

**Séminaire thématique de l'AIIST
10 et 11 juillet 2017
Alger / ALGERIE**

Comment optimiser la gestion de Trésorerie ?

Les étapes pour tendre vers le Compte Unique du Trésor (CUT)

Définir le CUT (cf. annexe 1) :

L'organisation du système bancaire est indispensable au développement économique d'un pays. Ce système repose sur trois acteurs : la Banque Centrale, les banques privées et le Trésor public. Pour ce dernier, il apparaît que la centralisation sur un compte ouvert auprès de la Banque Centrale des recettes encaissées et des dépenses payées facilite grandement l'optimisation de la gestion de la Trésorerie.

Étapes (cf. annexe 2) :

1- Une décision politique pour un accompagnement politique

La création du CUT repose sur une décision politique. Elle traduit la volonté d'avoir une information fiable et unique en matière de trésorerie et permet d'unifier les pratiques financières au sein de l'administration d'État.

Sa mise en place et son fonctionnement impliquent également une volonté ministérielle forte pour lutter contre les oppositions et l'inertie de certaines administrations ou institutions publiques.

Le CUT, lié à une gestion budgétaire rigoureuse et à la réforme de la comptabilité publique sont trois des piliers d'une bonne gouvernance financière de l'État.

2- Un travail législatif et réglementaire

La mise en place du CUT implique un dispositif législatif et réglementaire spécifique préalable à tous les travaux techniques.

3- Un accord formalisé avec la Banque Centrale

Ce document doit détailler les relations entre les deux structures et les obligations de chacun.

4- Un audit interne ministériel sur les circuits financiers et l'élaboration des nouveaux circuits

Si la mise en place du CUT veut être efficace, il importe d'auditer au préalable les circuits de recouvrement et de dépense (sont-ils concentrés ou non ?), de comptabilité des opérations, les outils informatiques utilisés et les moyens de télépaiement mis à la disposition des usagers. L'audit des systèmes de sécurité informatique est également indispensable.

Ce travail doit se doubler d'une élaboration technique des nouveaux circuits qui se substitueront au dispositif actuel.

5- Le recensement des comptes existants

Le Trésor public doit mener un travail minutieux des comptes ouverts par les administrations dans les différents établissements bancaires en :

- recensant les opérations connues avec les administrations et en travaillant en priorité sur les flux les plus importants ;
- utilisant la comptabilité de l'État pour déterminer les circuits de recettes et de dépenses ;
- menant des enquêtes auprès de la Banque Centrale et des établissements commerciaux.

6- Figer les soldes et arrêter les opérations

Cette opération est indispensable car elle permet d'avoir une image précise. L'arrêt des opérations doit s'accompagner de l'activation des nouveaux circuits financiers retenus à l'issue de la phase d'audit.

7- Solder les comptes et transférer les disponibilités

Cette opération permet de consolider sur le CUT les mouvements antérieurs.

8- Aspects techniques à régler

8.1- Avoir des sous-comptes techniques :

Le pragmatisme conduit à avoir des sous-comptes ouverts également au nom de tel ou tel comptable public. Il est important que ces comptes, ouverts dans la Banque Centrale, soient consolidés au niveau national pour avoir une situation de trésorerie unique pour le Ministre.

8.2- La question des succursales de la Banque centrale :

Selon l'organisation territoriale de la Banque Centrale, tous les comptables publics ne peuvent pas avoir un compte ouvert dans une succursale de la Banque Centrale. Ils sont donc contraints d'ouvrir un compte dans une banque commerciale ou dans le réseau postal. Dans ce cas de figure, il importe d'avoir des conventions de compte à « solde zéro ».

Compte à solde ou à balance zéro :

Le comptable public est contraint d'avoir un compte bancaire dans une banque commerciale du fait de l'absence de succursales de la BC.

- Le Ministre cantonne strictement les opérations : recettes, le plus souvent, ou dépenses ;
- il cantonne strictement les volumes de ces opérations ;
- une convention est passée entre le Trésor public et la Banque commerciale pour que cette dernière reverse systématiquement, à date régulière (de préférence journalière), les soldes sur le compte de la Banque Centrale.
- le contrôle interne du Trésor public doit veiller à une stricte application de ces informations.

8.3- Les systèmes d'information

Le principe du CUT oblige les administrations financières à avoir des systèmes d'information automatisés inter-opérables pour faciliter les contrôles.

La sécurité informatique prend tout son sens dans ces échanges automatisés.

8.4-La réorganisation du réseau et des relations avec la Banque centrale

Le fonctionnement de ce système est facilité par la mise en place des téléchèques entre les banques (cf. annexes de la synthèse sur les bonnes pratiques en matière de recouvrement).

Parallèlement, les réorganisations internes au réseau du Trésor Public ou du ministère (visant à concentrer les points d'encaissement des recettes ou de dépenses) facilitent la tenue du CUT.

9 - La question des bailleurs internationaux

Les bailleurs internationaux sont souvent amenés à demander à ce que le montant du prêt accordé soit placé sur un compte identifié. Cette pratique permet de s'assurer que les utilisations des sommes correspondent bien au prêt et que les remboursements se déroulent correctement.

Cette pratique vient en contradiction avec le CUT.

Dans la mesure du possible, les Etats doivent pousser à ce que les opérations de prêts soient dirigées vers le CUT, quitte à avoir un sous-compte d'opération spécifique, voire un comptable public affecté à ces opérations comme en Côte d'Ivoire.

Déclaration de Paris des bailleurs internationaux (site AFD)

Principes fondateurs : la Déclaration de Paris

La préoccupation de l'efficacité de l'aide remonte à la période qui suivit la chute du mur de Berlin (1989). Avec la disparition des enjeux géopolitiques qui a caractérisé cette période, l'opinion s'est interrogée sur la justification de l'aide publique au développement et sur son efficacité, notamment en Afrique subsaharienne. Après la formulation, par l'ONU, des huit Objectifs du millénaire pour le développement (OMD, 2000), les attentats du 11 septembre 2001 ont rappelé les risques d'un abandon général de la coopération au développement. Le sommet de Monterrey, en 2002, concrétisa un nouvel engagement international soulignant le besoin de montrer l'efficacité de l'aide au développement.

Il en est résulté la Déclaration de Rome sur l'harmonisation de l'aide (2003) et surtout la Déclaration de Paris (2005) qui a lancé un processus élaboré de suivi de la mise en œuvre.

La Déclaration de Paris

L'objectif principal de la Déclaration de Paris est de réformer les modalités d'acheminement et de gestion de l'aide pour augmenter son efficacité, notamment en matière de réduction de la pauvreté et des inégalités, de consolidation de la croissance, de renforcement des capacités et de progression vers les OMD.

Cinq principes pour une meilleure efficacité de l'aide

La déclaration s'articule autour de cinq principes : l'appropriation par les pays bénéficiaires, l'alignement de l'aide aux objectifs de ces pays, l'harmonisation des bailleurs de fonds, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle.

- **Appropriation** : Les pays bénéficiaires de l'APD exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement.
- **Alignement** : Les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays bénéficiaires de l'APD. Dans la continuité du principe d'appropriation, l'alignement suggère que les pays bénéficiaires soient les véritables acteurs de leur développement.
- **Harmonisation** : Les programmes des donateurs sont mieux harmonisés et plus transparents, et ils permettent une plus grande efficacité collective. Il s'agit ici de réduire la complexité des procédures d'octroi et de gestion de l'APD grâce à une convergence à la source.

- **Gestion axée sur les résultats** : Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats. Cette méthode de contrôle de l'efficacité du processus grâce à l'identification d'un certain nombre d'indicateurs (12 indicateurs figurent dans la Déclaration de Paris) permet d'élaborer des cadres d'évaluation de manière à rendre compte de la progression des stratégies nationales et sectorielles de développement.
- **Responsabilité mutuelle** : Les donateurs et les pays bénéficiaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement. Ce dernier principe entend concrétiser un lien réel de partenariat entre les deux acteurs du développement identifiés par la Déclaration de Paris, soit les bailleurs de fonds et les pays bénéficiaires.

Ces cinq principes sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide.

Pyramide de la Déclaration de Paris

