

Petit Guide pratique  
du  
percepteur  
débutant

par

M. Charles DUROCHER  
*Receveur-Percepteur*

---

1<sup>er</sup> janvier 1981

ÉCOLE NATIONALE DES SERVICES DU TRÉSOR

---

Petit Guide pratique  
du  
percepteur  
débutant

par

M. Charles DUROCHER

*Receveur-Percepteur*

---

« Ce qui est simple est faux,  
ce qui n'est pas simple est inutilisable »

Paul VALÉRY

*Conçu dans le souci d'aider le chef de poste débutant, ce petit guide veut être à la fois un aide-mémoire simplifié et sélectif sur le plan des connaissances techniques élémentaires, un indicateur méthodique en matière d'organisation et, au niveau de la gestion, un instrument personnalisé permettant d'appréhender les données essentielles du poste comptable.*

# SOMMAIRE

---

	Pages
<b>I. — LE CHEF DE POSTE</b>	
CP 1 — Le chef de poste .....	7
CP 2 — Ses droits .....	8
CP 3 — Ses obligations .....	8
CP 4 — Ses fonctions .....	9
CP 5 — Sa responsabilité, ses atténuations .....	10
CP 6 — Son rôle d'organisateur .....	14
<b>II. — RELATIONS PUBLIQUES</b>	
REL 1 — Les relations professionnelles du percepteur .....	17
REL 2 — L'accueil des clients .....	18
REL 3 — L'affichage .....	18
REL 4 — La réception des clients .....	19
REL 5 — La prospection .....	20
REL 6 — Les contacts difficiles .....	21
REL 7 — Le courrier reçu .....	21
REL 8 — Le courrier envoyé .....	22
REL 9 — Le langage administratif, la forme traditionnelle, le style moderne .....	22
REL 10 — Exemples de lettres de prospection et lettres imprimées	24
<b>III. — CONNAISSANCE DU POSTE</b>	
CO 1 — Données numériques et contrôles .....	27
CO 2 — Données générales .....	28
CO 3 — Evolution du recouvrement .....	29
CO 4 — Evolution des autres branches/Trésor .....	29
CO 5 — Service des collectivités .....	30
CO 6 — Points à surveiller .....	30
CO 7 — Les contrôles .....	31
<b>IV. — ORGANISATION ET METHODES :</b>	
OM 1 — Les trois anomalies fondamentales :	
— le désordre .....	33
— l'incohérence .....	34
— l'incompatibilité .....	34
OM 2 — Les erreurs numériques .....	34

	Pages
OM 3 — Cas fréquents d'erreurs :	
— manuelles .....	35
— à la machine .....	35
— sur balances .....	36
— sur états de restes .....	36
OM 4 — Classement :	
— les imprimés .....	37
— les archives .....	37
— le courrier important .....	37
OM 5 — Schéma d'arrangement du poste de travail du comptable	38
OM 6 — Planning annuel Trésor .....	38
OM 7 — Planning annuel Collectivité .....	39
OM 8 — Exemple de tableau fonctionnel .....	41
OM 9 — Chaîne chronologique du rôle d'impôt .....	42
OM 10 — La micromation .....	43

## V. — AIDE-MEMOIRE TECHNIQUE

### SERVICES GÉNÉRAUX

<i>Personnel et matériel</i> .....	45
PM 1 — Les congés .....	45
PM 2 — L'équipement .....	45
PM 3 — Modèle de fiche agent .....	46
PM 4 — Conditions d'accès aux concours .....	47
PM 5 — Tableau de l'effectif réel .....	47
PM 6 — Tableau annuel des frais de service .....	49
PM 7 — Indemnités kilométriques, frais de tournées et avances	50
PM 8 — La Mutuelle du Trésor .....	50
PM 9 — Les Services sociaux .....	51
<i>Comptabilité</i> .....	52
CB 1 — Deniers .....	52
I. Les comptes .....	52
II. Les opérations types .....	53
CB 2 — Valeurs .....	54
CB 3 — Quelques précisions .....	54

### ETAT

<i>Recouvrement</i> .....	56
R 1 — Cas fréquents d'exigibilité immédiate .....	56
R 2 — Délais accordés .....	57
R 3 — Poursuites .....	57
R 4 — Amendes .....	58
R 5 — Produits divers .....	59
R 6 — L'avis à tiers détenteur .....	60
R 7 — Actions intentées par les contribuables .....	61
R 8 — La mensualisation .....	63
R 9 — Publicité du privilège .....	64
R 10 — Le système des fiches-comptes .....	65
R 11 — Le recouvrement mécanisé .....	65
R 12 — Quelques précisions .....	66

	Pages
<i>Dépense</i> .....	68
DE 1 — Le paiement .....	68
DE 2 — Les pièces d'identité .....	69
DE 3 — Les justifications d'état civil .....	69
DE 4 — Les héritiers .....	70
DE 5 — Les mandataires .....	71
DE 6 — Quelques précisions .....	71
DE 7 — Quotités cessibles ou saisissables .....	72
 <b>CORRESPONDANTS</b>	
<i>Portefeuille</i> .....	75
P 1 — Bons du Trésor .....	75
P 2 — Emprunts .....	76
P 3 — Remboursement des titres .....	76
P 4 — Paiement des arrérages .....	77
P 5 — Loterie nationale .....	78
<i>Fonds particuliers : F. P.</i> .....	79
<i>Caisse des dépôts : C. D. C.</i> .....	81
<i>Caisse nationale de prévoyance : C. N. P.</i> .....	81
— L'action du comptable .....	82
— Quelques précisions techniques .....	82
 <b>COLLECTIVITÉS</b>	
COL 1 — Budget type moyen .....	85
COL 2 — Régies de recettes et d'avances .....	86
COL 3 — Vérification des régies .....	88
COL 4 — Séance d'adjudication ou d'appel d'offres .....	89
COL 5 — Visa du comptable .....	90
COL 6 — Seuils des marchés .....	90
COL 7 — Marchés : nouvelles dispositions .....	91
COL 8 — Ingénierie .....	92
COL 9 — Récupération de T. V. A. ....	94
COL 10 — Cartes marquées .....	94
COL 11 — Situation comptable et situation financière .....	95
COL 12 — Court aperçu sur la comptabilité hospitalière .....	97
COL 13 — Concessions dans les cimetières .....	98
COL 14 — Comptabilité-valeurs .....	99
 <b>VI. — DIVERS</b>	
D 1 — Quelques précautions .....	101
D 2 — Quelques adresses .....	102
D 3 — Organigramme d'une Trésorerie générale régionale .....	104
D 4 — Schéma du réseau Trésor public .....	105
D 5 — Répartition des comptables publics .....	106
D 6 — Cautionnements des comptables et régisseurs .....	107
 <b>VII. — EN GUISE DE CONCLUSION : quelques thèmes de réflexion ..</b>	
	109



## I. — LE CHEF DE POSTE

- Décret du 29 décembre 1962 dit « Règlement général sur la Comptabilité publique » ;
- Instruction du 16 août 1966 sur l'organisation du service des comptables publics ;
- Décret du 29 décembre 1972 ou « Statut particulier des personnels de la catégorie A des S. E. T. ».

### CP 1 — LE CHEF DE POSTE

Nommés (ou nommées) par arrêté du ministre de l'Economie et des Finances, vous allez bientôt, jeunes comptables, entrer en fonctions.

Ce début professionnel s'accompagne d'un certain nombre de formalités et de démarches.

Il faudra d'abord constituer des garanties, qui sont de deux ordres :

- *le cautionnement*, le plus souvent de type mutuel ;
- *l'hypothèque légale* sur vos biens immeubles éventuels, que vous êtes tenus de déclarer à votre administration.

Il vous faudra également *prêter serment*, devant le préfet ou le sous-préfet, de remplir vos fonctions « avec exactitude, probité et fidélité ».

Vous serez *installé* dans votre poste par votre comptable supérieur, et cette formalité se traduira par deux documents : *le P. V. de la remise du service de votre prédécesseur* et votre *commission de percepteur*, preuve officielle de vos fonctions, qui vous rappelle que vous êtes tenu d'exercer personnellement votre emploi, de résider dans la commune chef-lieu siège de la perception (sauf autorisation spéciale) et de ne pas cumuler de fonctions incompatibles avec celle de comptable du Trésor.

Dès votre installation, vous signifierez vous-même votre nomination et votre signature aux ordonnateurs et autres comptables publics de votre réunion (et notamment le receveur des Postes) afin d'être *accrédité* auprès d'eux. L'accréditation auprès du C. C. P. (et éventuellement de la Banque de France) sera faite par l'intermédiaire du comptable supérieur.

Vous recevrez de celui-ci, sur votre demande, *l'autorisation d'utiliser votre véhicule* personnel pour les besoins du service et c'est à lui que vous adresserez la demande du bénéfice de la gratuité du logement de fonction (mais en ce cas votre indemnité de responsabilité sera réduite de 20 %).

Puis vous contracterez une *assurance personnelle*, de type mutualiste, contre les risques pécuniaires de votre fonction.

Sachez enfin que vous disposez d'un délai de six mois pour présenter d'éventuelles réserves sur la gestion de votre prédécesseur, mais ces réserves, écrites, doivent être précises, détaillées et motivées et ne sauraient prendre la forme d'appréciations générales.

## CP 2 — DROITS DU CHEF DE POSTE

A vos droits civiques, politiques et syndicaux s'ajoutent des droits qui sont propres à votre double qualité de fonctionnaire et de comptable :

- *droit à protection sur le plan pénal* contre les menaces, outrages, injures ou diffamations à l'occasion de l'exercice de vos fonctions ;
- *droit à protection sur le plan civil*, exercé par l'Etat, à l'encontre du tiers responsable d'un accident survenu aussi bien au cours qu'en dehors du service ; tout dommage corporel subi doit être signalé sans délai à l'administration et le fonctionnaire doit déclarer sa qualité lors d'une action personnelle en réparation civile ;
- *droit de faire appel à la force publique* si l'ordre public est troublé dans le poste ou ses abords immédiats pour un motif grave, quel qu'il soit ;
- *droits professionnels réglementaires* découlant de vos fonctions : droit d'exiger un recouvrement, de refuser un paiement, une formalité ou une condition abusive, droit de renseignements auprès des Maires et d'autres services publics, etc. ;
- *droit de refuser un ordre irrégulier* engageant votre responsabilité personnelle pécuniaire en cas d'exécution, sauf si cet ordre émane de votre supérieur direct ayant lui-même la qualité de comptable, auquel cas sa responsabilité se substitue à la vôtre ;
- *droit à une action civile* à l'encontre du contribuable défaillant, par subrogation dans les droits du Trésor pour les cotes d'impôts que vous pourriez être amenés à solder de vos deniers ;
- *droit de surveillance et de contrôle* sur les actes professionnels de tout agent exécutant son service pour votre compte et sous votre responsabilité : employés du poste, régisseurs, mandataires ou délégués ;
- *droit de décider toute mesure urgente* indispensable à la sécurité du poste et à la garde des fonds, en cas de besoin ou de danger. En particulier, le port d'arme dans (ou à l'occasion de) l'exercice des fonctions peut être autorisé par le préfet par l'intermédiaire du comptable supérieur.

## CP 3 — OBLIGATIONS DU CHEF DE POSTE

*Obligations particulières :*

- **LA RESIDENCE.** Le comptable public est tenu de résider dans la localité où est situé le poste comptable, et si ce dernier comporte un logement de fonction (ou un local attaché) il doit l'occuper ;
- **LES BUREAUX.** Le chef de poste assure, selon les règles propres à son administration et à l'usage, la bonne tenue des bureaux et des agents, le respect des heures d'ouverture au public et la conservation des archives ;
- **LA DISCIPLINE.** Le chef de poste est, de droit, chef hiérarchique de tout agent du poste qui reçoit de lui toute instruction jugée utile pour l'exécution du service, et il en répond auprès du comptable supérieur ;

- LA SECURITE. Toutes mesures jugées nécessaires à la garde des fonds, valeurs et documents doivent être prises et respectées de façon permanente : ce n'est qu'à cette condition que le cas de force majeure pourrait décharger sa responsabilité ;
- LES FONDS. Conserver distinctement les fonds publics et les fonds privés personnels ; assurer l'unité de caisse ; varier les horaires et les itinéraires pour les transports de fonds ;
- LA GESTION. Le chef de poste a la charge de rendre compte au moins une fois l'an.

*Obligations générales :*

- LES INCOMPATIBILITES :
  - a) *De fonctions administratives* et notamment électives : par exemple, le comptable public ne peut être conseiller municipal d'une commune de sa réunion, ni maire, ni conseiller général pour tout le département ;
  - b) *D'activités extérieures* : il lui est interdit d'exercer à titre professionnel une activité privée lucrative, et d'avoir des intérêts de nature à compromettre son indépendance.
- LE SECRET PROFESSIONNEL (Code pénal, art. 368 et suivants, C. G. I. art. 2006). A trait à tout document, à tout renseignement dont le comptable a connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et dans tout domaine de sa profession. Toute correspondance doit être envoyée sous pli fermé.
  - \* De nombreuses exceptions en matière fiscale sont prévues par le C. G. I.
- LA DISCRETION PROFESSIONNELLE concerne les faits et les informations dont le comptable peut avoir connaissance, directement ou indirectement.
- L'OBLIGATION DE RESERVE intéresse surtout l'exercice des droits politiques : le comptable public doit être strictement impartial dans l'exercice de ses fonctions ; une prudence accrue lui est recommandée en matière communale où le domaine de l'opportunité échappe à sa compétence.

## **CP 4 — LES FONCTIONS DU COMPTABLE**

Elles concernent :

1. — LES RECETTES (Etat et collectivités). Le comptable du Trésor, à la fois percepteur (comptable subordonné) et receveur (comptable principal des collectivités et établissements publics) est chargé non seulement *d'exécuter* les opérations de recettes, mais encore de *contrôler* leur validité, d'exercer toute diligence nécessaire pour assurer la rentrée des ressources de toute nature et de *conserver* tous droits et privilèges ;

2. — LES DEPENSES. Les contrôles, plus nombreux et détaillés, permettent de s'assurer de la *régularité* formelle de la dépense (rôle de payeur) et de procéder au paiement *réglementaire et libérateur* (rôle de caissier) ;

3. — LA CONSERVATION DES FONDS ET VALEURS. Seul qualifié pour manier les fonds et valeurs, le chef de poste doit pouvoir les *présenter* à tout moment et leur montant doit correspondre à tous

les soldes en écritures ; il doit prévoir en outre toute mesure, passive ou active, pour en assurer la *sécurité*.

4. — LES OPERATIONS DE TRESORERIE. Le chef de poste est chargé d'exécuter, de façon *précise* et *sûre* tous les mouvements de fonds et valeurs (matériels ou en écritures), toute opération temporaire ou définitive (avant ou après le titre) et toute opération autorisée pour le compte de correspondants ou de particuliers ;

5. — LA CONSERVATION DES PIECES JUSTIFICATIVES ET DOCUMENTS. Tout support matériel (imprimé, carte, bande magnétique...) constituant la preuve justificative d'une opération ou établissant un droit, archivé ou non, doit être l'objet des mêmes soins que pour les fonds et valeurs ;

6. — LA TENUE DE LA COMPTABILITE DU POSTE. Toute opération du poste doit être aussitôt retracée en écriture et le comptable public doit pouvoir, à tout moment, arrêter ses comptes, contrôler les soldes et justifier les résultats essentiels auprès du comptable supérieur ;

7. — LES ATTRIBUTIONS SPECIALES DU RECEVEUR.

— le receveur des collectivités et établissements publics est particulièrement chargé de la conservation du patrimoine (sauvegarde des droits, diligences exercées et description détaillée périodique) ;

— le receveur hospitalier est en outre chargé de conserver et protéger les fonds, valeurs et objets précieux déposés par les hospitalisés ;

8. — LES AUTRES FONCTIONS : le chef de poste est également :

— *conseiller* des collectivités en matière économique, financière et comptable ;

— *informateur* de l'administration : statistiques, recensements, renseignements divers ;

— *préposé* de la Caisse des dépôts pour les recettes et dépenses courantes ;

— *producteur* dans le domaine de l'épargne : placements, dépôts, C.N.P. ;

9. — LES FONCTIONS EVENTUELLES :

— *membre* de la commission cantonale d'admission à l'Aide sociale ;

— *membre* de la commission locale des frais électoraux ;

— *contrôleur* du produit des jeux dans les casinos ou du P. M. U. ;

— *agent comptable*, ès qualités, d'un établissement public situé dans sa réunion (collège agricole par exemple) ;

— correspondant local de la Loterie nationale, des Monnaies et Médailles...

## CP 5 — LA RESPONSABILITÉ DU CHEF DE POSTE

La complexité de cette question, sur le plan fiscal, administratif, civil et pénal, tient à la diversité des fonctions et à l'abondance des opérations de contrôle et d'exécution prescrites par une multitude de textes (1).

Et son importance est fondamentale : « Tout le système français de la comptabilité publique repose sur la responsabilité des comptables (M. Martial SIMON) et « cette responsabilité est la clé de leur efficacité » (M. Pierre GRÉGOIRE).

Pourtant le principe en est simple : « Toutes les fois qu'un comptable effectue une opération irrégulière... il doit rembourser le montant de la somme que la collectivité publique a perdue du fait de cette

(1) Notamment : le Règlement général de 1962, l'article 60 de la loi du 23 février 1963, le décret du 29 septembre 1964 sur les débits, le décret du 15 novembre 1966 sur les régisseurs, certaines dispositions du Code général des impôts, du Code des communes et du Code pénal, ainsi que la jurisprudence de la Cour des comptes.

irrégularité » (M. G. DEVAUX) et sa motivation repose sur le bon sens : « les législateurs... ont imposé aux comptables publics une responsabilité plus inflexible que la responsabilité du droit civil, parce que la caisse du Trésor public, qui est celle de tous les citoyens, doit être encore plus inviolable que celle des particuliers » (Cour des comptes, rapport public sur l'année 1896).

*CARACTERES de cette responsabilité.* Elle est *réelle*, et gagée sur des garanties (cautionnement, hypothèque légale, privilège sur les meubles).

Elle est *spéciale*, c'est-à-dire propre à la fonction, et vient s'ajouter à la responsabilité du fonctionnaire dont elle se distingue nettement :

1° L'Administration doit prouver la faute de service du fonctionnaire pour exercer une action récursoire, mais cela est inutile pour la faute du comptable qui est toujours *présumée*, quel qu'en soit le motif ;

2° La distinction entre faute de service et faute personnelle devient inutile ; la faute du comptable est commise soit *dans la gestion* soit hors de la gestion (droit commun dans ce dernier cas) ;

3° L'action en responsabilité pécuniaire contre le fonctionnaire, appréciée par le juge administratif, est exercée par l'Administration qui peut y renoncer ou transiger ; celle du juge des comptes s'exerce d'office sans possibilité de renonciation ni de transaction (Cour des comptes, 28-4-1869 et Conseil d'Etat, 8-6-1894 notamment) ;

4° Elle est enfin indépendante de toute action disciplinaire.

*FAITS GENERATEURS.* Outre les crimes et délits prévus par le Code pénal, toute opération irrégulière (involontaire ou non, personnelle au chef de poste ou imputable à l'un de ses agents) peut entraîner la mise en jeu de la responsabilité dès qu'elle se rattache à l'une des fonctions de chef de poste. L'absence d'action de sa part peut également connaître la même sanction.

*CONSTATATION.* Elle est toujours aisée et facilement évaluée : il s'agit toujours d'un fait matériel (erreur ou absence de document) et d'une différence matérielle (déficit comptable, simulé ou assimilé).

*SANCTION.* C'est la procédure du DEBET qui détermine officiellement le préjudice et la nature de la faute (omission, insuffisance, erreur ou irrégularité) sans porter aucun jugement de valeur sur la cause de cette faute.

\* Sur le plan pratique, le chef de poste doit donc s'attacher à déceler toute anomalie sur les principaux points suivants :

- *concordance* rigoureuse entre les écritures et la caisse, entre les écritures et le portefeuille, toute différence en moins constituant un DEFICIT *comptable* (sauf bien entendu, à redresser une erreur manifeste) ;
- *absence* de dissimulation d'opérations ou de falsification d'écritures, notamment aucun chiffre ne doit être gratté, effacé, raturé ou rendu illisible. En cas d'erreur le nombre erroné doit être biffé d'un seul trait et doit demeurer lisible ; le carnet des rectifications doit être servi chaque fois que l'erreur ou la rectification est importante. Des erreurs de ce genre entraîneraient en effet un DEFICIT *simulé*, plus grave en général ;
- *équivalence* stricte entre les écritures et les états de restes à recouvrer ; toute différence en moins, assimilée à un DEFICIT devant être réglée des deniers personnels du comptable afin d'augmenter les écritures. Ceci est valable pour tout produit pour lequel on établit un état des restes à recouvrer.

**\*\* Il surveillera tout particulièrement :**

- *les contrôles de la dépense* : a) préalables : existence des crédits ou de la validité de la créance, l'exactitude de la liquidation, l'absence de prescription ou de déchéance, d'oppositions ou de nantissemments ou encore de compensation légale... ;  
b) simultanés : validité de l'acquit et identité de la partie prenante, exactitude du décaissement... ;
- *la régularité des pièces justificatives* : marchés, contrats, délibérations, procurations, titres divers et *celle des rejets* ou des *refus* de paiement ;
- *le fonctionnement des régies* d'avances ou de recettes, le régisseur agissant comme délégué personnel du comptable. Ce dernier ne pourrait être déchargé de sa responsabilité que s'il amène la preuve qu'il a exercé tous les contrôles prescrits ;
- *l'exercice des actes* interrompant la prescription ou conservant le privilège du Trésor (date, validité, renouvellement, etc.) et *l'exécution des diligences préservant des droits* (inscriptions hypothécaires, contrats, baux...).

**\*\*\* Enfin, de façon générale, il fera respecter :**

- *les dates de production* des principaux documents (balances, comptes de gestion) ;
- *les règles* de sécurité, du secret et de la discrétion ;
- *l'absence d'excès* de tous ordres : contrôles abusifs, retards dans les paiements ou les remboursements (excédents), retards dans les régularisations (recettes à classer, dépenses à imputer), etc. ;

*N. B.* — Tout cas de force majeure (perte, vol, destruction) et toute infraction grave constatée seront aussitôt signalés au comptable supérieur (et à la compagnie d'assurance).

## **ATTÉNUATIONS DE LA RESPONSABILITÉ DU PERCEPTEUR**

### **I. — EN MATIÈRE D'IMPOT**

A. — La responsabilité du percepteur, solidaire du contribuable, peut être *dégagée* :

1° *Par le dégrèvement*, décision administrative définitive assimilée à un recouvrement, qui appartient au directeur des Services fiscaux (au premier degré) ;

2° *Par l'admission en non-valeurs des cotes irrécouvrables* pour absence, décès sans succession, indigence, insolvabilité, clôture pour insuffisance d'actif... Procédure de dégrèvement, mais celui-ci n'a pas un caractère définitif, il est conditionnel (le recouvrement pourrait être ultérieurement repris : 562 à 390-302 Rec. Div./Rec. sur C. D. après ad. NV). Compétence du directeur des Services fiscaux jusqu'à 400 000 F (Instr. 80-151 A 1 du 29-8-80) ; au-delà : DGI + CP, éventuellement le ministre en cas de désaccord ;

3° *Provisoirement, par le sursis d'avance* accordé pour 1 an par le préfet sur les états des restes, mis à jour, de l'exercice N-3. Ce sont les cotes que le percepteur estime recouvrables avec délais (nouvelles poursuites, recherches, etc.) ;

4° *Par l'admission en décharge de responsabilité* prononcée par le préfet sur les cotes devenues définitivement irrécouvrables, qu'elles aient été ou non déjà présentées en N. V. (jusqu'au 100 000 F ; au-delà, compétence du ministre avec avis DGI + CP).

Les décisions du directeur des Services fiscaux (1° et 2°) ne peuvent avoir comme recours du comptable que les démarches auprès du préfet (3° et 4°).

Celles-ci peuvent donner lieu, auprès du ministre, au recours du percepteur en cas de rejet total ou partiel ou à celui du directeur des Services fiscaux (accord CP + DGI), en cas de décharge totale ou partielle.

B. — La responsabilité du percepteur peut être *atténuée*, pour les arriérés non soldés qui entrent alors dans la catégorie des DEBETS, par le ministre, sur recours gracieux, qui peut accorder :

- soit la *décharge de responsabilité* en cas de force majeure, ce cas étant défini comme un événement extérieur, imprévisible et irrésistible à la fois ;
- soit une *remise gracieuse* pour les cas proches de la force majeure.

## II. — EN MATIÈRE D'AMENDES ET CONDAMNATIONS PÉCUNIAIRES

A. — *Réductions* ou *annulations* prévues en cas d'amnistie, grâce, prescription, révision ou décès du condamné, dégagent la responsabilité du comptable subordonné et du comptable supérieur.

B. — *Les admissions en surséances* (équivalant aux N. V.) sont prononcées par le T. P. G. qui en justifie devant la Cour des comptes. La responsabilité personnelle du comptable subordonné ne pourrait donc être retenue qu'en cas de faute de service lourde et grave, de sa part.

## III. — EN MATIÈRE DE PRODUITS DIVERS

C'est le comptable supérieur qui est responsable au premier degré, et c'est à lui qu'il appartient de proposer au préfet les admissions en N. V. (ce qui ne dispense pas le percepteur de contrôler la régularité des titres ou leur réduction, chaque fois que cela lui est possible).

## IV. — EN MATIÈRE DE DÉPENSES TRÉSOR

Le percepteur effectuant ces dépenses pour le compte du comptable supérieur, c'est celui-ci qui en est principalement responsable, sauf à exercer une action récursoire sur le percepteur (ayant agi en qualité de caissier) qui aurait commis une faute de service, notamment au niveau des contrôles préalables à la dépense. Seule atténuation possible : la force majeure.

## V. — DANS LE DOMAINE DES COLLECTIVITÉS

La responsabilité du percepteur, comptable principal dans ce domaine, est entière. Elle ne pourrait être atténuée qu'en cas de :

- 1° *Force majeure* (cas général) ;
- 2° *Réquisition régulière* de l'ordonnateur, chaque fois que cette procédure est possible (illégalité d'une dépense, tromperie de la part d'un tiers) ;
- 3° *Exercice des contrôles réglementaires* sur la gestion des régisseurs indéliçats.
- 4° *Faute commise sur un fait générateur* qui ne lui est pas imputable : hors de sa gestion, incompétence fonctionnelle.
- 5° *Inaction de l'ordonnateur* qui aurait privé d'effet ses diligences (absence de sauvegarde de droits, poursuites refusées...).

De plus, l'obligation de rendre compte (au moins une fois l'an) peut être sanctionnée par des amendes journalières en cas de retard dans la remise des comptes, ou d'absence de réponse aux injonctions.

## VI. — DANS LES AUTRES DOMAINES

Les opérations sont assimilées, pour l'appréciation de la responsabilité ou pour ses atténuations, aux matières qui précèdent, par exemple :

- émission d'emprunt : assimilée à une recette au comptant (cas des chèques non certifiés) ;
- service des intérêts : assimilé à la dépense sans ordonnancement (contrôles préalables) ;
- dépenses p/c C. D. C. : assimilées à la dépense ;
- objets précieux des hospitalisés : assimilés à la conservation de droits ou biens patrimoniaux.

A signaler une responsabilité assez réduite (sauf faute de service lourde, ou, ce qui serait plus grave, faute personnelle volontaire ou frauduleuse) dans deux domaines : *fonds particuliers* (responsabilité du T. P. G.) et *recettes p/c de la C. N. P.* (qui ne deviennent définitives qu'après signature du contrat).

*N. B.* — La responsabilité des comptables, traitée ici de façon sommaire, mérite une étude approfondie de la part du futur chef de poste. Voir notamment sur ce point :

- « La Comptabilité publique », MM. Prada et Sonrier, Berger-Levrault, 1978, chapitre 35, p. 119 ;
- « Les Comptables publics », J. Magnet, Berger-Levrault, 1974, chapitre 5, p. 70.

## CP 6 — LE ROLE D'ORGANISATEUR

« L'organisation tend à l'emporter sur la technique elle-même (...), le dirigeant véritable (...) est l'administrateur au sens large du terme, c'est-à-dire celui qui coordonne et dirige les efforts de tous », André SIEGFRIED.

L'expérience montre en effet qu'il est indispensable que le chef de poste, gestionnaire, directeur et chef responsable, se connaisse d'abord lui-même ; qu'il connaisse bien son personnel, son public, ses clients et son poste ; qu'il connaisse bien son métier en actualisant constamment son savoir technique ; qu'il fasse preuve de précision, de dynamisme, de compréhension tout autant que de fermeté.

Mais toutes ces qualités ajoutées ne suffisent encore pas. Il faut de plus que le chef de poste sache organiser, de façon objective et méthodique, le travail en équipe.

\* Pour cela il devra aborder une première étape, d'ordre pédagogique : fournir de bons outils (documentation, textes, résumés, tableaux synoptiques, fiches de synthèse ...) à de bons agents. La formation de ces derniers doit tendre à la fois :

- à la *compétence* de chacun dans toute la chaîne verticale des opérations propres au poste de travail de l'agent (de la plus simple opération à la plus difficile possible, compte tenu des aptitudes de chacun) ;
- à la *polyvalence* de tous, chaque agent ne devant pas ignorer le travail essentiel de son voisin, et le cloisonnement technique devant être proscrit sous toutes ses formes.

\*\* Une seconde étape consistera à répartir de façon efficace et fonctionnelle les documents-supports (ordre spatial des imprimés, registres,

documents...) et l'équipement technique (machines, téléphones, classeurs...). L'observation quotidienne sur une période assez étendue constitue le seul et le meilleur moyen d'analyse en ce domaine.

Enfin il faudra savoir répartir les tâches et les coordonner, lutter contre les mauvaises habitudes mais sans bouleverser les services, prévoir les surcroûts de travail et les périodes difficiles, tout en surveillant l'exécution et en maintenant un niveau de réalisation suffisant.

Pour conclure, un mot sur le problème de *l'autorité*, qui est moins le fait du poids hiérarchique que du comportement du chef de poste : il est rare en effet que le bon exemple permanent de celui-ci, sa franchise et son objectivité, son humeur stable et le bien-fondé de ses décisions ne puissent entraîner une ambiance favorable au travail efficace et régulier de la part de tous.

