésorerie en liaison avec la TGE ;

- du suivi de l'exécution du plan de trésorerie ;
- de la collecte des informations relatives aux recettes, aux dépenses et aux comptes de disponibilités auprès des administrations concernées pour la préparation du plan de trésorerie prévisionnel de l'Etat ;
- de l'élaboration des dossiers des réunions du Comité de Trésorerie (CoTres) et du Comité technique d'Appui au Comité de Trésorerie (CTA/CoTres) ;
- de la formulation des propositions de placement des excédents de trésorerie de l'Etat ;
- de la préparation des contrats de placement des excédents de trésorerie de l'Etat ;
- du suivi de la mise en œuvre des termes des contrats de placement ;
- de l'élaboration de la note de synthèse périodique de projection de la
- trésorerie de l'Etat.
- de l'élaboration du rapport trimestriel d'exécution du plan de trésorerie de l'Etat.

Dans le cadre de l'exécution de ces missions, le service de suivi de la trésorerie est composé de deux (2) divisions que sont :

- la Division de l'élaboration du plan de trésorerie prévisionnel de l'Etat et
- la Division du suivi du plan de trésorerie prévisionnel de l'Etat

2-5-1 Les tâches exécuter

Nous présentons les tâches exécutées au niveau de chaque service.

2-6 Au service des finances extérieures

Au niveau du service des finances extérieures, nous avons eu à participer au contrôle des changes. Ce contrôle effectué par la Division des changes et ses sections consiste à vérifier la régularité des demandes d'autorisations de change soumis par les personnes physiques ou morales désireuses de transférer des fonds supérieurs à cinq cent mille (500 000) francs CFA en direction des pays situés en dehors de la zone UEMOA. Le traitement de ces demandes est effectué exclusivement en ligne à travers la plateforme du Guichet unique du Commerce extérieur (GUCE) pour les transactions liées aux importations d'une part et de façon physique avec l'aide du Logiciel de suivi des autorisations de change (Suivi change) pour les autres types de transactions d'autre part. Nous sommes intervenus dans le processus de traitement des demandes d'autorisations de change de façon physique. Nous décrivons les tâches effectuées étape par étape.

Étape 1 : Réception et saisie des demandes au niveau de la Section « Prise en charge des autorisations de change »

À cette étape, notre tâche consistait dans un premier temps à accueillir les clients (usagers soumettant les demandes d'autorisations de change). Dans un second temps nous nous sommes occupés des clients novices en la matière en l'aidant à réunir les pièces justificatives nécessaires à l'acceptation de la demande grâce au Guide des finances extérieures. Ce guide est un document qui énumère les différentes pièces à joindre à la demande d'autorisation de change en fonction de chaque nature d'opération. Et dans un troisième temps nous avons vérifié si la fiche d'autorisation de change est entièrement remplie par les clients après quoi les demandes peuvent être réceptionnées et saisies. La saisie consiste à inscrire la demande soumise dans la base du logiciel Suivi change.

Étape 2 : Le traitement des demandes et leur signature par le Directeur

Notre tâche à ce niveau a été de suivre le traitement des demandes soumises et saisies dans la base. Ce traitement consiste à effectuer le contrôle de régularité en quatre phases et respectivement par l'agent de la section du contrôle de régularité des autorisations de change, la Cheffe Division des changes, le Chef du service des finances extérieures et enfin par le Directeur des Affaires monétaires et financières qui y appose sa signature en dernier ressort en cas d'acceptation. Le contrôle de régularité consiste à contrôler :

- le remplissage correct de l'imprimé d'autorisation de change
- la conformité des informations relatives au demandeur et au bénéficiaire portées sur l'imprimé d'autorisation de change avec les pièces justificatives ;
- la validité de ces pièces (pièces d'identité en cours de validité, factures non encore utilisées, attestation fiscale en cours de validité, etc.) ;
- la concordance entre les montants en lettres et en chiffres sur l'imprimé d'autorisation de change ;
- la conformité du montant des pièces justificatives avec celui de l'imprimé d'autorisation de change ;
- la présence et la régularité des pièces justificatives requises au regard du

Guide des Finances extérieures.

Le traitement des demandes d'autorisations de change est sanctionné soit par une acceptation lorsque la demande satisfait à toutes les exigences ou soit par un rejet dans le cas contraire.

Étape 3 : Le dépouillement des demandes À cette étape, notre tâche consiste à apposer sur les demandes d'autorisation de change acceptées, les différents cachets tels que :

- le cachet « Original réservé à l'intermédiaire agréé » exclusivement pour le premier feuillet de l'imprimé de l'autorisation de change ;

- le cachet « COPIE » uniquement pour les copies de la demande originale ;
- le cachet portant le nom du Directeur de la DAMF ;
- le cachet « Direction des Affaires monétaires et financières » et
- le cachet « VU ET ACCORD ».

Après avoir apposé les différents cachets sur les demandes acceptées, nous procédons au dépouillement des demandes. Suite à cela le deuxième feuillet des imprimés d'autorisation de change est appuyé des pièces justificatives à des fins de classement dans les archives de la Direction.

2-7- Au service du suivi de la trésorerie

Au niveau du service du suivi de la trésorerie, nous avons été chargés :

- de participer à la collecte des informations relatives aux recettes, aux dépenses et aux comptes de disponibilités auprès des administrations concernées pour la préparation du plan de trésorerie prévisionnel de l'Etat ;
- d'élaborer les dossiers des réunions du CoTres et du CTA/CoTres
- de participer à l'élaboration du rapport trimestriel d'exécution du plan de trésorerie de l'Etat ;
- de faire des présentations sur des textes de loi, des procédures et des principes de gestion des finances publiques ;
- de la ventilation de certains courriers.

2-7-1 Les expériences acquises

Le stage effectué à la DAMF nous a permis d'accroître nos connaissances Théoriques tout en nous permettant d'acquérir de nouvelles connaissances pratiques. Au nombre de ces connaissances pratiques, nous pouvons citer :

- le processus d'obtention des autorisations de change ;
- la maîtrise de la plateforme GUCE ainsi que du logiciel de suivi des autorisations de change ;
- le processus de dépouillement des pièces justificatives pour les opérations liées aux autorisations de change
- la réalisation de présentation professionnelle sur un sujet précis ;
- la maîtrise du processus de réalisation du plan prévisionnel de trésorerie de l'Etat et
- la mise en décharge d'un courrier

3- Analyse swot

Cette partie est consacrée d'une part à l'inventaire des éléments de l'état des lieux issus des tâches et d'autre part à la spécification et le choix de la problématique de l'étude.

3-1 L'inventaire des éléments de l'état des lieux issus des tâches exécutées

Durant l'exécution des tâches, plusieurs constats ont été faits et nous ont permis d'appréhender les forces et les faiblesses des services parcourus de la DAMF. L'inventaire de ces forces et faiblesses se présente comme suit :

Tableau 1 : Inventaire des forces et faiblesses des services de la DAMF

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> -le traitement continu et régulier des demandes d'autorisation de change et le respect des délais dans le traitement ; -l'élaboration du plan de trésorerie chaque année ; -le suivi régulier de la situation de la trésorerie ; -l'évolution des techniques de placement ponctuelles des excédents de trésorerie ; -le suivi régulier et rigoureux à l'endroit des banques ayant reçu les placements. 	<ul style="list-style-type: none"> -le dysfonctionnement occasionnel du système informatique ; -Le défaut de coopération et d'assistance de certains intermédiaires agréés envers la clientèle ; -L'absence d'une salle d'archive constituant ainsi une entrave au stockage des pièces justificatives ; -la défaillance de la plateforme e-PTPE au niveau du volet du suivi en temps réel du plan de trésorerie de l'Etat ; -le défaut de qualité des flux prévisionnels du plan de trésorerie de l'Etat.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> -La facilité d'accès du marché financier régional ; -Amélioration de la collaboration entre les différentes administrations ; -Amélioration de la viabilité financière ; -Amélioration de la transparence et de la traçabilité des flux financiers ; -La mise en œuvre de la politique qualité permet à la DGTCP la possibilité d'obtenir la certification à la norme ISO ; -Stabilité, climat de paix et sécurité au plan politique ; 	<ul style="list-style-type: none"> -fraude en matière de détournement de fonds publics ; -augmentation de la vulnérabilité aux cyberattaques ; -perte de données financières ; - insuffisances de compétence humaine sur la digitalisation.

- Réduction des délais de traitement des recettes et des dépenses.	
--	--

SOURCE : Réaliser par nous-mêmes, 2023

Section 2 : Problématique, Intérêt et Objectif de l'étude

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

1-Problématique

Les profondes mutations qui ont marqué le 20^{ème} siècle, sont caractérisées par une série de transformations dans divers domaines tels que : l'innovation technologique, la mondialisation de l'économie ou encore la globalisation de leurs contenus. A l'origine de ce grand changement, le progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) accélérés par la révolution numérique et la convergence des industries de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel. Ainsi, les TIC constituent un enjeu majeur pour les pays en développement dans l'espoir d'accélérer la modernisation de leur économie et de combler les écarts qui se creusent de plus en plus avec les pays développés. Le gouvernement du Bénin développe alors un environnement qui favorise la mise en œuvre de la digitalisation des services publics au profit des citoyens. En effet, la croissance rapide de l'utilisation d'internet et des applications informatiques pousse les organisations du monde entier à digitaliser leurs services. En particulier, dans les administrations publiques, la digitalisation améliore la qualité et la performance des services par la facilitation de l'exécution des tâches et la réduction de la bureaucratie. Elle permet également la réduction des coûts d'accès (coût de transport, gain de temps, etc.) des services publics aux citoyens, simplifier et d'accélérer les processus, de réduire les coûts et d'améliorer la traçabilité des opérations. La digitalisation des services publics fait référence à la fourniture de services publics dans lequel l'interaction avec une administration publique est faite par le biais d'un système informatique. Les citoyens, exigeant constamment plus de transparence, d'efficacité et de réactivité de la part des pouvoirs publics, plusieurs pays se sont engagés sur la voie de la digitalisation des services publics afin de faciliter leurs accès aux citoyens et les rendre plus efficaces (Lynn et al.,2022). L'adoption croissante des services publics digitalisés a le potentiel de générer des avantages substantiels pour l'ensemble de l'économie, tant au niveau local que national (Mensah et al.,2020). Les plateformes digitalisées d'accès aux services publics peuvent jouer un rôle essentiel dans la transformation numérique de la société à travers des prestations de services publics équitables et efficaces aux citoyens (Upadhyay et al.,2022). Selon (Tangi et ai.,2021) la digitalisation des services publics améliore les processus et facilitent les responsabilités et les tâches des

fonctionnaires publics. Dans ce contexte, les services non digitalisés étaient inaccessibles de sorte que les organisations publiques ont été obligées d'accélérer l'adoption des technologies innovantes d'e-services publics afin de s'appuyer sur leurs utilisations pour gérer la crise Nations Unies, (2020). Malgré les efforts du gouvernement béninois pour la digitalisation des services publics, leur accès reste assez inégalitaire. Une grande partie de la population ne dispose pas d'un smartphone ou d'un ordinateur indispensable pour l'utilisation de services digitaux. Plus de 50% de la population béninoise vit en milieux ruraux avec un accès limité à internet et à l'électricité. Le faible taux d'alphabétisation de la population béninoise est également une limite à l'utilisation des services publics digitaux.

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Public (DGTCP) est l'une des directions techniques de la DGTCP où a eu lieu notre stage qui a duré trois (03). Cette direction est chargée de plusieurs attributions qui sont énumérés dans l'arrêté n°125/MEF/DC/SGM/DGTCP/DRC/SP/0013SGG22 du 21 Janvier 2022 portant AOF, de la DGTCP en son article 21. Lors de notre stage ; nous avons énumérés quelques problèmes dont :

- la disposition d'un parc informatique obsolète et non adapté aux besoins de la digitalisation. C'est-à-dire que le système informatique est souvent indisponible, ce qui perturbe les activités des agents et des contribuables. Aussi les ordinateurs utilisés datent de plus de 03ans, ce qui devrait être normalement changer chaque 02 ans. La connexion internet est également insuffisante.

- lacunes dans la réglementation en matière de protection des données personnelles et de sécurité des systèmes d'information : Les agents de la DGTCP ont du mal à collecter les données personnelles des contribuables, ce qui limite les possibilités de digitalisation.

- manque de ressources humaines qualifiées pour la digitalisation. Dans ce cas, les agents de la DGTCP ont du mal à utiliser les nouvelles technologies, ce qui les rends moins efficaces dans leurs tâches.

C'est pourquoi nous nous résolvons à présent à faire une analyse qui veuille éclairer la problématique générale telle que : **Quelle est l'influence de la digitalisation des services publics sur l'efficacité de la gestion de la trésorerie de l'Etat au sein de la DGTCP ?**

La réponse à cette problématique suscite les questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les facteurs qui entravent la digitalisation des services publics ?
- Quel est l'effet de la perception des agents sur l'efficacité de gestion de la trésorerie ?
- Quelle relation existe-t-elle entre la digitalisation des services publics et efficacité de gestion de la trésorerie ?

2-Interêt de l'étude

Plus spécifiquement, pour le cas de la DGTCP, l'étude peut être utile pour les raisons suivantes :

2-1 : Sur le plan théorique

Cette étude permet de mieux comprendre les enjeux de la digitalisation de la gestion de leur trésorerie. Elle fournit des éléments de comparaison avec d'autres pays, ce qui peut être utile pour les meilleures pratiques en matière de digitalisation.

2-2 : Sur le plan pratique

Cette étude peut fournir des recommandations concrètes aux responsables de la DGTCP sur la gestion de la trésorerie de l'État. En identifiant les domaines dans lesquels la digitalisation peut apporter des gains d'efficacité, cette étude peut aider les responsables de la trésorerie à orienter leurs efforts de transformation numérique.

Paragraphe 2: Objectif de étude

1- Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser l'influence de la digitalisation des services publics sur l'efficacité de la gestion de la trésorerie de l'Etat au sein de la DGTCP.

2-Objectifs spécifiques

Chaque objectif spécifique de développement est relié à un problème spécifique :

Objectif spécifique n°1 : Identifier les facteurs qui entravent la digitalisation des services publics.

Objectif spécifique n°2 : Apprécier l'effet de la perception des agents sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat.

Objectif spécifique n°3 : Etudier la relation qui existe entre digitalisation des services publics et efficacité de gestion de la trésorerie.

**CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE,
HYPOTHESE DE RECHERCHE ET CADRE
METHODOLOGIQUE**

Section 1 : Revue de littérature et hypothèse de recherche

Paragraphe 1 : Revue de littérature et clarification des concepts

1-Clarification des concepts

Cette partie traitera toutes les notions relatives à la digitalisation et gestion de trésorerie, notamment : la digitalisation, la numérisation, la dématérialisation, la transformation digitale, la trésorerie, efficacité, traçabilité, transparence, plan de trésorerie, etc.

✓ Digitalisation

Le concept digital est d'origine latine « digitus », il renvoie à ce qui est utilisé par les doigts.

Selon Zaharia et Pietranu (2018), « La digitalisation est la conversion des informations d'un support (texte, image, audio, vidéo) ou d'un signal électrique en données numériques que des dispositifs informatiques pourront traiter. Les données numériques se définissent comme une suite de caractères et de nombres qui représentent des informations ». Pour Barabel (2015), « La digitalisation est un processus continu qui, par le biais d'innovation, introduit de nouveaux outils, processus, services qui transforment la vie des individus et le travail en particulier ».

✓ Numérisation

Selon Techno-Science.net la numérisation est le procédé permettant la construction d'une représentation discrète d'un objet du monde réel.

Dans son sens le plus répandu, la numérisation est la conversion d'un signal (vidéo, image, audio, caractère d'imprimerie, impulsion, etc.) en une suite de nombres permettant de représenter cet objet en informatique ou en électronique numérique. On utilise parfois le terme français digitalisation (digit signifiant chiffre en anglais).

✓ Dématérialisation

Selon le GROUPE PUCE et PLUME (2023), Littéralement, la dématérialisation consiste à transformer des supports matériels (papier le plus souvent) en supports numériques. On parle de « dématérialiser un document ». On distingue deux types de dématérialisation :

La dématérialisation duplicative : elle consiste à transformer un document physique (papier le plus souvent) en format numérique.

La dématérialisation native : un document est natif lorsqu'il est créé directement en format numérique.

Dématérialiser ses documents présente en effet un certain nombre d'avantages pratiques tels que le gain de temps et de place, mais aussi l'augmentation de la productivité. La dématérialisation ne se limite pas à la transformation des documents. Elle engage un changement plus global et profond dans le cadre de la transformation digitale des entreprises.

✓ **Transformation digitale**

Selon, l'article d'actualités, (2023), la transformation digitale est une stratégie de transition d'une entreprise vers des technologies numériques dans le but d'améliorer ses processus, son agilité, son aptitude à innover. Elle permet de personnaliser ses produits et services, d'accroître sa compétitivité et de se différencier sur un marché de plus en plus concurrentiel. L'AFNET (Association Francophone des utilisateurs du Net) la décrit comme la transformation de toutes les composantes de l'entreprise (processus, métiers, culture, organisation, ...) sous l'influence des TIC. Elle implique souvent de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, l'analyse des données, la blockchain, la réalité virtuelle et augmentée, le cloud computing, etc. Selon Gartner, 91% des organisations sont engagées dans une forme ou une autre d'initiative numérique.

✓ **Trésorerie**

Selon JDN (2019), la trésorerie l'ensemble des sommes d'argent disponibles en caisse ou placées sur des comptes bancaires. Indispensable à toute gestion d'entreprise, mais plus largement de toute structure nécessitant la circulation d'argent, la bonne gestion de la trésorerie permet de contrôler les entrées et sorties d'argent avec pour principal objectif d'optimiser l'équilibre financier de la structure. Autrefois cantonnée à garantir la présence d'une liquidité suffisante pour chaque échéance financière, la trésorerie a vu depuis ses fonctions s'accroître et doit aujourd'hui être capable d'optimiser la rentabilité des fonds disponibles, de couvrir les risques liés aux taux d'intérêts et de change et d'apporter une certaine sécurité aux paiements. Le trésorier, personne en charge de la trésorerie, se doit d'avoir la meilleure gestion possible des finances d'une entreprise en veillant scrupuleusement. à référencer, à l'aide d'outils tels que des tableaux, les flux financiers qui animent quotidiennement la vie de son entreprise.

✓ **Efficacité**

Selon Camus (2000), une action est efficace si les objectifs sont atteints ; par exemple produire la quantité demandée.

D'après Isabele et als. (2003), l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise. Pour Mikol (1989), l'efficacité d'une entreprise a longtemps été perçue comme un

concept unidimensionnel et mesurée par un seul indicateur, en particulier financier chiffre d'affaires, profit, rentabilité.

L'efficacité correspond au degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'efficacité est donc le fait d'atteindre un but. En ce qui concerne l'efficacité, ici l'entreprise doit chercher à faire tout moyen possible afin d'atteindre les objectifs dont elle s'est fixée. Par le terme efficacité, l'entreprise vise à atteindre ses objectifs quelques soient le niveau des coûts engagés ou les ressources utilisées. La mesure de l'efficacité d'une entreprise n'est que sa façon d'atteindre ses objectifs.

✓ **Traçabilité**

La traçabilité est la capacité à suivre l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un produit, d'un service, d'une activité ou d'une information. Elle permet de retracer les étapes d'un processus, de garantir la qualité d'un produit ou d'un service, ou encore de suivre le mouvement d'une personne ou d'un objet.

La traçabilité peut être mise en place à différentes échelles, de la production à la consommation. Elle peut être utilisée dans de nombreux secteurs, tels que l'industrie, l'agroalimentaire, la santé, la logistique ou encore le transport. Selon la Norme ISO 8402(1994) : "L'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'un article ou d'une activité, ou d'articles ou d'activités semblables, au moyen d'une identification enregistrée".

✓ **Transparence**

Selon Bernier (2012), Professeur associé École nationale d'administration publique. La transparence est une valeur relationnelle qui s'applique dans toutes les sphères de l'activité humaine. De fait, tous les rapports sociaux sont matière d'appréciation à l'aulne de ce critère. Dans le domaine spécifique de l'administration et de la gestion, tant publique que privée, ce vocable prend pour acception générique la « qualité de l'organisation qui informe sur son fonctionnement, ses pratiques, ses intentions, ses objectifs et ses résultats.

Dans la sphère publique, toute transparence ne peut trouver assises et supports que dans la libre circulation des informations. Les personnes concernées doivent pouvoir accéder directement aux organisations, en connaître et comprendre les processus et les décisions ainsi qu'accéder aux renseignements reconnus d'intérêt public qu'elles détiennent. Complétant les notions d'intégrité et de responsabilité, la transparence se montre ainsi l'instrument privilégié pour garantir l'incorruptibilité. Elle s'avère même, parfois jusqu'à l'excès ». Visant tout autant

motifs, substance, finalité des fonctions et activités que la communication qui les entourent, la transparence est vue comme un élément structurant de gouvernance.

Plan de trésorerie :

Selon JDN (2023), le plan de trésorerie est un document qui permet d'identifier tous les encaissements et tous les décaissements prévisibles d'une entreprise au cours de la première année de son existence. Les encaissements et les décaissements sont ventilés mois par mois sur une année. Le plan de trésorerie est un document prévisionnel établi par les fondateurs d'une entreprise qui va être créée. Il permet de recenser les différents flux financiers que va connaître la future entreprise à court terme, d'évaluer les futures dépenses et les futures recettes pour parvenir à équilibrer l'ensemble sur l'année.

2-Revue théorique

2-1- La théorie de la diffusion de l'innovation sur les facteurs qui entravent la digitalisation des services publics.

La théorie de diffusion de l'innovation de Rogers (1995) est un modèle qui décrit le processus par lequel une innovation est adoptée par un groupe social.

De nombreuses études, en particulier dans l'approche de la théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers (1995), intègrent de nombreux facteurs à différents niveaux pour expliquer les décisions d'adoption. Selon cette théorie, la digitalisation des services publics peut être influencée par ces 5 facteurs (l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la visibilité et la testabilité). En effet, l'avantage relatif est un facteur important de la diffusion des innovations. Si les citoyens ne perçoivent pas de bénéfice à utiliser les services publics numériques, ils sont moins susceptibles de les adopter. Dans le cas des services publics, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent limiter l'avantage relatif de la digitalisation. Par exemple, les services publics numériques peuvent être moins accessibles que les services traditionnels, en particulier pour les personnes qui n'ont pas accès à Internet ou qui ne sont pas à l'aise avec les technologies numériques. De plus, les services publics numériques peuvent ne pas être aussi complets ou efficaces que les services traditionnels. Ainsi, la compatibilité est un autre facteur important de la diffusion des innovations. Si l'innovation est incompatible avec les valeurs, les normes ou les pratiques existantes, elle est moins susceptible d'être adoptée. De plus, dans le cas des services publics, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent limiter la compatibilité de la digitalisation. Par exemple, les citoyens peuvent être habitués à interagir avec les services publics de manière traditionnelle, et ils peuvent ne pas être prêts à changer

leurs habitudes. De plus, les services publics numériques peuvent présenter des différences culturelles ou linguistiques qui peuvent les rendre moins accessibles aux citoyens. Ensuite, la complexité est un facteur qui peut limiter la diffusion des innovations. Si l'innovation est difficile à comprendre ou à utiliser, elle est moins susceptible d'être adoptée. Dans le cas des services publics, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent limiter la complexité de la digitalisation. Par exemple, les services publics numériques peuvent utiliser des terminologies ou des processus complexes qui peuvent être difficiles à comprendre pour les citoyens. De plus, les services publics numériques peuvent ne pas être adaptés aux besoins spécifiques des citoyens, ce qui peut les rendre difficiles à utiliser. Enfin, l'observabilité est un facteur qui peut favoriser la diffusion des innovations. Si l'innovation est visible et accessible aux autres, elle est plus susceptible d'être adoptée. De plus, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent limiter la visibilité de la digitalisation. Par exemple, les services publics numériques peuvent être difficiles à trouver, ou ils peuvent ne pas être bien connus des citoyens. De plus, les services publics numériques peuvent ne pas être accessibles dans tous les lieux, ce qui peut limiter leur visibilité. Ainsi, la testabilité est un facteur qui peut favoriser la diffusion des innovations. Si l'innovation peut être testée ou expérimentée avant d'être adoptée, elle est plus susceptible d'être adoptée. Dans des services publics, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent limiter la testabilité de la digitalisation. Par exemple, les services publics numériques peuvent être coûteux à développer, ce qui peut limiter les possibilités de test. De plus, les services publics numériques peuvent être complexes, ce qui peut rendre difficile leur expérimentation. Le modèle classique proposé par Rogers reconnaît que les spécificités d'une technologie innovante (coût de l'équipement, avantage comparatif, complexité, compatibilité, etc.) affectent les taux d'adoption. En se basant principalement sur la revue de littérature, Abriane et al. (2021) ont mené une recherche qui vise à mettre le point sur les déterminants clés et les freins probables d'une telle adoption de la digitalisation par les responsables des entreprises. Ils ont mis l'accent sur le déterminant de l'auto-efficacité, qui correspond à l'habileté de la personne à utiliser des outils digitaux d'où la nécessité de prévoir des formations pour surmonter une éventuelle difficulté d'utilisation. Par ailleurs, ils ont tenté d'alimenter le modèle de base de Venkatesh, et al, (2003) par un nouveau déterminant de l'adoption de la digitalisation à savoir « Période de crise. Les recherches sur l'adoption des technologies au sein des entreprises tiennent compte des aspects individuels, et organisationnels ainsi que les enjeux environnementaux des entreprises. Bien que ne concernant pas uniquement les technologies informatiques, elle offre un cadre conceptuel au concept d'acceptabilité car son but est d'expliquer comment une innovation technologique évolue du stade d'invention à celui d'utilisation élargie. En

conclusion, la théorie de diffusion de l'innovation de Rogers (1995) peut être utilisée pour expliquer les freins à la digitalisation des services publics. Les facteurs qui peuvent limiter la diffusion de la digitalisation des services publics incluent l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la visibilité et la testabilité.

2-2 Perception des agents sur l'efficacité de gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est une fonction essentielle pour toute organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise privée, d'une administration publique ou d'une organisation non gouvernementale. Elle consiste à assurer la disponibilité des fonds nécessaires au fonctionnement de l'organisation, tout en minimisant les risques financiers.

La théorie des free cash-flow sur la perception des agents sur l'efficacité de gestion de la trésorerie

La théorie du free cash-flow développée par Jensen (1986) postule que les dirigeants d'entreprises disposant de liquidités excédentaires, c'est-à-dire de free cash-flow, ont tendance à les utiliser de manière non optimale, au détriment des intérêts des actionnaires. Ces dirigeants peuvent, par exemple, investir dans des projets non rentables, augmenter leurs propres rémunérations ou se livrer à des pratiques de gestion discrétionnaires. Cette théorie peut être appliquée à la gestion de la trésorerie de l'État. En effet, les États disposent souvent de liquidités excédentaires, notamment en période de croissance économique. Ces liquidités peuvent être utilisées pour financer des projets d'investissement public, rembourser la dette publique ou constituer des réserves de sécurité. La perception des agents sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'État peut être influencée par la théorie du free cash-flow. En effet, si les agents estiment que les dirigeants publics disposent de free cash-flow excessifs, ils peuvent être plus susceptibles de penser que ces dirigeants utilisent ces liquidités de manière non optimale. Cette perception peut avoir des conséquences négatives sur la confiance des agents dans l'État. De même, si les agents pensent que les dirigeants publics ne gèrent pas efficacement les ressources publiques, ils peuvent être moins enclins à payer leurs impôts ou à soutenir les politiques publiques. Il est donc important pour les États de gérer efficacement leur trésorerie, afin de limiter les risques liés au free cash-flow. Pour ce faire, les États peuvent mettre en place des mécanismes de contrôle et de transparence, afin de garantir que les liquidités publiques soient utilisées de manière optimale. Cependant, cette même théorie a été développée par Merton et Bradley (1984) qui stipule que la théorie des free cash-flow (FCF) peut être appliquée à la gestion de la trésorerie des États de la manière suivante : Lorsque les citoyens ont une perception positive de l'État, les dirigeants ont tendance à investir plus de FCF dans des projets

qui bénéficient à la population, tels que les investissements dans les infrastructures, l'éducation et la santé. Lorsque les citoyens ont une perception négative de l'État, les dirigeants ont tendance à investir moins de FCF, ou à investir dans des projets qui bénéficient aux dirigeants eux-mêmes, tels que les investissements dans des projets inutiles ou dans des projets qui enrichissent les dirigeants de l'État. Ainsi, la perception des citoyens par les dirigeants d'un État peut avoir un impact significatif sur l'efficacité de la gestion de la trésorerie de cet État la théorie des free cash-flow peut être appliquée à la gestion de la trésorerie des États de la manière suivante : Lorsque les citoyens ont une perception positive de l'État, les dirigeants ont tendance à investir plus de FCF dans des projets qui bénéficient à la population, tels que les investissements dans les infrastructures, l'éducation et la santé. Lorsque les citoyens ont une perception négative de l'État, les dirigeants ont tendance à investir moins de FCF, ou à investir dans des projets qui bénéficient aux dirigeants eux-mêmes, tels que les investissements dans des projets inutiles ou dans des projets qui enrichissent les dirigeants de l'État. Ainsi, la perception des citoyens par les dirigeants d'un État peut avoir un impact significatif sur l'efficacité de la gestion de la trésorerie de cet État est une théorie économique qui explique comment la perception des agents par les dirigeants d'une entreprise peut affecter l'efficacité de sa gestion de la trésorerie. Cette théorie s'applique également aux États, qui sont considérés comme des entreprises à but non lucratif. En effet, la DGTCP dispose d'un certain nombre d'outils et de ressources pour gérer sa trésorerie. Elle a adopté à partir de 2018 l'utilisation du logiciel e-PTPE qui lui a permis d'assurer une meilleure gestion de sa trésorerie. Les différents agents impliqués dans la gestion de la trésorerie au sein de la DGTCP ont des points de vue différents sur les avantages de l'utilisation de e-PTPE.

- Les responsables de la trésorerie considèrent que e-PTPE permet de mieux de gérer la trésorerie de l'organisation. Ils disposent d'informations plus complète et plus précises, ce qui leur permet de prendre des décisions plus éclairées.
- Les agents de la trésorerie considèrent que e-PTPE permet de gagner du temps et de réduire les erreurs. Ils peuvent se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- Les comptables publics considèrent que e-PTPE leur permet de faciliter le rapprochement bancaire et la génération des reportings. Cela leurs permet de se concentrer sur tâches plus stratégiques.

Enfin, la théorie des flux de trésorerie peut être un outil puissant pour évaluer l'efficacité de gestion de la trésorerie publics. En appliquant la CFT, les États peuvent identifier les domaines dans lesquels ils peuvent améliorer leur gestion de la trésorerie et ainsi maximiser la valeur de

leurs actifs. Ainsi, Lorsqu'une entreprise manque de trésorerie, elle entre dans un cycle de difficultés financières qui s'auto alimente et dont il est difficile de se sortir. La plupart du temps les problèmes de trésorerie s'expliquent en partie par le manque de suivi et d'assiduité. Suivre sa trésorerie n'est pas compliqué, mais contraignant et chronophages. Toutefois, l'évolution récente des logiciels de trésorerie ouvre la possibilité à des fonctionnalités intéressantes qui simplifient et allègent énormément le travail du dirigeant. En choisissant un outil adapté, vous pouvez parvenir à retrouver une trésorerie saine sans y passer trop de temps.

2-3 Relation entre digitalisation des services publics et efficacité de gestion de trésorerie de l'Etat

La digitalisation des services publics est un processus de transformation des services publics par l'utilisation des technologies numériques. Elle vise à améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services publics. La gestion de la trésorerie de l'Etat est un processus complexe qui consiste à collecter les recettes publiques et à payer les dépenses publiques. Elle est essentielle pour assurer la solvabilité de l'Etat et le bon fonctionnement de l'économie.

La théorie de la maximisation des recettes et dépenses

La théorie de maximisation des recettes et dépenses développé par l'auteur M. Nourou Djibril (2022) sur la digitalisation des services publics et efficacité de gestion de la trésorerie de l'État, repose sur les principes suivants :

- La digitalisation des services publics permet de simplifier les procédures et d'améliorer l'accès aux services pour les citoyens et les entreprises. Cela peut entraîner une augmentation des recettes fiscales, car les citoyens et les entreprises sont plus susceptibles de payer leurs impôts et taxes s'ils les trouvent faciles à payer ;
- La digitalisation des services publics permet également d'améliorer l'efficacité de la collecte des recettes. Les gouvernements peuvent utiliser des technologies numériques pour suivre les paiements, identifier les retards et recouvrer les arriérés ;
- Enfin, la digitalisation des services publics peut conduire à une réduction des dépenses publiques. Les gouvernements peuvent utiliser des technologies numériques pour automatiser les tâches administratives, ce qui peut libérer du personnel pour se concentrer sur des activités plus stratégiques.

Cette théorie a été testée dans plusieurs pays, notamment le Bénin, le Togo et le Niger. Les résultats montrent que la digitalisation des services publics peut effectivement conduire à une augmentation des recettes fiscales, à une amélioration de l'efficacité de la collecte des recettes et à une réduction des dépenses publiques. Elle est également importante pour les pays qui cherchent à améliorer l'efficacité de leur gestion de la trésorerie. La digitalisation des services publics peut être un outil puissant pour atteindre cet objectif.

- La mise en place d'un système de paiement électronique pour les taxes et impôts. Cela permet aux citoyens et aux entreprises de payer leurs impôts facilement et rapidement, ce qui peut entraîner une augmentation des recettes.
- L'utilisation d'un système d'identification biométrique pour les paiements. Cela permet de garantir que les paiements sont effectués par les personnes appropriées, ce qui peut réduire les fraudes et les arriérés.
- La mise en place d'un système de gestion des ressources humaines en ligne. Cela permet aux gouvernements de suivre les dépenses de personnel, ce qui peut conduire à une réduction des dépenses inutiles.

Paragraphe 2 : Revue empirique et hypothèse de recherche

1-Revue empirique

Face aux controverses théoriques, l'analyse empirique est sollicitée pour infirmer ou confirmer les tendances des résultats avancées au sein de la littérature, bien que la plupart d'entre eux ne traitent pas spécifiquement le cas du Bénin.

1-1 Les facteurs de la digitalisation des services publics et administrative

Bien que la littérature en management public faisant le lien entre digitalisation des services publics et création de valeur publique ne soit pas très développée Cordella et Paletti, (2019), une littérature relativement dense analyse les déterminants et l'impact de la digitalisation des administrations et des services publics. Parmi les déterminants de l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) par les administrations, Zhang et al. (2014) identifient des facteurs technologiques, environnementaux et organisationnels. La qualité de l'infrastructure technologique et la capacité à faire face aux menaces informatiques (Février, 2013) sont des facteurs technologiques importants. Moon (2002) constate que le manque de ressources financières et de compétences techniques est un frein important à la mise en place de la digitalisation. Parmi les facteurs environnementaux, la « fracture digitale » permet d'expliquer le moindre développement de certaines administrations en termes de digitalisation (Heeks et Bailur, 2007). Si les citoyens ou les agents ne sont pas en mesure de se saisir des

outils, la pénétration des projets de digitalisation sera réduite, générant des externalités négatives complémentaires. Des facteurs de confiance, de facilité, ou encore d'ergonomie (Gilbert et al, 2004) peuvent également induire une réticence des usagers à utiliser les outils numériques. Les facteurs organisationnels regroupent les caractéristiques de l'administration. La taille (Moon, 2002) et les capacités (ressources ou compétences) des administrations sont des éléments clés pouvant expliquer le degré de digitalisation. De la même manière, la connaissance et la formation aux outils digitaux des agents publics, et le leadership, aussi bien politique qu'organisationnel (Beuve et al., 2021), sont des déterminants de la portée des projets de transformation. Bhattacharjee et Sanford (2006) montrent que la perception de l'utilité et l'attitude envers l'acceptation de la technologie de part de l'employé sont des indicateurs du niveau d'adoption de la digitalisation. De même, la qualité des arguments présentés sur l'efficacité de la digitalisation joue sur la perception d'utilité, mettant en avant le besoin de leadership évoqué plus haut.

La littérature offre une analyse encore limitée du rôle de l'interaction entre les facteurs environnementaux et organisationnels. Les rares travaux existants (Dunleavy et al., 2006) se situent au niveau de l'administration centrale. Dunleavy et al. (2006) montrent que les grands projets de modernisation gouvernementaux étudiés au Royaume-Uni sont très souvent développés et gérés par des acteurs du secteur privé. Et que les facteurs de succès varient d'un territoire à l'autre. La notion de gouvernance de la transformation digitale, dans sa dimension politique et organisationnelle, explique en partie cette différence de succès. Selon ces travaux, la digitalisation est d'autant plus réussie qu'elle est menée à grande échelle, et la centralisation permet la construction d'une stratégie globale. À l'inverse, la décentralisation permet d'être plus proche de l'utilisateur et facilite une transformation digitale plus agile. Les facteurs de succès de la gestion de la transformation digitale dans les territoires sont encore peu explorés.

Les recherches sur l'impact de la digitalisation montrent des effets attendus sur la performance des administrations. Moon (2002) utilise une enquête nationale pour étudier la diffusion de la digitalisation dans les administrations des villes américaines. Bien qu'adoptée par de nombreuses administrations, la digitalisation n'entraîne pas, au début des années 2000, les réductions de coûts attendues. Brown (2007) complète l'étude de Moon (2002) sur plusieurs années et trouve que les bénéfices de la mise en place de la digitalisation de l'administration se ressentent environ deux ans après la transformation, et qu'ils sont cumulatifs ; les villes les plus actives sont celles qui font le plus de gains opérationnels. Heintze et Breschneider (2000)

trouvent que l'adoption des NTIC a un impact positif sur la performance, mesurée par l'amélioration de la communication et la prise de décision technique.

Concernant les impacts sur les citoyens, la digitalisation aurait des effets sur la satisfaction et la confiance (Welch et al, 2004). Les auteurs indiquent des effets positifs sur la satisfaction des citoyens en termes d'information mais également des effets indirects négatifs sur la confiance, du fait d'un manque d'interactions avec les agents publics ressentis. D'autres études mettent en avant le lien positif entre la digitalisation des services publics et la confiance des citoyens (Tolbert et Mossberger, 2006 ; West, 2004). Néanmoins, la digitalisation des services publics peut aussi entraîner l'exclusion de certains citoyens (Brown, 2007 ; Welch et al., 2004) et une modification du contenu des tâches pour les agents (Bhattacharjee et Sanford, 2006).

L'organisation bureaucratique traditionnelle repose sur la hiérarchie, la standardisation des tâches, les règles et la stabilité, mais aussi sur la confiance, et le capital social (Dunleavy et al., 2006). La digitalisation a entraîné un bouleversement des règles et des structures organisationnelles de l'administration (Fountain, 2001). Il montre qu'aux États-Unis le processus de digitalisation de l'administration publique a été largement influencé par l'agenda politique, les caractéristiques organisationnelles et des arrangements institutionnels au sein des organisations. Dunleavy et al. (2006) montrent également comment les arrangements institutionnels (culturels, cognitifs, socio-structurels ou formels) sont eux-mêmes modifiés par la transformation digitale des organisations publiques. La digitalisation des services publics s'accompagne donc d'une certaine complexité dans sa mise en œuvre et dépend notamment des caractéristiques propres à chaque organisation.

1-2 Perception des agents de la DGTCP sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat

Les acteurs de la gestion de la trésorerie de l'État sont les agents de la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité publique (DGTCP). Ces agents sont chargés de la gestion des finances publiques, notamment de la trésorerie de l'État. Ils sont responsables de la collecte des recettes publiques, du paiement des dépenses publiques et de la gestion des avoirs publics.

L'étude d'Amoussou (2023) a utilisé une approche qualitative pour analyser la perception des agents de la DGTCP sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'État au Bénin. L'étude a utilisé des données primaires provenant d'entrevues semi-directives avec 30 agents de la DGTCP. Les résultats de l'étude montrent que les agents de la DGTCP ont une perception positive de l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'État au Bénin. Ils estiment que la DGTCP a fait des progrès significatifs ces dernières années. Cependant, les agents de la DGTCP identifient

également des défis qui pourraient être améliorés pour améliorer encore l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'État. Ces défis incluent : la faiblesse des ressources humaines, la lenteur des procédures administratives, le manque de coordination entre les différentes administrations.

La perception des agents de la DGTCP est un facteur important qui peut influencer l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'État. Une perception positive des agents de la DGTCP peut contribuer à améliorer la motivation et l'engagement des agents, ce qui peut se traduire par une meilleure performance. Pour améliorer encore l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'État, il est important de prendre en compte les défis identifiés par les agents de la DGTCP. Cela peut se faire par des mesures telles que : le renforcement des ressources humaines de la DGTCP, la simplification des procédures administratives, l'amélioration de la coordination entre les différentes administrations.

Ainsi, l'utilisation du logiciel e-PTPE permet d'assurer une meilleure gestion de la trésorerie au sein de la DGTCP de plusieurs manières. En premier lieu, le logiciel permet de centraliser l'ensemble des données relatives à la trésorerie. Cela permet aux agents de la DGTCP d'avoir une vision globale de la situation de la trésorerie, ce qui est essentiel pour une prise de décision éclairée. En second lieu, le logiciel permet de simplifier et d'automatiser les processus de gestion de la trésorerie. Cela permet aux agents de gagner du temps et de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. En troisième lieu, le logiciel permet de renforcer la sécurité et la fiabilité des données relatives à la trésorerie. Cela permet de garantir la bonne intégrité des données et de prévenir les risques de fraude.

1-3-Digitalisation des services publics et efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat au sein de la DGTCP.

Sanchez-Miret (2020), trésorier et risk manager montre empiriquement que les tâches automatisables doivent être automatisées pour allouer plus de temps à l'analyse et permettre d'avoir une meilleure qualité des données. De même le digital est le futur du trésorier pour lui permettre de se concentrer sur la matière grise qu'est son travail.

Bertrand Duflot (2020), responsable commercial, ACA, explique que la digitalisation des prévisions permet d'anticiper la prise de décision. « Pour autant, il faut croire à sa prévision ». Les outils digitaux permettent aux professionnels d'être indépendants et d'avoir la main tant sur le fond que sur la forme des data. La donnée se partage, c'est fondamental pour la vie quotidienne du trésorier. Il peut dès lors dire « au revoir » aux tableaux Excel, à la collecte, au traitement et à la mise en forme manuelle. Les tâches du trésorier sur le travail de la donnée sont en quelque sorte « réduites à zéro ». Le fait que la donnée soit partagée est un axe

fondamental. L'information est alors contrôlée car elle est stockée à un endroit unique et n'est donc pas dupliquée. L'authentification est forte, d'autant plus que les applications peuvent être utilisées sur les téléphones. « Le digital est le futur du trésorier pour lui permettre de se concentrer sur la matière grise qu'est son travail ».

Gabreau (2020) montre « La vraie révolution concerne l'API. On voit déjà des clients qui demandent à mettre en place des dispositifs pour que l'ensemble des métiers puissent voir en temps réel le statut des paiements. La digitalisation se présente comme une réelle opportunité pour les trésoriers, et va amener sa pierre à l'édifice des services de la Direction financière. En venant prendre en charge les missions opérationnelles, elle permet de dégager du temps précieux aux trésoriers pouvant être réallouer à des tâches à plus forte valeur ajoutée portées sur l'analyse. La clé de succès réside alors dans l'adoption d'outils métiers qui favorisent le traitement, le partage et la sécurisation des données afin de contribuer à la performance du trésorier et de l'ensemble de la DAF.

Une étude réalisée par le cabinet Deloitte en (2022) à montrer que la digitalisation peut permettre de réduire les coûts de gestion de la trésorerie de l'Etat de 10 à 20%. Cette étude a également montré que la digitalisation peut permettre de réduire les délais de paiement des fournisseurs de 20 à 30 %.

Une autre étude réalisée par l'institut Sapiens en (2023) a montré que la digitalisation peut permettre d'améliorer la qualité des informations disponibles pour la prise de décision en matière de gestion de la trésorerie de l'Etat. Cette étude a également montré que la digitalisation peut permettre de réduire le risque d'erreurs dans la gestion de la trésorerie de l'Etat.

L'influence de la digitalisation des services publics sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'État est un sujet qui a fait l'objet de nombreuses études empiriques. Ces études ont montré que la digitalisation peut avoir un impact positif sur l'efficacité de la gestion de la trésorerie de l'État de plusieurs manières.

2-Hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : la digitalisation des services publics est influencée par les facteurs ordre technologiques.

Hypothèse 2 : la perception des agents a un effet positif significatif sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat.

Hypothèse 3 : La digitalisation des services publics influence positivement l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

La confirmation de nos hypothèses respectives se fera à partir d'une étude empirique qui mettra en évidence l'influence de la digitalisation des services publics sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat Béninoise.

Paragraphe 1 : Approche méthodologique et opérationnalisation des variables

1- Approche méthodologique

1-1- Choix du raisonnement

Le choix de raisonnement est le processus par lequel le chercheur choisit la logique pour le cadre théorique qui guidera son étude. Ce processus est important car il permet au chercheur de s'assurer que son étude est cohérente et rigoureuse. Il existe deux types de raisonnement à savoir : le raisonnement déductif et le raisonnement inductif.

Dans le cas de notre étude nous n'avons pas eu accès à des données quantitatives. Ainsi, sommes partis des observations des cas spécifiques de digitalisation des services publics et gestion de la trésorerie pour tirer des conclusions générales sur l'influence de la digitalisation sur l'efficacité de la gestion de la trésorerie, ce qui nous a permis de choisir le raisonnement déductif.

1-2- Le choix de l'approche

Ces entretiens permettent aux chercheurs de non seulement collecter les éléments dans l'enquête, mais aussi d'explorer plus largement les thématiques d'une recherche. Et puis, on peut utiliser ce qu'on a eu pour analyser, étudier et tirer des conclusions. Cette méthode de l'enquête a apporté davantage de données verbales que de données numériques, donc moins mesurables. Une telle méthode est plus subjective, mais l'avantage est de permettre de faire une étude plus approfondie avec un petit échantillon. Cependant, l'étude quantitative fait référence à l'analyse d'un échantillon à travers des enquêtes quantitatives avec un grand nombre de personnes. Elle est généralement représentée par une grande quantité de données. Cette méthodologie de recherche permet au chercheur de faire des interprétations valides à travers la comparaison et l'analyse de ces questions fermées de manière plus objectivement. La limite de cette méthode de recherche, cependant, est que les questions sont fermées et que les réponses sont attendues au moment du remplissage. Il y a peu de possibilités d'avoir un échange plus profond ou plus large pour chaque personne qui répond aux questions. Dans un travail de recherche, il est crucial de déterminer la méthodologie appropriée. La recherche qualitative est plus appropriée pour ce contexte que la recherche quantitative.

2- Modèle théorique de recherche

Le modèle théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses dans le but de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base de ces problèmes.

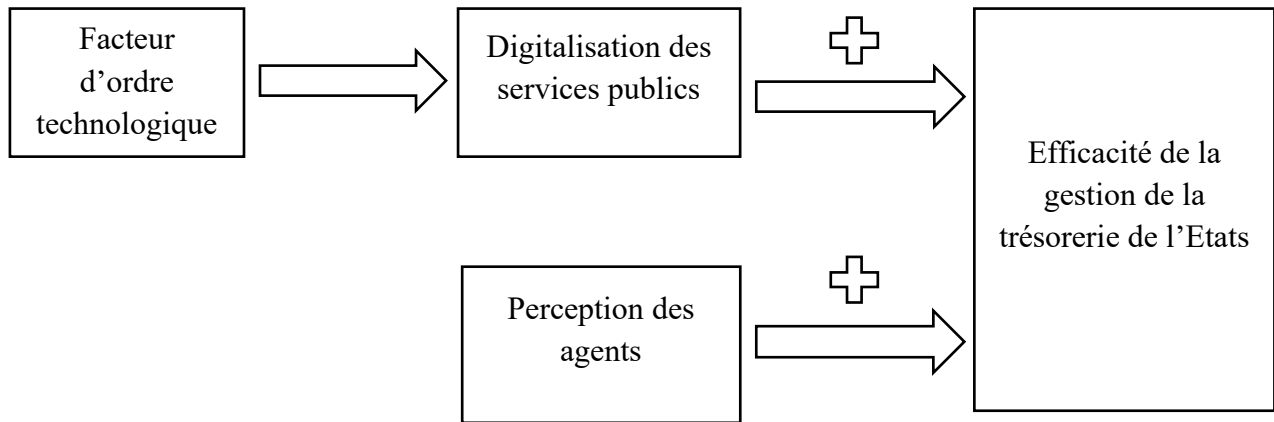


Figure 1 : Modèle théorique de recherche

Source : Réalisé par nous-mêmes

Opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation des variables est une étape cruciale dans le processus de recherche scientifique. Elle consiste à transformer des concepts abstraits en variables concrètes, observables et mesurables.

Tableau 2 : Opérationnalisation des variables

Hypothèse	Variables	Indicateurs	Nature	Sources
1	<u>VD</u> Digitalisation des services publics	Niveau de digitalisation des services publics	Quantitatif	Colclough (2021) Lynn (2022), Mensah (2020) et Porcher (2021)
	<u>VI</u>	Coût des équipements technologiques.	Quantitatif	Rogers (1995) Nooteboom (1989) Oh et al.

	Facteur technologique	Capacité technologique	Quantitatif	(2012) Ravichandran (2005)
		Complexité	Quantitatif	
		La maturité de la technologie	Quantitatif	
2	<u>VI</u> Perception des agents	Niveau de satisfaction des agents	Quantitative	Harlow (1950), Herzberg (1966), Hackman et Oldham (1976) Locke (1976)
	<u>VD</u> Efficacité de gestion de la trésorerie	Temps de traitement des recettes	Quantitatif	Thomas (1968), Willan (1970)
		Taux d'erreurs dans les opérations de trésorerie	Quantitatif	
3	<u>VI</u> Digitalisation des services publics	-Taux de dématérialisation des procédures administratives	Quantitatif	Insee (2021), Défenseur des droits (2023)
		-Nombre de services publics accessibles en ligne	Quantitatif	
				Ifop (2022)

		Taux de satisfaction des usagers des services publics en ligne	Quantitatif	
	VD Efficacité de gestion de la trésorerie de l'État	Temps de traitement des recettes	Quantitatif	OCDE (2022) European Commission (2022), IFAC (2022) KPMG (2023)
		Taux d'erreurs dans les opérations de trésorerie	Quantitatif	
		Coûts de gestion de la trésorerie	Quantitatif	

Source : Réalisé par nous même

Paragraphe 2 : Dispositif de recherche

1. Outils et technique de collectes des données

Cette étape vise à déterminer les outils de mobilisations des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi nous avons :

1-1 Recherche documentaire

La recherche documentaire consiste à identifier, collecter et traiter des données informatives sur un sujet donné à travers l'étude de sources officielles ou universitaire. Elle repose sur une méthode structurée par des étapes qui permet de construire une stratégie de recherche documentaire. En effet, la recherche documentaire dans le cadre de notre étude a été d'une part, vers des ouvrages spécifiques qui nous ont parler de la digitalisation des service publics, l'efficacité de gestion de la trésorerie cela à crée une collaboration entre les citoyens et l'Etat et d'autre part, dans des travaux de recherche tels que le rapport de travail. Cela nous a amené à parcourir les centres de documentaire comme celui de la bibliothèque de la DGTCP et celui de la bibliothèque de la fondation vallée et de l'internet.

1-2 Guide d'entretien

En effet, le guide d'entretien est un résumé des questions et des objectifs qui sont traités au cours de la recherche généralement qualitative. Il permet au chercheur de structurer et de guider des débats ou discussions. Il a été élaboré dans le but de recueillir des informations auprès des cadres de la DGTCP et certains des personnes ressources ainsi que les citoyens ce qui nous a permis de nous familiariser et d'avoir des informations relatives à la gestion de la trésorerie de l'Etat et la digitalisation des services publics.

1-3 Observation

L'observation permet de collecter et d'analyser, de visu, des attitudes, des pratiques, des processus ou tout changement observable sur un projet, programme ou action publique. Elle nous a permis de prêter attention aux comportements des clients et des responsables de la DGTCP afin d'obtenir des informations liées à la gestion de la trésorerie de l'Etat.

1-4 Questionnaire de recherche

1-4-1 Principe de formulation du questionnaire

En ce qui concerne le questionnaire, il est un guide ou une séquence de questions formulées pour obtenir l'information nécessaire sur un sujet. Il a été élaboré à partir des problèmes spécifiques pour être distribué aux agents de la DGTCP ayant des expériences en matière de gestion de la trésorerie de l'État et ceux de la DGTCP en rapport le logiciel e- PTPE. Nous avons utilisé le questionnaire à question semi fermées en vue de permettre aux enquêtés, non seulement de choisir parmi un certain nombre de proposition de réponses mais aussi d'exprimer leurs points de vue.

1-4-2) Codage du questionnaire

Le codage des questionnaires consiste à attribuer des codes pertinents aux réponses en vue de faciliter leur traitement ultérieur lors des analyses. Dans le cas de notre recherche, à l'aide du codage des questionnaires nous avons élaboré un questionnaire à réponse dichotomique c'est à dire des questions des questions à réponse Oui ou Non.

1-4-3) Administration du questionnaire

L'enquête est réalisée en deux volets. Le premier concerne le guide d'entretien précédemment élaboré pour l'interrogation de certains cadres de la DGTCP et de la DAMF, alors que le deuxième consiste essentiellement en la distribution des questionnaires aux différents agents choisis à la DGTCP et à la DAMF. Le guide d'entretien et le questionnaire, base de l'enquête, respectivement présentés en annexes n°2 et 3, nous ont permis de recueillir suffisamment d'avis

sur nos différentes préoccupations. Quarante-six (46) sujet ont été questionnés sur les (50) prévus au départ soit, un taux de réalisation de 92%.

1-4-4 Constitution de l'échantillonnage

Le choix de l'approche vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Elle s'articule autour de plusieurs étapes dont :

- L'identification de la population mère et choix de l'échantillon ;
- La détermination des outils de collecte et techniques de dépouillement des données ;
- L'exposition des outils statistiques de présentation des données.

1-4-4-1- Identification de la population mère et choix de l'échantillon

Rappelons que cette étude est essentiellement déroulée dans les services de la DGTCP principalement impliqués dans la gestion de la trésorerie notamment le service de la trésorerie de la DAMF. Cependant, pour les besoins d'investigation, la population mère est composée aussi bien de quelques agents de la DAMF, la DGIA, et les personne ressources. Dans l'impossibilité d'interroger l'ensembles de la population mère, par souci de fiabilité des réponses, des contraintes de délai et de disponibilité des enquêtés, nous allons prévu un effectif total

2-Méthode et outils de traitement et d'analyse de données

2-1) logiciel utilisé

Le logiciel détermine donc les tâches qui peuvent être effectuées par la machine, ordonne son fonctionnement et lui procure ainsi son utilité fonctionnelle. Pour notre travail, on a utilisé :

- Microsoft world, 2010

-Excel, 2010

Description des principes de fonctionnement des tests statistiques utilisés

Un test statistique est une procédure qui permet de vérifier la validité d'une hypothèse sur une population, à partir des observations effectuées sur un échantillon de cette population. Le principe général de tous les tests statistiques est un raisonnement par l'absurde. En effet, pour déterminer s'il existe une différence entre deux populations, on suppose qu'il n'y a pas de différence (cette hypothèse est appelée hypothèse nulle). On calcule ensuite une statistique de test, qui permet de quantifier la différence observée entre les deux populations. Si la valeur de

la statistique de test est suffisamment élevée, on rejette l'hypothèse nulle et on conclut qu'il existe une différence entre les deux populations. Dans notre étude nous allons utiliser les tests de corrélation entre deux variables. Ils peuvent être utilisés pour analyser l'influence de la digitalisation des services publics sur l'efficacité de gestion de la trésorerie. On pourrait mesurer la relation entre le niveau de digitalisation des services publics et l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat. Si le coefficient de corrélation est positif et significatif cela indique que la digitalisation des services publics a une influence positive sur l'efficacité de gestion de la trésorerie de la DGTCP.

Le test r de corrélation de Pearson est utilisé pour comparer deux variables indépendantes.

$$r = \frac{Cov(X,Y)}{\sqrt{Var(X)}\sqrt{Var(Y)}}$$

X et Y sont les valeurs des deux variables .

La valeur du coefficient de corrélation de Pearson peut varier entre -1 et 1.

Si $r = 0$, alors les deux variables sont indépendantes.

Si $r > 0$, alors les deux variables sont corrélées positivement. Une augmentation de x est associée à une augmentation de y.

Si $r < 0$, alors les deux variables sont corrélées négativement. Une augmentation de x est associée à une diminution de y.

**CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES
RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATION
MANAGERIALE**

Section 1 : Présentation et analyse des résultats

1- Préparation de l'enquête

Pour la collecte des données, nous avons choisi comme outils, le guide d'entretien et le questionnaire.

En effet, le guide d'entretien est un résumé des questions et des objectifs qui sont traités au cours de la recherche généralement qualitative. Il permet au chercheur de structurer et de guider des débats ou discussions. Il a été élaboré dans le but de recueillir des informations auprès des cadres de la DGTCP et certains de la DAMF. En ce qui concerne le questionnaire, il est un guide ou une séquence de questions formulées pour obtenir l'information nécessaire sur un sujet. Il a été élaboré à partir des problèmes spécifiques pour être distribué aux agents de la DGTCP ayant des expériences en matière de gestion de la trésorerie de l'État et ceux de la DGTCP en rapport la logiciel e-PTPE. Nous avons utilisé le questionnaire à question semi fermées en vue de permettre aux enquêtés, non seulement de choisir parmi un certain nombre de proposition de réponses mais aussi d'exprimer leurs points de vue.

2- Réalisation de l'enquête

L'enquête est réalisée en deux volets. Le premier concerne le guide d'entretien précédemment élaboré pour l'interrogation de certains cadres de la DGTCP et de la DAMF, alors que le deuxième consiste essentiellement en la distribution des questionnaires aux différents agent choisis à la DGTCP et à la DAMF. Le guide d'entretien et le questionnaire, base de l'enquête, respectivement présentés en annexes n°2 et 3, nous ont permis de recueillir suffisamment d'avis sur nos différentes préoccupations. Quarante-six (46) sujet ont été questionnés sur les (50) prévus au départ soit, un taux de réalisation de 92%.

3- Difficultés rencontrées

Lors de la réalisation de notre enquête, nous étions confrontées à plusieurs difficultés parmi lesquelles :

- l'indisponibilité de certains agents de la DGTCP, DAMF devant nous fournir les informations, ce qui nous a conduit à plusieurs reports de séances d'entretien avec ces derniers ;
- la difficulté d'accès à certains documents ;
- la réticence d'autre, à nous fournir les informations ;

Sous le couvert du respect du secret professionnel ou autre, les responsables de même que certains agents n'ont pas pu mettre à notre disposition, certaines informations. Ces difficultés expliquent les limites des données recueillies. Mais ses limites ne disqualifient par la qualité des informations que nous avons présentées.

Nous allons donc passer à la synthèse des résultats de nos enquêtes par problème spécifique.

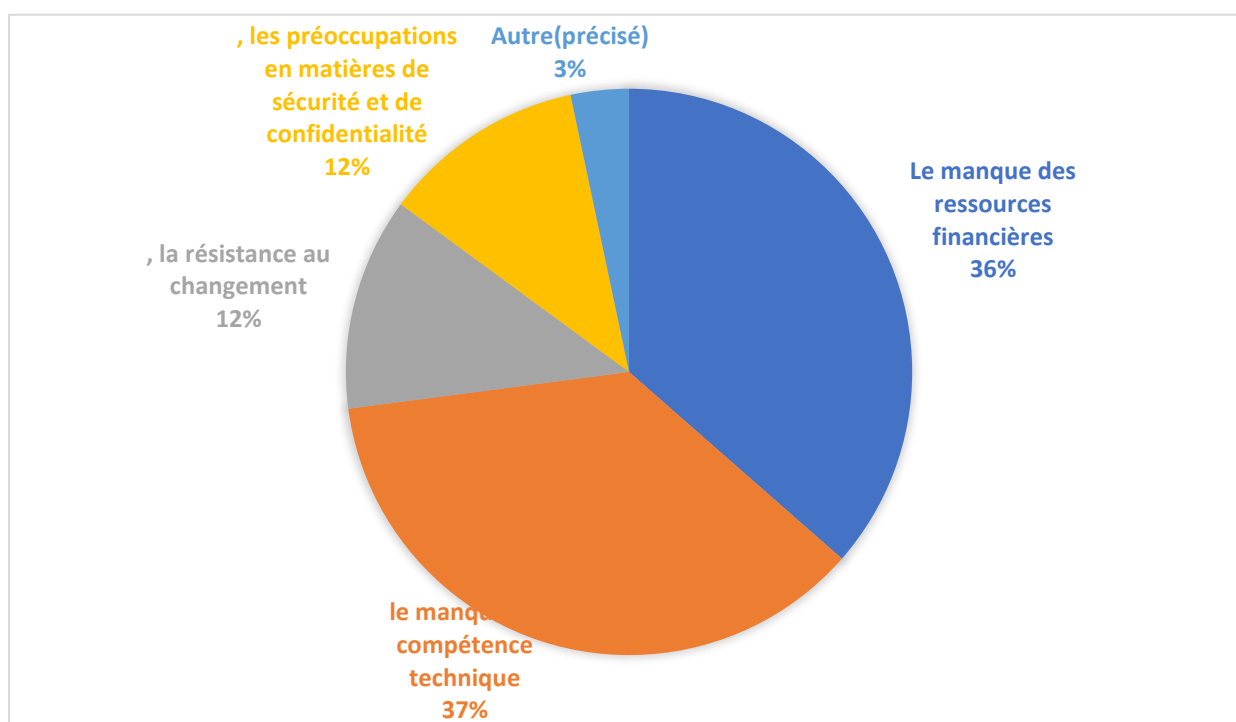
Paragraphe 2 : synthèse des résultats

1- Présentations des données relatives au problème spécifique n°1

En ce qui concerne le problème spécifique n°1 relatif aux facteurs qui freinent la digitalisation des services publics,

Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui freinent la digitalisation des services publics?

Les réponses obtenues sont présentées dans le graphique ci-dessous :



Graphique n° 1 : Présentation des données d'enquête concernant le problème spécifique n°1

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

L'analyse des données révèle les observations ci-après :

- 37% des enquêtés affirment que le manque de compétence technique est le facteur qui freine plus la digitalisation des services publics ;

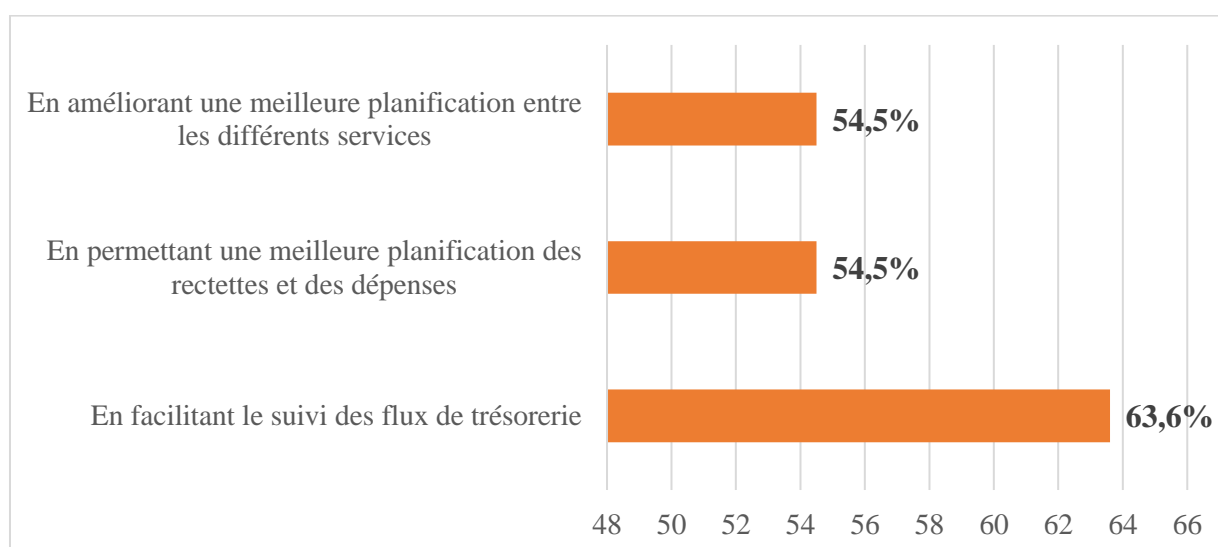
- 36% des personnes interrogées évoquent le manque des ressources financières est aussi un facteur qui influence la digitalisation des services publics ;
- 12% des populations pensent que la résistance au changement est un facteur qui freine la digitalisation des services publics ;
- 12% des personnes affirment aussi que les préoccupations en matière de sécurité et de confidentialité est l'une des facteurs qui influence la digitalisation des services publics ;
- 3% n'ont pas répondu

2) Présentation des données relatives au problème spécifique n°2

Pour la vérification de l'hypothèse liés aux perceptions des agents de la DGTCP sur l'efficacité de gestion de la trésorerie, une question a été également posée :

- A votre avis, le logiciel e-PTPE permet-il d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat ?

Les réponses obtenues sont présentées dans le graphique ci-dessous :



Graphique n°2 : Présentation des données d'enquête concernant le problème spécifique n°2

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

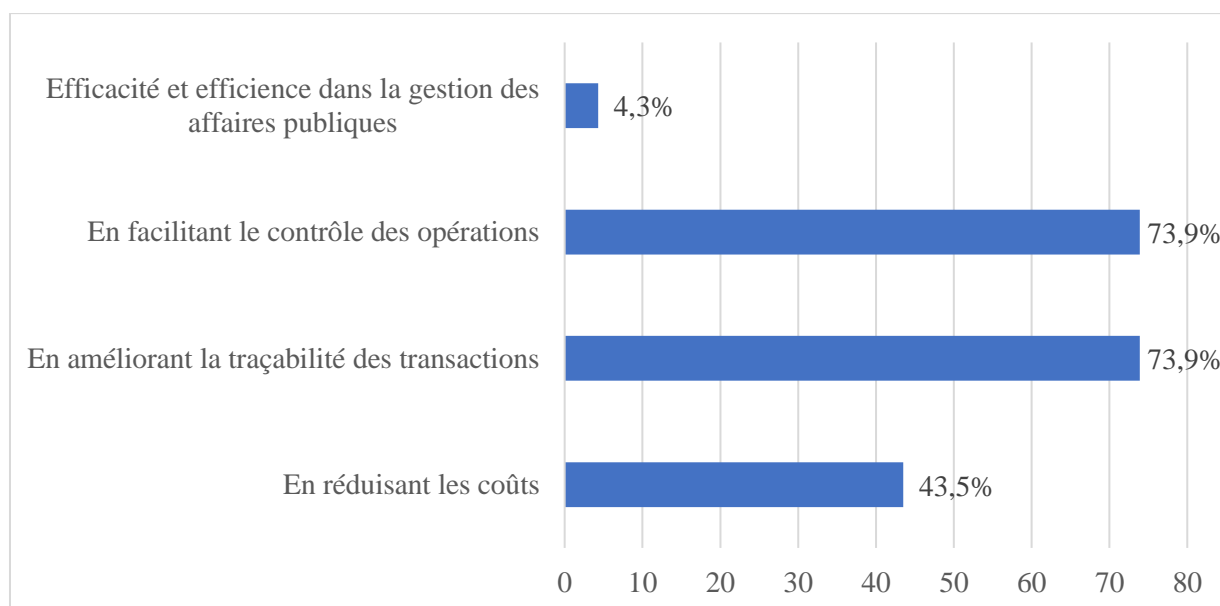
L'interprétation de ce graphique révèle :

- 63,6% de la population enquêtée pensent que le logiciel e-PTPE permet d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat en facilitant le suivie des flux de trésorerie ;

- 54,5% de la population enquêtée estiment que le logiciel e-PTPE permet d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat en permettant une meilleure planification des recettes et des dépenses ;
- 54,5% de la population enquêtée affirment que le logiciel e-PTPE permet d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat en améliorant la communication entre les différents services ;
- 12% de la population interrogées avancent des avantages relatifs au logiciel e-PTPE.

3) Présentation des données d'enquête concernant le problème spécifique n°3

La question n°3 posée dans le questionnaire concourt à déterminer les avantages de la digitalisation sur l'efficacité de gestion de la trésorerie.



Graphique n°3 : Présentation des données d'enquête concernant le problème spécifique n°3

Source : Résultat de nos enquêtes, 2023

Analyse des données recueillies a révélé que :

- 43,5% des enquêtés pensent que la digitalisation a amélioré l'efficacité de gestion de la trésorerie en réduisant les coûts ;
- 73,9% de la population enquêtés affirme que la digitalisation permet d'améliorer l'efficacité de gestion de la trésorerie la traçabilité des transactions :
- 73,9% des enquêtés confirme que la digitalisation permet
- d'améliorer l'efficacité de gestion de la trésorerie en facilitant le contrôle des opérations :

- 4,3% des enquêtés pense que la digitalisation permet d'améliorer l'efficacité de gestion de la trésorerie par efficacité et efficience dans la gestion des affaires publics :
- 4,3% n'ont pas répondu.

Section 2 : Vérification des hypothèses et implications de la recherche

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

Il s'agit ici de procéder successivement à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte du seuil de décision fixé et à la réalisation de la synthèse diagnostic afférent à chaque problème en résolution.

1. Vérification des hypothèses

1.1. Degré de vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n° 1

Rappelons qu'afin d'identifier les causes réelles de ce problème, nous avons retenu de prendre en compte tous les avis pertinents mais le pourcentage le plus élevé sera défini. En conséquence on peut dire que la digitalisation des services publics est influencée par le manque de compétences techniques.

1.2.Degré de vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n 2

La cause ayant obtenu le poids le plus élevé est la facilitation du suivi des flux de trésorerie avec un taux de 63,6% supérieur à deux poids moyens de 54,5%. Cette cause est donc confirmée.

Nous pouvons affirmer que l'hypothèse 2 selon laquelle l'effet de la **perception des agents sur la mise a un impact significatif sur l'efficacité de gestion de la trésorerie.**

1.3.Degré de vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique n 3

La cause ayant obtenu le poids le plus élevé est l'amélioration de la transparence des transactions et la facilitation du contrôle des opérations avec un taux de 73,9%, supérieur au poids moyen 43,5%. Nous pouvons affirmer que **la digitalisation des services publics influence positivement l'efficacité de gestion de la trésorerie.**

2. Synthèse du diagnostic de l'étude

L'analyse des données et la vérification des hypothèses nous ont permis d'identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes retenus. Cela étant, nous pouvons alors établir les éléments de diagnostic ci-après.

2.1. Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification partielle de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement la compétence technique comme cause réelle de la digitalisation des services publics

2.2.Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

A partir de la vérification partielle de l'hypothèse n°2, nous retenons comme élément de diagnostic, la facilitation du suivi des flux de trésorerie comme cause réelle de la perception des agents pour la mise en place du logiciel e-PTPE sur l'efficacité de gestion de la trésorerie.

2.3.Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

Quant au problème spécifique n°3, avec la vérification de notre hypothèse formulée, nous retenons la transparence des translations et la facilitation du contrôle des opérations dans la digitalisation des services publics comme cause réelles liées à l'efficacité de gestion de la trésorerie de l'Etat.

Paragraphe 2 : Approches de solution et implication de recherche

1. Approches de solution et condition de mise en œuvre

L'analyse des données recueillies nous a permis de vérifier les hypothèses et d'établir un diagnostic adéquat. Il revient à présent de suggérer des approches de solutions pour améliorer le système étudié. Par ailleurs, l'application de ces solutions exige un certain nombre de conditions de mise en œuvre.

1.1. Approches de solutions

1.1.1 Approches de solutions par rapport au problème spécifique n 1

À la suite de nos enquêtes, nous avons retenu que la digitalisation des services publics est par les facteurs technologique. Faire des propositions pour pallier cette cause revient à mettre l'accent sur l'innovation en intégrant les dernières technologies dans les services publics. Cela permettra d'améliorer l'efficacité et la qualité des services publics, ainsi que de proposer de nouveaux services innovants.

1.1.2 Approches de solutions par rapport au problème n 2

Il importe de rappeler que la cause réelle identifiée se trouvant à la base du problème spécifique montre que la perception des agents a un impact significatif sur l'efficacité de gestion de la

trésorerie. Pour la solution de ce problème, nous proposons la formation des agents aux techniques de gestion de la trésorerie. Cela permettra d'améliorer les compétences des agents, la productivité et la qualité du travail.

1.1.3 Approches de solutions par rapport au problème spécifique n 3

La cause pallier ici implique que la digitalisation des services publics influence positivement l'efficacité de gestion de la trésorerie. À cet effet, nous suggérons l'utilisation des technologies numériques pour automatiser les tâches administratives en :

- réduisant les coûts de personnel et de fonctionnement ;
- améliorant l'efficacité des tâches administratives effectuées ;
- améliorant la satisfaction des agents.

Cela permettra de libérer du temps aux gens de trésorerie et se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

1.2. Conditions de mise en œuvre

Il s'agit des conditions à remplir pour que l'application des solutions proposées aboutissent à leurs finalités.

1.2.1 Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème spécifique n 1

Les stratégies de mettre l'accent sur l'innovation en intégrant les dernières technologies dans les services publics afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des services publics ainsi que de proposer de nouveaux services innovants sont :

- investir dans les technologies numériques et soutenir les réformes ;
- collaboration étroite entre les agents et les administrations ;
- prise en compte des facteurs socio- économiques et culturels.

1.2.2 Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème spécifique n 2

Dans l'objectif d'apprécier la perception des agents sur l'efficacité de gestion de la trésorerie, il faut :

- l'implication des gestionnaires dans la formation des agents, sélection des formateurs et à l'évaluation des résultats.
- l'utilisation de méthodes pédagogiques innovantes telle que l'apprentissage par expérience ou l'apprentissage par problèmes en utilisant des simulations, des jeux de rôle ou des études de cas pour développer les compétences pratiques ;
- le suivi et l'évaluation de la formation collectant des données sur les performances des agents avant et après la formation.

1.2.3 Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème spécifique n 3

Pour aboutir à l'utilisation des nouvelles technologies numériques pour automatiser les tâches les tâches administratives, il faut :

- l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) pour la prise de décision automatisée pour analyser les données fiscales afin d'identifier les risques de fraude ;
- l'utilisation de la réalité augmentée (RA) et de la réalité virtuelle (RV) pour la formation et la collaboration et créer des environnements immersifs dans lesquels les agents peuvent apprendre à effectuer des tâches complexes, telles que le traitement des déclarations fiscales. Cela permettrait d'améliorer l'efficacité de la formation et de réduire les erreurs ;
- L'utilisation de la robotique pour les tâches physiques en effectuant des tâches physiques répétitives, telles que la numérisation des documents. Cela permettrait de libérer les agents pour se concentrer sur des tâches plus cognitives.

L'implication des agents et des administrations seraient une clé de succès pour l'efficacité de gestion de la trésorerie par l'utilisation du numérique pour les services publics offerts.

CONCLUSION

La digitalisation des services publics est un processus complexe qui nécessite une prise en compte de nombreux facteurs dont le facteur technologique. Ainsi, l'objectif général de notre étude est d'analyser l'influence de la digitalisation des services publics sur l'efficacité de gestion de la trésorerie au sein de la DGTCP. Une étude quantitative a été menée auprès d'une population de 50 agents. Les données ont été collectées par questionnaires, entretien et analysées par des méthodes statistiques descriptives et référentielles. Le résultat de l'étude montre que la digitalisation des services publics a une influence positive sur l'efficacité de gestion de la trésorerie. Elle permet notamment d'améliorer la rapidité et la précision des transactions, de réduire les coûts et de renforcer la transparence.

La DGTCP doit investir dans les technologies de pointe, telles que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique afin d'améliorer encore l'efficacité de gestion de sa trésorerie. La limite principale de notre étude est basée sur une étude quantitative menée auprès d'une population limitée. Une future recherche pourrait être menée en utilisant une méthodologie qualitative afin d'obtenir une compréhension plus approfondie des perceptions et des expériences des agents.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A.-L. Laporte et G. Sgard, "Les coûts de gestion de la trésorerie : une approche par les coûts de transaction", *Revue d'Économie Financière*, vol. 137, 2015.
- Abriane A. & Al. (2021) « Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 2 : Numéro 10 » pp : 271- 301.
- analysis in corporate finance'. In : E. Altman and M. Subrahmanyam
- Antonio Cordella et Andrea Paletti « *Government Information Quarterly*
- Bernier, P. (2012). « Transparence », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- Bhattacharjee, A. and Sanford, C. (2006). Influence Processes for Information Technology Acceptance : An Elaboration Likelihood Model. *MIS Quarterly*, 30 (4), 805-825
- CAMUS, P. (2000). *Le contrôle de gestion : pour améliorer la performance de l'entreprise*. 3ème Edition., Paris : Editions d'organisations.
- Colclough, C. J. (2021) "Digitalisation: A Union Action Guide For Public Services, Work and Workers" (Numérisation : Un guide d'action syndicale pour les services publics, le travail et les travailleurs.es), ISP-Why Not Lab, mai 2021
- Cordella, A., et Paletti, A. (2019) "The digital transformation of public services: A systematic literature review". *Government Information Quarterly*, 36(4), 101141.
- Deloitte, « la digitalisation de la trésorerie publique : un levier d'efficacité et de transformation », 2022 (eds.) : *Recent Advances in Corporate Finance*, pp. 7–54, Homewood, « Trésorier-as-a-service » _Edouard Gabreau, VP Product, TMS, Kyriba
- Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. (2006). New public management is dead— Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Fountain J. E., Osorio-Urzu C. A. (2001). Public sector: Early stage of a deep transformation. In Litan R. E. (Ed.), *The economic payoff from the internet revolution* (pp. 235–268). Brookings Institution Press.
- Heintze, T., & Bretschneider, S. (2000). *Information Technology and Restructuring in Public Organizations : Does Adoption of Information Technology Affect Organizational*

- Structures, Communications, and Decision Making? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 801-830. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024292>
- <https://www.cairn.info/revue-action-publique-recherche-et-pratiques-2023-3-page-6.htm>
 - <https://www.semanticscholar.org/paper/Challenges-in-airport-digital-transformation-Zaharia-Pietreanu/129429d3dd874bbac44877a2291166bfd57dfe8d>
 - Ignacio Sanchez-Miret, trésor et risk manager, interdit au public.com
 - IL : Richard D. Irwin.
 - ISABELE Calme et als. (2003). Introduction à la gestion. Paris : Dunod.
 - J.-C. Dupont et D.-C. Michelson, "Les coûts de gestion de la trésorerie : une étude empirique", *Revue Française de Finance*, vol. 13, n° 72, 1998.
 - Jensen, M.C. (1986) Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, 76, 323-329.
 - Lynn, L. E., et al. (2022) "The digital future of public services: A global perspective". Routledge.
 - M.-A. Deschamps et E.-H. Renard, "Les coûts de gestion de la trésorerie : une analyse empirique sur un panel d'entreprises françaises", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 22, n° 4, 2019
 - M.-C. De La Villemot et J.-P. Caby, "Les coûts de gestion de la trésorerie : une approche par les coûts cachés", *Revue Française de Gestion*, vol. 23, n° 131, 2001.
 - Mason, S. P. and R. C. Merton (1985), 'The role of contingent claims
 - Mensah, S., et al. (2020) "Digital transformation of public services: A review of the literature". *International Journal of Public Administration*, 43(10), 1170-1185.
 - MICHEL BARABEL. (2015). « Chapitre 11. Favoriser l'innovation et conduire changement ». Manageor. Cairn. Info.pp589-642.
 - MIKOL, A. et als. (1989). Comptabilité analytique et contrôle de gestion. Paris : Dunod
 - OCDE (2018), Financial Markets, Insurance And Pensions : Digitalisation and finance, Heeks and Bailur, 2007] Heeks, R. and Bailur, S. (2007). Analyzing e-government research: perspectives, philosophies, theories, methods and practice. *Government Information Quarterly*, 24(2) :243-265. [Jaeger, Thompson,
 - OCDE (2018), Financial Markets, Insurance And Pensions : Digitalisation and finance, OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/finance/private-pensions/Financial-markets-insurance-pensions-digitalisation-and-finance.pdf>

- OCDE, Paris, <https://www.oecd.org/finance/private-pensions/Financial-markets-insurance-pensions-digitalisation-and-finance.pdf>
- P. Lecocq, "Coûts de gestion de la trésorerie et performance des entreprises : une analyse empirique", Finance Contrôle Stratégie, vol. 14, n° 3, 2011.
- Pierre Bernier, Professeur associé École nationale d'administration publique pierre.bernier@enap.ca
- Porcher, L. (2021) "La digitalisation des services publics. Entre idéologie et réalité". Presses universitaires de France
- Rogers, E.M. 1962. Diffusion of Innovations, 1st ed. New York: Free Press
- Rogers, E.M., (1995), « Diffusion of innovations», 4th edition, New York, Free Press
- Sapiens, « la digitalisation de la trésorerie publique », 2023
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. et Davis, F.D., (2003), «User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View», MIS Quarterly, vol°27, n°3, 425-478.
- Zaharia, S. E., & Pietreanu, C. V. (2018). Challenges in airport digital transformation. Transportation research procedia, 35, 90-99.

TABLE DES MATIERE

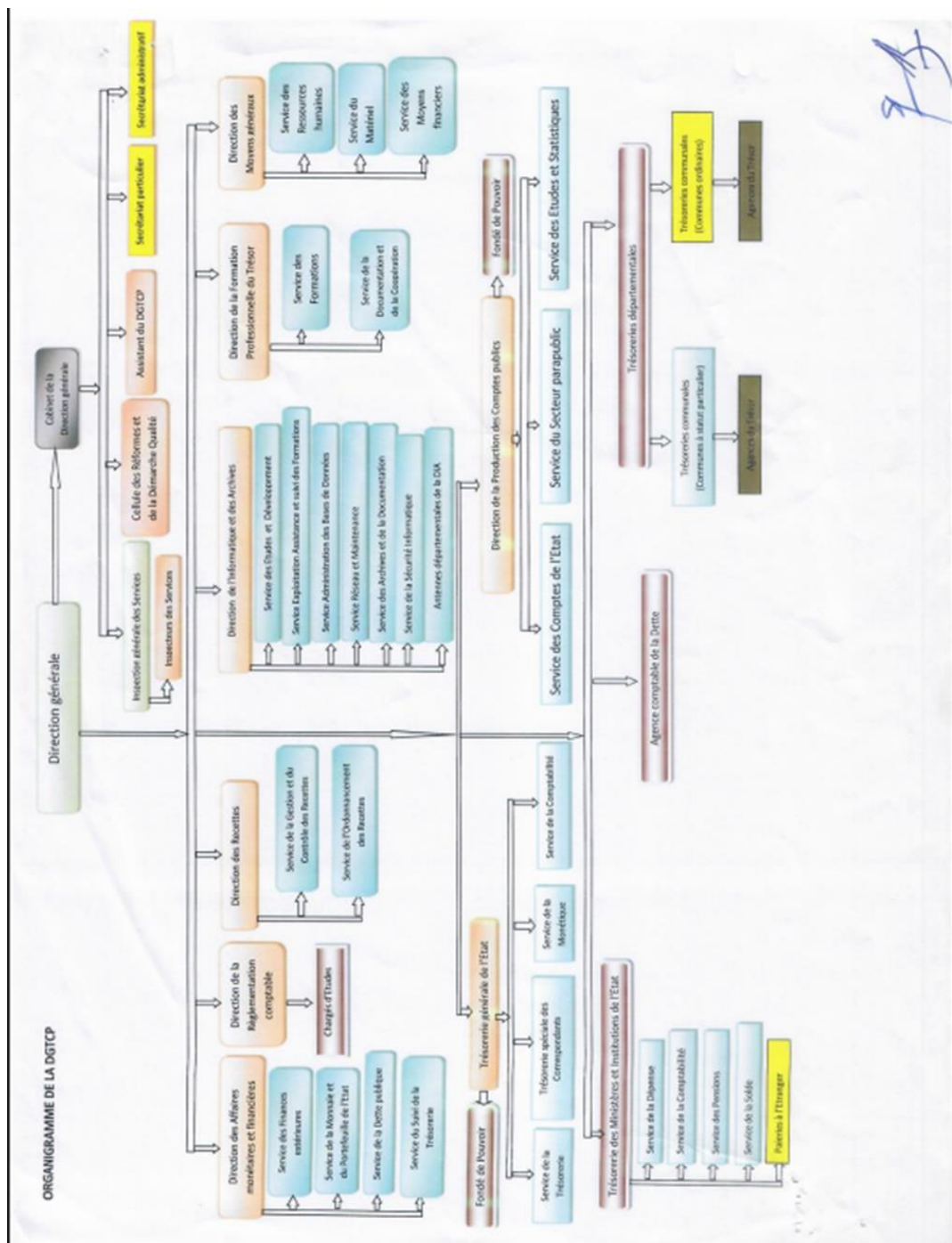
DEDICACE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENT	iv
.....	v
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
RESUME.....	Erreur ! Signet non défini.
STRACT.....	x
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE, CENTRE D'ETUDE ET OBJECTIF DE L'ETUDE.	4
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
PARAGRAPHE 1 : HISTORIQUE, MISSION ET FONCTIONNEMENT DE LA DGTCP	5
1-1 L'HISTORIQUE DE LA DGTCP	5
1-3 L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE LA DGTCP	8
SECTION 2 : PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIF DE L'ETUDE	17
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE	17
PARAGRAPHE 2: OBJECTIF DE ÉTUDE	19
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE DE RECHERCHE ET CADRE METHODOLOGIQUE	20
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESE DE RECHERCHE	21
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE ET CLARIFICATION DES CONCEPTS	21
PARAGRAPHE 2 : REVUE EMPIRIQUE ET HYPOTHESE DE RECHERCHE	29
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	34
PARAGRAPHE 1 : APPROCHE METHODOLOGIQUE ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES.....	34
PARAGRAPHE 2 : DISPOSITIF DE RECHERCHE.....	37

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATION MANAGERIALE.....	41
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	42
PARAGRAPHE 2 : SYNTHÈSE DES RESULTATS	43
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE.....	46
PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	46
PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTION ET IMPLICATION DE RECHERCHE.....	47
CONCLUSION	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	52
.....	55
TABLE DES MATIÈRE.....	55
ANNEXES	i

ANNEXES

ANNEXES

Annexes 1 : Organigramme de la DGTCP



Annexe n°2: Guide d'entretien

Bonjour Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire en vue de l'obtention du diplôme de licence professionnelle en Banque Finance et Assurance (BFA) à l'université d'Abomey calavi (UAC), nous avons choisi d'orienter nos recherches sur le thème de l'INFLUENCE DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS SUR L'EFFICACITÉ DE GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT. Nous sollicitons donc votre contribution en vue de cette étude en répondant aux différentes questions ci-dessous posées.

- 1) Comment la digitalisation a-t-elle permis de réduire les délais de traitement des transactions ?
- 2) Comment la digitalisation a-t-elle permis de renforcer la transparence et la traçabilité des opérations ?
- 3) Comment la digitalisation a-t-elle permis d'améliorer la communication avec les usagers ?
- 4) Comment le logiciel e-PTP a-t-il amélioré la communication entre les agents de la DGTCP ?
- 5) Comment le logiciel e-PTP a-t-il facilité la collaboration entre les agents de la DGTCP ?
- 6) Quels sont les avantages de la communication et de la collaboration améliorées entre les agents de la DGTCP ?
- 7) Comment le logiciel e-PTP a-t-il amélioré l'efficacité de la gestion de la trésorerie de l'État béninois ?
- 8) Avant l'utilisation du logiciel e-PTP, comment communiquiez-vous avec les agents des autres services de la DGTCP ?
- 9) Comment le logiciel e-PTP vous a-t-il aidé à communiquer plus efficacement avec les agents des autres services ?
 - Par exemple, avez-vous pu :
 - Partager des informations plus rapidement ?
 - Collaborer sur des projets plus facilement ?
 - Résoudre des problèmes plus rapidement ?
- 10) Avant l'utilisation du logiciel e-PTP, comment gériez-vous la trésorerie de l'État béninois ?
- 11) Comment le logiciel e-PTP vous a-t-il aidé à gérer la trésorerie plus efficacement ?

- Par exemple, avez-vous pu :
- Suivre les flux de trésorerie plus facilement ?
- Prévoir les besoins en trésorerie plus précisément ?
- Prendre des décisions plus éclairées en matière de trésorerie ?

Merci pour votre collaboration.

Annexe n°3 : Questionnaire d'enquête

Bonjour Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire en vue de l'obtention du diplôme de licence professionnelle en Banque Finance et Assurance (BFA) à l'université d'Abomey calavi (UAC), nous avons choisi d'orienter nos recherches sur le thème de l'INFLUENCE DE LA DIGITALISATION DES SERVICES PUBLICS SUR L'EFFICACITE DE GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ETAT. Quels sont, selon vous les principaux facteurs qui freinent la digitalisation des services publics ?

- Le manque de ressources financières ☐
- Le manque de compétences technique ☐
- La résistance au changement ☐
- Les préoccupations en matière de sécurité et de confidentialité ☐
- Autre (précisez) ☐

2) A votre avis, le logiciel e-PTPE permet-il d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat ?

Si oui, comment le logiciel e-PTPE permet-il d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat ?

- En facilitant le suivi des flux de trésorerie ☐
- En permettant une meilleure planification des recettes et des dépenses ☐
- En améliorant la communication entre les différents services ☐
- Autre (précisez) ☐

3. Quels sont les principaux avantages de la digitalisation des services publics en matière de gestion de la trésorerie ?

- Réduction des coûts ☐
- Amélioration de la transparence des transactions ☐
- Facilitation du contrôle des opérations ☐
- Autre : ☐

Merci pour votre participation