



10^{ème} Colloque annuel de l'AIIST



Les apports de la dématérialisation pour l'exercice des missions du Trésor



KOWEÏT



Koweït City du 14 au 16 novembre 2016



Sommaire



TABLE RONDE « Panorama de la dématérialisation »	4
Présentation des expériences pays.....	16
France : Les différents modes de paiement électronique.....	16
Hongrie : La liquidation de la paie et la dématérialisation	22
« LA DÉMATÉRIALISATION : LA RECHERCHE DE L'EFFICACITÉ »	26
TABLE RONDE : La dématérialisation - zéro papier : problématiques des métiers des Finances publiques (dépenses, comptabilité, recouvrement).....	26
<i>La dépense : Fluidité, réduction des délais de paiement, sécurité informatique des données, outils de gestion sophistiqués (CHD...)</i>	26
<i>La comptabilité : reddition plus rapide des comptes annuels sans transfert de papier par l'archivage électronique</i>	32
TABLE RONDE « En quoi la dématérialisation change-t-elle la relation entre tous les acteurs ? »	36
<i>La relation ordonnateur/comptable</i>	36
<i>La relation avec l'usager</i>	36
<i>La relation avec le juge des comptes : constances et évolutions</i>	36
<i>La dématérialisation modifie-t-elle la relation entre l'ordonnateur et le comptable et celle entre les directions du ministère des Finances ?</i>	36
Les participants.....	41

TABLE RONDE « Panorama de la dématérialisation »

Objectif : Présenter le périmètre de la dématérialisation choisi, ses enjeux et ses limites éventuelles.

Intervenants :

- **M. Dominique LAMIOT**, Directeur départemental des Finances publiques, France ;
- **M. Nouredine BENSOUDA**, Trésorier général du Royaume, Maroc ;
- **M. Mohamed Lemine Ould DHEHBY**, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, Mauritanie.

Modérateur :

- **M. Lassina FOFANA**, Directeur général adjoint de la Comptabilité publique et du Trésor, Côte d'Ivoire.



M. Lassina FOFANA, Directeur général adjoint de la Comptabilité publique et du Trésor, Côte d'Ivoire :



Cette table ronde va nous permettre de cerner le périmètre de ce que recouvre la dématérialisation avec des intervenants représentant la France, le Maroc et la Mauritanie. Nous nous intéresserons aux enjeux, mais également aux limites et aux perspectives. Avant d'écouter ces intervenants, notons que cette table ronde présente un caractère transverse. Nous entendrons des interventions de l'État central, mais également du secteur local. Nous aborderons la chaîne de la dépense et la dématérialisation de la collecte des recettes au travers du télépaiement. Il sera aussi question de la dématérialisation des ressources humaines et de la formation à distance.

Nous commencerons par écouter le représentant français, en la personne de Dominique LAMIOT, Administrateur général des Finances, Directeur départemental des Finances publiques des Hauts-de-Seine et Président du Conseil de direction de la Banque du développement du Conseil de l'Europe.

À sa droite se trouve Nouredine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume du Maroc depuis 2010 et Président du Comité des experts des Nations Unies dans le domaine de la coopération internationale en matière fiscale.

Enfin, la Mauritanie est représentée par Mohamed LEMINE OULD DHEHBY, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, lequel préside différents comités, dont celui relatif au suivi des revenus miniers.



Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

Je souhaiterais tout d'abord saluer l'ensemble des personnes présentes et remercier les autorités koweïtiennes pour l'excellence de l'accueil qui nous a été réservé. Je dois également remercier l'AIST pour son invitation m'ayant permis de croiser nombre de personnalités d'exception.

La dématérialisation est une révolution. Sans nous en rendre compte, nous sommes entrés dans un nouveau monde. Au sein des organisations, les rapports – et parmi eux les rapports humains – passent de plus en plus par des processus dématérialisés. Cette révolution transforme les sociétés, toutes les sociétés. Elle touche également les finances publiques, le paiement de la dépense, la tenue de la comptabilité et le recouvrement des recettes publiques. Il est bon de replacer cette révolution dans un contexte plus large.

Où en sommes-nous en France ? Dans le secteur local, nous avons engagé une dématérialisation complète de la chaîne entre l'ordonnateur et le comptable pour l'ensemble des pièces, des mandats et des titres. Aujourd'hui, 50 % des mandats sont accompagnés de pièces dématérialisées. Sont concernés tous les ordonnateurs locaux et leurs 150 000 budgets : communes, EPCI, hôpitaux, OPH, EHPAD, syndicats intercommunaux...

Notre objectif consiste à faire en sorte que toutes les communautés de plus de 10 000 habitants atteignent, en 2019, la dématérialisation totale. Pour éviter les coûts d'archivage pour les collectivités, la DGFIP assure le stockage et la consultation des pièces justificatives pendant 10 ans (logiciel ATLAS) ; ces données sont consultables par le juge des comptes.

Les bénéfices induits sont importants : dématérialisation de plus de 2 500 tonnes d'échanges par an, sous format papier, entre les ordonnateurs, les comptables et les CRC (économie de coût "papier" de 27 M€/an) ; gains de productivité pour les ordonnateurs et la DGFIP ; informations enrichies ; traçabilité complète et donc amélioration du processus de contrôle interne ; amélioration de la qualité des comptes locaux ; comptes de gestion entièrement dématérialisés à l'intention de la CRC ; réduction des délais de paiement, enjeux en terme de certification des comptes.

Si certains d'entre vous doivent se rendre en France, n'hésitez pas à venir me voir. Je vous ferai visiter la ville de Meudon. Vous y verrez comment se passe le processus de la dépense. Lorsque le responsable du garage a besoin d'acheter des pneus neufs pour ses véhicules, il prépare sa commande et la transmet par mail à un élu. Ce dernier reçoit la demande sur sa tablette et la valide de manière dématérialisée. La commande est directement transmise au fournisseur. De la même manière, le fournisseur la reçoit de manière dématérialisée. Lorsque la commande est honorée, les pièces justificatives sont transmises sous format électronique à l'ordonnateur et au comptable. Après validation des pièces, le fournisseur est payé. Nous gagnons du temps, nous gagnons en efficacité et nous gagnons en sécurité juridique et comptable. Ces principes de dématérialisation valent également pour les recettes. Les usagers peuvent payer les différents services locaux, par exemple la cantine de leur enfant, au travers d'un site internet dédié.

Le progiciel de gestion intégré Hélios permet d'optimiser les processus de paiement de la dépense et de recouvrement (contrôle hiérarchisé de la dépense ; automate des poursuites pour améliorer le recouvrement avec l'émission des OTD bancaires et employeurs). Il permet d'exercer des travaux à distance dans la sphère publique locale. La mise en place d'un service d'appui au réseau (SAR) des comptables publics d'un département permet un desserrement des contraintes de gestion du personnel et d'exercer à distance, pour le compte d'un comptable public, le contrôle et le paiement de la dépense locale, ainsi que le recouvrement des produits locaux d'une ou de plusieurs collectivités, dont les pièces comptables et justificatives sont dématérialisées.

A compter du 1er janvier 2017, les collectivités locales (et leurs établissements publics) devront être en mesure d'accepter et de traiter les factures électroniques émises par leurs principaux fournisseurs (en provenance des grandes entreprises, puis des TPE en 2020). L'Etat accepte les factures électroniques depuis 2009. Plus de 100 millions de factures annuelles sont concernées.

L'encaissement des produits locaux peut se faire par des moyens dématérialisés. La solution de paiement par carte bancaire en utilisant soit un terminal de paiement, soit Internet (TIPI : Titre Payable par Internet), simplifie le recouvrement et renforce la sécurité des citoyens et des agents. 8 500 collectivités ont adhéré à TIPI.

Au sein de l'État, la situation est beaucoup plus simple. Chorus, progiciel intégré de gestion, est utilisé par plus de 20 000 personnes au sein des Ministères. Il permet de tenir les trois comptabilités prévues par la LOLF : comptabilité budgétaire, comptabilité générale et comptabilité d'analyse des coûts. Depuis 2012, toutes les opérations budgétaires et comptables sont passées dans Chorus. La France est le seul pays de la zone euro dont les comptes sont certifiés. Elle le doit en partie à cette démarche d'intégration.

Les bénéficiaires sont nombreux : économie substantielle de papier ; traçabilité totale du processus dépense et tenue de la comptabilité de l'Etat ; amélioration du contrôle interne ; meilleur pilotage budgétaire ; amélioration de l'information des décideurs publics nationaux (gouvernement, parlementaires) et des corps de contrôle. La Cour des comptes a certifié pour la dixième année consécutive les comptes de l'Etat en 2015, ce qui permet d'en garantir la sincérité et la régularité. Les efforts réalisés en matière de qualité comptable et les résultats obtenus se traduisent par la diminution du nombre de réserves, de 13 en 2006 lors de la première certification des comptes de l'État à 5 sur les comptes 2015.

Dans le domaine de la gestion fiscale, le processus de dématérialisation avec les entreprises a débuté en 2000. La phase de maturation a été longue. Depuis le 1^{er} janvier 2015, le recours aux téléprocédures est obligatoire pour les professionnels pour déclarer et payer leurs principaux impôts (TVA, déclaration de résultats, CVAE, taxe sur les salaires, taxe foncière, CFE).

Les téléprocédures réduisent les tâches répétitives de saisie et d'appariement. Le partage d'informations, lié aux référentiels communs nationaux, supprime des tâches redondantes de ressaisie et allège les travaux de gestion. L'automatisation de certaines tâches libère les agents de gestes à faible valeur ajoutée (remboursement des crédits de TVA à faible risque) tout en réduisant les risques d'erreurs. Par ailleurs, les outils informatiques d'aide à la décision (grille d'analyse-risque, *data mining*...) peuvent aider au profilage des contribuables pour déterminer la stratégie de recouvrement. Chez les particuliers, la télédéclaration a d'abord été facultative. Aujourd'hui, plus de la moitié des contribuables télédéclarent.

Nous engageons un processus de généralisation de l'obligation de télédéclaration et de télépaiement d'ici 2019. Le processus est bien avancé en matière de paiement, avec plus de 80 % de contribuables payant d'ores et déjà leurs impôts de manière dématérialisée. Cette mesure se traduira par un doublement du nombre de déclarants en ligne et par une augmentation de 19 millions du nombre de paiements dématérialisés, dont l'essentiel du gain (16 millions) en 2018 et 2019. S'agissant de la mise en place de la retenue à la source (RAS), celle-ci est prévue pour le 1^{er} janvier 2018. Elle permettra de supprimer le décalage d'un an entre la perception des revenus et leur imposition. La DGFIP calculera le taux de prélèvement, garantira la bonne collecte de l'impôt, assurera la confidentialité des informations personnelles des contribuables et évitera que les entreprises aient en charge de calculer l'impôt de leurs salariés.

Pour les salariés, la mise en œuvre sera simplifiée grâce à la Déclaration Sociale Nominative (DSN). Les entreprises recevront par le même système informatique que celui par lequel elles transmettent la déclaration sociale nominative (DSN), le taux de prélèvement à appliquer sur le salaire. Les professionnels ou indépendants paieront leur impôt sur le revenu via des acomptes calculés par l'administration sur la base de la situation passée et seront prélevés mensuellement ou trimestriellement. Ces acomptes seront prélevés automatiquement par la DGFIP sur le compte bancaire du contribuable dans un souci de simplicité pour les contribuables.

Par ailleurs, la dématérialisation porte également sur :

- les procédures d'avis à tiers détenteurs et d'oppositions administratives auprès des établissements bancaires ;
- le contrôle fiscal (obligation pour les contribuables professionnels qui tiennent leur comptabilité au moyen de systèmes informatisés de la présenter sous forme de fichiers dématérialisés à l'administration lors d'un contrôle sur place) ;
- la dématérialisation des timbres fiscaux (pour l'instant, pour les passeports et les permis de conduire) et les timbres amendes ;

- les échanges entre les notaires et les 354 services de publicité foncière (SPF) de la DGFIP, via Télé@ctes. Fin 2015, 57 % des formalités et des réquisitions (demandes de renseignement) ont été télé@ctées, ce qui réduit le besoin de proximité, lié notamment au dépôt papier des actes. Depuis 2016, les notaires bénéficient d'un accès direct au fichier immobilier pour obtenir les renseignements qui leur sont nécessaires. Cette évolution est un facteur d'allègement significatif de la tâche et permet de mieux utiliser le savoir-faire pour des tâches complexes.

- la formation : l'Ecole Nationale des Finances Publiques (ENFiP) développe, en complément des actions présentiels, la formation à distance pour offrir à ses agents et à ses partenaires de nouveaux services (ex : plateforme d'enseignement en ligne sous forme de CLOM (Cours en Ligne Ouverts et Massifs).

- la dématérialisation des bulletins de paie.



Noureddine BENSOUA, Trésorier général du Royaume, Maroc :

Je voudrais remercier l'administration koweïtienne pour son accueil chaleureux dans cette belle ville de Koweït City.

Nous poursuivons 7 objectifs au travers de la dématérialisation :

- asseoir la transparence de la gestion publique ;
- mettre en place un management fondé sur la performance ;
- diminuer le coût de la gestion publique ;
- réduire l'impact sur l'environnement ;
- mobiliser rapidement les recettes de l'État ;
- accélérer la dépense publique pour soutenir la croissance en réduisant les délais de paiement au profit des fournisseurs ;
- tendre vers un « *reporting* » en temps réel, afin de donner à tout instant une vision exhaustive de l'état des comptes publics.

La première forme de dématérialisation est dite native. Elle prend la forme d'échanges de données informatiques en l'absence de document papier. La seconde forme, dite dématérialisation duplicative, consiste à numériser des documents papier pour les communiquer sous format électronique.

La dématérialisation peut apparaître comme un processus simple, en particulier lorsque deux utilisateurs échangent des données informatisées en l'absence de document papier. La simplicité émerge parfois de la levée de contraintes pouvant être nombreuses :

- les documents doivent avoir une valeur probante, cela signifie que leur validité juridique doit être incontestable ;
- la signature électronique doit être sécurisée juridiquement ;
- le système d'information doit être sécurisé et être suffisamment robuste pour ne pas tomber en panne ;
- l'archivage des données est fondamental ;
- les documents numérisés doivent être lisibles et leur authenticité garantie.

Au Maroc, la dématérialisation est en vigueur dans différents domaines de la gestion publique : carte d'identité, passeport biométrique, permis de conduire, carte grise, etc. Nous dépassons largement le cadre des finances publiques et nous nous inscrivons dans une démarche globale, en vue de répondre aux attentes des citoyens et de nos partenaires. En amont de la dématérialisation, il est impératif d'asseoir un cadre juridique. Ceci fait, le choix de la solution technique la plus adaptée revêt une importance fondamentale. Ensuite, la conduite du changement est tout aussi fondamentale.

Au sein du Trésor général, nous avons ouvert en 2007 un portail national des marchés publics. Tous les appels d'offres de l'État, des collectivités locales et des établissements publics et administratifs y sont publiés. En 2009, la base de données des marchés publics a été constituée. À terme, nous entendons constituer un observatoire national de la commande publique en s'appuyant sur les outils déjà existants.

En parallèle de la mise en ligne des appels d'offres, nous avons progressivement mis en œuvre les outils permettant aux soumissionnaires de communiquer leurs offres de manière dématérialisée. Enfin, en 2015, le système des enchères électroniques inversées a été ouvert ; ce qui a permis au Maroc de réaliser des économies substantielles lors des appels d'offres.

La dématérialisation concerne également la gestion intégrée des dépenses et, à ce jour, porte sur 70 % des actes exécutés ; ce qui réduit considérablement les coûts et les délais de traitement des actes. Cela conduit à une très nette amélioration de la qualité des comptes budgétaires et administratifs, lesquels peuvent en outre être produits plus rapidement (diminution de 80 % des coûts et des délais de paiement).

La dématérialisation de la paie (pour les agents de l'État et des collectivités locales) allège les procédures de gestion, augmente la qualité de service pour les agents et restitue une information fiable en temps réel.

Au niveau des recettes, nous avons développé les outils de télépaiement des recettes auprès de l'État et des collectivités territoriales. À compter du 1^{er} janvier 2017, la dématérialisation s'appliquera à tous les impôts prélevés par l'État. La dématérialisation s'étend également au secteur bancaire du Trésor.

La paie des fonctionnaires de l'État et des collectivités territoriales, en étant dématérialisée, nous a permis d'alléger les processus de gestion, de réduire les délais, de renforcer la qualité de service et la fiabilité des données, tout en réduisant les effectifs en charge de sa réalisation.

La comptabilité publique a été dématérialisée. L'entrée en vigueur de la réforme de la comptabilité publique, au 1^{er} janvier 2018, constituera une étape supplémentaire et nous permettra de fluidifier encore nos relations avec la Cour des comptes.

Enfin, la législation relative à la protection des données personnelles des citoyens a été renforcée. Les données personnelles sont traitées seulement lorsqu'un motif légitime le justifie. La finalité de l'utilisation des données personnelles doit être strictement explicitée au préalable. Seules les données directement liées à cette finalité peuvent être traitées. Les données doivent être exactes, dans la mesure où une inexactitude pourrait porter préjudice à la personne à laquelle elles se rapportent. Enfin, les données doivent être traitées de manière confidentielle et archivées dans des dispositifs sécurisés.

En conclusion, la dématérialisation participe d'une amélioration importante du service public rendu aux citoyens et génère une économie de temps et de coût.



Mohamed LEMINE OULD DHEHBY, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, Mauritanie :

Nous devons féliciter les autorités koweïtiennes pour l'excellence de leur organisation et leur accueil chaleureux.

La Mauritanie s'est récemment lancée dans une démarche de dématérialisation, dont les apports sont indéniables et pratiquement incontournables pour optimiser les équilibres économiques des finances publiques et de la gestion publique. Nous nous sommes lancés dans ce chantier sans véritable stratégie.

Aujourd'hui, nos résultats restent modestes. Le très faible taux de bancarisation (entre 5 et 10%) constitue un obstacle. En outre, le taux d'équipement informatique des ménages est très bas.

Il n'en demeure pas moins que nous avons abandonné presque tous les pré-imprimés de déclaration des contribuables et d'engagements de dépenses. Nous comptons des applications informatiques pour gérer les recettes et les dépenses. Ces applications ne sont pas encore intégrées et portent un workflow encore rudimentaire. À chaque étape des processus, il reste nécessaire d'imprimer et de signer des documents. Dans de nombreux domaines, la digitalisation en reste à l'étape de la numérisation de documents papier. Vous devez savoir que nous n'avons pas encore établi de cadre juridique pour la signature électronique. La Banque centrale ne compte pas encore de système de paiement en ligne. Le développement d'une juridiction électronique souffre d'un important retard. En parallèle, le déploiement d'internet reste limité à la capitale. Dans le reste du pays, le taux de connexion demeure très faible. L'usage de l'ordinateur est très limité au sein des foyers.

Nous avons cependant des perspectives, avec le lancement d'un projet de système de paiement par la Banque centrale. Nous agissons également pour favoriser la bancarisation.

Enfin, la réforme de la gestion des finances publiques intègre les questions de dématérialisation d'un point de vue réglementaire.

Lassina FOFANA, Directeur général adjoint de la Comptabilité publique et du Trésor, Côte d'Ivoire :

Intéressons-nous aux apports concrets de la dématérialisation dans leurs pays respectifs. Dominique LAMIOT, quels sont les fondements juridiques, législatifs et réglementaires ayant sous-tendu la dématérialisation en France ?

Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

Nous ne pouvons pas parler d'une seule dématérialisation, mais de plusieurs processus. Ces processus concernent l'État en interne, les relations entre l'État et les collectivités locales, les relations entre l'État et les entreprises, ou encore les relations entre l'État et les particuliers. Des stratégies ont été déclinées pour être adaptées à chacun des concepts. Les instruments juridiques ont été adaptés aux acteurs et à leurs niveaux d'appréhension. Comme je l'ai souligné, la télé-déclaration a d'abord été facultative. Elle est possible depuis plus de 10 ans. La première année, 2 % des contribuables ont déclaré leurs revenus en ligne. Ce taux a rapidement progressé et nous avons attendu de franchir la barre des 50 % pour acter le caractère obligatoire. Nous avancerons par étapes jusqu'à l'obligation programmée en 2019. Ce processus par paliers a également été retenu dans la dématérialisation de la gestion publique ou dans les relations entre l'État et les collectivités locales. Nous avons discuté avec les associations d'élus pour les persuader de l'intérêt de la dématérialisation des chaînes financières et comptables. Avant d'entrer dans le domaine du règlementaire, nous avons opté pour une démarche partenariale adaptée à l'acteur avec lequel nous travaillons.

Lassina FOFANA, Directeur général adjoint de la Comptabilité publique et du Trésor, Côte d'Ivoire :

La salle a-t-elle des questions ?

Jean Donat ANDRÉ, Directeur général adjoint du Trésor et de la Comptabilité publique d'Haïti :

La Banque centrale de Mauritanie ne dispose pas de système de paiement en ligne. Comment se fait-il que les paiements de l'État soient bancarisés ?

Mohamed LEMINE OULD DHEHBY, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, Mauritanie :

Il existe une apparente contradiction entre la bancarisation des paiements de l'État et l'absence de système de paiement par la Banque centrale. Nous avons trouvé une solution pour faire l'interface entre le Trésor et la Banque centrale. Des protocoles de sécurité ont été établis pour encadrer les transmissions de documents et les paiements.

Pierre Prosper MESSALI, Banque Mondiale :

Qu'en est-il de la dématérialisation de la documentation jointe aux comptes financiers de l'État en France et au Maroc ? Les Cours des Comptes peuvent-elles accepter des comptes financiers dématérialisés ?

Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

Nous avons travaillé en amont avec le Juge des Comptes, lequel a – je peux le dire maintenant – longtemps bloqué le mouvement de dématérialisation. La pleine dématérialisation des processus avec les collectivités locales n'a été possible que lorsque le Juge des Comptes a exprimé son accord. Pour être certains d'une véritable mise en œuvre, nous avons décidé de créer et de gérer les entrepôts de données, où les collectivités locales et les chambres régionales des comptes peuvent se rendre pour consulter et contrôler les données. De la même manière, la Cour des Comptes peut désormais accéder aux comptes dématérialisés de l'État. Lors des contrôles, il est courant que les auditeurs effectuent des extractions à partir d'un accès leur étant donné, plutôt que de consulter des dossiers au format papier.

Noureddine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume, Maroc :

La certification des comptes publics est en cours de mise en place au Maroc ; elle n'est pas encore entrée en vigueur. Quelle que soit la réforme, la relation de confiance avec les partenaires est essentielle. Le fait d'associer la Cour des Comptes dès le début de la démarche constitue un facteur facilitant. La certification des comptes publics est nécessaire. Nous ne pouvons pas aller à l'encontre de la modernité. Cela nous conduit à nous engager dans un mouvement de destruction créatrice, telle qu'ayant été décrite par Joseph Schumpeter. La dématérialisation permet d'optimiser les processus et donc de réduire les effectifs au sein des équipes de gestion mais, dans le même temps, la conception et la maintenance des outils de dématérialisation créent de nouveaux métiers. De nouveaux marchés se créent et visent à jouer un rôle d'intermédiaire entre l'administration publique et les citoyens peu à l'aise avec les procédures électroniques. En cette ère de modernité, la Cour des Comptes ne saurait faire obstacle à la dématérialisation, ne serait-ce qu'au titre des coûts que son absence ferait peser sur les citoyens. Nous devons plus largement associer nos partenaires et les aider à aller au-delà de leurs réticences. Il nous faut les respecter et leur faire découvrir l'intérêt et le caractère essentiel des outils modernes.

El Hadji Darhamane MAIGA, Chef de la Cellule informatique, de Formation et de Perfectionnement de la Direction nationale du Trésor et de la Comptabilité publique du Mali :

Au mois de janvier 2018, le Maroc doit passer à la comptabilité patrimoniale et en droits constatés. Les applications informatiques sont-elles adaptées à cette réforme ?

En outre, le système d'exécution budgétaire et comptable et l'outil de paie sont-ils interfacés ?

Un délégué du Ministère des Finances du Koweït :

Je travaille dans le domaine de la gestion des comptes publics. Dominique LAMIOT, vous avez précisé que la France avait conduit différentes stratégies de développement. Pourriez-vous les détailler ?

Ali MOHAMED, Union des Comores, Fondé de pouvoir du Trésorier général en charge de la dépense :

Nous utilisons trois logiciels différents pour la douane, la gestion des dépenses et la paie. L'interface entre ces outils et la Banque centrale pose problème.

Comment tendre vers la dématérialisation dans un pays où 90 % des habitants ignorent l'informatisation ? De la même manière, de nombreux fournisseurs restent en dehors de l'informatisation.

Les Comores peuvent être comparées à une fédération. Nos trois îles fonctionnent de manière indépendante et sont coiffées par l'État. La centralisation s'opère par les services du Ministère des Finances. Nous comptons finalement quatre grandes institutions. M. Dominique LAMIOT, quelle pourrait être la stratégie de dématérialisation à l'échelle nationale ?

Noureddine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume, Maroc :

Quelle que soit la réforme ou la chaîne à dématérialiser, le plus important consiste à associer et coordonner les acteurs pour trouver une cohérence d'ensemble. Pour passer à une comptabilité de droits constatés, il est nécessaire de présenter une volonté politique suffisante pour apprécier l'état du pays à l'aune des engagements pris et ainsi mesurer les risques potentiels. Les hommes politiques prennent des engagements, qu'il convient de tracer dans les comptes publics présentés aux citoyens. Ces engagements n'apparaissent pas dans une comptabilité de caisse. Cette dernière ne fait pas apparaître la dette que les générations futures auront à supporter au titre des promesses électorales faites aujourd'hui. La dématérialisation constitue un prérequis à l'établissement d'une comptabilité de droits constatés.

La gestion intégrée des dépenses a pu susciter des réticences de la part des collectivités locales, mais également de la part des ministères de tutelle. Nous avons convaincu nos partenaires en leur proposant de dupliquer l'outil qui était utilisé pour la gestion interne de l'État. Cela nous a permis de limiter les dépenses devant *in fine* être supportées par les citoyens.

Les interfaces constituent un aspect fondamental, mais je vous propose d'y revenir lors des séquences consacrées à ce sujet.

Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

Pour élaborer les différentes stratégies de dématérialisation, il convient d'apprécier la diversité des acteurs et la diversité des fonctions à dématérialiser.

En France, nous travaillons avec l'État, les collectivités locales et les particuliers. Les relations avec ces trois types d'acteurs sont distinctes et appellent des stratégies différentes. Au sein de l'État, il suffit en quelque sorte de convaincre le Gouvernement et le Premier Ministre de l'intérêt économique et sécuritaire du projet présenté. Avec les collectivités, il faut convaincre pour parvenir à un partenariat. La relation avec les particuliers consiste à proposer des solutions facultatives, puis à les imposer lorsqu'elles sont adoptées par une majorité. L'intérêt de l'obligation doit être compris.

Chaque fonction donne lieu à une stratégie propre. J'ai parlé de la comptabilité de l'État. Il nous a fallu dématérialiser la comptabilité au sein de l'ensemble du territoire national. Nous avons donc provoqué un big bang pour dématérialiser la comptabilité publique dans son entièreté. À l'inverse, nous n'avons aucune obligation technique à conduire tous les contribuables à télépayer leur impôt, d'où une mise en œuvre progressive.

Je vous invite donc à consulter les acteurs concernés et à prendre en compte les contraintes métiers pour établir vos stratégies de dématérialisation. N'oubliez pas que la dématérialisation bouleverse les organisations du travail au sein des services de l'État. Procédez par étapes, sauf lorsque le changement doit être total, comme dans le cas de la comptabilité de l'État. Soyez concrets et agissez conformément à vos engagements. Faites en sorte que ces traductions concrètes surviennent rapidement après avoir été annoncées.

Pour répondre à la question posée par le représentant des Comores, je serais tenté de vous conseiller de convaincre. Pour que les institutions aient envie de travailler ensemble et de tendre vers une forme de convergence, il faut les convaincre de l'utilité du projet et de la pertinence de la trajectoire décrite. La discussion doit permettre d'appréhender un intérêt commun. Lorsque l'intérêt commun est perçu, les forces se mettent en œuvre de manière naturelle.

Un délégué du Trésor Public de Madagascar :

En Mauritanie, quels moyens avez-vous déployés pour convaincre les usagers de l'intérêt du règlement bancaire ? À Madagascar, les usagers, en particulier les plus âgés, sont réticents au règlement des pensions par virement bancaire.

Au Maroc et en France, quelle autorité est en charge de la certification et de l'identification des documents électroniques ?

Un délégué du Vietnam :

La dématérialisation nécessite que les systèmes des partenaires soient compatibles. Pouvez-vous nous livrer vos expériences sur le sujet ?

Au Vietnam, les catastrophes naturelles endommagent les infrastructures de manière régulière, ce qui s'oppose alors aux transactions électroniques.

Mohamed LEMINE OULD DHEHBY, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, Mauritanie :

En Mauritanie, au-delà de la réticence des fonctionnaires et des usagers quant aux virements bancaires, nous avons surtout fait face à des obstacles techniques. Les fonctionnaires ont crié au dictat lorsque nous avons proposé de verser les salaires par virement. En 2010, nous avons dû ouvrir d'autorité des comptes bancaires au nom des fonctionnaires. Pour faire écho à une remarque de Dominique LAMIOT, l'État s'est engagé parce qu'il s'était auto-convaincu de l'intérêt du projet.

Par ailleurs, nous devons encore progresser en matière de compatibilité entre les différentes applications. Nous devons être à la hauteur de l'attente des utilisateurs de terminaux mobiles, lesquels constituent un formidable vecteur de dématérialisation.

Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

La France ne compte pas d'autorité de certification des documents en tant que telle. Pour autant, un processus est engagé avec la Cour des Comptes, afin que celle-ci puisse s'assurer de la traçabilité de bout en bout des fonctions dématérialisées. Ce chantier n'est pas finalisé à 100 %, mais est bien engagé.

Les systèmes ne peuvent pas naturellement échanger entre eux. En France, nous avons la spécificité de compter 36 000 communes. Plusieurs dizaines d'éditeurs fournissent ces communes. Nous avons dû engager des travaux avec tous ces fournisseurs afin qu'ils intègrent nos normes d'échanges de données. Aujourd'hui encore, certains éditeurs ne sont pas certifiés. La dématérialisation s'inscrit donc finalement dans un temps long.

Noureddine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume, Maroc :

Historiquement, le métier premier du Trésor consiste à contrôler les comptes. Le Trésor doit muter et devenir un facilitateur. Il doit apporter son aide aux collectivités locales et aux contribuables en cas de difficulté technique. Un changement de posture est nécessaire, pour passer d'une démarche de contrôle à une démarche de facilitation au profit des collectivités et des contribuables.

Je considère en outre que nous n'avons pas besoin d'une autorité formellement en charge de la certification des documents, à condition de cadrer de manière robuste le processus de certification.

Lassina FOFANA, Directeur général adjoint de la Comptabilité publique et du Trésor, Côte d'Ivoire :

Au sein de vos services, quels ont été les apports concrets de la dématérialisation ? La dématérialisation a-t-elle fait évoluer les relations internes et externes ? A-t-elle justifié des réorganisations ?

Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

La dématérialisation réduit le temps de travail nécessaire à la rédaction, à la lecture, au contrôle et à l'intégration des documents. De ce point de vue, l'exemple de Meudon est parfaitement clair. Les gains de productivité sont évidents. En matière d'établissement des comptes, nous gagnons en rapidité mais également, et surtout, en fiabilité. À tout moment, il est possible d'avoir une vision fidèle de la situation budgétaire, en tenant compte des recettes à recevoir, mais également des engagements restant à honorer. Au total, la dématérialisation rend plus étroite la relation entre l'ordonnateur et le comptable. Leurs fonctions sont distinctes, mais relèvent d'un seul et même processus.

Noureddine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume, Maroc :

La relation entre l'ordonnateur et le comptable est réglementée. À ce titre, le comptable contrôle le travail de l'ordonnateur. Le comptable est indépendant de l'ordonnateur. Il peut refuser une dépense demandée par l'ordonnateur, bien que celui-ci puisse être son supérieur hiérarchique. Au Maroc, la dématérialisation a été mise en place dans tous les Ministères, mais nous devons noter que le Ministère de l'Économie et des Finances a été le dernier à opérer ce changement. Comme le Parlement et la Cour des Comptes, il était réticent au passage à la gestion intégrée. Nous avons dû faire preuve de conviction et mettre en avant des réalisations concrètes pour recueillir l'adhésion.

En interne, la dématérialisation fait disparaître des méthodes de travail et des métiers. Cela nécessite une remise à niveau des compétences de nos fonctionnaires. La formation est très importante dans l'intégration de la culture dématérialisée. Dans cet exercice, les jeunes générations peuvent aider leurs collègues plus âgés à appréhender les nouvelles technologies.

Mohamed LEMINE OULD DHEHBY, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, Mauritanie :

Si le bilan de la dématérialisation reste modeste en Mauritanie, les intérêts sont déjà évidents. La bancarisation des paiements permet de fiabiliser les comptes et de les produire plus rapidement. Les lois et règlements peuvent également être produits plus rapidement. La Cour des Comptes de son côté peut accéder plus rapidement aux comptes publics. Enfin, la dématérialisation conduit le comptable et l'ordonnateur à prendre conscience de leur coresponsabilité dans le cadre d'un même processus global.

THANH Huyen Vu, Directeur de la Coopération internationale du Vietnam :

Quels sont les risques auxquels vous faites face dans ces processus de dématérialisation ?

Bacari KONÉ, Économiste principal, Département des Finances Publiques du FMI :

Au Maroc, les réformes en matière de gestion des finances publiques sont supervisées et approuvées par le Ministère de l'Économie et des Finances. Je suis étonné par sa réticence à passer au système de gestion intégrée.

Je souhaiterais par ailleurs que les trois intervenants nous apportent des précisions sur l'évolution des délais de paiement des fournisseurs de l'État.

Noureddine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume, Maroc :

Je décrivais un phénomène bureaucratique, consistant à mobiliser des arguments pour se soustraire ou retarder à l'engagement d'une réforme. Cette forme de résistance vise à conserver sa zone de confort. Dans les premiers temps, les nouveaux systèmes peuvent tomber en panne. Cela conduit les réticents à remettre en cause leur fiabilité. Ceci répond à mon sens à la question posée par le Vietnam au sujet des risques rencontrés. Ces arguments peuvent d'ailleurs être utilisés par des acteurs ne souhaitant pas tendre vers une plus grande transparence. Avec la dématérialisation, toute opération laisse une trace. La dématérialisation permet de remonter les informations et surtout de le faire de manière rapide, ce qui est fondamental dans la lutte contre les détournements et les malversations.

Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

Nous devons transformer les risques en opportunités grâce à la force de la conviction. Si la dématérialisation permet réellement des gains de productivité, il nous suffit de l'expliquer. Davantage que des risques, nous devons éviter les écueils entourant parfois l'accompagnement du changement. La dématérialisation transforme des métiers. Nous devons accompagner les collaborateurs, pour qu'ils soient acteurs du changement et le portent eux-mêmes. Je sais qu'il n'est pas toujours évident de se remettre en cause à 50 ans et d'adopter de nouveaux outils. Mais le changement de posture n'est pas seulement technologique. Comme le Maroc l'a souligné, notre métier est revisité. Nous ne sommes plus seulement des contrôleurs, nous devenons des facilitateurs. J'en profite pour répondre à la question relative aux délais de paiement en indiquant que ces délais ont pu être divisés par 3 grâce à la dématérialisation. Nous parvenons à réaliser des paiements à date, c'est-à-dire à passer d'une logique du paiement de la facture se trouvant en haut de la pile à des paiements programmés automatiquement, de façon à respecter les délais de paiement, sans pour autant les devancer, ce qui permet de gérer au mieux la trésorerie de l'État.

Henri LOUNDOU, Directeur général de la Comptabilité publique du Congo :

La plupart des pays d'Afrique centrale et de l'Ouest sont regroupés dans des zones économiques et monétaires et s'engagent dans une harmonisation des procédures de finances publiques. L'Union européenne établit-elle des directives pour réglementer les procédures de dématérialisation dans ce domaine ?

Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

Les finances publiques relèvent des fonctions régaliennes des États membres. Dans le secteur des entreprises, en revanche, des procédures sont normalisées. Je pense notamment aux virements interbancaires ayant été normalisés sous l'intitulé SEPA. Ces virements normalisés s'appliquent également aux particuliers. En revanche, pour ce qui est des puissances publiques, les processus restent définis État par État.

Il me faut également souligner que la dématérialisation a conduit à une déterritorialisation des organisations des finances publiques. L'impôt est payé dans 2 ou 3 points du territoire et non plus localement. Le travail de contrôle fiscal s'oriente également vers une déconnexion territoriale entre les contribuables et l'organisation des finances publiques. Ce mouvement n'est que partiellement engagé et pourrait avoir, à terme, des impacts considérables en matière de relation au travail et d'aménagement du territoire. La répartition des services territoriaux pourrait être reconfigurée de manière profonde.

Un délégué du Burkina Faso :

Au Burkina Faso, le Ministère de l'Économie et des Finances joue un rôle moteur dans le processus de dématérialisation. Les autres acteurs publics sont relativement inactifs. Pour les convaincre, nous devrions être en mesure de présenter les coûts et les gains de la dématérialisation afin de faire émerger une volonté politique partagée. Le pouvoir politique doit être convaincu de l'intérêt de la dématérialisation s'il souhaite parvenir à atteindre ses objectifs.

Dominique LAMIOT, Directeur départemental des Finances publiques, France :

Pour recueillir l'adhésion, ne mettez pas en avant les coûts mais parlez des gains. En France, la dématérialisation a évidemment eu un coût mais nous sommes ensuite parvenus à réduire nos effectifs de 25 %. Imaginez l'importance du retour sur investissement. La modernité ne doit pas être coûteuse mais porter un projet d'efficacité et de productivité.

Noureddine BENSOUDA, Trésorier général du Royaume, Maroc :

La dématérialisation n'est pas un choix mais une obligation dans un monde qui avance. Si vous n'avancez pas, vous devenez obsolète et risquez de disparaître. Précisons enfin qu'il serait plus coûteux de tarder à passer à la dématérialisation.

Lassina FOFANA, Directeur général adjoint de la Comptabilité publique et du Trésor, Côte d'Ivoire :

Qu'est-ce que la dématérialisation nous rapporte ? Telle est la question que nous devons nous poser. Nous ne devons pas nous interroger sur ce qu'elle nous coûte au départ.

Abdoul Kader CISSÉ, Payeur général du Trésor de Côte-d'Ivoire :

La dématérialisation permet d'accélérer les opérations de contrôle et donc de réduire les délais de paiement. Nous avons considérablement réduit les effectifs et donc réalisé des économies importantes. La dématérialisation nous a également permis de réduire les espaces dédiés à l'archivage documentaire. La visibilité sur les pièces comptables est accrue ; ce qui permet de rendre compte plus facilement.

Lassina FOFANA, Directeur général adjoint de la Comptabilité publique et du Trésor, Côte d'Ivoire :

Merci à tous les participants.



Présentation des expériences pays

France : Les différents modes de paiement électronique



Laurent FABREGA, Chef de secteur « Moyens de paiement » du Bureau CL1C « Trésorerie, activités bancaires et moyens de paiement » - DGFIP – France :

La stratégie de la Direction générale des Finances Publiques en matière de moyens de paiement repose sur deux grands axes, à savoir les recettes d'une part et les dépenses d'autre part. En matière d'encaissement des recettes, nos objectifs visent à faciliter la vie des usagers et à rendre le plus efficient possible le dispositif global de recouvrement. De manière naturelle, nous privilégions les dispositifs dématérialisés, permettant à la fois de répondre aux usagers et de réduire le coût du recouvrement. Lorsque la dématérialisation n'est pas possible, nous industrialisons la gestion, par exemple au travers de l'automatisation de la gestion des chèques. La gamme des moyens de paiement est au final très large. Le premier moyen de paiement reste, et restera encore un moment, le prélèvement sous toutes ses formes. Le chèque reste – hélas – un moyen de paiement encore largement répandu, représentant 18 % des mouvements. Depuis 2014, notre stratégie vise en outre à limiter autant que possible l'utilisation des espèces au sein de la sphère publique. C'est ainsi que nous avons fait passer de 3 000 euros à 300 euros le plafond d'encaissement et de décaissement. Nous avons, en parallèle, équipé tous les centres de finances publiques de terminaux de carte bancaire. L'offre de paiement en ligne se développe afin que les usagers n'aient plus à se rendre au sein des centres de finances publiques pour réaliser leurs paiements.

L'offre de paiement est modulée en fonction des publics cibles : État, collectivités locales et déposants de fonds au Trésor :

- L'État a fait le choix, clair et assumé, d'un recours massif au prélèvement pour le recouvrement des créances. Le seuil de paiement obligatoire par prélèvement a été abaissé à 300 euros.
- Les collectivités locales et les déposants de fonds au Trésor peuvent choisir les différents modes de paiement proposés aux usagers, ce qui explique le caractère hétérogène des niveaux d'avancement en matière de dématérialisation. Les paiements par chèque restent importants auprès des collectivités locales. Cela est également vrai, mais dans une moindre mesure, pour les déposants de fonds au Trésor.

Plus largement, nous essayons de développer des offres de paiement complémentaires auxquelles des sociétés privées peuvent adhérer, par exemple des concessionnaires de parkings. Nous jouons là un rôle de facilitateur pour fluidifier les relations entre les collectivités locales et les prestataires qu'elles choisissent pour la gestion des parcs de stationnement. Les usagers peuvent ainsi payer leur stationnement au moyen de leur smartphone.

Dans le domaine des dépenses publiques, 97 % des opérations de l'État sont réalisées par virement. Au-delà de 300 euros, le virement est obligatoire. Les dérogations sont peu nombreuses et peuvent concerner des secours ou des versements à des usagers ne disposant pas de coordonnées bancaires. Cette stratégie permet d'intégrer les virements dans les applications métiers. Ces dernières génèrent elles-mêmes les virements. Une telle stratégie implique, soulignons-le, une réelle fiabilisation des coordonnées bancaires des usagers.

Au sein des collectivités locales, nous militons également pour le fort développement des virements en dépenses, en particulier pour les dépenses récurrentes. Dans les années à venir, il nous faudra progresser en matière d'automatisation de ces virements et de leur intégration dans la comptabilité. Là où cela est possible, nous tâchons également de favoriser l'utilisation des cartes bancaires par les régisseurs afin de limiter les managements d'espèces. Ce dispositif présente un intérêt lorsque les régisseurs doivent procéder à des dépenses dans le cadre de voyages scolaires. Voici encore quelques années, les régisseurs participaient à des voyages scolaires à l'étranger en emportant des espèces. De plus en plus, ils assurent les dépenses par carte bancaire.

Plus généralement, le déploiement de cartes bancaires permet aux agents et aux élus d'éviter les avances de frais. La collectivité, de son côté, n'a plus à rembourser les agents et élus pour les frais avancés.

La carte d'achat, quant à elle, vise à permettre aux agents de régler des fournisseurs référencés dans un cadre bien défini et en fonction de la délégation leur étant accordée. Les fonds sont avancés par l'établissement bancaire, lequel est ensuite remboursé par l'entité publique après vérification de la validité des dépenses. De leur côté, les fournisseurs peuvent être réglés de manière immédiate.

Au total, ces outils de dématérialisation permettent de simplifier les circuits de gestion des dépenses, tout en permettant aux fournisseurs d'être réglés plus rapidement.

Dans les années à venir, nous ne devrions pas voir l'apparition de nouveaux moyens de paiement. En revanche, de nouveaux usages des moyens de paiement existants devraient émerger. Les nouvelles technologies et les nouveaux supports sont de plus en plus adoptés par les usagers. Je pense, par exemple, au paiement sans contact ou par smartphone. Il s'agit donc d'utiliser les nouvelles technologies pour mieux exploiter le potentiel des moyens de paiement existants. Nous conduisons en permanence des chantiers pour accompagner ces nouveaux usages. La Direction générale des Finances Publiques proposera prochainement aux usagers de gérer leurs prélèvements au moyen d'un dispositif de wallet, pouvant être comparé à l'outil Paypal. Le paiement sans contact est déployé de manière progressive au sein de la sphère publique, dans un premier temps par carte, puis dans un second temps par smartphone. L'utilisation des cartes prépayées sera également favorisée, en vue d'intensifier la lutte contre les paiements en espèces et par chèque.

Sylvie STUREL, Cheffe de la Mission de Coopération internationale, DGFIP France :



Nous l'avons déjà souligné : la France est un pays ultra-bancarisé. Dans le cadre de la Mission de Coopération internationale, nous œuvrons pour la dématérialisation en tâchant de passer l'obstacle lié à un faible taux de bancarisation. Nous préparons une offre de coopération pour favoriser le paiement par mobile sans banque, que ce soit en dépenses et en recettes. Le dispositif s'adresse aux usagers vivant dans des zones reculées, n'ayant pas de compte bancaire, ni agence bancaire, ni antenne des finances publiques à proximité.

Dans certains pays, ces usagers n'ont ni ordinateur, ni accès à l'université. Pour accéder au dispositif que nous proposons, le réseau mobile doit couvrir l'ensemble du territoire. Le dispositif doit être interopérable afin que le contribuable puisse payer ses impôts, quel que soit son opérateur de téléphonie. Le circuit bancaire est assuré par l'opérateur mobile. Ce dernier gère également, par ses intervenants, les dépôts et les versements de numéraire. Ces intervenants peuvent être des commerçants locaux, à l'instar des points-relais de livraison tels que nous les connaissons en France. L'adhésion se fait en souscrivant une offre mobile –ou le plus souvent lors de l'achat d'une carte prépayée– par la fourniture d'une carte d'identité et de coordonnées postales.

Ce dispositif nécessite, au préalable, l'adoption d'une loi afin de permettre aux opérateurs mobiles de créer et d'émettre de la monnaie électronique, même si celle-ci est adossée à une banque. Les autorités fiscales doivent évidemment ouvrir un compte chez chacun des opérateurs. Au total, il s'agit de permettre la réalisation de prélèvements, mais sans contraindre les usagers à ouvrir un compte bancaire. Les mouvements bancaires sont finalement confiés aux opérateurs mobiles. Un serveur informatique doit être développé afin de supporter les échanges entre les opérateurs, les banques et les autorités fiscales. Lorsque les autorités fiscales doivent recouvrer une créance, elles émettent une facture et l'adressent à l'opérateur. Le contribuable la reçoit ensuite sur son mobile. Inversement, lorsque l'État doit verser des salaires, des pensions ou des aides, il émet un ordre, que l'opérateur mobile transforme en monnaie électronique. Le fonctionnement est relativement simple puisque basé sur un dispositif de virements et de prélèvements.

Au-delà des aspects techniques, le débat porte sur la prise en charge des commissions. Lorsqu'il s'agit de prélever l'impôt, il peut sembler logique que l'État la supporte. Pour les versements de pensions ou de salaires, les frais pourraient être partagés. Cette question est importante dans la mesure où des frais jugés trop importants pourraient être dissuasifs. Il peut donc être souhaitable de conduire l'État à prendre en charge les commissions dans tous les cas de figure. En matière de coûts de fonctionnement, il convient également de penser au transport de fonds vers et depuis les commerces locaux constituant le réseau physique de paiement. La rémunération de ces commerces ne doit pas être oubliée.

Du point de vue légal, les opérateurs mobiles doivent être dûment autorisés à manipuler l'argent public. Il est également nécessaire de cadrer les contentieux et de répartir les responsabilités.

Si ce dispositif présente des avantages, nous ne cherchons évidemment pas à l'imposer. Nous sommes des facilitateurs et n'avons pas vocation à faire à la place des autres. Des réticences peuvent en effet être exprimées. En apparence, l'État perd en quelque sorte le contrôle de sa trésorerie. C'est pourquoi il est important de bien négocier les délais de reversement devant être respectés par les opérateurs mobiles. Cela étant, la dématérialisation présente l'avantage d'accélérer le recouvrement des créances. Ce recouvrement dématérialisé est naturellement plus rapide que le transport de sacoches de numéraire depuis des provinces reculées.

Mohamed SAID, Trésor Public de Mauritanie :

La remise d'une quittance disparaît-elle avec la mise en place de ce dispositif de paiement par mobile ?

Sylvie STUREL, Cheffe de la Mission de Coopération internationale, DGFIP France :

Absolument pas. Une quittance est reçue sur le téléphone mobile. Lorsque l'utilisateur dépose de l'argent, le commerçant lui donne un reçu. Puis, lorsque l'opération est validée, une quittance est adressée par SMS.

Un délégué :

Que se passe-t-il si un usager perd son téléphone mobile ?

Sylvie STUREL, Cheffe de la Mission de Coopération internationale, DGFIP France :

La réalisation d'une opération nécessite un code que seul l'utilisateur connaît. S'il perd son téléphone mobile, il peut continuer à réaliser des opérations à condition de remplacer son téléphone.

El Hadj Moustaphe DOUMBIA, Chef de Division de Contrôle, Mali :

A propos des établissements publics, il existe certaines dispositions UEMOA et CEMAC quant à l'obligation de dépôt des fonds publics au niveau du CUT. Quel est le mécanisme qu'on peut utiliser, dans le cadre de la dématérialisation, pour favoriser ces dépôts ?

Par ailleurs, l'obligation de dépôt engendre une centralisation de l'ensemble des dépôts publics. Est-ce que la dématérialisation a été utilisée dans ces mécanismes pour favoriser la reddition des comptes ?

Laurent FABREGA, Chef de secteur « Moyens de paiement » du Bureau CL1C « Trésorerie, activités bancaires et moyens de paiement » - DGFIP – France :

Vous touchez du doigt le nœud du problème pour tout ce qui concerne les dispositifs innovants de paiement. Pour les moyens dématérialisés classiques (CB, virements, prélèvements), il n'y a pas de remise en cause de l'obligation de dépôt de fonds au Trésor puisque notre exigence, quand on expertise certains dispositifs (paiement du stationnement par téléphone ou autre), est d'examiner quel est le circuit des fonds. Une des choses pour laquelle on a demandé des évolutions c'est notamment que les fonds soient récupérés, soit sur un compte de dépôt de fonds au Trésor, soit directement sur le compte Banque de France du comptable.

Pour le moment, le principe est d'essayer de limiter au maximum toute dérogation à l'obligation de dépôt de fonds car l'objectif est de préserver la gestion du compte unique au Trésor.

Une dérogation est cependant possible lorsqu'on est dans l'incapacité technique de fournir telle ou telle prestation et qu'il y a une réelle utilité à utiliser tel ou tel dispositif de paiement. Dans ce cas, exceptionnellement, les fonds peuvent être temporairement domiciliés sur un compte externe avec, pour obligation, de les rapatrier au maximum dans les 48 heures, sur le CUT.

Donc, le nœud du problème porte surtout sur les dispositifs innovants de paiement parce que, de plus en plus, ils font intervenir des prestataires techniques ou des prestataires financiers qui construisent toutes leurs solutions (pas uniquement destinées à la sphère publique) de façon à être les plus universelles possible et qui font intervenir des comptes techniques par lesquels transitent les fonds.

C'est un sujet sur lequel nous travaillons actuellement parce que la réglementation telle qu'elle existe est assez rigide (et les dérogations assez marginales). On est en train de voir comment on peut soit inciter et travailler avec les prestataires techniques pour éviter qu'ils montent des solutions de ce type (avec intermédiations financières), soit (s'il est techniquement impossible de faire autrement) comment mieux encadrer, par la loi, les dérogations à l'obligation de dépôt de fonds au Trésor. Pour le moment, la solution juridique ou technique qui permettrait de résoudre le problème n'est pas encore trouvée. Dès lors, le message communiqué à notre réseau est d'être très vigilant.

Chaque fois qu'il est proposé de nouvelles solutions, c'est un des premiers éléments à examiner et à nous faire remonter, afin de savoir s'il y a ou pas des intermédiations financières.

S'agissant de la 2^{ème} question, il est vrai que les moyens de paiement dématérialisés facilitent encore plus la gestion du compte unique du Trésor. Comme il s'agit de procédés techniques et que les transferts de fonds sont réalisés soit instantanément, soit dans des délais beaucoup plus réduits que lorsqu'on manipule du numéraire ou des chèques, cela facilite la visibilité sur les flux financiers et cela les sécurise. Par suite, cela répond beaucoup mieux aux attentes, notamment de l'Agence France Trésor qui gère la trésorerie des entités publiques.

Sylvie STUREL, Cheffe de la Mission de Coopération internationale, DGFIP France :

Quand on a un règlement de la comptabilité publique qui est ancien, il faut le rénover, comme on l'a fait, pour y inclure tous les moyens modernes de paiement, voire faire une instruction spécifique à ce sujet. Au niveau des conventions de prestations, on doit exiger des délais très courts de transfert de fonds.

El Hadji Darhamane MAIGA, Chef de la Cellule informatique, de Formation et de Perfectionnement de la Direction nationale du Trésor et de la Comptabilité publique du Mali :

De quelle manière les avances faites aux régisseurs sont-elles justifiées ?

Laurent FABREGA, Chef de secteur « Moyens de paiement » du Bureau CL1C « Trésorerie, activités bancaires et moyens de paiement » - DGFIP – France :

Vous faites référence aux cartes « affaires ». Ces dernières permettent précisément de ne plus avoir recours aux régies d'avances. Le régisseur dispose d'une carte nominative et ouvre un compte personnel. L'entité publique n'est pas solidaire du solde de ce compte. Le régisseur utilise cette carte pour réaliser les dépenses en lien avec sa mission. Il fournit les justificatifs au service en charge du remboursement des frais. Ce service procède au virement des sommes correspondantes sur le compte lié à la carte affaires. Le débit est différé, souvent de l'ordre de 60 jours. Il survient donc après le virement des sommes. Ainsi, l'agent n'a aucun frais à avancer.

Tetiana SLIUZ, Présidente du Trésor d'Etat, Ukraine :

Existe-t-il un mode de protection de ces modes de paiement ? Par ailleurs, en cas d'erreur de compte bancaire lors du transfert, qui est en charge des opérations correctives ?

Laurent FABREGA, Chef de secteur « Moyens de paiement » du Bureau CL1C « Trésorerie, activités bancaires et moyens de paiement » - DGFIP – France :

Nous attachons une grande importance à la sécurisation des flux. En interne, nous mettons en place des protocoles de sécurité. Des canaux sécurisés sont utilisés pour gérer les échanges avec les partenaires, pour crypter à la fois le contenant et le contenu. Des dispositifs de surveillance visent à identifier et signaler immédiatement les tentatives d'intrusion et les préjudices éventuels. Nous exigeons par ailleurs que les prestataires respectent les normes de sécurité s'ils souhaitent travailler avec la sphère publique. Ces normes s'inscrivent dans un processus de maîtrise des risques et de protection des données de cartes bancaires. Pour autant, il arrive que des tentatives de fraude aboutissent. Certaines de ces fraudes prennent la forme de fausses instructions de virement. Des malfaiteurs se sont fait passer pour le supérieur hiérarchique d'un agent en lui enjoignant de réaliser un virement dans l'urgence. D'autres essaient de se faire passer pour des fournisseurs signalant un changement de coordonnées bancaires. Une fois qu'un virement est réalisé, il est difficile d'agir. Le dispositif dit de « *recall* » permet de demander à la banque du bénéficiaire de restituer les fonds sous un délai de 10 jours. Avant la mise en place du SEPA, cette procédure était automatique, cela n'est plus le cas. La banque du bénéficiaire doit recueillir l'accord de ce dernier.

Lorsque l'opération est frauduleuse, vous imaginez bien que le bénéficiaire n'est pas nécessairement enclin à donner son accord. Des discussions sont menées au niveau européen pour faire évoluer ce dispositif de « *recall* ». Lorsque les fonds ne sont pas restitués, des actions en justice peuvent être enclenchées. Si le virement est fait à l'international, la justice du pays où est logé le compte du bénéficiaire peut geler les fonds, lesquels ont alors de grandes chances d'être récupérés. Hélas, le temps de réaction des victimes est parfois long, ce qui laisse le temps aux fraudeurs de retirer les fonds. Leur récupération devient alors très incertaine.

Sylvie STUREL, Cheffe de la Mission de Coopération internationale, DGFIP France :

Les risques liés aux erreurs de virements ont toujours existé, mais il est vrai que la digitalisation grandissante vient les accentuer.

Ali MOHAMED, Fondé de pouvoir du Trésorier général en charge de la dépense, Union des Comores :

En cas de non-paiement ou de retard de paiement d'un salaire ou d'une pension, l'utilisateur doit-il s'adresser à l'opérateur ou aux finances publiques ? Inversement, si l'Établissement reçoit tardivement le paiement d'un impôt, par qui la pénalité est-elle prise en charge ?

Sylvie STUREL, Cheffe de la Mission de Coopération internationale, DGFIP France :

Si un salaire est versé en retard, l'utilisateur ne s'adresse pas au correspondant local mais à l'État. Il revient à l'État d'instruire la situation avec l'opérateur. Si un impôt n'est pas versé dans les temps sur le compte de l'État, le contribuable traite avec ce dernier et non avec l'opérateur. La convention de gestion entre l'État et l'opérateur est transparente pour l'utilisateur. En cas de retard dans un sens ou dans l'autre, l'État traite avec l'opérateur pour établir les responsabilités. Si l'opérateur n'a pas respecté les délais de paiement établis dans la convention de gestion, il est redevable de la pénalité ou des intérêts de retard dus à l'État ou à l'utilisateur. Si l'État est responsable de l'erreur, il prend en charge les conséquences.



Hongrie : La liquidation de la paie et la dématérialisation



Jozef DANCSÓ, Président du Trésor Public de Hongrie :

Dans la construction de son Trésor Public, la Hongrie s'est inspirée du modèle français. Dans les années 1900, il était question d'une caisse d'épargne et postale. Formellement, le Trésor Public, tel que nous le connaissons aujourd'hui, a été mis en place en 1996. Sa vocation première consiste à exécuter le budget de l'État. Au fil du temps, d'autres missions ont été attribuées au Trésor Public, lequel exerce désormais plus de 200 compétences. Le Trésor Public compte 4 400 fonctionnaires, dont 1 300 interviennent dans le cadre de la liquidation de la paie. Dans sa mission d'exécution du budget de l'État, le Trésor Public doit apprécier l'évolution du solde budgétaire et veille à la précision des rapports financiers soumis par les établissements publics. Ces missions s'étendent désormais aux collectivités locales. Il revient par ailleurs au Trésor Public d'assurer une partie de la vente des bons du Trésor.

La liquidation de la paie s'effectue de manière centralisée. Cette notion de centralisation est la clé et renvoie à l'existence d'une base de données unique, recensant l'ensemble des fonctionnaires du pays. Cette centralisation vaut uniquement pour la paie des fonctionnaires. D'autres dispositifs de gestion existent pour les carrières, les promotions, l'ancienneté, etc. Ces dispositifs sont gérés par les établissements publics eux-mêmes. La compétence du Trésor Public en matière de paie consiste à gérer les données transmises par les établissements publics, afin de liquider les paies et alimenter la comptabilité de l'État. Le Trésor Public est également conduit à calculer les paies de nombreux fonctionnaires, donc ceux des tribunaux, du Parquet et de la Cour des Comptes. Il doit pour cela tenir compte des réglementations propres à chaque métier, à chaque organisme, à chaque établissement public. De la même manière, les tableaux d'avancement varient très fortement d'une profession à une autre. Passer du secteur de la santé à celui de l'enseignement revient à changer totalement de cadre de référence. L'intégration de toutes ces règles de fonctionnement dans une seule et même application serait pratiquement impossible. Au travers de liens à la fois logiques et complexes, notre système parvient à gérer cette diversité. Ce système n'est absolument pas statique et a, au contraire, vocation à évoluer constamment. La législation évolue de manière permanente, ce qui nous conduit sans cesse à revoir la configuration et le contenu de notre outil.

Nous devons être en mesure d'assurer la sécurité des données stockées dans l'outil. La sécurité est à prendre au sens large du terme. Il nous faut nous protéger des attaques externes, mais également chercher à lutter contre les erreurs susceptibles d'être commises par nos personnels. La Hongrie compte 10 millions d'habitants. Nous liquidons la paie d'environ 1 million de personnes et assurons le travail comptable de l'ordre de 12 000 établissements. Actuellement, 1 300 personnes se consacrent à cette activité de liquidation. J'espère que nous serons moins nombreux dans un avenir assez proche.

Voici encore quelques années, le Trésor Public procédait au calcul des rémunérations, imprimait les données obtenues et les envoyait avec une pré-feuille de paie aux établissements publics. Ces derniers procédaient alors à des contrôles, après avoir imprimé à leur tour les documents établis par le Trésor Public pour les comparer à leurs propres données. Ce n'est qu'ensuite que les établissements procédaient aux virements au titre des paies. Ces opérations pouvaient prendre plus d'une semaine. De ce fait, les paies devaient être liquidées aux alentours du 23 du mois, pour un virement le 1^{er} du mois suivant. Dans l'intervalle, si un fonctionnaire tombait malade et n'était plus éligible à son salaire à 100 %, la déduction au titre des périodes non travaillées ne pouvait survenir que 2 à 3 mois plus tard, le temps d'obtenir tous les documents papier nécessaires à cette modification de la paie.

Notre nouvelle application a permis de lever ces écueils. Le système, exhaustif, couvre l'ensemble des établissements publics. Ces derniers peuvent y accéder en ligne et bénéficier d'un traitement en temps réel de leurs données. La liquidation est réalisée le dernier jour du mois concerné, comme si nous étions une entreprise privée. Les fonctionnaires sont rémunérés à la hauteur de leurs droits, en tenant compte de leurs périodes travaillées. La période nécessaire à la liquidation proprement dite a été réduite de manière considérable. La liquidation est réalisée le dernier jour du mois, pour des virements effectués le 1^{er} jour du mois suivant. Le 2^{ème} jour du mois, les établissements publics disposent déjà du mandat de paiement. Avec les plus grands établissements, nous avons mis en place un système d'interfaçage pour communiquer les données et, depuis peu, permettre la remise de bulletins de paie électroniques. Ces derniers sont proposés mais ne sont pas encore obligatoires. Comme dans de nombreux domaines, il est préférable d'attendre que le dispositif soit connu et compris avant de le généraliser. Chaque établissement public pourra prendre la décision de généraliser le bulletin de paie électronique.

J'en profite également pour souligner l'extraordinaire complexité des travaux d'interfaçage. Le hongrois est une langue où les accents sont nombreux et variés. Nous avons donc été contraints de définir des systèmes d'harmonisation des caractères, ainsi que du nombre autorisé de caractères par case. Ces concertations, longues et épuisantes, ont néanmoins été fort utiles. Aujourd'hui, il suffit d'appuyer sur un bouton pour que les informations basculent d'un système à un autre en une fraction de seconde.

Grâce à toutes ces améliorations, nous avons dit adieu à de nombreux systèmes consommateurs de grandes quantités de papier. Avant cela, il nous a fallu mettre en œuvre l'ensemble des supports juridiques nécessaires à nos activités. Nous avons également dû simplifier le processus de calcul de la paie. Pratiquement tous les éléments de paie sont calculés à partir de bases de données. Les impressions et les archivages de documents papier font partie du passé.

N'oublions pas enfin que nos données sont vulnérables, tout comme nos outils informatiques. La protection des informations doit être assurée et, ce, d'autant plus que les établissements publics sont de plus en plus demandeurs d'un accès au bulletin de paie électronique, même s'il n'est pas imposé.

Un délégué du Bénin :

De quelle manière gérez-vous les avancements automatiques des agents ? Ces avancements sont-ils automatisés ou faut-il intégrer des informations de manière régulière dans l'outil ?

József DANCSÓ, Président du Trésor d'Etat de Hongrie :

Vous avez parfaitement raison de souligner l'importance de la promotion dans la carrière de nos agents. La gestion des ressources humaines reste de la compétence des établissements. Prenons l'exemple d'un hôpital. Le service des ressources humaines de cet hôpital précise le statut des personnels en fonction de la grille applicable. Notre application compte un paramétrage aligné sur les différentes grilles existantes. Lorsqu'un agent avance en grade, que l'avancement soit automatique au titre de l'ancienneté ou au mérite, l'information bascule de l'outil des ressources humaines de l'hôpital à l'application du Trésor Public. Une fois l'information modifiée, les changements dans l'ensemble de la chaîne de traitement sont automatiques.

Ainsi, il n'est pas du ressort du Trésor Public de s'assurer de l'exactitude des informations relatives aux promotions transmises par l'établissement considéré. Ce dernier est responsable des informations portant sur la carrière de ses agents. Cela étant, notre système compte un dispositif d'alerte, lequel permet d'identifier les éventuelles incohérences dans les données transmises par l'établissement. La responsabilité n'en reste pas moins celle de cet établissement. Pour vous donner une idée du niveau d'efficacité que nous avons atteint, nous recensons en moyenne 30 erreurs informatiques pour chaque paie, sachant que nous établissons 1 million de paies chaque mois.

Jean Will LAMOTHE, Coordonnateur adjoint des postes comptables, Haïti :

Je comprends, de votre intervention, que les services des ressources humaines des établissements publics hongrois ont une lourde responsabilité en termes de gestion des carrières et de la paie. J'entends que les erreurs sont très peu nombreuses. Si un établissement public décidait de verser des traitements supérieurs aux réglementations, un dispositif juridique existerait-il pour faire jouer la responsabilité de cet établissement ?

József DANCSÓ, Président du Trésor d'Etat de Hongrie :

La question de la responsabilité est primordiale. La distinction entre les responsabilités respectives des établissements et du Trésor Public doit être nette. Lorsqu'un établissement est créé, il doit être enregistré pour avoir la possibilité de créer des emplois et de recruter. Un dispositif doit être mis en place pour procéder au suivi des fonctionnaires et des agents contractuels. Les conditions d'emploi doivent être consignées dans les textes fondateurs de l'établissement. Ces éléments sont basculés dans notre applicatif. Si l'établissement commet une erreur de catégorisation, elle se répercute dans la chaîne de traitement. S'il demande au Trésor Public de verser une rémunération plus élevée que ne le supposent les éléments descriptifs de l'emploi occupé par l'agent, il doit en assumer la responsabilité. De son côté, le Trésor Public est responsable de l'exactitude du calcul réalisé sur la base des informations communiquées par l'établissement. Si le Trésor Public commet une erreur de calcul, il en assume les conséquences.

Un délégué du Mali :

De quelle manière les autres dépenses de l'État hongrois sont-elles gérées ? Si ces dépenses sont gérées par un autre système, celui-ci est-il interfacé avec la paie pour simplifier l'exécution budgétaire de l'État ?

József DANCSÓ, Président du Trésor d'Etat de Hongrie :

La gestion des décaissements et des flux financiers est de la compétence du Trésor Public pour 12 000 établissements environ. L'État compte d'autres établissements. La gestion du système général des flux financiers est sous réforme, en vue de parvenir à une réalisation des virements en temps réel. Quoiqu'il en soit, ce n'est pas avec l'applicatif de liquidation de la paie que nous gérons les autres dépenses de l'État. Cette gestion des autres dépenses relève plutôt d'une activité bancaire.

Un délégué du Trésor Public de Madagascar :

Le support de présentation mentionne l'ouverture d'un compte bancaire pour chaque nouveau-né. Pouvez-vous nous en dire davantage ?

Existe-t-il un écart entre les fichiers des personnels des établissements publics et le fichier des effectifs budgétaires gérés par le Trésor Public ? Le Trésor Public est-il informé des mouvements des effectifs ?

En cas de retard de paiement, à qui la pénalité est-elle appliquée si la responsabilité est celle d'un agent ?

József DANCSÓ, Président du Trésor d'Etat de Hongrie :

Le compte « *start* » à destination des nouveau-nés constitue une forme de départ dans la vie. La naissance d'un enfant est un événement important pour la Hongrie. Ce dispositif a été mis en place pour inciter nos concitoyens à avoir des enfants. Il s'agit d'un dispositif d'épargne. À la naissance, l'État ouvre un compte et y verse l'équivalent de 150 euros. Les parents, mais également la municipalité où naît l'enfant, peuvent également procéder à des versements. Les montants placés sont rémunérés à hauteur de 10 % par an jusqu'à un certain plafond. Lorsque l'enfant atteint l'âge de 18 ans, il peut accéder à l'épargne constituée.

Il peut exister une divergence entre les registres des personnels des établissements et du Trésor Public. Lorsqu'un établissement recrute un agent contractuel, il est théoriquement possible qu'il ne transmette pas l'information au Trésor Public. Pour les établissements publics, la transmission de ces informations est néanmoins primordiale afin de déterminer la masse salariale à verser.

Lorsqu'un retard de paiement est à déplorer, si un agent est responsable, il est tenu de prendre en charge une part du montant des pénalités, avec un plafond fixé à 1 300 euros. Au-delà de ces montants, le coût des erreurs est pris en charge par le Trésor Public. Formellement, la responsabilité est celle du Trésor Public, lequel peut, au titre des textes régissant son fonctionnement, infliger des pénalités à ses agents.

Houcine JOUHAR, Chef de la Division des systèmes gestion intégrée du Maroc :

Quelle forme de dématérialisation avez-vous choisie pour les actes de gestion impactant la liquidation de la paie ? D'un point de vue juridique, comment reconnaissez-vous la valeur probante de ces actes et de leur caractère exécutoire ?

József DANCSÓ, Président du Trésor d'Etat de Hongrie :

Les établissements travaillent encore avec de nombreux documents papier, à partir desquels ils alimentent les bases de données. Désormais, ils peuvent saisir directement les données dans notre applicatif pour signaler la création d'un poste ou l'embauche d'un agent. Dans ce cas de figure, ils renoncent au document papier. Force est de reconnaître que la documentation reste très majoritairement au format papier dans le cas des embauches et des créations de postes. Les établissements sont alors responsables de l'authenticité des documents numérisés. Les informations sont conservées par le service des ressources humaines de l'établissement, lequel les transmet de manière électronique au Trésor Public. À partir de cette étape, toutes les données sont électroniques. Je dois dire que nous sommes engagés depuis peu dans un mouvement de très fort développement de la signature électronique. Les établissements en sont très demandeurs.



« LA DÉMATÉRIALISATION : LA RECHERCHE DE L'EFFICACITÉ »

Objectif : Ce thème est l'occasion d'examiner en quoi la dématérialisation est un vecteur de modernisation des travaux des administrations financières.

TABLE RONDE : La dématérialisation - zéro papier : problématiques des métiers des Finances publiques (dépenses, comptabilité, recouvrement)

La dépense : Fluidité, réduction des délais de paiement, sécurité informatique des données, outils de gestion sophistiqués (CHD...)

Intervenants :

- **M. Bachirou MOHAMADOU**, Sous-directeur du Règlement du budget de l'Etat et des Comptes, Cameroun ;
- **M. Tianamandimby RAJAONARIVONY RAMANOEL**, Directeur de la Comptabilité publique, Madagascar.

Modérateur :

- **M. Henri LOUNDOU**, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique, Congo.



Henri LOUNDOU, Directeur général de la Comptabilité publique du Congo :



Comme nous l'avons vu hier, la dématérialisation a pour but de transformer les documents papier et les manipulations manuelles en documents électroniques, en vue de faciliter les échanges de données et les contrôles. Il s'agit également de moderniser et de rendre plus efficaces les métiers du Trésor. En dépenses, la dématérialisation réduit les délais de paiement. En recettes, les procédés d'encaissement sont sécurisés. La dématérialisation renforce également l'efficacité de la construction et du suivi budgétaire.



Bachirou MOHAMADOU, Sous-directeur du Règlement du budget de l'État et des Comptes, Cameroun :

Le Trésor Public s'engage de manière inéluctable dans un mouvement de modernisation de ses services. Dans ce domaine, nous devons le noter, les administrations publiques accusent un certain retard par rapport aux structures privées. La sphère publique a pris conscience de l'intérêt de la dématérialisation. Cette dernière est susceptible de tirer la croissance au travers de la montée en puissance de l'économie numérique.

Au sein des finances publiques, la dématérialisation assure la fluidité des opérations de paiement et de décaissement. Nous avons dématérialisé de nombreuses opérations, par exemple les timbres fiscaux. La dématérialisation garantit la sécurisation des recettes et des dépenses. Enfin, la dématérialisation renforce la traçabilité des opérations et permet un « *reporting* » de qualité.

Le Cameroun fait partie du SEMAP, dont les 6 pays s'engagent depuis plusieurs années pour la dématérialisation de la sphère publique. Pour autant, le papier est loin d'avoir disparu. En recettes, les opérations, même électroniques, donnent toujours lieu à l'édition d'un document papier. En dépenses, 90 % des procédures actuelles ne sont toujours pas dématérialisées, même s'il existe un système informatique reliant la Direction générale du Budget aux différentes administrations. Les factures des prestataires ne sont pas dématérialisées.

L'une des fonctions essentielles du Trésor renvoie à la tenue des comptes publics. Dans ce domaine, les apports de la dématérialisation sont évidents mais je dois dire que nous sommes en retard. Nous conduisons une réflexion pour mettre en place le compte de gestion dématérialisé, lequel nous permettra de gagner en temps et en efficacité. Les comptes publics seront plus rapidement fournis à la Cour des Comptes. Cette dernière pourra pleinement exercer ses missions de contrôle grâce à la dématérialisation de l'ensemble des éléments constitutifs des comptes. Nous sommes donc très favorables à la dématérialisation du compte de gestion.



Tianamandimby RAJAONARIVONY RAMANOEL, Directeur de la Comptabilité publique, Madagascar :

Madagascar s'est lancé dans l'élaboration d'un plan stratégique de modernisation de la gestion des finances publiques pour la période 2017-2026. La dématérialisation est fortement présente dans ce plan stratégique et vise à assurer la traçabilité des opérations réalisées par l'ensemble des acteurs. Cependant, Madagascar n'a pas attendu l'élaboration de ce plan pour s'engager dans la voie de la dématérialisation. Les échanges de données informatiques entre l'ordonnateur et le comptable ont débuté en 2005, mais continuaient à s'appuyer sur des documents papier. En 2016, nous avons adopté la dématérialisation des déclarations de revenus. Progressivement, différents postes de dépenses de l'administration publique ont été dématérialisés. En 2016, nous avons commencé à dématérialiser les dépenses de soldes, les opérations en douane, etc. Les initiatives de dématérialisation sont nombreuses.

Toutefois, certaines faiblesses persistent, dont la défaillance récurrente des réseaux électriques ou internet. La faiblesse de la couverture géographique du réseau bancaire et des services publics déconcentrés constitue un second handicap. Nous nous heurtons également à une forme naturelle de résistance au changement, en particulier dans les zones les plus reculées. S'ajoute à cela le fait que tous les systèmes d'information ne soient pas intégrés et interfaçables. Nous souffrons, de plus, de l'absence d'un organe en mesure de jouer un rôle d'authentification des documents numérisés. Enfin, il nous faut encore relever le défi de la sécurisation des données.

Si nous avons des faiblesses, nous avons également des forces. L'adhésion des décideurs au projet de dématérialisation constitue un atout indéniable. Nous disposons, en outre, de systèmes informatiques métiers au sein des services des finances publiques. Le cadre légal régissant la dématérialisation existe déjà. Ces lois ont été adoptées en 2014 et portent sur les procédures de dématérialisation, sur les transactions électroniques et sur la signature électronique.

À notre niveau, nous avons identifié les 6 catégories de risques liés à la dématérialisation. Ces risques sont notamment liés :

- aux ressources humaines ;
- à l'éthique et au cadre juridique ;
- à la sécurité informatique ;
- à la stratégie ;
- à l'image ;
- aux questions opérationnelles.

Nous devons noter que les risques liés à la sécurité informatique représentent 43 % des risques dans un projet informatique. Les risques opérationnels représentent, quant à eux, 37 % du total.

L'État de Madagascar a mis en place un système de paiement électronique des carburants et lubrifiants par les services administratifs afin de remplacer le chèque carburant. Ce dernier entraînait de nombreux risques. Pouvant être falsifié, le chèque carburant était refusé par de nombreuses stations-service. Les contrôles visant à s'assurer de l'authenticité étaient longs et fastidieux. Au vu de ces contraintes, nous avons décidé d'instaurer le paiement électronique des carburants et lubrifiants au sein de l'État, des établissements publics, des régions et des communes.

Le système permet, tout d'abord, de tracer les opérations de paiement. Le traitement des informations est fiable, exhaustif et réalisé en temps réel. Les opérations sont sécurisées puisque, depuis la mise en place du dispositif en 2015, nous n'avons détecté aucune falsification. Nous avons supprimé les coûts d'impression, lesquels étaient considérables. Le système permet de contrôler les transactions de chacun des porteurs de carte, ce qui révèle les pratiques abusives. Les factures nous sont communiquées en temps réel, ceci conduisant à un paiement très rapide des fournisseurs. Au total, la traçabilité des données nous permet de mesurer de manière précise les économies permises par la dématérialisation du paiement des carburants et lubrifiants.

Henri LOUNDOU, Directeur général de la Comptabilité publique du Congo :

Le Congo a pris, depuis 2013, des mesures de sécurisation des recettes fiscales. Ces mesures ont d'abord porté sur la bancarisation des opérations et s'orientent de plus en plus vers la sécurisation, avec pour objectif de supprimer totalement les espèces dans le recouvrement des recettes fiscales. Cela doit nous permettre d'alimenter plus rapidement le compte courant du Trésorier-Payeur général. Au-delà des espèces, nous souhaitons également supprimer les chèques, même certifiés. C'est ainsi que nous avons privilégié le virement bancaire, puis réduit fortement le plafond de paiement par espèces des impôts, droits et taxes dus par les petites et très petites entreprises. Pour les moyennes et grandes entreprises, seul le virement bancaire est admis, quel que soit le montant.

Aminata OUEDRAOGO, Directrice générale Adjointe du Trésor du Burkina Faso :

Je souhaiterais obtenir des précisions sur la dématérialisation des timbres fiscaux au Cameroun.

Gaoussou TOURÉ, Directeur de l'Informatisation du Trésor de Côte-d'Ivoire :

Le compte de gestion du Cameroun est dématérialisé. De quelle manière se présente-t-il ? Quelle est la position de la Cour des Comptes au sujet de cette dématérialisation ?

Henri LOUNDOU, Directeur général de la Comptabilité publique du Congo :

À Madagascar, dans quelles proportions les délais de paiement ont-ils été réduits grâce à la dématérialisation ?

Bachirou MOHAMADOU, Sous-directeur du Règlement du budget de l'État et des Comptes, Cameroun :

La dématérialisation des timbres fiscaux est une réforme en cours, portée par la Direction générale des Impôts. Notre pays perd beaucoup de recettes à cause des timbres papier. Ces derniers sont fabriqués en France, mais des personnes mal intentionnées sont parvenues à mettre un grand nombre de timbres falsifiés en circulation. Nos recettes en sont grevées. Nous sortons progressivement du timbre papier. La loi de finances 2017 portera une réforme phare dans ce domaine. Plutôt que d'acheter un timbre fiscal, l'utilisateur fait estampiller son document par les autorités. Le montant est précisé sur le document estampillé.

Au Cameroun, le compte de gestion n'est pas encore dématérialisé. Nous en sommes encore à la paperasse. Je vous le dis en toute connaissance de cause, étant l'interlocuteur privilégié de la Cour des Comptes. Dans chaque trésorerie, nous empilons des sacs de papier. Comme je l'ai précisé, les fournisseurs de l'État transmettent des factures au format papier. Nous ne restons pas inactifs pour autant et nous sommes engagés dans la construction dématérialisée de différents états constitutifs du compte de gestion.

Hippolyte ASSONGFACK NZEKO, Division informatique de la Direction générale du Trésor du Cameroun :

Nous disposons d'applications métiers permettant de produire des états de base mis à la disposition de la Chambre des comptes au format papier et au format électronique. Il est question de mettre en place un interfaçage permettant à la Chambre des comptes d'accéder aux documents financiers et de connaître l'état de l'exécution budgétaire. Les études préalables à ce projet ont été lancées mais restent peu avancées à ce jour.

Tianamandimby RAJAONARIVONY RAMANOEL, Directeur de la Comptabilité publique, Madagascar :

Les transactions liées aux achats de carburants et de lubrifiants remontent en temps réel. Les compagnies pétrolières peuvent éditer leurs factures selon une fréquence quotidienne. Techniquement, nous pouvons régler ces factures en temps réel. En pratique, nous avons établi une convention conduisant les compagnies pétrolières à nous facturer leurs factures par décades. Une fois reçues, ces factures sont honorées de manière immédiate.

Bachirou MOHAMADOU, Sous-directeur du Règlement du budget de l'État et des Comptes, Cameroun :

Au sein de la zone SEMAP, le délai de paiement admis est de l'ordre de 90 jours. Le Cameroun s'efforce de le respecter et s'est fixé pour objectif de le réduire à 60 jours. Cet objectif est assigné par le Directeur général du Trésor au comptable, mais n'est pas toujours atteint. Nous pensons que la dématérialisation des procédures nous permettra de réduire le délai de paiement. Si, pour le Trésor, le respect du délai de 60 jours pouvait être satisfaisant, cela ne serait pas le cas pour les entreprises. Ces dernières ont besoin d'être payées plus rapidement encore. Le groupement interpatronal du Cameroun n'a de cesse de réclamer une réduction à 45 jours, voire à 30 jours. Je crois que nous devons aller dans cette direction.

Un délégué d'Haïti :

Nous devons mettre l'accent sur la dématérialisation native, c'est-à-dire sur l'intégration des données de facturation directement dans les systèmes plutôt que la numérisation des factures papier. Les archivages papier occupent beaucoup d'espace. Le Cameroun a-t-il expérimenté la dématérialisation *a posteriori*, c'est-à-dire la numérisation des liasses ? Quel est le cadre juridique en matière de conservation physique des pièces ?

Selon le représentant de Madagascar, le risque de sécurité informatique constitue le risque le plus important. Pourquoi est-il aussi élevé ? Que pouvons-nous faire pour le réduire ?

Toujours à Madagascar, le système de gestion dématérialisée des dépenses de carburants et de lubrifiants peut-il être étendu à d'autres dépenses ?

Amadou Birahim GUEYE, Directeur de la Comptabilité publique du Sénégal :

Le projet de mobile money est-il en cours ou est-il finalisé au Cameroun ? Quel est le cadre juridique autour de ce dispositif ?

Je souhaiterais obtenir davantage de précisions techniques sur la dématérialisation des dépenses de carburants et de lubrifiants à Madagascar.

Amel AOUIDAD, Sous-directrice des Consolidations comptables et financières de l'État à la Direction générale de la Comptabilité d'Algérie :

À Madagascar, de quelle manière les opérations liées aux achats de carburants et de lubrifiants sont-elles synchronisées entre les phases budgétaires et comptables ? Comment avez-vous rendu le paiement dématérialisé obligatoire ?

Un délégué du Burkina Faso :

Comme au Cameroun, le délai de paiement dans le secteur public au Burkina Faso est de 90 jours. Un objectif de 60 jours y a été imposé au Trésor. À mon sens, un tel délai est encore trop important. Lorsqu'un mandat est reçu, le paiement est réalisé sous 15 jours lorsque le niveau de trésorerie le permet, d'où l'intérêt qu'il y a à sécuriser et à fluidifier le recouvrement des recettes.

Bachirou MOHAMADOU, Sous-directeur du Règlement du budget de l'État et des Comptes, Cameroun :

Nous parlons d'un délai de 60 jours à compter de la prise en charge par le comptable. Si le Burkina Faso y parvient en 15 jours, je ne peux que l'applaudir. En amont de la prise en charge par le comptable, les délais ne nous intéressent pas trop.

Par ailleurs, l'État et la Chambre des Comptes sont clairement favorables à une numérisation des pièces comptables et souhaitent mettre fin au dépouillage de sacs entiers de papperasse.

La mobile money est un produit commercial proposé par les opérateurs. Nous pouvons signer des conventions avec ces opérateurs pour permettre aux usagers de payer avec la mobile money.

Tianamandimby RAJAONARIVONY RAMANOEL, Directeur de la Comptabilité publique, Madagascar :

Une question a été posée sur les risques de sécurité informatique. À titre d'exemple, nous travaillons avec les opérateurs afin que les microcoupures de connexion n'entraînent pas le fonctionnement des applications. Dans les localités où l'électricité n'est pas fournie de manière constante, nous avons doté nos perceptions de panneaux solaires et de groupes électrogènes. Au niveau central, nous avons installé un serveur miroir pour suppléer le serveur principal si celui-ci tombait en panne.

Enfin, nous prévoyons d'étendre le principe du paiement électronique pour aller au-delà des achats de carburants et de lubrifiants. Nous conduisons actuellement un chantier pour l'ouvrir aux soldes et aux pensions.



TABLE RONDE :

«La dématérialisation : outil de pilotage et de formation»

La comptabilité : reddition plus rapide des comptes annuels sans transfert de papier par l'archivage électronique



Intervenants :

- **M. Aimerik Bertrand LBOUSSI ALIBALAH**, Directeur de la Centralisation et de la production comptables, Gabon ;
- **M. Pierre Prosper MESSALI**, Banque mondiale.

Modérateur :

M. Daouda SEMBENE, Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, Sénégal.



Aimerik Bertrand LBOUSSI ALIBALAH, Directeur de la Centralisation et de la Production comptables du Gabon :

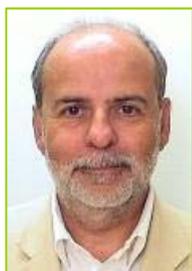
En 2013, le Gabon a ouvert un site internet : e-t@x. Ce site permet aux petites, moyennes et grandes entreprises de déclarer et de liquider leurs impôts. Cela a permis de supprimer les bordereaux physiques. En matière de dépenses, dès la fin des années 2000, l'État a souhaité faire en sorte d'attribuer à tous les fonctionnaires un compte bancaire et une carte de retrait, afin de dématérialiser le versement des rémunérations. En 2014, nous avons lancé le projet de bancarisation de l'ensemble de la population, dont les étudiants et les retraités. Aujourd'hui, 90 % de la population gabonaise dispose d'un compte bancaire et peut recevoir sa paie, sa pension ou ses aides par virement. Ce grand mouvement de modernisation a également touché les personnes morales. Nous avons fait en sorte d'imposer les virements réalisés à leur bénéfice.

Dans le domaine de la comptabilité publique, nous avons lancé, en 2010, un processus d'informatisation de l'ensemble des postes comptables. Aujourd'hui, 100 % des postes comptables sont informatisés, ce qui a permis de mettre fin aux bordereaux.

Dans ce contexte propice au développement des projets de dématérialisation, le Trésor Public s'est lancé, voici 18 mois, dans la mise en place d'un infocentre, c'est-à-dire un outil permettant de disposer, grâce aux procédures de dématérialisation mises en place en amont, de toutes les informations en quasi-temps réel. Nous disposons ainsi d'un tableau de bord permettant de présenter aux décideurs les scénarios d'exécution du budget. Il nous est également possible de suivre l'activité des comptes une fois la journée comptable clôturée. L'application de numérisation des pièces comptables permet de contrôler la sincérité des opérations intégrées au système d'information. L'ouverture du système d'information à la Cour des Comptes nous permettra de simplifier les procédures de contrôle et de supprimer les demandes de transmission de pièces justificatives.

Au Trésor Public gabonais, la dématérialisation et l'information d'une manière générale ont simplifié la transmission de l'information comptable. Peu importe l'endroit où se trouve le comptable, l'information peut lui être transmise.

La dématérialisation nous a donc permis de gagner du temps et a changé notre manière de travailler. Nous sommes passés du papier au numérique. Toutefois, lorsque nous n'associons pas le plus grand nombre à nos réflexions, certains publics ne suivent pas le chemin de la modernité. Des usagers et des entreprises nous réclament encore des reçus, alors qu'il leur est possible d'obtenir un justificatif dématérialisé.



Pierre Prosper MESSALI, Banque Mondiale :

Je ne suis pas un technicien du Trésor mais un agent généraliste de la Banque Mondiale dans le domaine des finances publiques. Je vais donc jouer le rôle du profane et vous inviter à prendre du recul. Que se passe-t-il au Moyen-Orient ? Le chantier de l'information et de la dématérialisation des finances publiques est récent dans la plupart des pays. Ce retard s'explique de plusieurs manières. L'instabilité dans le monde arabe ces dernières années a constitué un frein à la réalisation de réformes. Des pays comme l'Égypte ou la Tunisie ont vu le train des réformes être quasiment stoppé après leurs révolutions populaires respectives. Historiquement, les pays du Moyen-Orient ont rencontré des difficultés pour mettre en place des systèmes informatiques intégrés. Les législations relatives aux marchés publics sont en retard par rapport aux normes internationales. Enfin, la bancarisation reste relativement faible. Jusque très récemment, les millions de fonctionnaires égyptiens étaient tous payés en espèces.

Certains pays du Moyen-Orient ont engagé des réformes. Il existe une tendance à la bancarisation des dépenses et des recettes, notamment en Égypte, au Liban et en Jordanie. L'informatisation financière publique a accompli des progrès notables dans différents pays. Certains d'entre eux ont opté pour des outils clés en main, tandis que d'autres ont souhaité bâtir leur propre système. Une autre réforme d'importance porte sur les marchés publics, puisqu'ayant nécessité une profonde modernisation des portails dédiés aux appels d'offres.

En revanche, les contrôles ont été très peu modernisés. Les pratiques restent très traditionnelles, très peu dématérialisées. Nous constatons que la confiance dans les systèmes est si importante qu'elle laisse à croire que les contrôles deviendraient inutiles. Or le progrès ne réside pas dans les systèmes en eux-mêmes, mais dans la manière dont ils sont exploités.

La Banque Mondiale a développé des outils pour aider les pays à tendre vers l'*e-government* en développant les services au sein de l'administration, les services aux citoyens et les services aux entreprises. Enfin, nous intervenons également dans le domaine de l'open data, c'est-à-dire l'accès des citoyens à l'ensemble des données électroniques produites.

Daouda SEMBENE, Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor du Sénégal :

La Cour des Comptes gabonaise était intéressée par la dématérialisation, parce que concernée par une démarche inclusive.

Aimerik Bertrand LBOUSSI ALIBALAH, Directeur de la Centralisation et de la Production comptables du Gabon :

Le format du compte de gestion n'a pas fondamentalement changé, parce que nous parlons d'une dématérialisation *a posteriori*. Les pièces physiques sont scannées. La Cour des Comptes souhaite accéder à nos systèmes d'information afin de consulter directement les données sans avoir à recevoir l'ensemble des pièces comptables.

Pierre Prosper MESSALI, Banque Mondiale :

Au Moyen-Orient, quelques pays ont été sous influence française, comme le Liban, la Syrie et – même si nous y pensons moins – l'Égypte et l'Arabie Saoudite. Sachez que l'Arabie Saoudite a longtemps été sous influence égyptienne. Son système présente des ressemblances avec le système égyptien, mais également avec le système français. Les pays ayant été sous influence britannique présentent la caractéristique de ne pas avoir de distinction strictement définie entre la fonction de l'ordonnateur et celle du comptable. La fonction indépendante de contrôle financier est également absente au sein des pays ayant été sous influence britannique.

Un délégué du Cameroun :

Le Cameroun rencontre des difficultés avec les dépenses engagées, mais non ordonnancées au moment de la clôture. De quelle manière les pays du Moyen-Orient gèrent-ils ces dépenses ?

Un délégué du Burkina Faso :

Je souhaiterais connaître l'état des chantiers de dématérialisation au Koweït.

Un délégué :

J'ai noté que 90 % des bénéficiaires des dépenses de l'État gabonais étaient bancarisés. Le système bancaire ayant des coûts, quelle est la part des bénéficiaires détenant une carte non adossée à un compte ? La bancarisation constitue, quoi qu'il en soit, une première étape. Qu'est-ce que le Gabon envisage pour passer de la bancarisation à la dématérialisation des paiements ?

Daouda SEMBENE, Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor du Sénégal :

Au Sénégal, les relations entre la Comptabilité publique et la Cour des Comptes ne sont toujours pas dématérialisées. Nous continuons à gérer des cartons de documents et les tenons à la disposition de la Cour des Comptes.

Pierre Prosper MESSALI, Banque Mondiale :

Je ne suis pas compétent pour décrire la gestion des dépenses engagées mais non ordonnancées au Maroc ou en France. Je sais, en revanche, qu'en Palestine, des arriérés sont générés de manière naturelle, du fait de la crise de paiement quasi permanente. Nous avons assisté le Trésor dans la mise en place d'un paramétrage spécifique aux arriérés. Une dépense non honorée devient un arriéré le lendemain de la date limite de paiement. Si la facture ne comprend pas de date limite de paiement, il est tenu compte de la moyenne nationale. En Palestine, le système est totalement décentralisé. Si l'ordonnateur ne renseigne pas de date limite de paiement, le dossier est considéré comme inexistant. Le système fonctionne, mais le management du système reste défaillant.

Aimerik Bertrand LEBOUSSI ALIBALAH, Directeur de la centralisation et de la production comptables du Gabon :

Nous avons introduit dans le règlement général de la comptabilité publique la possibilité de transmettre des comptes dématérialisés à la Cour des Comptes. Par ailleurs, lorsque nous parlons de 90 % des fonctionnaires bancarisés, nous parlons bien de cartes adossées à des comptes bancaires. Je souhaite enfin souligner que les opérations comptables sont intégrées de manière native au système d'information.

Pierre Prosper MESSALI, Banque Mondiale :

Au Koweït, le système Oracle sera mis à la disposition de la Chambre d'audit. Cette dernière ne pourra pas intervenir sur les comptes mais pourrait identifier les opérations à risque.

Un délégué de Madagascar :

Au Gabon, la bancarisation à 90 % concerne-t-elle également les institutions de microcrédit ?

Moustaphe DOUMBIA, Chef de division du Contrôle, DNTCP du Mali :

La dématérialisation est-elle utilisée dans le processus de jugement des comptes de gestion ou vise-t-elle seulement à faciliter l'archivage ? Les délais de jugement sont-ils respectés au Gabon ?

Aimerik Bertrand LEBOUSSI ALIBALAH, Directeur de la centralisation et de la production comptables du Gabon :

Lorsque nous parlons de bancarisation, nous intégrons les établissements de microfinance, auprès desquels les fonctionnaires peuvent ouvrir des comptes.

Les freins à la dématérialisation native résident dans notre manière de voir les choses, dans notre conception. Dans notre pays, tout le monde aime palper. Cela est vrai pour le Juge des Comptes ou pour l'habitant d'une zone reculée. Le papier est au centre de notre culture. Nous devons modifier cette appréciation et convaincre la population de l'intérêt des supports numériques, afin de tendre progressivement vers la dématérialisation native.

Pierre Prosper MESSALI, Banque Mondiale :

Pour répondre à la question posée par la délégation vietnamienne, les préalables à une approche d'*e-government* doivent avant tout être pragmatiques. La démarche ne doit pas être idéologique. Je pense, par exemple, qu'il est inutile de se lancer dans un chantier de construction d'un portail des marchés publics si la législation des marchés publics ne s'y prête pas et n'est pas compatible avec les pratiques internationales. Nous devons également déterminer s'il existe une demande parmi les usagers, les entreprises et les administrations publiques. L'expérience montre que les pressions principales viennent surtout du monde des entreprises.

TABLE RONDE « En quoi la dématérialisation change-t-elle la relation entre tous les acteurs ? »

Objectif : faire le point sur les conséquences juridiques et techniques résultant de la dématérialisation :

La relation ordonnateur/comptable

La relation avec l'usager

La relation avec le juge des comptes : constances et évolutions

La dématérialisation modifie-t-elle la relation entre l'ordonnateur et le comptable et celle entre les directions du ministère des Finances ?

Intervenants :

- **M. Jean Donat ANDRE**, Directeur général adjoint du Trésor et de la Comptabilité Publique, Haïti ;
- **M. Bacari KONE**, Economiste principal, Département des Finances Publiques (FAD) du FMI.

Modérateur :

- **M. Sidi Almoctar OUMAR**, Directeur National du Trésor et de la Comptabilité publique, Mali.



Sidi Almoctar OUMAR, Directeur national du Trésor et de la Comptabilité publique du Mali :

La dématérialisation est un enjeu fort pour le renforcement du système de gestion des finances publiques. Nous vivons une vraie révolution. Cette révolution change les relations, crée de nouveaux rapports. La dématérialisation modifie-t-elle les relations entre l'ordonnateur, le comptable public, le juge des comptes et le citoyen ?



Bakari KONÉ, Economiste principal, Département des Finances Publiques du FMI :

Depuis hier, nous avons presque tout dit sur les avantages de la dématérialisation. Au gré des différentes interventions, nous avons également parlé des nouvelles formes de relation qu'elle entraîne. Là aussi, nous avons presque tout dit. En revanche, nous avons beaucoup moins parlé des nouvelles relations dans le système de gestion des finances publiques. Il nous faut aussi parler des prérequis à une dématérialisation effective et totale. Dans beaucoup de pays, le système d'exécution budgétaire se caractérise par la lourdeur et la lenteur de la chaîne de la dépense, incitant souvent les acteurs à contourner les procédures normales pour adopter des procédures dérogatoires. Ces dernières impactent la transparence de la gestion des finances publiques et la tenue de la comptabilité. Les dérogations nécessitent ensuite des régularisations, lesquelles sont chronophages. Il n'est pas rare que ces régularisations ne soient pas effectuées, ce qui altère la qualité de la comptabilité. La dématérialisation peut apporter des solutions.

Une dématérialisation effective ne peut pas survenir sans système d'information intégré. Lorsqu'un système d'information intégré existe dans un pays, il est fréquent qu'il ne couvre pas tous les acteurs. Souvent, l'informatisation est partielle, voire fragmentaire. Nous devons agir pour favoriser les systèmes d'information intégrés. Il est nécessaire de se mobiliser pour dépasser la lenteur et la lourdeur de la chaîne des dépenses. Nous avons beaucoup parlé des pièces justificatives. Les papiers peuvent se perdre dans le long et tortueux chemin du circuit de la dépense. Ces pertes peuvent avoir un impact négatif sur la qualité de la tenue des finances publiques. Dans certains pays, le système permet techniquement au contrôleur financier de viser des dépenses en ligne, mais le cadre législatif, encore partiel, ne permet pas un visa formel. Le contrôleur financier doit alors attendre de disposer du justificatif au format papier pour viser la dépense. Même si le visa électronique est donné, il faut attendre 2 ou 3 jours le justificatif de la dépense, ce qui ralentit l'exécution. Dans de nombreux pays, les comptables centralisateurs doivent attendre la remontée des pièces justificatives. Cette remontée prend un temps conséquent. La dématérialisation des pièces justificatives à ce niveau permet de renforcer l'efficacité du système de gestion de la dépense.

La dématérialisation constitue une opportunité sans précédent pour renforcer l'efficacité et même l'intégrité du système de gestion des finances publiques. La responsabilité des acteurs et la transparence du système sont renforcées par une amélioration de l'accès à l'information. Lorsque la dématérialisation est mise en place de manière efficace, l'accès à l'information se fait pratiquement en temps réel. Dans certains pays, le fournisseur ou l'utilisateur peuvent suivre l'évolution de l'état de paiement en ligne.

La fluidité et l'intégrité du système de la dépense se renforcent. Nous changeons la manière dont les acteurs communiquent entre eux. Nous passons du face à face à la communication électronique. Cela nous permet notamment de lutter contre la corruption. Les procédures de facturation et de déclaration en ligne ont pour effet de désengorger les services financiers. Les fournisseurs et les usagers n'ont plus à se déplacer. Lorsque les procédures en ligne n'existent pas, de véritables foules se forment dans les services fiscaux. Les usagers et les fournisseurs se déplacent pour connaître l'état d'avancement de leurs dossiers.

Pour l'administration, la dématérialisation constitue une source d'efficacité. Les données peuvent être plus facilement retrouvées. Les problématiques liées au stockage physique des pièces sont éliminées. Les contrôles deviennent plus faciles. Dans le même esprit, la Cour des Comptes peut, au fur et à mesure de l'avancée de l'exercice, accéder au système d'information budgétaire pour suivre l'exécution des dépenses et même procéder à des contrôles au fil de l'eau.

Comme je l'ai suggéré, la dématérialisation nécessite certains préalables. Nous avons toujours recommandé aux pays d'envisager les stratégies à mettre en œuvre pour être en mesure de tendre vers la dématérialisation. Il convient, dans un premier temps, de conduire une étape pour identifier les différentes étapes à franchir. Il est tout d'abord nécessaire d'identifier les données à dématérialiser et réaliser un diagnostic complet de ce que cela implique. Ce diagnostic doit être décliné en fonction des niveaux de confidentialité et de criticité des données.

La dématérialisation est, quoi qu'il en soit, inévitable. Elle requiert, n'ayons pas peur de le dire, la mise en place de nombreux moyens informatiques. Les besoins en bande passante sont importants, en particulier lorsque les pièces justificatives sont scannées. L'investissement de départ est coûteux mais vaut largement la peine. Nous devons également penser à dimensionner les capacités de stockage et à nous assurer de la disponibilité continue des systèmes. Une vraie politique globale d'information doit donc être conduite en englobant l'ensemble des acteurs. Il est également impératif de définir une stratégie de sécurisation des données afin de se prémunir des attaques extérieures.



Jean Donat ANDRÉ, Directeur général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité publique d'Haïti :

Nous avons été nombreux à pointer les avantages d'un système dématérialisé : fluidité et intégrité du système de la dépense, évolution des relations entre les acteurs, facilité de stockage et facilité de contrôle. Je présenterai succinctement les acquis de la dématérialisation en Haïti. En dépenses, la chaîne dans son ensemble repose sur le système informatisé, de l'émission de la réquisition chez l'ordonnateur jusqu'au titre de paiement. Toutefois, cette information est fragmentée parce que nous utilisons deux systèmes informatiques pour gérer les dépenses, d'une part, et la comptabilité, d'autre part. Aujourd'hui, 70 % des fonctionnaires de l'État sont payés par virement bancaire. Les prestataires de services sont également payés par virement, notamment ceux intervenant dans le cadre de l'exécution des programmes d'investissement public. Vous devez savoir que nous comptons plus de 1 000 comptes courants. Nous sommes passés à 15 comptes seulement. Nous avons 1 compte dédié aux Douanes et 1 autre compte pour l'Administration générale des Impôts. Les 13 autres comptes sont contrôlés par les postes comptables. En matière de dépenses, nous avons, par exemple, remplacé les coupons de carburant par une simple carte bancaire. S'agissant des recettes, la Direction générale des Impôts dispose d'un système informatisé et a créé un site permettant aux contribuables de réaliser leurs déclarations et de procéder aux paiements.

Le système de comptabilité n'est donc plus manuel, mais nous restons confrontés à la coexistence de plusieurs applicatifs. Le Ministère des Finances a donc mis sur pied un projet de schéma directeur informatique. Ce projet constituera l'enjeu majeur des 3 années à venir. Il s'agira de mettre en œuvre un système intégré couvrant l'ensemble des besoins informatiques pour tenir les finances publiques : comptabilité, trésorerie et décisions.

Saïd AHMED ABDY, Directeur des Etudes et du Système d'Information du Trésor Public de Mauritanie :

N'aurait-il pas été intéressant de parler plus précisément des fondements juridiques de la dématérialisation ?

Pierre Prosper MESSALI, Banque Mondiale :

Le système informatique d'Haïti reste fragmenté. Chaque module renvoie à une étape spécifique de la dépense publique. À l'occasion du projet d'intégration, avez-vous songé à une simplification des procédures et des étapes dans la dépense ? J'ai le sentiment que votre schéma de dépenses est assez complexe.

Ali MOHAMED, Fondé de pouvoir du Trésorier général en charge de la dépense, Union des Comores :

Nous intégrons l'informaticien dans la relation entre l'ordonnateur et le comptable. Quelle est sa responsabilité personnelle ou pécuniaire ?

Abdoul Kader CISSÉ, Payeur général de Côte-d'Ivoire :

La dématérialisation est pratiquement obligatoire. Il a largement été question des prérequis à cette dématérialisation. Une stratégie globale doit être établie. Le Gouvernement doit afficher sa vision politique. Si nous souhaitons disposer d'un système intégré, devons-nous abandonner les systèmes existants, même s'ils sont interfacés de manière efficace ? Faut-il migrer vers un système unique ?

Bakari KONÉ, Economiste principal, Département des Finances Publiques du FMI :

Le cadre juridique de la dématérialisation est nécessaire. La gestion des finances publiques implique un nombre important d'acteurs. C'est pourquoi ces acteurs doivent être alignés sur les outils. Si un service change d'outil, il ne doit pas se désolidariser du reste de la chaîne. Tout ceci doit être cadré juridiquement, mais de manière adaptée au contexte national. Une même solution ne peut pas être mise en œuvre dans tous les pays. Nous devons nous adapter au contexte local et faire en sorte que ce projet d'envergure soit compris par l'ensemble des acteurs, y compris les acteurs décentralisés.

Le système d'information, aussi efficace soit-il, ne prend sa pleine mesure que s'il est utilisé par tous les acteurs, et ce à tous les niveaux. Nous devons informatiser les centres des impôts, les ambassades, les préfectures ou encore les collectivités locales pour alimenter le système central. Le pouvoir politique doit se mobiliser, afficher son ambition et mobiliser les acteurs. Au total, l'objectif consiste à parvenir à une dématérialisation effective, native, permettant de garantir l'efficacité et l'intégrité du système. Il nous faut pour cela un système intégré unique. Dans l'attente de cette solution, nous pouvons fonctionner sur la base des différents systèmes s'ils sont bien interconnectés entre eux.

Est-ce que l'informaticien doit être responsabilisé ? Non, je ne le pense pas. L'informaticien met un outil à disposition. Sa responsabilité n'est pas plus importante que celle du technicien vous remettant un ordinateur pour faciliter l'exécution de votre travail. L'ordinateur est-il responsable ? Non, il ne l'est pas non plus. Nous ne pouvons pas rendre les outils responsables de nos erreurs d'utilisation. L'informaticien doit travailler avec l'utilisateur, lequel est le mieux à même de connaître ses besoins. Au travers du processus informatique, il rend concret le mécanisme entre le besoin exprimé et l'outil permettant d'y répondre.

Sidi Almoctar OUMAR, Directeur national du Trésor et de la Comptabilité publique du Mali :

Finalement, l'outil informatique n'est qu'un moyen de rendre le travail plus efficace. Il ne dédouane ni le comptable, ni l'ordonnateur de leurs responsabilités respectives. Celui qui engage la dépense en est responsable. Celui qui paie l'est également.

Jean Donat ANDRÉ, Directeur général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité publique d'Haïti :

Un décret du mois de janvier 2016 porte sur la signature électronique, laquelle devient aussi probante qu'une signature manuscrite. Un second décret du mois de janvier 2016 vient reconnaître le droit de tout administré à s'adresser aux services publics de manière électronique. Toute cette démarche est pour nous essentielle. Au-delà des questions de rapidité, d'intégrité et d'efficacité, le Trésor était encore récemment confronté à d'importants problèmes de gestion physique des liasses. Il manquait cruellement d'espace. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons souhaité avancer rapidement dans la numérisation des archives, et ce d'autant plus que certains documents doivent être conservés pendant 20 ans. Vous imaginez la masse de papier que cela représente si nous ne les numérisons pas.

Pour en arriver là où nous en sommes aujourd'hui, nous avons conduit de nombreux chantiers depuis l'an 2000. En 2005, l'instauration d'un cadre juridique nous a permis de créer trois postes de contrôle : les postes comptables, le contrôle financier et l'inspection générale. Par le passé, nous avons, je le rappelle, un millier de comptes. Ces comptes ont été fermés en lien avec les ordonnateurs. Nous avons aujourd'hui un compte central et une quinzaine de comptes périphériques. Aucun mouvement n'est opéré entre ces comptes périphériques. Ces derniers sont en réalité des comptes transitoires. À la fin de chaque journée comptable, leur solde est transféré vers le compte central. Ce système permet de mettre fin aux mouvements de fonds entre comptes, mais également de réduire considérablement les délais de paiement. Lorsque nous recevons une réquisition, le poste comptable l'exécute sous un délai maximal de 24 heures.

Sidi Almoctar OUMAR, Directeur national du Trésor et de la Comptabilité publique du Mali :

Au terme de tous ces témoignages, j'en viens à la conclusion qu'il est plus facile de construire le futur que de chercher à le prédire. La révolution numérique nous offre des opportunités. Hier, le représentant du Maroc nous invitait à anticiper les évolutions. La révolution numérique ne sera pas sans risque. Pour affronter les risques, il faut les anticiper. Nous devons également réformer le système budgétaire et comptable pour le simplifier et réduire les risques structurels.

Didier CORNILLET, Secrétaire général de l'AIST :

Merci à tous les panélistes. En 2017, le Congo accueillera le 11^{ème} colloque annuel de l'AIST. J'invite donc Henri LOUNDOU, Directeur général de la Comptabilité publique du Congo, à venir s'exprimer.

Henri LOUNDOU, Directeur général de la Comptabilité publique du Congo :

Lors de notre Assemblée générale, au mois de novembre 2015 à Dakar, le Congo a été choisi pour accueillir le 11^{ème} colloque de l'AIST. Au nom du Monsieur le Ministre des Finances, du Budget et du Portefeuille public, je renouvelle formellement nos remerciements. Vous serez les bienvenus au mois d'octobre 2017 à Brazzaville, ville légendaire d'hospitalité.



Les participants

Pays	Nom	Prénom	Fonction
ALGERIE	REMADNA EP. AOUIDAD	Amel	Sous-Directrice des consolidations comptables et financières de l'Etat
ALGERIE	TAFNI	Ali	Sous-Directeur
BENIN	DOSSA	Biwêgnon Armand Thierry	Directeur général adjoint
BENIN	DJEDOU	Seblonoumie Eudoxie	Administrateur du Trésor
BENIN	GBENOU	Dehotin Valentin	Informaticien
BURKINA FASO	OUEDRAOGO SEMDE	Aminata	Directrice générale adjointe
BURKINA FASO	TOURE	Gaoussou	Directeur de l'Informatisation
CAMEROUN	MOHAMADOU	Bachirou	Sous-Directeur du Règlement du Budget de l'Etat et des Comptes
CAMEROUN	ASSONGFACK NZEKO	Hippolyte	Inspecteur Principal du Trésor
COMORES	HAMDI	Mohamed	Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor
COMORES	ALI MOHAMED	Abdou	Chef de Division - Dépenses
CONGO	LOUNDOU	Henri	Directeur général de la Comptabilité publique
CONGO	MBOULOU	Monique	1ère Fondée de Pouvoir
CÔTE D'IVOIRE	FOFANA	Lassina	Directeur général adjoint
CÔTE D'IVOIRE	KABRAN	Ekian François	Directeur des Systèmes d'Information
CÔTE D'IVOIRE	CISSE	Abdoul Kader	Payeur général
FRANCE	STUREL	Sylvie	Administratrice générale des Finances publiques

Pays	Nom	Prénom	Fonction
FRANCE	BALA	Ghislaine	Administratrice des Finances publiques
FRANCE	LAMIOT	Dominique	Administrateur général des Finances publiques
FRANCE	MOUGIN	Thierry	Administrateur des Finances publiques
FRANCE	FABREGAT	Laurent	Inspecteur principal des Finances publiques
FRANCE	ROSENZWEIG	Thibaut	Inspecteur des Finances publiques
GABON	ALLELA	Blaise	Directeur général adjoint
GABON	OBAME NANG	Joel	Chargé d'Etudes
GABON	DOUPAMBY MATOKA	Mouvanguï Yangui	Directeur des Règlements
GABON	LEBOUSSI ALIBALAH	Aimerik	Directeur de la centralisation et de la Production comptables
HAÏTI	ANDRE	Jean Donat	Directeur général adjoint
HAÏTI	LAMOTHE	Jean Will	Coordonnateur adjoint des postes comptables
HONGRIE	DANCSÓ	József	Président du Trésor
HONGRIE	NAGY	Ádám	Chef de Cabinet
HONGRIE	SALGO	Janos	Interprète
KOWEÏT	AL-SAHLY	Jamal Kh.	Contrôleur de gestion
KOWEÏT	AL-SAGHEER	Abdulrahman	Chef du Département des Revenus
MADAGASCAR	RAJAONARIVONY RAMANOEL	Tianamandimby	Directeur de la Comptabilité publique
MADAGASCAR	RANDRIANIRINA	Hanitra Olivia	Chef du Service de la Stratégie et du Développement
MADAGASCAR	ANDRIAMANGA	Herivelo	Payeur général d'Antananarivo

Pays	Nom	Prénom	Fonction
MALI	OUMAR	Sidi Almoctar	Directeur national du Trésor et de la Comptabilité publique
MALI	MAIGA	El Hadji Darhamane	Chef de la Cellule Informatique, de Formation et de Perfectionnement
MALI	DOUMBIA	El Hadj Moustaphe A	Chef de Division Contrôle
MAROC	BENSOUDA	Noureddine	Trésorier général du Royaume
MAROC	ANEMMAS	Taha	Chef du Service de l'examen et du Suivi de la Responsabilité des Comptables
MAROC	JOUHAR	Houcine	Chef de la Division des Systèmes de Gestion intégrée
MAROC	AKARTASSE	Lhoucine	Trésorier provincial d'Ouarzazate
MAURITANIE	OULD DHEHBY	Mohamed Lemine	Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique
MAURITANIE	AHMED ABDY	Said	Directeur des Etudes et du Système d'Information
MAURITANIE	BALLATY	El Mokhtar	Payeur général du Trésor
NIGER	MALAM BARMOU	Saidou	Chef du Service Informatique
NIGER	GADO SABO	Moussa	Informaticien
NIGER	BOULAMA	Mamane	Conseiller
NIGER	M'BAYE	Abdoul Birane	Conseiller technique
SENEGAL	SEMBENE	Daouda	Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor
SENEGAL	GUEYE	Amadou Birahim	Directeur de la Comptabilité publique
SENEGAL	DIOP	Saloum	Directeur de l'Informatique
TOGO	AMADOU	Yerima Mashoud	Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique
TOGO	AGBOKOU	Yaovi Djigbondi	Inspecteur Central

Pays	Nom	Prénom	Fonction
UKRAINE	SLIUZ	Tetiana	Présidente du Trésor d'Etat
UKRAINE	BOSAK	Taras	Interprète
VIETNAM	NGUYEN	Hong Ha	Directeur général du Trésor
VIETNAM	DOAN	Thu Thuy	Directeur général adjoint de la Comptabilité publique
VIETNAM	VIEN	Van Dung	Directeur des Ressources humaines
VIETNAM	VU	Thanh Huyen	Directeur de la Coopération internationale
VIETNAM	VU	Duc Hiep	Directeur du Contrôle des Dépenses publiques
VIETNAM	DO	Thi Huyen Trang	Agent à la Coopération internationale
VIETNAM	DO	Quang Huy	Chef du Service informatique
VIETNAM	NGUYEN	Manh Cuong	Chef de Bureau

Organisations Internationales	Nom	Prénom	Fonction
BANQUE MONDIALE	MESSALI	Pierre Prosper	Spécialiste principal
FMI	KONE	Bacari	Economiste principal

