

MINISTÈRE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR  
ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE



Paierie Générale du  
Secteur Parapublic

RÉPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE  
Union – Discipline – Travail



**RAPPORT SUR LA GESTION  
BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE  
DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS NATIONAUX  
EXERCICE 2018**

**SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION</b>	3
<b>I. LE CONTEXTE DE LA GESTION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE DES EPN EN 2018</b>	3
I.1 CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL TOUJOURS INADAPTÉ .....	3
I.2 CADRE INSTITUTIONNEL INADAPTÉ .....	4
<b>II. L'ANALYSE DE LA GESTION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE DES EPN</b>	5
II.1 DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES PEU SINCÈRES .....	5
II.2 DES RÉSULTATS BUDGÉTAIRE MITIGES.....	8
II-2.3–Une situation financière fragile.....	11
<b>III. PERSPECTIVES POUR UNE GESTION OPTIMALE DES EPN</b> .....	12
III.1. L'IMPÉRATIF D'UNE RÉFORME DU CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE	12
III.1.1 La nécessité d'actualiser le cadre juridique .....	12
III.1.2 Urgence d'encadrer le développement des nouvelles catégories d'EPN .....	13
III.2. UNE POLITIQUE AXÉE SUR L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PROPRES	13
III.2.1 Au niveau des prévisions et exécutions budgétaires.....	13
III.2.2 Au niveau de l'exécution du budget .....	13
III.3. UNE AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE.....	14
<b>CONCLUSION</b> .....	16

## INTRODUCTION

Un établissement public national est « une personne morale de droit public créée par l'Etat, disposant de l'autonomie financière, dont l'objet exclusif et spécialisé est de remplir une mission de service public, en suivant des règles adaptées à sa mission, et comportant des contraintes et des prérogatives de droit public » (article premier de la loi n° 98-388 du 2 juillet 1998).

Au cours de l'année 2018, ce sont une centaine de structures soumises aux règles générales applicables aux EPN qui ont fonctionné et réparties en trois grands groupes :

- 61 Établissements Publics Administratifs (EPA) ;
- 26 Établissements Publics à caractère Industriels et Commercial (EPIC) ;
- 13 Établissements Publics Assimilés.

Le présent rapport sur la gestion financière et comptable des Établissements Publics Nationaux (EPN) au titre de la gestion 2018 concerne donc ces cent (100) EPN et s'articule autour de trois grands points :

- l'environnement des EPN ;
- l'analyse des résultats de la gestion ;
- les perspectives.

## I. LE CONTEXTE DE LA GESTION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE DES EPN EN 2018

### I.1 CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL TOUJOURS INADAPTÉ

#### I.1.2 Des dispositions juridiques dépassées

Les Établissements Publics Nationaux (EPN) sont régis essentiellement par la loi n°98-388 du 2 juillet 1998 fixant les règles générales relatives aux Établissements publics nationaux et portant création de catégories d'établissements publics.

Cette loi ne prévoit, en son article premier, que deux catégories d'Établissements publics : les EPA et les EPIC. Pourtant, il existe dans la pratique une autre catégorie appelée « ASSIMILES » qui sont en grande partie des Autorités administratives indépendantes fonctionnant comme des EPN.

A côté de cette loi, le principal texte réglementaire d'application est le décret n° 81-137 du 18 février 1981 portant régime financier et comptable des Établissements Publics Nationaux. L'essentiel des actions de gestion des Agents Comptables est tiré de ce décret.

Cependant, il est à constater que les agences comptables auprès des EPN étant des postes comptables relevant de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique sont encore régies par un arrêté qui existe depuis vingt-trois ans (23), l'arrêté n°710 du 21 août 1996. Or, cet arrêté est en déphasage avec les ambitions affirmées du Trésor Public dans le cadre de la mobilisation des ressources intérieures. Il n'est pas prévu dans cet arrêté des services chargés du recouvrement. Seul est prévu un « bureau des recettes » en ce qui concerne les ressources.

#### I.1.1 L'émergence de nouvelles catégories d'EPN au statut hybride

L'existence de fait d'une troisième catégorie d'EPN est un écueil car la présence de cette nouvelle catégorie non prévue par les textes crée de nombreux problèmes dans leur gestion : absence de contrôleur budgétaire pour certains, difficultés d'applications des textes sur le déplacement à l'étranger des responsables de la structure, tenue des réunions des Conseils de gestion etc.

Une autre difficulté et non des moindres est le problème de la tutelle économique et financière. Alors que la loi susvisée stipule en son article 6 que « Chaque Établissement public national est placé sous la tutelle économique et financière du Ministre chargé de l'Economie et des Finances, etc. », les EPN se trouvent aujourd'hui sous la tutelle du Ministre chargé du Budget. Ce qui exclut de la tutelle, le Ministre chargé de l'Economie et des Finances dont relèvent les Agents comptables, acteur essentiel de la gestion financière et comptable des EPN, en leur qualité de comptable public.

Enfin, comment ne pas aborder les difficultés liées à la désignation du Directeur d'EPN qui est, au sens de la loi précitée, ordonnateur principal, c'est-à-dire une « personne physique, ayant qualité de fonctionnaire, seule habilitée, sous sa responsabilité, à effectuer, ou à faire effectuer par délégation, les opérations nécessaires à l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des recettes et des dépenses d'un établissement public national ». En effet, environ 25% des Directeurs d'EPN ne sont pas fonctionnaires, ce qui a été relevé par la Chambre des comptes au cours du séminaire qu'elle a organisé les 23 et 24 mai 2016 à Yamoussoukro et intitulé « La Chambre des Comptes et le contrôle des Établissements Publics Nationaux ».

### I.2 CADRE INSTITUTIONNEL INADAPTÉ

Le cadre institutionnel est marqué par l'absence des Conseils de Gestion dans certains EPN (environ 40%) et l'immixtion de l'Ordonnateur dans la gestion des effets de paiement.

#### I.2.1 Le fonctionnement inefficace des Conseils de gestion

Le Conseil de Gestion, autorité principale de contrôle de la gestion de l'exécutif n'existe pas dans certains EPN. Quand bien même il existe dans des EPN, il ne fonctionne pas toujours et souvent ne respecte pas la forme réglementaire en matière d'effectif. Cette absence ou ce défaut de fonctionnement est préjudiciable à la bonne marche de l'EPN car, c'est le Conseil de Gestion qui « suit, de façon permanente, la bonne exécution des missions confiées à l'Établissement public national » (article 6 de la loi n°98-388).

#### I.2.2 Le poids institutionnel de la double signature

Par l'instruction n°1037/MEF/CAB-23/ du 03 mars 1983, le Ministère de l'Economie et des Finances a instauré le principe de la double signature de l'Ordonnateur et de l'Agent Comptable sur les effets de règlement (chèques et ordres de virement).

Cette double signature vient battre en brèche les dispositions de l'instruction n°4546-81/ME/-CAB du 11 décembre 1981 portant régime financier et comptable des Établissements Publics Nationaux qui dispose en son article 53, alinéa 9, que « les moyens de paiement sont détenus et établis par l'Agent comptable et revêtus de sa seule signature ». Elle constitue une entorse au principe de séparation des fonctions d'Ordonnateur et de Comptable d'une part et d'autre part, met à mal la célérité dans le

règlement des dépenses des EPN et est souvent source de blocage car certains ordonnateurs refusent parfois de viser les effets de paiement arguant que la dépense à régler n'est pas une priorité malgré le fait qu'elle ait bien été ordonnancée par leur soin.

Il est bon que chaque acteur, Ordonnateur, Contrôleur budgétaire et Agent comptable reste dans son domaine de compétence pour que les activités entreprises soient faites avec les meilleurs compétences, un contrôle mutuel et une responsabilité bien définie.

## II. L'ANALYSE DE LA GESTION BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE DES EPN

Il s'agit, dans cette partie, d'examiner d'abord le budget des EPN puis d'analyser les résultats obtenus à la fin de son exécution.

L'analyse de la gestion financière des EPN sera vue sous l'angle de la sincérité des prévisions budgétaires et de la structure budgétaire.

### II.1 DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES PEU SINCÈRES

#### II.1.2 Un nombre très important d'EPN fortement dépendants des subventions de l'Etat

Les recettes des EPN se répartissent en quatre (04) grandes catégories :

- les subventions de l'Etat : allocations accordées par l'Etat aux EPN ;
- les recettes fiscales : ressources fiscales affectées par l'Etat à certains EPN ;
- les recettes propres : ressources issues des prestations et services rendus par les EPN ;
- les recettes diverses : prélèvements sur excédent budgétaire, recettes accidentelles.

**Tableau 1 :** Budget 2018 en recettes des EPN par catégorie d'EPN et par nature de recettes (en milliards de FCFA)

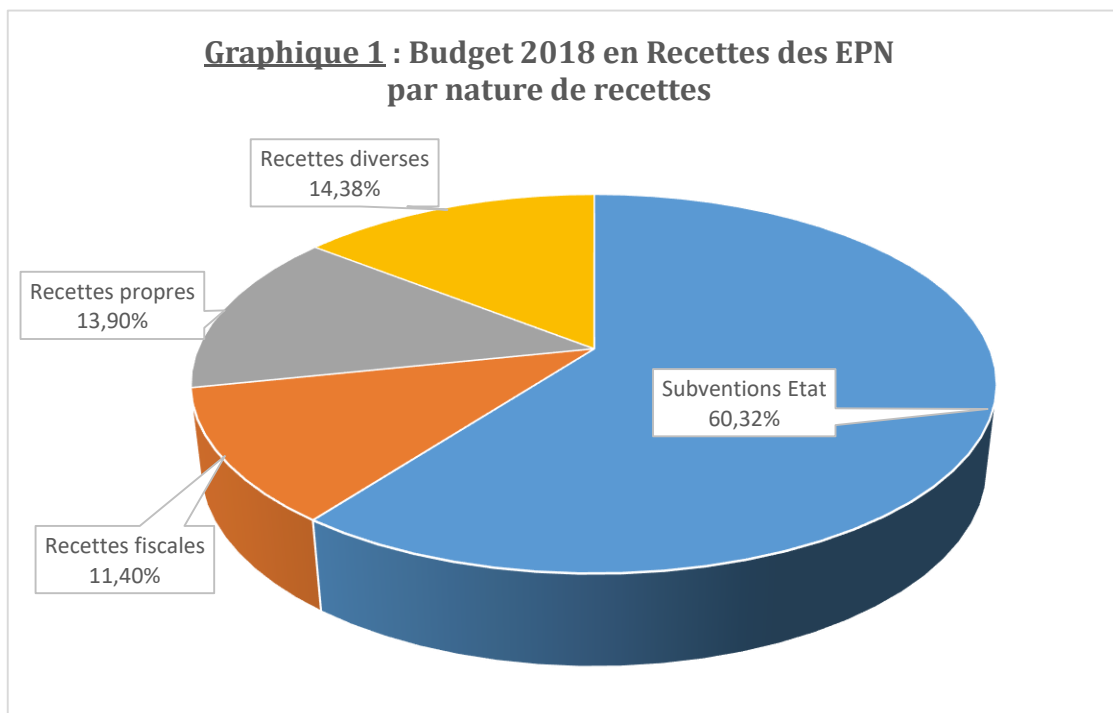
	EPA	EPIC	ASSIMILE	TOTAL
<b>Subventions Etat</b>	224,5	79,3	23,8	327,6
<b>Recettes fiscales</b>	29,3	31,6	1,0	61,9
<b>Recettes propres</b>	45,5	25,2	4,8	75,5
<b>Recettes diverses</b>	47,3	17,8	13,0	78,1
<b>TOTAL</b>	<b>346,6</b>	<b>153,9</b>	<b>42,6</b>	<b>543,1</b>

Source PGSP

Le budget général de l'ensemble des EPN au titre de 2018 s'élève à 543,1 milliards de franc CFA.

Par catégorie d'EPN, la part réservée aux EPA est de 63,82% contre 28,34% pour les EPIC et les ASSIMILES 7,84%. Cela peut s'expliquer car les EPA constituent la plus grande partie des EPN avec 61 établissements (61%).

Par nature de ressources, les subventions représentent 60,32% du budget total, contre 13,90% pour les recettes propres, 11,40% pour les recettes fiscales et 14,38% pour les recettes diverses.



Source : PGSP

Les recettes propres ne constituent que 13,90% de l'ensemble des ressources des EPN. Par catégorie d'EPN, les EPA présentent des prévisions de ressources propres (45,5 milliards) qui font environ le double de celles des EPIC (25,2 milliards).

Au niveau spécifique des EPIC, les ressources propres s'élèvent à seulement 16,37%, là où les textes préconisent au moins 60%.

A l'analyse, l'on peut s'interroger sur la viabilité des EPIC qui, déjà à l'élaboration de leur budget, ne respectent pas les règles budgétaires qui leur sont applicables en matière de financement dudit budget. En plus, leur nombre ne peut expliquer la faiblesse des prévisions de ressources propres par rapport aux EPA quand on sait que la grande majorité d'entre eux-ci n'ont pas de ressources propres.

## II.2.2 Le faible accroissement des dépenses d'investissement et d'équipement peu significatives

Les dépenses des EPN peuvent être regroupées en trois grandes catégories :

- les dépenses de personnel (salaires, indemnités, charges sociales) ;
- les autres dépenses de fonctionnement (abonnement, achat de biens et de services) ;
- les dépenses d'investissement (équipement, matériel...).

Tableau 2 : Budget 2018 en dépenses des EPN par catégorie d'EPN et par nature de recettes (en milliards de FCFA)

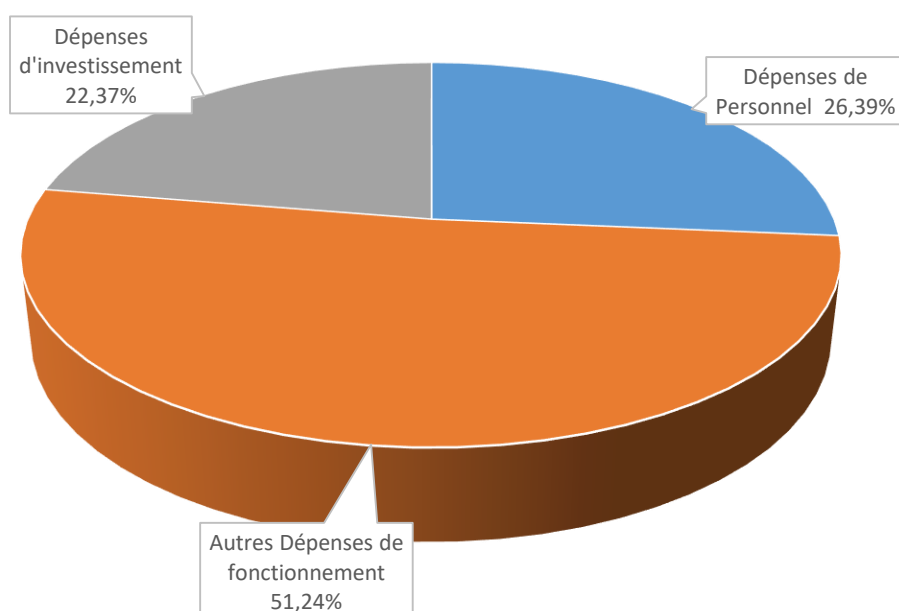
	EPA	EPIC	ASSIMILE	TOTAL
Dépenses de personnel	95,3	37,1	10,9	143,3
Autres Dépenses de Fonctionnement	169,9	88,7	19,7	278,3
Dépenses d'investissements	81,4	28,1	12,0	121,5
<b>TOTAL</b>	<b>346,6</b>	<b>153,9</b>	<b>42,6</b>	<b>543,1</b>

Source PGSP

Par catégorie d'EPN, les EPA pèsent pour 63,82% des dotations budgétaires contre 28,34% pour les EPIC et 7,84% pour les Assimilés. Le nombre d'EPN par catégorie peut justifier ces différentes proportions.

Par nature de dépenses, celles relatives au Personnel se situent à 26,39%, contre 51,24% pour les autres dépenses de fonctionnement et 22,37% pour les celles d'investissement.

Graphique 2 : Budget 2018 en Dépenses des EPN par nature de dépenses



Source : PGSP

Regroupées entre dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement, l'on constate que celles de fonctionnement accaparent 77,63% des dotations budgétaires contre 22,37% pour l'investissement.

Ainsi, il est loisible de constater que les investissements ne constituent pas une priorité pour les EPN. Et pourtant ce sont elles qui sont source d'enrichissement et donc créatrices de richesse.

## II.2 DES RÉSULTATS BUDGÉTAIRE MITIGES

Les résultats de la gestion 2018 seront appréciés sous l'angle des recettes et des dépenses.

### II.2.1 Les objectifs de recouvrement non atteints

Cette analyse se fera d'abord par catégorie d'EPN, puis par nature de recettes.

#### II.2.1.1 Par catégorie d'EPN

Pour l'ensemble des EPN, le tableau ci-dessous indique un taux global de recouvrement (Recouvrement/Émission) de 104,3%.

Tableau 3: Exécution du budget 2018 en recettes des EPN au 31 décembre 2018 par catégorie d'EPN (en milliards de FCFA)

	Prévisions	Emissions	Recouvrement	Taux recouv	Taux réalisation
<b>EPA</b>	346,6	178,0	218,1	122,5%	62,9%
<b>EPIC</b>	153,9	174,0	158,8	91,3%	103,2%
<b>ASSIMILES</b>	42,6	27,1	18,5	68,3%	43,4%
<b>TOTAL</b>	<b>543,1</b>	<b>379,1</b>	<b>395,4</b>	<b>104,3%</b>	<b>72,8%</b>

Source PGSP

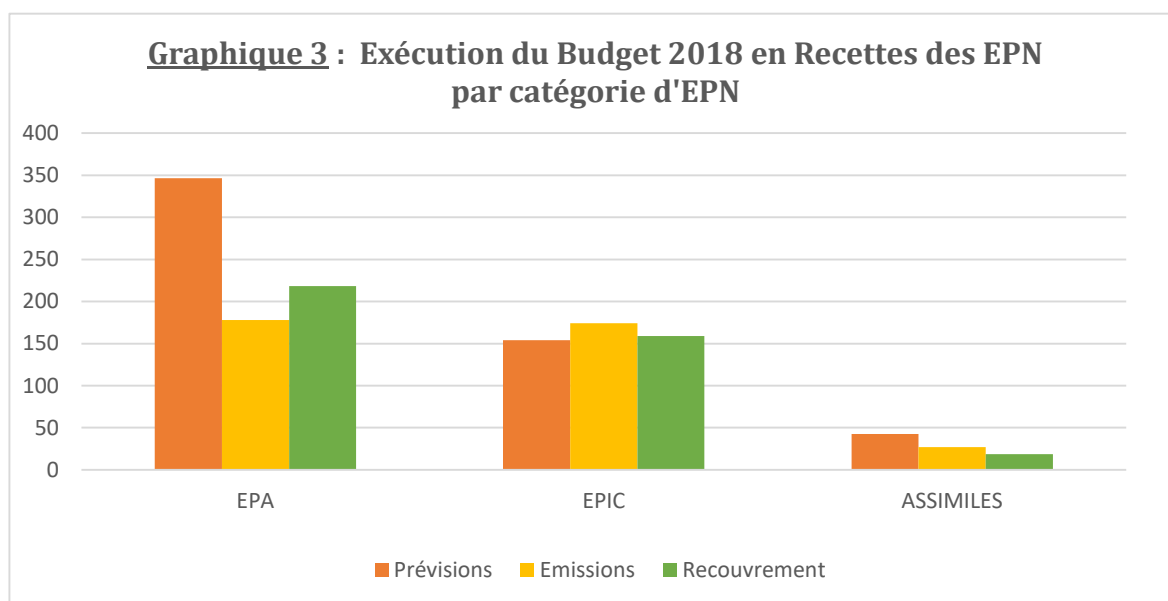
Par catégorie d'EPN, les EPA font un taux de recouvrement de 122,5% contre 91,3% pour les EPIC et 68,3% pour les Assimilés.

Mais lorsque l'on compare les recouvrements aux prévisions budgétaires, les taux de réalisation obtenus sont plus modestes. Le taux global de réalisation est alors de 72,8%.

Le graphique ci-dessous indique qu'au niveau des EPA, les prévisions de recettes sont largement supérieures aux émissions qui elles-mêmes sont inférieures aux recouvrements.

La situation des EPIC interpelle en ce sens que les émissions sont supérieures aux prévisions, laissant entendre que des recettes non prévues ont été recouvrées.





Source : PGSP

Que peuvent bien signifier ces taux flatteurs de recouvrement ?

A ce niveau, on peut avancer comme raison principale de ces taux élevés la procédure de recouvrement utilisée. En effet, les comptables ont recours à la procédure dérogatoire de recouvrement avant émission. Il est bon d'indiquer que cette procédure est exceptionnelle et ne saurait remplacer celle de droit commun qui veut que les droits de l'Établissement soient d'abord constatés (émission de titre de recettes) avant d'être recouverts.

Une autre raison peut être liée à la nature des recettes recouvrées.

#### II.2.1.2 Par nature de recettes

Le tableau ci-après donne le résultat de l'exécution du budget des EPN en recettes par nature de recettes.

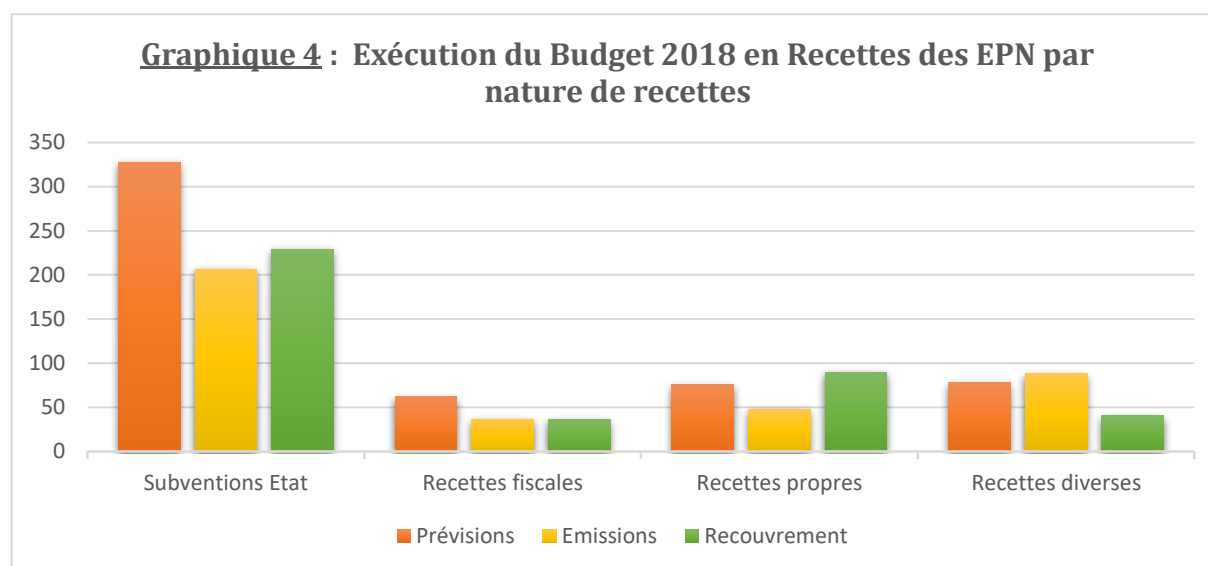
**Tableau 4 :** Exécution du budget 2018 en recettes des EPN au 31 décembre 2018 par nature de recettes (en milliards de FCFA)

	Prévisions	Emissions	Recouvrement	Taux recouv	Taux réalisation
<b>Subventions Etat</b>	327,7	206,6	229,1	110,9%	69,9%
<b>Recettes fiscales</b>	61,9	36,4	36,4	100,0%	58,8%
<b>Recettes propres</b>	75,5	47,9	89,8	187,5%	118,9%
<b>Recettes diverses</b>	78,0	88,2	40,1	45,5%	51,4%
<b>TOTAL</b>	<b>543,1</b>	<b>379,1</b>	<b>395,4</b>	<b>104,3%</b>	<b>72,8%</b>

Source PGSP

L'examen de ce tableau montre que le taux de recouvrement élevé vient principalement des recettes propres qui affichent un 187,5% comme taux de recouvrement et un taux de réalisation de 118,9%. Sur un montant prévisionnel de 75,5 milliards de FCFA, les recettes propres ont été recouvrées à hauteur de 89,8 milliards de FCFA pour des émissions de 47,9 milliards de FCFA. Ces chiffres indiquent qu'une

grande partie des recettes propres ont été recouvrées sans émission préalable parce que sûrement non prévues au budget. D'où un problème de sincérité budgétaire.



Source : PGSP

On voit aussi que les subventions de l'Etat ne sont pas totalement recouvrées, sûrement en raison des conséquences de la régulation budgétaire qui entraînent le plus souvent un gel au niveau des subventions d'investissements.

La faiblesse du recouvrement au niveau des recettes diverses s'explique en grande partie par les difficultés constatées lors de l'intégration des excédents budgétaires antérieurs.

## II.2.2 Une prépondérance des dépenses de fonctionnement

L'examen de l'exécution du budget en dépenses révèle, comme cela avait été indiqué au niveau des prévisions, la prépondérance accordée aux dépenses de fonctionnement au détriment de celles d'investissement, source d'enrichissement de l'EPN.

Tableau 5 : Exécution du budget 2018 des EPN au 31 décembre 2018 par nature de dépenses (en milliards de FCFA)

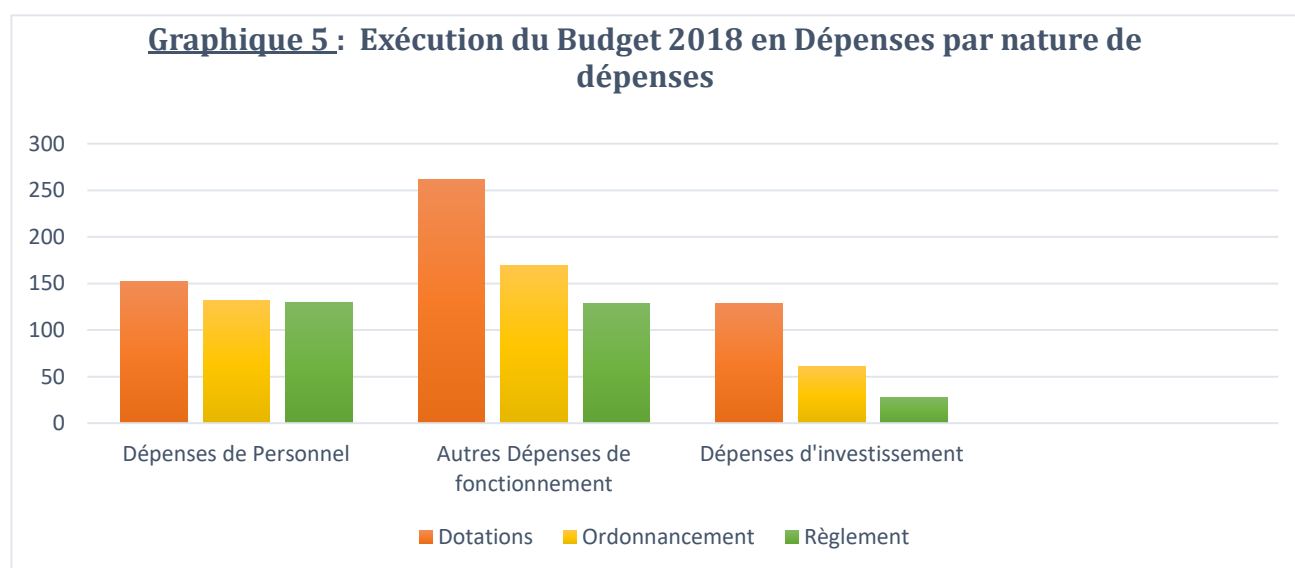
	Dotations Annuelles	Dépenses Ordon- nancées	Règlement	Restes à Payer	Taux d'exécution	Taux d'apure- ment
<b>Dépenses de Personnel</b>	152,8	131,7	129,2	2,5	86,19%	98,10%
<b>Autres dépenses de fonctionnement</b>	261,7	168,8	129,1	39,7	64,50%	76,48%
<b>Dépenses d'investissement</b>	128,6	61,0	28,0	33,0	47,43%	45,90%
<b>TOTAL</b>	<b>543,1</b>	<b>361,5</b>	<b>286,3</b>	<b>75,2</b>	<b>66,56%</b>	<b>79,20%</b>

Source PGSP

L'examen de ce tableau montre que les dépenses de personnel sont celles qui s'exécutent le mieux avec un taux de 86,19%, contre 64,50% pour les autres dépenses de fonctionnement. Les dépenses d'investissement sont celles qui sont les moins bien exécutées avec un taux de 47,43%. Le taux global d'exécution se situe à 66,56% qui reste somme toute modeste. Il est tout de même inférieur à celui des recettes (72,8%).

En matière d'apurement, c'est la même tendance avec un taux d'apurement de 98,10% pour les dépenses de personnel, 76,48% pour les autres dépenses de fonctionnement et 45,90% pour les dépenses d'investissement.

Ces constats s'apprécient mieux par le graphique ci-dessous :



Source : PGSP

Les difficultés d'exécution des dépenses d'investissement sont en grande partie liées à la procédure d'exécution desdites dépenses. En effet, la quasi-totalité de ces dépenses est exécutée par appels d'offres publics. Or la passation des marchés requiert du temps et un suivi minutieux. Les ordonnancements qui interviennent à la suite de ce processus se font pratiquement en fin de gestion budgétaire, ce qui explique un niveau relativement élevé des restes à payer (33 milliards sur 61 milliards de dépenses).

Il faut aussi se demander si la faiblesse de l'exécution des budgets n'entraîne pas une constitution de passifs non déclarés au niveau des ordonnateurs.

### II-2.3–Une situation financière fragile

La situation financière globale des EPN au 31 décembre 2018 est positive comme l'indique le tableau ci-dessous.

Il faut toutefois nuancer cette affirmation car le calcul du fonds de roulement visé par ce rapport n'intègre pas les dépenses effectuées qui n'ont pu être ordonnancées par les Ordonnateurs à la date de clôture de l'exercice budgétaire.

Tableau 6: Fonds de roulement des EPN au 31 décembre 2018 (en milliards de FCFA)

Nature	Disponibilités	Dettes	Fond de Roulement
<b>EPA</b>	192,5	48,8	143,7
<b>EPIC</b>	72,4	28,4	44,0
<b>ASSIMILES</b>	34,8	9,1	25,7
<b>Total</b>	<b>299,7</b>	<b>86,3</b>	<b>213,4</b>

Cette situation positive peut se comprendre rien qu'en comparant le taux de réalisation des recettes (72,80%) à celui des dépenses (66,56%).

Pris individuellement, onze EPN présentent un fonds de roulement négatif :

- sept (7) EPA (CPNTIC, INFAS, LNSP, OCPV, ONAC, Université LOROUGNON GUEDE, Université PELEFORO GON) ;
- trois (3) EPIC (ANASUR Liquidation, ONI, SOGEPIE) ;
- un (1) Assimilé (CEI).

Ce qui entrave souvent l'apurement conséquent de leurs restes à payer car leur situation de trésorerie est très souvent négative vis-à-vis du Trésor Public.

### III. PERSPECTIVES POUR UNE GESTION OPTIMALE DES EPN

La gestion budgétaire et financière des Établissements Publics Nationaux au titre de l'exercice 2018 a révélé de nombreuses difficultés tant au niveau de l'environnement des EPN qu'au plan budgétaire.

Pour une amélioration de la gestion financière des Établissement Publics Nationaux, des solutions doivent être apportées aux difficultés évoquées.

#### III.1. L'IMPÉRATIF D'UNE RÉFORME DU CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

##### III.1.1 La nécessité d'actualiser le cadre juridique

La loi n° 98-388 du 2 juillet 1998 fixant les règles générales relatives aux Établissements Publics Nationaux et portant création de catégories d'Établissements Publics a vécu. Elle ne correspond plus à la réalité du moment. Il y'a lieu de la reformer significativement par la prise en compte de toutes les spécificités constatées dans la gestion actuelle : la situation des Établissements assimilés, la question de l'exercice de la tutelle économique et financière, les règles applicables aux EPIC...

Il faut aussi enrichir le corpus réglementaire par la prise de l'ensemble des textes réglementaires nécessaires à la bonne gestion budgétaire et financière des EPN.

Cependant, la prise de textes législatifs et réglementaires appropriés ne saurait à elle seule améliorer la gestion des EPN si ces textes ne sont pas respectés et appliqués. Il y va de la crédibilité des organes créés.

### III.1.2 Urgence d'encadrer le développement des nouvelles catégories d'EPN

Le Conseil de Gestion étant un organe essentiel dans le suivi de la gestion des EPN, il nécessite d'être redynamisé par l'adoption de textes clairs et précis qui déterminent ses obligations et ses responsabilités.

La gestion budgétaire et financière d'un EPN étant du ressort de trois acteurs principaux (Ordonnateur, Contrôleur Budgétaire et Agent Comptable), il importe de déterminer avec précision le rôle et la responsabilité de chacun de ces acteurs dans le respect du principe de séparation des fonctions. A ce titre, la co-signature des effets de paiement entre l'Ordonnateur et l'Agent Comptable doit être abolie.

Par ailleurs la révision de l'arrêté concernant la gestion financière et comptable des EPN s'avère indispensable en y incluant la création des services de recouvrement dirigés par des agents du Trésor Public.

### III.2. UNE POLITIQUE AXÉE SUR L'OPTIMISATION DES RESSOURCES PROPRES

Les difficultés évoquées au plan budgétaire s'observent tant au niveau de l'élaboration du budget qu'à celui de son exécution.

#### III.2.1 Au niveau des prévisions et exécutions budgétaires

La refonte des textes doit s'intéresser particulièrement à la création des ressources propres au sein de tous les EPN. Un pourcentage minimum de ressources propres doit être demandé à chaque catégorie d'EPN, bien entendu avec un accent particulier pour les EPIC. Ce pourcentage devra être respecté lors de l'élaboration du budget.

L'on a souvent constaté que pour certains EPN, notamment des EPA, des ressources propres sont recouvrées sans avoir respectées leur procédure de création. Il importe que les ressources propres recouvrées qui ne sont pas régulièrement créées puisse faire l'objet de régularisation en fin d'année afin d'être budgétisées l'année suivante. Cette tâche pourrait par exemple incomber au Conseil de Gestion.

Ainsi, les budgets des EPN seront de moins en moins dépendant des subventions de l'Etat qui pourront aussi servir à d'autres secteurs prioritaires définis par le Gouvernement.

Par ailleurs, arrimer l'attribution des subventions aux taux de réalisations des ressources propres

#### III.2.2 Au niveau de l'exécution du budget

- Le fonctionnement des EPN révèle que l'exécution du budget est principalement axée sur les dépenses au détriment des ressources. Or, c'est la mobilisation de celles-ci qui rendent possible l'exécution de celles-là.

Afin de donner une véritable autonomie financière aux EPN, il importe de doter les EPN de véritables services financiers dont l'activité principale doit être la maîtrise des ressources en particulier les ressources propres. Chaque acteur (Ordonnateur, Contrôleur Budgétaire et Agent Comptable) devra

organiser ses services dans le sens d'une véritable maîtrise des ressources de l'établissement. C'est à cela que le nouvel arrêté du Comité de Trésorerie les y invite.

- Une bonne politique de mobilisation des ressources s'entend aussi par une parfaite application des textes régissant la matière. Or, il est constaté que la procédure dérogatoire de recouvrement avant émission des titres tend à être la norme.

Le système comptable de droits constatés oblige à constater d'abord les créances de l'établissement avant de les recouvrer dès l'instant qu'elles sont sûres, certaines et liquides. Il est bien évident que les recettes qui n'obéissent pas à ces conditions seront recouvrées par la procédure dérogatoire.

- L'exécution du budget en dépenses rencontre des difficultés : gel de subvention, procédures de passation assez longues et intégration budgétaire pas toujours maîtrisée.

L'amélioration de l'exécution du budget en dépense passe par une meilleure maîtrise des procédures d'intégration budgétaire, des procédures de passation des marchés publics et une régulation budgétaire à assouplir pour les dépenses d'investissement. Un renforcement des capacités des différents acteurs serait la bienvenue.

Dans le but d'accroître les possibilités budgétaires des EPN, des rallonges budgétaires leur sont souvent octroyées. Toutefois, leur généralisation en fin de gestion constitue une autre source de difficultés notamment en matière d'apurement des dépenses.

### III.3. UNE AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE

La principale ressource des EPN étant la subvention de l'Etat, il va s'en dire que tout retard dans leur ordonnancement peut entraîner des dysfonctionnements dans leur approvisionnement en trésorerie de la part de l'Etat. Ceci entraîne une accumulation de restes à payer pour les EPN concernés.

Ainsi sur un montant total de 327,6 milliards de subventions, 295,4 milliards ont été liquéfiés soit un taux de 90,17%. Cependant 229,1 milliards ont été effectivement recouverts au niveau des EPN soit un taux de 77,55%. Cet écart entre les recettes liquéfiées et les recettes recouvrées peut s'expliquer d'une part par la non émission des titres de recettes y concernés et d'autre part le solde négatif du compte 560 de certains EPN avant la gestion de la PGSP. Ce qui accentue le déficit lorsque ces EPN sont approvisionnés par la PGSP.

Par ailleurs, les recettes propres ont été recouvrées à hauteur de 89,8 milliards sur une prévision de 75,5 milliards soit un taux de recouvrement de 118,90%. Ce taux flatteur pourrait résulter d'une sous-évaluation des prévisions de recettes.

La Direction Générale Trésor et de la Comptabilité Publique devrait si possible saisir la Direction Générale du Budget et des Finances en vue de solliciter une subvention de régularisation au profit des EPN concernés. En ce qui concerne les recettes propres, la prévision doit refléter la sincérité en faisant des projections réalistes en tenant compte de la moyenne des recouvrements de trois années précédentes.

Concernant les dépenses, sur une dotation annuelle de 543,1 milliards, 361,1 milliards ont été ordonnancés. Dans ce stock, 286,3 milliards ont été réglés, ce qui dégage un montant de restes à payer au titre de la gestion 2018 de 75,2 milliards. La raison principale se situe au niveau des ordonnancements tardifs qui se font surtout au dernier trimestre de l'année et qui augmentent le

montant des prises en charges et par ricochet le stock des restes à payer. Cette situation rend inefficace l'effort de paiement de la dette.

Pour éviter de telles difficultés, l'accent doit être mis sur le rythme de consommation qu'il faut respecter ainsi que les dates de clôture budgétaire et comptable.

### CONCLUSION

La gestion budgétaire et financière des EPN s'est assez bien déroulée durant l'année 2018. Le taux d'exécution budgétaire en recettes qui est de 72,80% est supérieur à celui des dépenses qui s'élève à 66,56%. Ce qui indique qu'il n'y a pas eu de déficit budgétaire constaté dans l'exécution budgétaire.

Cependant, le niveau des restes à payer demeure encore élevé (75,2 milliards de francs CFA) malgré les efforts d'approvisionnement consentis par le Trésor Public à hauteur de 286,3 milliards de francs CFA environ. Il faut signaler que l'essentiel des dépenses est constitué des dépenses de fonctionnement (personnel et autres dépenses) au détriment des investissements et équipements.

La gestion des EPN reste toutefois confrontée à des difficultés liées à leur environnement législatif et réglementaire. Une prise en compte des recommandations faites devrait améliorer sensiblement la bonne tenue des EPN et faire de ces structures de véritables outils de développement au service de l'Etat et des populations.