



## Etapes de la mise en œuvre du projet du Compte Unique du Trésor Public – Conduite du changement subséquent

Direction Générale du Trésor et de la comptabilité Publique - Mauritanie

Mohamed Said Ould Ahmed



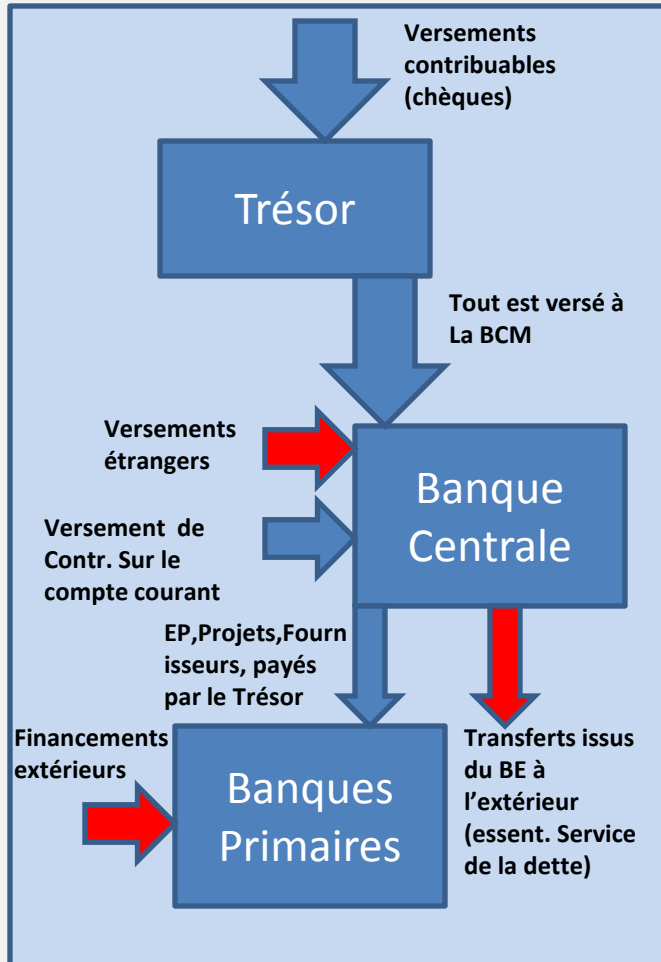
## Sommaire

- I. Une Trésorerie éparpillée auprès des banques primaires (avant 2005)
- II. Centralisation de la Trésorerie de l'Etat à la Banque Centrale de Mauritanie (2005-2011)
- III. Prise de l'Arrêté de Nivellement au besoin (2009)
- IV. Création du compte unique (2011)
- V. Le Compte Unique, le Plan de Trésorerie et la déconcentration comptable
- VI. Le système d'interfaçage Trésor /BCM et l'Etat de réconciliation
- VII. Contribution de la Banque Centrale de Mauritanie
- VIII. Compte Unique associant déconcentration comptable et respect du Plan de Trésorerie (2014)
- IX. La gestion de la dette, la gestion active de la Trésorerie



# I. Une Trésorerie éparpillée auprès des banques primaires (avant 2005)

## Flux de Trésorerie de l'Etat



## Résultat

Le Trésor Public souffre chroniquement d'une Trésorerie tendue

La trésorerie non Utilisée de l'Etat est déposée auprès Des banques primaires

Les réserves en devises de la BCM Sont chroniquement faibles

## Conséquences sur les Fin. Publ.

- Le budget de l'Etat ne s'exécute pas au rythme nécessaire
- Les budgets de plusieurs années S'exécutent en même temps
- L'accumulation d'arriérés (budgétaires et de trésorerie)
- Le terrain est fertile pour la corrupt.
- Les EP sont parf.engagés auprès du SB
- L'Etat se débat dans un cercle Vicieux, car les Banques primaires Ne sont mêmes pas prêtes à acheter Des BT, avec pourt.des fonds dont tout Ou partie appartient à l'Etat
- Le découvert statutaire de l'Etat Accordé par la BCM est souvent Dépassé
- La BCM officie en tant que MF Bis et Exécute d'office beaucoup d'opérations
- Usage de la planche à billet
- Une inflation galopante incontrôlable
- Impossible de déterminer la PNG



## II. Centralisation de la Trésorerie de l'Etat à la Banque Centrale de Mauritanie (2005-2011)

### Réforme opérée en 2005

- La BCM dédie une racine comptable à l'Etat (320) et ouvre des comptes à tous les Etablissements Publics, projets et autres organismes publics sous cette racine.
- Les comptes de ces entités auprès des banques primaires, ont été fermés et leurs soldes reversés dans les nouveaux Comptes créés.
- Le compte courant du Trésor est aussi sous cette Racine (3200100)
- Seul le MF est habilité à ouvrir tout compte d'Entité Publique
- Mise en place d'un marché monétaire qui opère Chaque Semaine.
- Le Trésor réorganise son dispositif comptable en conséquence

### Résultats obtenus

- La PNG est déterminée sans difficultés
- Le Trésor passe d'un acteur « fauché » à un opérateur Actif, qui peut emprunter sur le marché monétaire des ressources non étatiques déposées auprès des banques
- Les arriérés de trésorerie sont tous payés  
Le calendrier d'exécution budgétaire et en particulier Les clôtures sont respectées
- Le rôle de la BCM se résume dorénavant à Son intervention Statutairement fixée
- Les EP ne peuvent plus emprunter auprès du secteur Bancaire
- Plus de chevauchement d'exercices budgétaires



### III. Prise de l'Arrêté de Nivellement au besoin (2009)

#### Problèmes rencontrés

- La crise politique de 2008-2009 a replongé La Trésorerie de l'Etat dans le marasme
- Presque toute la Trésorerie de l'Etat était au niveau de la BCM, mais le Trésor n'y avait pas accès
- Les EP préféraient déposer leur trésorerie à la BCM, Plutôt qu'au Trésor, compte tenu de la proximité de Celui-ci avec les corps de contrôle
- Les banques préféraient fructifier leurs dépôts ailleurs que par achat de BT (marché de change etc.)
- La position du Trésor redevenait critique sur le marché

#### Solutions adoptées

- D'abord virement systématique de tous les mandats Budgétaires Destinés aux comptes divisionnaires (racine320) à la BCM vers les comptes de dépôt Au Trésor
- Prise de l'Arrêté 322/MF du 15/01/2009 stipulant le nivellement sur simple demande du MF de tous Les comptes divisionnaires (racine 320) sur le compte Du Trésor (3200100) et reconduction de leurs soldes Dans les comptes de dépôts existant ou à créer dans Les livres du Trésor
- Bancarisation systématique de tous les règlements aux tiers en guise de clin d'œil aux banques: nous Prenons vers nous tous les fonds déposés « abusivement » dans les banques mais nous payons Systématiquement à travers le système bancaire.
- Première opération de nivellement réussie le 01.02.2009



## IV. Création du compte unique (07.10.2011)

### Mesures prises

- Tous les comptes de la racine 320 sauf le 3200100 (ancien compte courant du Trésor) sont clôturés et leurs soldes reconduits (débiteurs ou créditeurs) au 3200100;
- Ouvertures dans les livres du Trésor de tous les Comptes qui n'y existaient pas;  
Au niveau du Trésor les soldes des comptes fermés sont nivelés dans les comptes correspondants au Trésor;
- Les structures publiques concernées sont toutes informées par Correspondance;
- Pour les comptes qui, pour des raisons de conventions avec une partie tierce (bailleurs de fonds ou autres), devaient obligatoirement rester à la BCM des comptes sont créés hors de la racine 320, et les soldes sont nivelés dans ces nouveaux comptes;
- Les chèques du Trésor sont devenus compensables et le Trésor qui était représenté par la BCM au sein de la chambre de compensation est devenu membre à part entière de cette chambre

### Résultats obtenus

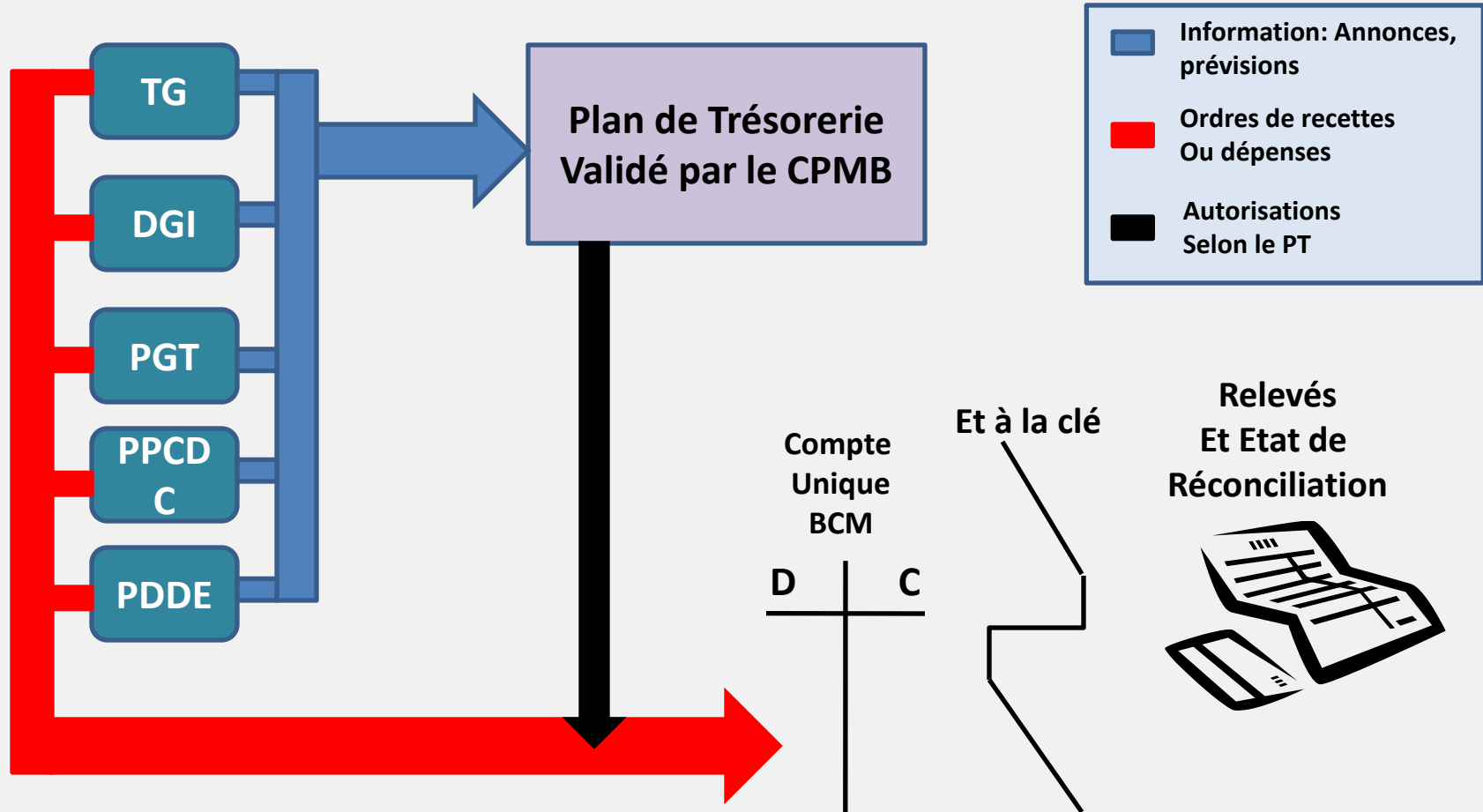
- La Trésorerie de l'Etat est dorénavant quasi-entièrement concentrée dans un seul et même compte auprès de la BCM
- Les entités publiques détenant un compte au Trésor pouvaient payer leurs dépenses directement par Chèque du Trésor certifié que le bénéficiaire pouvait remettre à sa banque pour compensation.

### Difficultés encore à surmonter

- Les comptables des Déposants au Trésor ne nécessitent plus une signature supplémentaire du Trésorier Général pour le paiement de leurs dépenses, mais les comptables principaux du Trésor (PGT, PDDE et PPCDC) nécessitent encore cette signature, ce qui est contradictoire avec la réforme de la déconcentration comptable

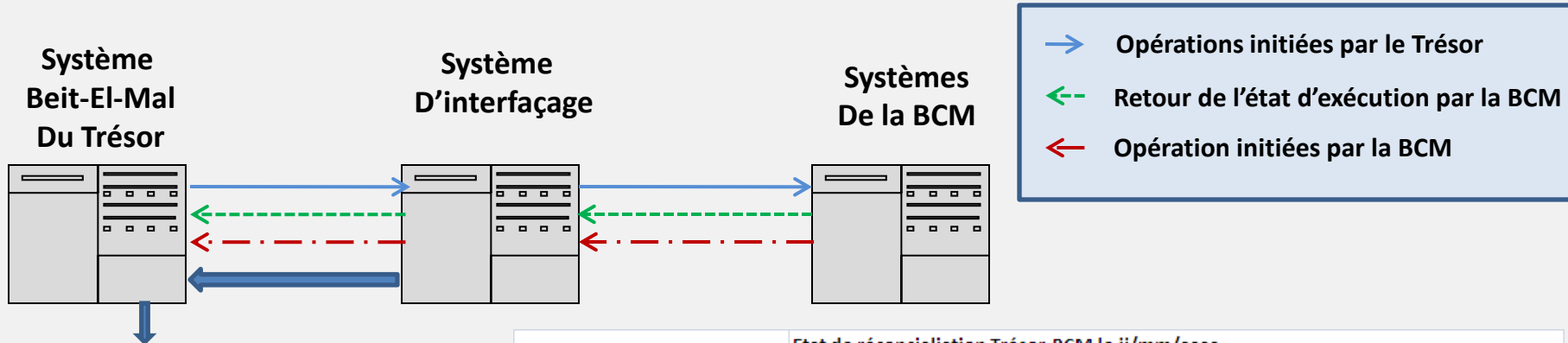


## V. Le Compte Unique, le Plan de Trésorerie et la déconcentration comptable





## VI. Le système d'interfaçage Trésor/BCM et l'Etat de réconciliation (fluidité des opérations et fiabilité des soldes)



→ Opérations initiées par le Trésor  
 ← Retour de l'état d'exécution par la BCM  
 ← Opération initiées par la BCM

Etat de réconciliation au moment t:  
 Solde au Trésor (t)+Solde à la BCM(t)=  
 $\Sigma$  des opérations en instances de  
 part et d'autres

**Problèmes encore à surmonter:**

- Le retour systématique des informations de la BCM, n'a pas encore lieu
- Les détails des opérations ne sont pas mis par la BCM à la disposition des banques=>retard d'exécution

Etat de réconciliation Trésor-BCM le jj/mm/aaaa			
	DB	CR	
Solde au Trésor	10 000 000 000,00	-	
Solde à la BCM	-	9 500 000 000,00	
<b>Solde à réconcilier (SAR)</b>	<b>500 000 000,00</b>	<b>-</b>	
Avis de Débit ou de Crédits Attendus			
Date	DB	CR	Libellé
(jj-1)/mm/aaaa	0	500 000 000,00	Païement Société A
(jj-1)/mm/aaaa	200 000 000,00	-	Bodereau de chèque à l'encaissement
<b>Solde Trésor non réconcilié (A)</b>		<b>300 000 000,00</b>	
Opérations non constatées par le Trésor			
date	DB	CR	Libellé
(jj-1)/mm/aaaa	800 000 000,00	-	Remboursement échéance Banque Mondiale
<b>Solde BCM non réconcilié (B)</b>	<b>800 000 000,00</b>	<b>-</b>	
<b>Solde non réconcilié (A)+(B)</b>	<b>500 000 000,00</b>		
<b>= solde à réconcilier (SAR)</b>			





## VI. Le système d'interfaçage Trésor/BCM et l'Etat de réconciliation (fluidité des opérations et fiabilité des soldes)

### L'optimisation du système d'interfaçage

- On substitue à la disponibilité en ligne des opérations côté BCM, une exploitation quasi-automatique du relevé quotidien en Excel; La re-saisie n'est pas nécessaire et l'opération ne prend en tout que quelques Minutes;
- Les détails des dépenses et bientôt des recettes Sont transmis par le Trésor dès leur validation par e-mail automatique aux Banques primaires sur des adresses e-mail sécurisées communiquées par celles-ci;
- La position des règlements est publiée à l'attention des bénéficiaires sur le site du Trésor, tout en respectant bien sûr l'obligation de confidentialité. Cette publication est régulièrement réactualisée (toutes les 2h).

### Résultats

- Dans l'attente de la mise en place d'un système de Paiement électronique par la BCM l'interface a permis au Trésor:
- d'accélérer le rythme de paiement et des encaissements;
  - de maîtriser la situation du compte unique dont l'état de réconciliation est produit chaque jour;
  - De permettre aux usagers du Trésor Public de S'informer à travers le site sur l'état de dénouement De leurs opérations



## VII. Contribution de la Banque Centrale de Mauritanie

### Contribution attendue de la BCM

Le cash pooling ou la centralisation de la trésorerie  
Est un service bancaire que la Banque Centrale  
De Mauritanie doit pouvoir offrir aussi  
Bien au Trésor qu'à ses autres clients;

La BCM doit aussi mettre en place un véritable  
Système de paiement électronique, facilitant  
Au Trésor et aux acteurs bancaires l'exécution  
Des opérations;

La BCM doit encore rehausser sa présence à  
l'intérieur du pays où elle ne dispose  
À ce jour que de 2 filiales en plus du siège central;

La BCM doit avoir ses propres instruments de  
Politique monétaire et ne pas faire recours aux Bons  
Du Trésor pour conduire cette politique

### En attendant ...

Le Trésor doit compléter la mise en place de  
Son compte unique par la concrétisation d'une  
déconcentration comptable, qui tienne compte  
Du plan de trésorerie hebdomadaire



## VIII. Compte Unique associant déconcentration comptable et respect du Plan de Trésorerie (2014)

### Pré-requis:

Ouverture d'un compte 4303 et d'un compte 5502 par comptable principal (PGT,PDDE)

Cycle hebdomadaire ...						
Phases-->	Mise en place	Emission	Certification	Validation du paiement	Compensation	Emargement du chèque
<b>Acteurs</b>	CPMB, Service de la Trésorerie	Comptable Payeur	Service de Dépôts	Comptable Payeur	BCM	Service de la comptabilité du Trésor
<b>Explication</b>	Sur la base des annonces des comptables, le plan de trésorerie hebdomadaire est élaboré et les montants accordés sont mis en place dans les comptes de dépôts des comptables le 1er jour de la semaine	Le comptable établit un chèque par banque pour effectuer ses règlements	Le service de dépôt, certifie le chèque en fonction de la disponibilité sur le compte 4303XXX	Le comptable valide le paiement, le chèque est ensuite envoyé directement à la Banque primaire	La BCM débite le compte Unique par le Montant du chèque, à l'issue de la compensation	Le chèque initialement émis par le comptable retourne au Trésor après que la BCM ait débité le compte unique. Le service comptable a 24 h pour effectuer un éventuel rejet comptable
<b>Opération comptable au Trésor</b>	4303XXX,CR	néant	4303XXX,DB	40,43,58,DB	néant	5501,CR (Compte Unique dans les livres du Trésor)
	5502XXX,DB		430300000,CR	5502XXX,CR		430300000,DB



## IX. La gestion de la dette, la gestion active de la Trésorerie

### La dette et la gestion de la Trésorerie

Le compte Unique est un instrument essentiel de La gestion de la trésorerie qui pour sa part sert de Levier de commande pour la maîtrise de la dette;

La gestion active de la trésorerie permet un Paiement au fil de l'eau des dépenses, en respectant Les plafonds pertinents d'endettement tout en Optimisant les charges à payer pour cette dette;

En Mauritanie on a pas encore atteint l'objectif de Gestion active de la trésorerie et nous confrontons Pour atteindre cet objectif les problèmes suivants:

▪ Notre « souveraineté » financière n'est pas encore Acquis, car nous faisons le plus souvent recours à une dette concessionnelle, certes moins chère, mais qui est liée à des conditionnalités de gestion;

▪ Notre trésorerie est bancaire car nous remboursons La dette sans encaisser les tirages ;

▪ Nous disposons encore d'un budget de moyens qui ne garantit pas encore l'utilisation optimale des Ressources;

▪ L'existence d'une multitude de budgets annexes

▪ Inexistence de possibilités de placement des Excédents de trésorerie



Je vous remercie pour  
votre attention ...