



11^{ème} Colloque annuel de l'AiST **11th Annual Symposium**



**La gestion de la paye (et des pensions) :
système de gestion informatique intégré
ou non, contrôle internes ?**

**Payroll (and pensions) management:
integrated or non-integrated management system
internal controls?**

Congo - Brazzaville



**XIe Colloque annuel
Brazzaville – CONGO**

La gestion de la paie (et des pensions) : système de gestion informatique intégré ou non, contrôles internes ?

Table des matières

DISCOURS D'OUVERTURE DE M. HENRI LOUNDOU	4
ALLOCUTION DE M. DIDIER CORNILLET	6
DISCOURS DE M. THIERRY LÉZIN MOUNGALLA	8
TABLE RONDE « LA MODERNISATION DE LA PAIE (REFONTE DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL) »	10
TABLE RONDE « LES ROLES RESPECTIFS DE L'ORDONNATEUR ET DU COMPTABLE DANS LE PAIEMENT DES RÉMUNERATIONS ET DES PENSIONS ; LES PRÉREQUIS POUR METTRE EN PLACE LE CONTRÔLE INTERNE »	13
PRESENTATION DE LA SYNTHÈSE	22
DISCOURS DE CLÔTURE DE M. HENRI LOUNDOU.....	22
ALLOCUTION DE M. DIDIER CORNILLET	24
DISCOURS DE M. EMMANUEL MPAN AKOUALA.....	26
LES PARTICIPANTS.....	27

DISCOURS D'OUVERTURE DE M. HENRI LOUNDOU,
PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DES SERVICES DU TRÉSOR



Monsieur le Ministre de la Communication et des Médias, Porte-Parole du Gouvernement, représentant Monsieur le Ministre des Finances et du Budget en mission,

Monsieur le Secrétaire général de l'Association Internationale des Services du Trésor,

Excellences Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et Chefs des missions diplomatiques,

Messieurs les Directeurs généraux des Régies financières,

Distingués Invités,

Mesdames et Messieurs,

Chers participants au Colloque,

Après Marrakech (Maroc) en 2007, Washington (USA) en 2008, Paris (France) en 2009, Ljubljana (Slovénie) en 2010, Kiev (Ukraine) en 2011, Hammamet (Tunisie) en 2012, Abidjan (Côte d'Ivoire) en 2013, Antananarivo (Madagascar) en 2014, Dakar (Sénégal) en 2015, et Koweït City (Koweït) en 2016, Brazzaville est honorée ce jour d'accueillir le Colloque annuel de l'Association Internationale des Services du Trésor(AIST).

Ayant moi-même eu le privilège de faire partie de la délégation du Congo à l'ensemble de nos Colloques depuis la création de l'AIST en 2006 à Madagascar, j'ai pu mesurer l'importance et la richesse de ce type de rencontres.

Au-delà des échanges strictement professionnels et techniques liés à notre métier de comptable public, nos colloques nous permettent aussi de nouer et d'entretenir des liens d'amitié et de fraternité entre les participants. C'est du reste avec un grand plaisir que je retrouve aujourd'hui beaucoup d'amis membres des délégations. Je vous remercie, chers amis, d'avoir fait le déplacement de Brazzaville.

Excellence Monsieur le Ministre,

Distingués invités,

Le thème qui réunit ce jour les membres de l'Association Internationale des Services du Trésor, et qui porte sur le système de gestion informatique intégré des salaires et des pensions, est une préoccupation majeure dans tous nos Etats, compte tenu du poids financier toujours grandissant de ces dépenses dans le budget aussi bien de l'Etat que des collectivités locales ou d'autres organismes publics.

Dès lors, il nous a paru important que nous puissions tous, ordonnateurs et comptables, réfléchir sur la modernisation, la rationalisation, la comptabilisation et les différents contrôles de cette catégorie de dépenses publiques. L'occasion nous y est donc donnée ici à Brazzaville à travers notre 11^{ème} colloque de l'AIST.

Chers membres de l'AIST,

Au moment où le mandat du Congo à la présidence de notre Association va bientôt s'achever, permettez-moi de remercier particulièrement toute l'équipe du Secrétariat général de l'AIST pour son assistance et sa disponibilité indéfectible pendant toutes les activités réalisées durant notre mandature.

Je voudrais également saisir cette occasion solennelle pour souhaiter d'avance plein succès à la Mauritanie qui, comme vous le savez, prendra dans quelques jours la présidence de notre Association.

Enfin, en tant que Président du Comité d'organisation de ce 11^{ème} colloque, je voudrais présenter, au nom de tout le Comité d'organisation, toutes mes excuses pour les éventuels désagréments que vous auriez constatés depuis votre arrivée à Brazzaville.

Mais je vous rassure que les Autorités de notre pays n'ont ménagé aucun effort pour que ce colloque se tienne dans les meilleures conditions possibles.

Pleins succès donc à nos travaux.

Je vous remercie pour votre aimable attention.



ALLOCUTION DE M. DIDIER CORNILLET, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'AIST



Excellence Monsieur le Ministre de la Communication et des Medias, Porte-parole du Gouvernement, représentant Monsieur le Ministre des Finances et du Budget,

Excellences, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et Chefs des missions diplomatiques,

Monsieur le Président de l'AIST,

Madame et Messieurs les membres du Bureau exécutif,

Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux et Directeurs généraux adjoints,

Mesdames et Messieurs les délégués des pays membres de l'AIST,

Distingués invités,

Permettez-moi de partager avec vous le très grand plaisir pour moi de me trouver devant vous aujourd'hui au Congo pour la tenue du 11^{ème} colloque annuel de l'Association internationale des services du Trésor.

Monsieur le Ministre, je souhaite tout particulièrement vous adresser mes remerciements les plus chaleureux au nom de tous les délégués de l'AIST pour avoir bien voulu honorer notre Association par votre présence à cette cérémonie d'ouverture. Elle constitue, à n'en point douter, la preuve de l'attachement tout particulier que vous-même et, à travers vous, votre pays manifestez à notre Association et témoigne tout l'intérêt que le Congo porte aux questions que nous allons aborder.

La vocation de l'AIST est d'être un espace international d'échanges pour les dirigeants des services du Trésor qui permet de mettre en commun les bonnes pratiques de chaque pays. Nous sommes réunis aujourd'hui pour débattre sur un sujet ambitieux, mais ô combien important dans le processus de modernisation de nos administrations : la gestion de la paie et des pensions.

Le choix de ce sujet traduit la volonté des membres de faire progresser le cadre de la gestion des finances publiques, de le moderniser, dans un contexte budgétaire et financier très contraint.

L'objet de ce colloque est d'approfondir la réflexion, de susciter les débats et les échanges d'expériences sur les défis et les enjeux auxquels nos pays sont confrontés et de dégager des pistes de réflexion et d'amélioration pour une gestion active et prévisionnelle de la masse salariale qui grève les dépenses de fonctionnement de nombreux pays de l'AIST.

La variété des situations juridiques des agents publics, actifs et retraités, complexifie le travail et nos services doivent mettre en place des dispositifs efficaces, d'une part, de transmission de l'information entre celui qui liquide et celui qui paie et, d'autre part, de contrôle interne, afin de s'assurer que les dépenses sont bien réalisées pour les bons bénéficiaires. C'est une réflexion qui nécessite d'impliquer l'ensemble des acteurs qui interviennent dans ce domaine, ordonnateurs et comptables.

Pour favoriser cette réflexion importante sur nos administrations et nos métiers, dans leur organisation, leurs procédures et leurs systèmes d'information, nous avons organisé ce colloque en deux journées qui s'articulent en deux tables rondes et deux ateliers, au cours desquels plusieurs pays membres de l'AIST exposeront leurs expériences concrètes. Je voudrais à cet égard remercier les intervenants des pays qui ont bien voulu prendre une part active dans ces échanges, en modérant une session ou en faisant partie du panel.

Permettez-moi, Monsieur le Ministre, de vous renouveler mes remerciements les plus chaleureux, au nom de tous les participants, pour avoir bien voulu accueillir notre colloque international en terre congolaise, et de contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de l'AIST.

Nous savons tous le travail que représente la préparation d'un tel événement, aussi, je remercie très sincèrement tous ceux qui se sont investis fortement pour que ce colloque soit une réussite. Celui qui nous réunit est en effet la conclusion d'un long travail mené depuis près d'un an avec le soutien sans faille de M. Henri LOUNDOU, Président de l'AIST, et de l'ensemble de ses collaborateurs et membres du comité d'organisation. Qu'ils soient très chaleureusement remerciés pour n'avoir pas ménagé leur peine pour soutenir notre Association, tout au long de la préparation de ce colloque, et pour la qualité de l'accueil qu'ils nous ont réservé.

Je puis témoigner que tout a été mis en œuvre par le Congo pour contribuer à la réussite de ce 11^{ème} colloque international. Je sais que notre pays hôte ne ménagera aucun effort au service des délégués pour leur faire découvrir également ses richesses culturelles et humaines.

Je forme le vœu que les travaux que nous allons mener ensemble nous permettent de mutualiser les bonnes pratiques et de dégager les pistes de réformes pour bâtir une administration financière capable de répondre efficacement aux défis auxquels nous devons faire face. Je suis certain que les débats, le partage et la confrontation d'idées qui se dérouleront aujourd'hui et demain seront fructueux et pourront enrichir nos expériences respectives.

Je souhaite à tous les participants un excellent colloque, que votre séjour à Brazzaville soit aussi agréable que studieux.

Je vous remercie de votre aimable attention !



DISCOURS DE M. THIERRY LÉZIN MOUNGALLA

MINISTRE DE LA COMMUNICATION ET DES MEDIAS, PORTE-PAROLE DU GOUVERNEMENT,

REPRÉSENTANT M. CALIXTE NGANONGO, MINISTRE DES FINANCES, DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE PUBLIC



**Monsieur le Président de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST),
Monsieur le Secrétaire général de l'Association Internationale des Services du Trésor,**

Excellences Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et Chefs des missions diplomatiques,

Messieurs les Directeurs généraux des Régies financières,

Distingués Invités,

Mesdames et Messieurs,

La République du Congo, membre fondateur de l'Association Internationale des Services du Trésor, est particulièrement heureuse d'accueillir le 11^{ème} colloque annuel de l'AIST à Brazzaville.

En cette circonstance solennelle, je vous souhaite, au nom du Gouvernement et du Peuple congolais tout entier, une très chaleureuse et cordiale bienvenue, ainsi qu'un très bon séjour sur la rive droite du majestueux Fleuve Congo.

La ville de Brazzaville s'offre à vous aujourd'hui comme point de rencontre, de réflexion et d'échanges sur un thème important à savoir « **La gestion de la paye et des pensions : système de gestion informatique intégré ou non, contrôles internes** ».

Au-delà de la diversité des systèmes de gestion de la paye et des pensions dans vos différents pays, je suis convaincu que vous saurez, au cours de vos travaux, trouver les points communs de convergence afin de mutualiser les bonnes pratiques en matière de gestion de la paye et des pensions.

Dans le cadre de la réforme des finances publiques, le Gouvernement de mon pays, à travers le ministère des Finances et du Budget, a engagé un projet de mise en place d'un système intégré de gestion des finances publiques traitant de l'ensemble des opérations liées à la gestion des dépenses et des recettes de l'Etat ainsi qu'à leur comptabilisation et suivi.

Ce système intégré de gestion des finances publiques aura à s'interfacer avec les systèmes existants et en particulier avec le système de gestion de la paye des agents de l'Etat, système HR-PAYROLL dont les différents enjeux organisationnels, financiers et humains seront exposés au cours de vos travaux. L'objectif du système HR-PAYROLL demeure, à terme, la modernisation de la paye des agents de l'Etat.

Ce sera l'occasion, j'en suis sûr, de recueillir vos avis et suggestions en fonction des différentes expériences de vos pays afin d'améliorer le système de gestion de la paye et des pensions en République du Congo.

Avant de terminer mon propos, je voudrais vous rappeler que Brazzaville qui vous accueille pour votre 11^{ème} colloque est une ville chargée d'histoire. Je vous recommande donc vivement de pouvoir trouver, entre vos échanges et vos réflexions professionnelles, un peu de temps pour découvrir les nombreux monuments, sites touristiques et autres lieux célèbres de Brazzaville.

Sur ce, je déclare ouverts les travaux du 11^{ème} colloque annuel de l'Association Internationale des Services du Trésor.

Je vous remercie.



TABLE RONDE « LA MODERNISATION DE LA PAIE (REFONTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL) »

Intervenants :

M. Serge Rufin MALONGA, Chef de projet du système intégré de gestion de la paye des agents de l'État, Congo ;

M. Dr József DANCSÓ, Président du Trésor public, Hongrie ;

M. Mohamed Saad EL ALAOUI, Directeur des Dépenses du Personnel, Maroc.

Modérateur :

M. Amadou Birahim GUEYE, Directeur de la Comptabilité publique, Sénégal.

En raison de dysfonctionnements techniques, la transcription des présentations des animateurs n'a pu être réalisée.

Nous vous prions de bien vouloir nous excuser pour cet incident indépendant de notre volonté.

Vous trouverez, ci-après, les liens vous permettant de consulter et/ou télécharger leurs diaporamas.

[Diaporama Congo](#)

[Diaporama Hongrie](#)

[Diaporama Maroc](#)

M. Mohamed Saad EL ALAOUI, Directeur des Dépenses du Personnel, Maroc



Le Chef du Gouvernement a publié une circulaire pour institutionnaliser la norme et en confier la gestion à la Trésorerie Générale. Nous sommes donc légitimes en voulant l'imposer à tous les intervenants. La Cour des Comptes n'intervient pas en amont du processus. En revanche, nous travaillons en amont avec le Ministère de la Fonction Publique, ce dernier concourant à la rédaction des textes.

Les ordonnateurs jouent un rôle fondamental et sont totalement responsables de leur gestion budgétaire et de la gestion du personnel. Des briques métiers sont développées pour répondre à leurs besoins. Nous disposons d'un système de dépenses sans ordonnancement préalable, mais avec un engagement préalable. Tout acte de gestion subit un contrôle de disponibilité de crédit. Ce contrôle est entièrement automatisé. Sans crédit, un ordonnateur ne peut pas recruter. Il doit donc suivre son crédit en permanence.



**M. Amadou Birahim GUEYE,
Directeur de la Comptabilité publique, Sénégal**

Je vous propose de passer aux questions de la salle.

M. Joseph Sylvain TSOLÉ, Chef du Service de la Dépense, Trésor du Congo

Ma question s'adresse à la Hongrie et au Maroc. Le système de liquidation centralisée et les dépenses payées sans ordonnancement ne remettent-ils pas en cause la séparation entre les fonctions d'ordonnateur et de comptable ? Quelle est la place de la constatation du service fait et de la liquidation dans vos deux systèmes ?

Elhadj Darhamane MAIGA, Chef de la cellule informatique de la Direction Nationale du Trésor et de la Comptabilité du Mali

Nous avons surtout insisté sur le paiement du traitement des fonctionnaires. Vos systèmes intègrent-ils également les pensions ?

Abdoulaye FALL, Payeur Général du Trésor du Sénégal

Dans le cadre de la liquidation de la paie, les données biométriques des agents sont-elles recueillies ? À défaut, de quelle manière fiabilisez-vous le fichier des personnels ?

M. Mohamed Saïd AHMED ABDY, Directeur des Etudes et du Système d'Informations, Trésor Public de Mauritanie

Le Maroc peut-il décrire les interactions avec les systèmes de paiement ? En Hongrie, le Trésor dispose-t-il d'un compte unique ?

M. Thierry DUFANT, Administrateur général des Finances publiques, Directeur du pôle Gestion publique-État de la Direction régionale de l'Ile-de-France et de Paris, France

Avez-vous mis en place un responsable de la protection des données personnelles contenues dans les systèmes d'informations de la paie ?

M. Maman DJIBO, Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, Trésor Public du Niger

Le Trésor Public du Maroc remplit une mission payante de prestation de services. Est-il possible d'en savoir davantage ?

M. Serge Rufin MALONGA, Chef de projet du système intégré de gestion de la paie des agents de l'État, Congo



Le système de paie n'est pas responsable du paiement des pensions. Il permet cependant de générer les données déversées dans le système visant à aboutir à leur paiement.

Le point de départ, HR, n'est pas encore implémenté. Les données biométriques ne sont donc pas intégrées à ce jour. Cela sera le cas à terme, conformément à notre cahier des charges. Nous disposons cependant, grâce à notre base de données Oracle, des moyens de fiabiliser le fichier.

L'organisation de l'exploitation au quotidien repose sur trois pools de compétences : l'intégration, l'assistance technique et l'exploitation. Ces pools de compétences sont coordonnés par le pilotage du projet.

M. Dr József DANCSÓ, Président du Trésor public, Hongrie



La séparation entre ordonnateur et comptable est matérialisée par le fait qu'ils relèvent d'établissements différenciés. La certification se fait auprès de l'établissement ordonnateur. Il ne peut pas en être autrement, dans la mesure où l'ordonnateur dispose des crédits. Des dérogations sont possibles pour certaines collectivités locales. Ces situations, tout à fait atypiques, nécessitent une contractualisation particulière.

Pour les pensions de retraite, le rôle du Trésor se limite à la réalisation des virements. La Caisse Nationale des Retraites est en charge de la liquidation. Il convient cependant d'ajouter que cette structure en charge de la liquidation des retraites intégrera le giron du Trésor Public hongrois le 1^{er} novembre 2018. Il reviendra alors au Trésor Public de procéder à l'ordonnancement et à la liquidation des retraites.

Les données biométriques ne sont pas collectées actuellement, mais cela devrait probablement être le cas à terme.

Enfin, le compte unique existe en Hongrie. Il est tenu par la Banque Nationale. Toutes les liquidités de l'État et des Établissements publics y sont stockées. Ce compte atteste donc de l'honorabilité financière de la Hongrie.

M. Mohamed Saad EL ALAOUI, Directeur des Dépenses du Personnel, Maroc

En aval du processus de paie, la lettre de virement est adressée à la Banque du Maroc. Cette lettre fait apparaître la ventilation du montant total, celui-ci étant réparti auprès d'une trentaine d'établissements bancaires. En fin de mois, un fichier est transmis à ces établissements bancaires pour préciser le montant de la rémunération de chacun des fonctionnaires. Un fichier est transmis de la même manière à la Caisse de Retraite. Il est accompagné d'un certificat de cessation de paiement, visant à reprendre les trop-perçus.

La prestation de services que nous assurons vise à valoriser l'expertise développée au sein de la Trésorerie générale et de la Direction des Dépenses du Personnel. Elle repose sur trois composantes :

- pour les collectivités territoriales, nous avons mis en place un circuit pour calculer et verser la paie des personnels. Nous nous substituons en quelque sorte aux collectivités, ces dernières étant responsables de leurs budgets et leurs présidents exerçant légalement le rôle d'ordonnateur. La convention établie avec chaque collectivité fixe un niveau de rémunération par paie traitée.
- nous assurons une prestation similaire pour d'autres organismes : établissements publics, associations, etc. Cette prestation peut être réalisée selon deux modalités :
 - calcul de la paie sans réalisation des virements ;
 - calcul avec délégation des crédits en vue de procéder aux virements et aux déclarations en résultant auprès de l'administration fiscale.
- enfin, nous proposons un service de précomptes dans le cadre d'une activité d'octroi de crédits.

Nous agissons finalement comme le ferait un prestataire privé. Au titre de la rémunération qui nous est versée, nous nous devons de tendre vers la meilleure qualité de service.

M. Dr József DANCSÓ, Président du Trésor public, Hongrie

La rémunération d'un acteur public peut être considérée sous l'angle politique et philosophique. Les prestations fournies à d'autres organismes publics doivent-elles être payantes ou tarifées ? En Hongrie, les mêmes prestations sont réalisées à titre gracieux. Nous partons de l'idée que le Trésor Public fait partie de l'État et doit, à ce titre, apporter des prestations gratuites à ses homologues et partenaires. L'écueil d'un tel système renvoie à la potentielle non-valorisation du service rendu. Il est parfois difficile d'appréhender la valeur réelle de ce qui est gratuit. Je ne porte aucun jugement de valeur, différents modèles de fonctionnement et de financement étant possibles.

TABLE RONDE « LES RÔLES RESPECTIFS DE L'ORDONNATEUR ET DU COMPTABLE DANS LE PAIEMENT DES RÉMUNERATIONS ET DES PENSIONS ; LES PRÉREQUIS POUR METTRE EN PLACE LE CONTRÔLE INTERNE »

Intervenants :

M. Thierry DUFANT, Administrateur général des Finances publiques, Directeur du pôle Gestion publique-État de la Direction régionale de l'Île-de-France et de Paris, France ;

M. Mohamed Saïd AHMED ABDY, Direction des Études et du Système d'Informations, Mauritanie.

Modérateur :

M. Nicolas OKANDZI, Directeur général du Budget, Congo



Dans un contexte budgétaire de plus en plus tendu, le poids des rémunérations et des pensions dans les budgets de l'État, des collectivités et des établissements publics doit conduire à une réflexion. Le contrôle de gestion, de plus en plus performant, doit nous permettre de répondre à une demande d'affinement des bilans rétrospectifs et des scénarios prospectifs. Le renforcement du contrôle interne a vocation à se renforcer. Il porte sur l'ensemble des agents associés à la collecte et à la vérification des éléments nécessaires au traitement de la paie. Pour instruire ces questions, nous allons écouter deux témoignages.

M. Mohamed Saïd AHMED ABDY, Direction des Études et du Système d'Informations, Mauritanie



En Mauritanie, la gestion de la paie et des retraites constitue une problématique majeure. Les dispositifs de paie et de retraite sont gérés conjointement par la Direction générale du Budget et par la Direction générale du Trésor. Différentes réformes portent actuellement sur le système de paie, dont celle venant intégrer, dans la chaîne d'exécution, la paie des établissements publics. Ces derniers, détenteurs de budgets annexes, affichent régulièrement des dépassements. Ce phénomène se traduit fréquemment par un sous-dimensionnement de la ligne budgétaire salariale.

L'État a donc souhaité que la gestion de la masse salariale des établissements publics soit assujettie aux mêmes règles que celles appliquées à l'administration centrale. Cette réforme conduit notamment à la centralisation des fichiers des personnels des établissements publics. Depuis 2017, les salaires des agents de ces établissements sont versés dans les mêmes conditions que les salaires des agents de l'administration centrale. Les deux paies sont réalisées séparément, mais selon des règles alignées.

Outre les personnels des établissements publics et de l'administration centrale, la fonction publique en Mauritanie compte également les personnels d'enseignement. Ce corps compte environ 8 000 personnes, n'ayant pas été recrutées sous un statut de fonctionnaire, mais étant rémunérées selon les mêmes règles que celles constituant l'échelle des salaires.

L'échelle des salaires est issue d'un système datant des années 70. Elle est structurée par un outil Oracle, permettant de maîtriser les soldes. L'outil est administré par la Direction générale du Budget. L'interface avec le Trésor est seulement réalisée à froid. En amont, une gestion événementielle est réalisée.

Il revient alors au Payeur général du Trésor de s'assurer de la concordance entre les événements déclarés et les pièces justificatives fournies. Il en est de même pour les recrutements et les concours. Dans cet exercice, nous nous heurtons encore à une difficulté liée à l'absence de numérisation systématique des pièces justificatives.

Les pensions, contrairement aux salaires, ne sont pas l'objet d'une grande affluence d'événements. Pour un pensionné, les deux événements principaux renvoient au départ à la retraite et au décès. Ces deux événements sont gérés par l'ordonnateur au niveau de la Direction générale du Budget. Ce système est interfacé à froid avec le système comptable.

Le paiement des salaires et le paiement des pensions renvoient à des dispositifs distincts. Les salaires sont constitués comme des mandats budgétaires s'inscrivant dans l'exécution courante du budget de l'État. Les pensions relèvent d'un budget annexe, géré au moyen d'un compte géré par le Trésor. Ce compte, malheureusement, est largement déficitaire. Dans les années 90, l'arrêt du recrutement de fonctionnaires dans les domaines de la santé et de l'éducation a provoqué une non-compensation des départs à la retraite par des recrutements. Le compte lié au budget annexe des pensions est donc débiteur, ce qui correspond à un déficit camouflé. Des efforts ont dû être engagés pour réduire ce déficit.

En 2009, au vu des malversations constatées et d'un certain laisser-aller, nous avons été conduits à procéder à la bancarisation systématique des pensionnés. Cette action a été menée d'autorité par le Trésor, en concertation avec les acteurs impliqués. La banque disposant du maillage le plus dense a accepté de prendre en charge les 9 000 pensionnés alors non bancarisés. Les comptes ont été ouverts gratuitement. En compensation, cette banque a demandé que les paiements ne soient pas mensuels, mais trimestriels. Finalement, elle n'a pas bancarisé 3 000 des 9 000 pensionnés de départ au motif que les montants étaient très faibles. Ces pensionnés ont été pris en charge par la Mauriposte.

Nous avons par ailleurs procédé à la publication des bulletins de pension. Je dois avouer que nous avons buté sur la sécurisation des données. Celles-ci pouvaient être consultées par toute personne détenant le numéro de pension. Nous avons finalement considéré qu'il était nécessaire de publier les bulletins de pension, ce qui a permis de réduire considérablement l'affluence au sein de nos services. Grâce à cette publication, les pensionnés pouvaient s'assurer de la concordance entre le montant dû et le montant versé par la banque.

En parallèle, nous avons accru le niveau de vigilance pour éviter les abus, notamment ceux liés aux décès non déclarés des pensionnés ou de leurs conjoints.

Par ailleurs, à partir de 2010, la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, créée en 2005, a accepté de prendre en charge les pensionnés.

Toutes ces mesures ont permis de réduire progressivement le niveau du déficit du budget annexe lié aux pensions de retraite. En gestion, le compte est devenu équilibré.

En 2010, une étude a été conduite, en vue de formuler des recommandations visant à rationaliser la gestion du déficit : autonomie de la Caisse, révision des barèmes, transfert de la gestion à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, etc. Sur la base de ces préconisations, différentes réformes ont été menées ces dernières années pour l'assainissement des comptes de la Caisse Nationale de Retraite. Des arbitrages additionnels restent cependant à prendre pour poursuivre cet effort de rationalisation budgétaire. Un arbitrage a notamment été rendu dans la perspective de la mise en place d'une gestion intégrée de l'ensemble des systèmes de l'État. Le développement de l'outil de gestion intégrée a débuté. Le système qui en résultera

impliquera les acteurs de tous les corps de la fonction publique, afin de constituer une seule chaîne de dépense.

M. Thierry DUFANT, Administrateur général des Finances publiques, Directeur du pôle Gestion publique-État de la Direction régionale de l'Île-de-France et de Paris, France



En France, l'État compte 3,8 millions de pensionnés, représentant un montant annuel de 53 milliards d'euros. Nous parlons uniquement des agents de l'État, c'est-à-dire que sont exclus les agents des collectivités territoriales. L'ordonnateur central est le Service des Retraites de l'État, basé à Nantes et constituant la tête du réseau des Centres de gestion régionaux. Actuellement, l'un des sujets majeurs renvoie à l'articulation entre les retraites des agents de l'État et les retraites des salariés. L'évolution démographique que connaît la France met à mal le rapport entre les pensionnés et les actifs. Cette détérioration du ratio exige la conduite d'une réflexion sur le financement et le niveau des prestations. Pendant la campagne de 2017, le candidat Macron a exprimé son souhait de rapprochement des différents régimes de retraite. Ce chantier n'est pas lancé, mais devrait l'être dans les années à venir.

Je vais aborder les relations entre l'ordonnateur et le comptable en matière de paie et, plus précisément, les contrôles réalisés par le comptable. La France compte 5 millions de fonctionnaires, mais ici nous parlerons seulement des 2 millions de fonctionnaires d'État. Chaque mois, nous gérons donc environ 2 millions de virements, pour un montant de 4,3 milliards d'euros. Le système de paie compte 30 SLR (Services Liaison Rémunération), que nous pourrions assimiler à des entités de back-office. Je suis en charge de 2 SLR basés en Île-de-France, dont le périmètre compte 200 000 fonctionnaires, pour des paies mensuelles représentant 1 milliard d'euros. Ces 2 SLR gèrent les fonctionnaires les mieux payés, c'est-à-dire les membres du Gouvernement, les hauts fonctionnaires, etc.

Notre système compte 16 principaux ordonnateurs de paie. La France a essayé de mettre en place un opérateur unique, mais le chantier n'a pas pu aboutir. Ainsi, l'ONP n'a pas vu le jour. Les ordonnateurs s'adressent aux comptables placés dans l'organisation au-dessus des SLR.

Dans le traitement de la paie, le dossier est créé par l'employeur. Cette création génère un input dans le calculateur de paie, lequel est centralisé. Le fichier de paie, créé suite à la réception de cet input, est adressé au SLR. Celui-ci effectue pour le comptable des contrôles sur le module des entrées, ce dernier venant recenser les événements survenant dans le périmètre couvert. En fin de course, tous les salaires sont versés par un virement de la Banque de France, tous les fonctionnaires devant être bancarisés.

La paie a une organisation spécifique. Pour une dépense classique, l'ordonnateur mandate le paiement, réalise la liquidation et prend l'engagement juridique. Le comptable contrôle et paie. En matière de rémunération, le comptable a un rôle plus important puisqu'il liquide la paie. Il le fait à partir des éléments RH adressés par le service gestionnaire. Celui-ci déclenche la paie, mais ne la liquide pas. Ce mode de fonctionnement, créé dans les années 60, constitue la paie sans ordonnancement préalable. Dans ma conception, le comptable et l'ordonnateur travaillent ensemble. Le comptable est un régulateur et pas seulement un censeur. Évidemment, s'il est demandé de liquider une paie non conforme à la réglementation, le comptable joue son rôle de censeur.

Les contrôles sont définis par les articles 19 et 20 du décret GBCP du 7 novembre 2012. Le comptable public est notamment tenu de contrôler la qualité de l'ordonnateur, c'est-à-dire de s'assurer que celui-ci a le pouvoir juridique de décider de la paie de l'agent considéré. En outre, il veille à l'exacte imputation des dépenses au regard des règles relatives à la spécialité des crédits, ces derniers étant fixés par la Loi de Finances. Le comptable public est par ailleurs chargé de s'assurer de la validité de la dette. Il doit ainsi s'assurer du caractère libératoire du paiement, en vérifiant que le virement soit effectué sur le compte

bancaire adéquat. Le contrôle de la disponibilité des crédits est désormais réalisé annuellement ; il n'est plus réalisé mensuellement.

Les contrôles prévus par l'article 20 renvoient à la justification du service fait, à l'exactitude de la liquidation, à l'intervention des contrôles préalables prescrits par la réglementation, à l'existence du visa ou de l'avis préalable du contrôleur budgétaire sur les engagements, à la production des pièces justificatives et à l'application des règles de prescription et de déchéance.

Dans le domaine des rémunérations, nous avons expérimenté le CHP, c'est-à-dire le contrôle hiérarchisé de la paie. Cet outil existe depuis des années pour les dépenses, mais il constitue une nouveauté pour la paie. Il est actuellement expérimenté par deux départements. La logique consiste à identifier les risques et les enjeux et à mieux proportionner les contrôles en fonction de ces risques et de ces enjeux. Cela implique une documentation précise de l'ensemble des processus. Le CHP permet également de sécuriser le comptable en validant le dispositif avec la Cour des Comptes. Traditionnellement, le Juge des Comptes exige que le comptable procède à un contrôle exhaustif et permanent. Avec le CHP, nous essayons de tendre vers des contrôles plus ciblés. Pour mettre en œuvre le CHP, nous travaillons à des contrôles *a priori* sur le flux et par échantillonnage lorsque des situations à risque sont identifiées. Des contrôles sont également réalisés *a posteriori* sur le stock.

Nous nous sommes engagés dans un dispositif de dématérialisation des bulletins de paie. Généralement, la paie est versée le 26 du mois. Les bulletins de paie sont produits par un centre informatique, puis communiqués aux SLR pour être vérifiés, triés et envoyés aux employeurs. Ces flux sont physiques, puisque nous parlons de bulletins au format papier. En bout de chaîne, les bulletins sont remis aux agents à leur poste de travail. Ce dispositif est chronophage et requiert une énergie importante, à tel point que le bulletin peut être remis un mois après le virement bancaire. Suivant les administrations, ce délai est compris entre trois semaines et deux mois. Cette situation est insatisfaisante. C'est pourquoi nous avons expérimenté la mise en place d'un outil d'accès à l'espace national sécurisé de l'agent public. Ce dernier se connecte à son espace pour consulter son bulletin de paie. Un mail lui est envoyé pour signaler la mise en ligne du bulletin.

M. Nicolas OKANDZI, Directeur général du Budget, Congo

Les deux systèmes venant de nous être présentés diffèrent largement l'un de l'autre. Le système de paie mauritanien est centralisé, alors que celui de la France est déconcentré. Les masses financières en jeu sont considérables. Les éléments de contrôle doivent donc être fiables tout au long de la chaîne, du recrutement initial de l'agent au paiement de sa pension de retraite.

Dans le système français, le comptable liquide la paie. La liquidation permet de vérifier si le service a été réalisé. Toutefois, le comptable n'est pas responsable du service fait. Sans contrôle sérieux, ce système peut générer des erreurs. Celles-ci sont identifiées en bout de chaîne par le Juge des Comptes.

Dans ce système, quels sont les actes nécessaires pour qu'un agent bénéficie d'une indemnité quelconque ?

M. Thierry DUFANT, Administrateur général des Finances publiques, Directeur du pôle Gestion publique-État de la Direction régionale de l'Ile-de-France et de Paris, France

Le comptable n'est pas le chef de service de l'agent. Il revient au chef de service de s'assurer de la présence et du travail de l'agent. Nous voyons, au travers des échanges avec les services RH, la manière dont le sujet est maîtrisé. Les difficultés des services RH sont identifiables. Dans ce cas de figure, nous diligents des missions d'appui pour venir en aide auprès des ordonnateurs. Nous cherchons par cela à développer les compétences nécessaires à la gestion qualitative des ressources humaines au sein de nos administrations.

M. Nicolas OKANDZI, Directeur général du Budget, Congo

Au Congo, le système de gestion de la paie est centralisé. Tous les actes – y compris ceux liés aux promotions et aux indemnités – sont adressés à la Direction générale du Budget, laquelle joue le rôle d’ordonnateur. La Direction générale du Budget traite ces éléments sous un délai de 10 jours et adresse au Trésor les indications nécessaires aux paiements.

Les situations de la Mauritanie et de la France divergent également en matière de bancarisation. La Mauritanie cherche encore à parvenir à une bancarisation complète. Au Congo, nous avons bancarisé l’essentiel des agents de l’État, mais nous rencontrons des difficultés avec la solde de certains militaires, refusant catégoriquement de se bancariser et voulant être payés en numéraire. Nous poursuivons néanmoins l’objectif de bancariser ces soldats et avons pour cela besoin de l’appui de la hiérarchie militaire.

Dans notre système, la distinction entre l’ordonnateur et le comptable pour la gestion de la paie est nette. Le comptable assure le contrôle des éléments transmis par l’ordonnateur. Le danger d’un tel système renvoie au fait qu’il est totalement basé sur la confiance. Aucune procédure ne nous permet de vérifier si les éléments transmis par les ministères sont valables.

Je crois qu’il est temps de donner la parole à la salle.

Mme Mbinison Dorette RATSIVAHANA, Fondée de pouvoir de la Paierie générale d’Antananarivo, Trésor Public de Madagascar

Quelles résistances avez-vous affrontées en Mauritanie pour bancariser les pensionnés à partir de 2009 ?

Fabrice TSHIBUYI, Secrétaire permanent – PTS, République Démocratique du Congo

J’ai cru comprendre qu’en France, les contrôles avant la prise en solde étaient réalisés par le comptable. Par qui et comment les contrôles post-paiement sont-ils réalisés ? De quelle manière traitez-vous les résultats négatifs identifiés lors de ces contrôles ?

Lorsque la Banque de France reçoit le fichier de paie, elle crédite le compte des agents. Effectue-t-elle ensuite un retour vers les SLR lorsque des codes erreurs lui reviennent ?

Mme Alda AYESEA, Fondée de Pouvoir à la Perception principale de Brazzaville, Trésor Public du Congo

Pour quelle raison la France a-t-elle abandonné le projet de mise en place de l’ONP ?

M. Paul ACAKPO, Directeur de la Gestion de l’Information et des Archives, Trésor Public du Bénin

Les banques mauritaniennes sont-elles présentes dans l’ensemble du territoire ? Au Bénin, nous avons commencé par bancariser les pensionnés percevant plus de 50 000 francs CFA. Pour les pensions inférieures à ce montant, nous envisageons une bancarisation par la mobile money, que nous trouvons dans tous les villages du pays.

En France, les agents peuvent imprimer les bulletins de paie, par exemple pour justifier leurs revenus auprès de leur établissement bancaire. Ne serait-il pas plus fiable d’autoriser l’établissement bancaire à se connecter à une plateforme, afin de se prémunir des risques de modification des bulletins de paie ?

M. Abdoul Kader CISSE, Payeur général du Trésor, Côte-d’Ivoire

Serait-il possible de revenir sur le positionnement du comptable public dans le système français ? Dans le

modèle historique français, dont nous nous sommes largement inspirés, l'ordonnateur liquide la dépense, tandis que le comptable contrôle et réalise la dépense. J'ai l'impression que la France s'est progressivement éloignée de ce modèle. Par ailleurs, sur quels actes le comptable public se base-t-il ? La situation en France est peut-être plus simple que dans nos pays africains, où les réglementations sont très diverses.

M. Maman DJIBO, Directeur de l'Audit et du Contrôle interne, Trésor Public du Niger

Quel est le système des 8 000 agents non fonctionnaires évoqués par l'intervenant mauritanien ?

En France, je souhaiterais obtenir des précisions sur la périodicité des contrôles des pièces justificatives, notamment en matière de service fait. Lorsque vous rémunérez un agent le 26, le mois n'est pas achevé. Les contrôles sont-ils donc mensuels ?

M. Mohamed Saïd AHMED ABDY, Direction des Études et du Système d'Informations, Mauritanie

Les pensions sont bancarisées en totalité, à l'exception peut-être d'une centaine de situations que nous n'avons pas pu traiter. Cela est également vrai pour les salaires, y compris dans les corps de l'armée. Les exceptions au principe de bancarisation sont très peu nombreuses. Il est vrai que les résistances ont été fortes, toutefois nous avons constaté qu'elles ne venaient pas des bénéficiaires mais d'intermédiaires auquel le système non bancarisé pouvait profiter. Ces intermédiaires nous laissaient à penser que les bénéficiaires étaient réticents. Or, lorsque nous avons discuté avec les syndicats de pensionnés, nous avons sans mal été en mesure de faire valoir les avantages de la réforme. Dans ces discussions, nous avons pris en compte les doléances de nos interlocuteurs pour finir de les convaincre. Nous avons ensuite informé les bénéficiaires de manière large et soutenue avant d'engager concrètement la réforme. Les banques n'étant pas présentes dans tout le territoire, nous avons identifié les pensionnés non couverts et leur avons permis de continuer à retirer leur pension auprès du comptable local.

Alors que les établissements recrutent sans contrôle, nous avons fermé les vannes. Les 8 000 personnes que j'évoque sont contractuelles, mais sont gérées, considérées et rémunérées comme des agents de l'État. Leur statut n'est pas définitivement fixé à ce jour. Ces personnes n'étaient pas fonctionnaires, mais étaient employées de fait par l'État. Ce dernier a donc été tenu de les intégrer. Dans la fonction publique, le paiement doit être précédé de l'engagement juridique. Comptablement, leur rémunération relève donc de prestations externes et non des salaires des fonctionnaires.

M. Thierry DUFANT, Administrateur général des Finances publiques, Directeur du pôle Gestion publique-État de la Direction régionale de l'Ile-de-France et de Paris, France

J'ai cru comprendre que les frais de tenue de compte pouvaient susciter des réticences dans certains pays. La mobile money constitue-t-elle un facteur incitatif ?

M. Mohamed Saïd AHMED ABDY, Direction des Études et du Système d'Informations, Mauritanie

Lorsque nous avons fait ouvrir des comptes d'autorité en 2009, il était prévu d'appliquer des frais seulement à partir de la 3^{ème} année. Si nous parlons de pensions modiques, il est question de frais extrêmement faibles. La Mauriposte, quant à elle, permet de bénéficier d'un compte sans frais.

Mme Sylvie STUREL, Cheffe de la Mission de Coopération internationale, DGFIP - France

Le « pay by phone » est développé dans de nombreux pays, notamment africains, pour servir de base au paiement de l'impôt ou pour d'autres natures de dépense. Il permet d'apporter une vraie réponse, notamment dans les endroits les plus reculés. Le « pay by phone » permet de faire circuler de l'argent sans le

support d'une banque. La technique est éprouvée et évite de contraindre les pensionnés à se bancariser.

M. Thierry DUFANT, Administrateur général des Finances publiques, Directeur du pôle Gestion publique-État de la Direction régionale de l'Île-de-France et de Paris, France

En France, le contrôle *a posteriori* est réalisé par le comptable. Il se base pour cela sur un infocentre regroupant toutes les données de rémunération, que nous requêtons sur la base de paramètres mis à jour chaque trimestre par l'administration centrale.

Lorsque la Banque de France lance les virements en fin de mois, un retour est fait lorsque des anomalies sont détectées, par exemple si un virement est orienté vers un compte ayant été fermé. Dans ce cas de figure, le SLR ne s'adresse pas directement à l'agent considéré mais sollicite le service gestionnaire.

Le projet de création de l'ONP était très ambitieux. Un seul système informatique devait gérer tous les modèles de rémunération en vigueur en France. Je crois, tout simplement, que l'ambition était trop grande. Le système dans son ensemble est extrêmement sédimenté. Nous avons, par le passé, géré des centaines de corps, renvoyant à des régimes indemnitaires encore plus nombreux. Les spécifications informatiques renvoyant à ces régimes étaient d'une incroyable diversité. Si l'ONP a été échec, nous prévoyons, dans les mois à venir, de centraliser les missions de production RH au sein de plateaux régionaux afin de rationaliser, au moins en partie, le dispositif de paie.

La France a-t-elle abandonné le principe de séparation entre l'ordonnateur et le comptable ? La réponse est « non ». Ce principe de séparation n'est pas abandonné. Le comptable joue un rôle extrêmement précis. J'ai parlé très peu de l'ordonnateur, sauf à décrire ses relations avec le comptable, mais je peux vous assurer qu'il continue de jouer un rôle important. Je dois ajouter que ce que nous appelons la PSOP, c'est-à-dire la paie sans ordonnancement préalable, ne constitue pas une nouveauté et remonte à des textes réglementaires du début des années 60. Le comptable liquide la paie en France depuis plus de 50 ans. Ses comptes sont jugés par la Cour des Comptes, ce qui le distingue sans aucune ambiguïté de l'ordonnateur.

Le comptable reçoit tous les actes de gestion ayant une influence sur la paie. Ces pièces sont encore reçues au format papier. Un arrêté vient préciser la nomenclature des actes justifiant la paie. Pour accéder aux pièces fondant la rémunération d'un agent, il suffit de se référer à leur publication au Journal Officiel. Il n'existe aucune prime sans texte. Ainsi, lorsqu'une prime est proposée, le texte de référence est publié et librement accessible. Dans les faits, le service gestionnaire ne demande pas le versement d'une somme précise, mais exprime la demande de prime en fonction d'un indice. Sur cette base, le comptable en charge de la liquidation de la paie calcule le montant de la prime en fonction des textes publiés au Journal Officiel.

En France, le comptable ne vérifie ni la présence, ni l'effectivité du travail produit par chaque agent public. Cela est matériellement impossible. Nous sommes intégrés à une chaîne fonctionnelle où chaque maillon a ses propres responsabilités. De ce fait, il n'est pas demandé de certificat de service fait pour valider la paie, l'input provenant du service RH constituant une forme implicite de certificat. À la question portant sur les contrôles, je répondrai d'abord en rappelant que nous vérifions seulement le delta des entrées et des sorties. Nous ne revérifions pas le stock en permanence. Chaque mois, nous travaillons sur environ 5 % des lignes de paie, c'est-à-dire sur celles qui bougent. Nous sommes sélectifs dans les contrôles. Humainement, il n'est pas toujours possible de procéder à des contrôles exhaustifs. Nous nous basons sur des seuils déterminés, ainsi que sur les incohérences identifiées par le système. Notre logique consiste à travailler en partenariat avec les services gestionnaires, afin de les accompagner dans leur travail de construction des éléments transmis en vue de la liquidation de la paie.

M. Nicolas OKANDZI, Directeur général du Budget, Congo

Je propose de lancer une seconde série de questions.

M. Mamadou KONÉ, Payeur général du Trésor du Mali

Dans le cadre de l'exécution du budget en mode programme, si l'ordonnateur ne procède pas à la liquidation, de quelle manière s'assure-t-il du respect du plafond de ses crédits ?

M. Eba KOLONGO, Agent de la Direction générale du Trésor du Congo

Si le comptable assure *a posteriori* le contrôle de la dépense, il devient juge et partie. Pourriez-vous approfondir cette question ?

Gertrude Stéphanie MOUAYA, Directrice des Recettes du Congo

Le CHP vise à passer du contrôle exhaustif au contrôle par échantillon, mais la dépense a déjà été réalisée. La liquidation de la paie étant réalisée par le comptable lui-même, existe-t-il un référentiel de référence ?

Mme Zeinabou ILLIASSOU EFFARETTE, Fondée de Pouvoir du TPG, Niger

De quelle manière la Mauritanie envisage-t-elle d'intégrer les salaires des EPA ? Au Niger, nous ne payons pas les salaires de leurs agents, mais les subventionnons. Cela provoque des retards de paiement de 2 à 3 mois.

M. OBA, Trésor Public du Congo

En France, les crédits étant limitatifs, quels mécanismes le Trésor Public met-il en place pour traiter les dépassements ?

M. Rostand EPENIT, Directeur financier et comptable, Agence de Régulation de Transfert de Fonds du Congo

Comment la Mauritanie est-elle parvenue à convaincre les pensionnés d'être payés trimestriellement ?

M. Nicolas OKANDZI, Directeur général du Budget, Congo

L'une des questions posées porte sur la maîtrise du plafond des crédits par le service gestionnaire dans l'exécution du budget en mode programme. Cette question doit être traitée en amont, grâce à une maîtrise parfaite des effectifs. Les crédits étant limitatifs, les opérations doivent être anticipées. Des simulations robustes doivent être réalisées pour que la traduction budgétaire de ces opérations soit appréciée en amont par le service gestionnaire.

M. Mohamed Saïd AHMED ABDY, Direction des Études et du Système d'Informations, Mauritanie

Par le passé, les EPA exerçaient une forte pression et cherchaient à faire supporter au Trésor les déficits causés par l'absence de maîtrise des salaires. Les vérifications réalisées ensuite ont montré que les EPA avaient recruté à tout-va et comptaient des effectifs pléthoriques. En l'absence de restriction, les conseils d'administration avaient entériné la volonté des directeurs généraux successifs. Il a donc été nécessaire d'agir. En 2016, il a été demandé au Trésor de centraliser les listes des personnels des EPA et de repousser les demandes de versement de salaire non conformes à ces listes. Sur le fond, un vaste chantier a été engagé sous l'angle budgétaire, afin de mettre fin aux dérives. Les premiers résultats de ce chantier, lancé au mois de janvier 2017, sont très encourageants.

M. Nicolas OKANDZI, Directeur général du Budget, Congo

Ce dispositif de centralisation peut être de nature à lever les difficultés liées au retard pris dans le versement

des subventions dues aux EPA, comme cela peut être le cas au Niger. Cette différence de traitement entre les agents de l'État et les agents des EPA n'est pas acceptable.

M. Mohamed Saïd AHMED ABDY, Direction des Études et du Système d'Informations, Mauritanie

La Mauritanie compte une Caisse nationale de Sécurité sociale, laquelle est compétente pour les agents contractuels. Elle est autonome et gérée de manière saine. La Caisse des Retraites n'est pas autonome. Elle est cogérée par le Budget en tant qu'ordonnateur et par le Trésor en tant que comptable. Le compte associé reçoit les cotisations et porte les dépenses. L'une des pistes explorées en vue de résorber le déficit de la Caisse des Retraites renvoie à son intégration dans la Caisse nationale de Sécurité sociale.

Pour convaincre les pensionnés de l'intérêt du paiement trimestriel, nous avons tout simplement proposé de payer le trimestre en totalité à la fin du premier mois du trimestre considéré.

M. Thierry DUFANT, Administrateur général des Finances publiques, Directeur du pôle Gestion publique-État de la Direction régionale de l'Ile-de-France et de Paris, France

Il a été suggéré de permettre aux banques d'accéder en ligne aux bulletins de paie des fonctionnaires. Ce dispositif n'existe pas. Nous expérimentons, dans un premier temps, l'accès des fonctionnaires à leur espace en ligne. Lorsque nous aurons développé la dématérialisation en interne, peut-être envisagerons-nous de l'étendre à des tiers extérieurs.

Pour une répondre à une autre question, le rôle du comptable consiste à s'assurer de la disponibilité des crédits. Dans le système de paie sans ordonnancement préalable, la question budgétaire se pose uniquement en fin d'année. Une double paie est réalisée au mois de novembre. Une simulation est réalisée sur la base de la paie du mois de novembre et de la prépaie du mois de décembre, en vue d'établir la faisabilité budgétaire. Si cette double paie ne passe pas, des contacts sont pris avec le service gestionnaire, lequel doit se rapprocher de son responsable de programme, devant à son tour solliciter le Budget pour obtenir une rallonge. Si l'exercice budgétaire initial est réalisé de manière conforme, aucun blocage ne doit être identifié avec la prépaie du mois de décembre.

Les contrôles *a priori* et *a posteriori* ne portent pas sur les mêmes éléments. Les contrôles *a priori* sont réalisés « à la volée » à partir du module des entrées sur la base de l'input du gestionnaire RH. Ces contrôles sont relativement sommaires et sont réalisés en peu de temps. En cas de doute, des paies peuvent être mises de côté pour un contrôle approfondi ultérieur. Les contrôles *a posteriori* sont trimestriels ou annuels et s'inscrivent dans le cadre d'un travail collaboratif dans la durée.

Dans la gestion de la rémunération, le comptable reçoit des titres juridiques, par exemple pour opérer des saisies sur salaire. Par exemple, si un fonctionnaire a une dette fiscale, le comptable chargé du recouvrement peut utiliser un avis à tiers détenteur contre la rémunération gérée par le comptable en charge de la paie du fonctionnaire.

Le CHD et le CHP sont normés. Pour le CHD, nous disposons de plusieurs outils, dont un référentiel national. Il est en effet nécessaire de s'appuyer sur des guides pour choisir les éléments à contrôler et les éléments à ne pas ou peu contrôler. Le référentiel national protège le comptable dans les choix qu'il réalise. Il n'existe pas pour le CHP, dans la mesure où celui-ci est seulement expérimenté par deux départements.

M. Nicolas OKANDZI, Directeur général du Budget, Congo

Nous arrivons au terme de cette table ronde. Je remercie les intervenants, ainsi que les participants ayant posé leurs questions pour nourrir le débat.

PRÉSENTATION DE LA SYNTHÈSE

La gestion de la paie des fonctionnaires porte plusieurs enjeux, dont le contrôle des budgets et la modernisation de la fonction publique. Cela nous conduit inévitablement à privilégier la consolidation des systèmes d'information et la montée en puissance de la dématérialisation. La modernisation de nos outils doit permettre de fiabiliser les transactions et vise à positionner le Trésor comme un prestataire de services pour l'ensemble de la sphère publique. Une volonté politique est nécessaire pour que ces changements soient imposés et permettent de s'engager dans un vrai parcours vers la modernité.

La paie est un sujet complexe, comptant différentes zones de risque. La bancarisation constitue l'un des moyens permettant de limiter les risques. Les contrôles *a priori* et *a posteriori* sont également nécessaires. Il apparaît, en outre, que l'exécution budgétaire en mode programme contraint les acteurs budgétaires et comptables à renforcer les exercices de prévision et à mieux anticiper les consommations. Dans cette approche de plus en plus agile, la relation entre l'ordonnateur et le comptable se trouve renouvelée.

Le premier atelier portait sur les rôles internes et sur la cartographie des risques. Pour éviter les indus et les rappels, la clarification des rôles et l'identification des risques constituent des paramètres essentiels. Dans certains pays, la cartographie ne couvre pas encore l'ensemble des risques et peut se focaliser sur les dépenses.

Le deuxième atelier a mis en avant l'émergence d'un système d'information intégré et le développement de la dématérialisation comme des facteurs de sécurisation. Il semble par ailleurs intéressant de tendre vers une approche de prestations de services et de faire évoluer la répartition des rôles entre l'ordonnateur et le comptable, afin de permettre à l'ordonnateur de se recentrer sur les missions RH et de gestion des crédits.

Merci aux rapporteurs pour ces synthèses à chaud. Merci à tous les participants.

DISCOURS DE CLÔTURE DE M. HENRI LOUNDOU

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE, DES RECETTES DE SERVICE ET DE



Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre des Finances et du Budget,

Monsieur le Secrétaire général de l'Association Internationale des Services du Trésor,

Madame et Messieurs les membres du Bureau de l'Association Internationale des Services du Trésor,

Distingués Invités,

Mesdames et Messieurs,

Chers participants au Colloque,

Durant deux jours, à temps plein, nous venons d'échanger nos expériences, diverses et variées, sur la gestion de la paye et des pensions.

Nous avons, pendant ce colloque, partagé nos difficultés, mais aussi nos attentes en matière de système de gestion informatique intégré et des contrôles internes y relatifs.

La qualité et la densité des travaux, la richesse des débats permettent d'affirmer que ce colloque a véritablement répondu à nos préoccupations.

Mais bien évidemment, comme il est de tradition dans notre Association, je vous encourage à communiquer vos adresses électroniques afin de poursuivre les échanges entre vous, soit pour communiquer des documents complémentaires, soit pour avoir plus d'éclaircissements sur certains sujets évoqués au cours du colloque.

Chers membres de l'AIST,

Au moment où nos travaux vont bientôt être clos, je voudrais, encore une fois, au nom du Directeur général du Trésor du Congo, vous renouveler tous nos remerciements pour votre participation au Colloque de Brazzaville, cette participation qui a donné à ce colloque une ambiance de travail mais aussi de convivialité et de plaisir de se retrouver ensemble.

Je vous souhaite à tous et à chacun, bon retour et à très bientôt pour les activités de l'AIST prévues en 2018, inchallah!

Je vous remercie.

**ALLOCATION DE M. DIDIER CORNILLET,
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'AIST**



Monsieur le Directeur de Cabinet, représentant Monsieur le Ministre des Finances et du Budget,

Monsieur le Président de l'AIST,

Madame et Messieurs les membres du Bureau,

Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux et Directeurs généraux adjoints,

Mesdames et Messieurs les délégués des pays membres de l'AIST,

Distingués invités,

Nous voici au terme de ce 11^{ème} colloque de l'Association Internationale des Services du Trésor après deux journées d'échanges et de débats encore une fois d'un excellent niveau, consacré à la gestion de la paie et des pensions.

Nous sommes habitués à l'AIST à ce que les échanges soient riches et nourris et cela a été encore le cas au cours de ce colloque. Cela est dû à l'excellence des modérateurs, des panélistes et animateurs des ateliers, qui ont su susciter l'intérêt des participants et faire preuve d'une grande compétence. Je les remercie vivement pour leur engagement dans cet événement et pour la très grande disponibilité dont ils ont fait preuve, ainsi que les rapporteurs du Congo qui nous ont présenté une excellente synthèse des travaux.

Mais je n'oublie pas, dans ces remerciements, d'associer l'ensemble des délégués qui ont fait vivre les différentes sessions par leurs questions nombreuses et pertinentes. La richesse des échanges est le signe d'un grand intérêt des pays membres de l'AIST pour les thèmes abordés pendant ces deux jours.

J'espère, qu'une fois rentrés dans vos pays, vous pourrez tirer profit de nos travaux et des contacts que vous aurez noués avec d'autres pays ou partenaires internationaux. Ne manquez pas de nous faire un retour sur ce que vous mettrez en place pour en faire bénéficier l'ensemble des membres de l'AIST. Je souhaite d'ailleurs vous solliciter afin que vous n'hésitez pas à nous faire parvenir toute documentation que vous jugeriez utile de partager avec l'ensemble des pays membres et que nous pourrions intégrer dans la base documentaire de notre site web.

Vous le savez, notre Association tiendra demain matin son Assemblée générale annuelle, à l'issue de laquelle M. Henri LOUNDOU, transmettra la présidence de l'AIST à la délégation de la Mauritanie, pays qui nous accueillera en 2018. Je tiens à rendre un hommage amical à M. LOUNDOU, qui a été un Président très actif et très impliqué dans la vie de notre Association.

Je voudrais tout particulièrement dire combien j'ai eu un grand plaisir à travailler avec lui pendant son mandat, au cours duquel j'ai pu apprécier ses très grandes qualités, tant humaines que professionnelles.

Permettez-moi de saluer notre nouveau Président, M Mohamed Lemine OULD DHEHBY, Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique de la Mauritanie, qui prendra ses fonctions dès demain, après l'Assemblée générale, et de lui dire l'égal honneur et plaisir que j'aurai à travailler avec lui pendant son mandat.

Je remercie chaleureusement tous les membres du Bureau exécutif, qui fera l'objet d'un renouvellement partiel demain, pour leur engagement et leur appui constant au Secrétariat général.

Je voudrais à présent remercier tout particulièrement les autorités congolaises au plus haut niveau de l'Etat pour leur soutien à notre Association, non seulement en mettant des moyens qui ont contribué à la parfaite organisation de ce colloque mais également en honorant l'ensemble des membres par leur présence à l'ouverture et à la clôture de nos travaux.

J'exprime également toute ma reconnaissance à chacun des membres du comité d'organisation et les saluer pour leur très grande implication qui a permis la parfaite tenue de notre colloque et pour l'accueil des plus chaleureux qui nous a été réservé, tant à l'équipe du secrétariat général qu'aux participants durant notre séjour.

Je souhaite remercier enfin les interprètes et tous les techniciens pour leurs prestations de qualité, ainsi que Cristel VOLPI du Secrétariat général de l'AIST, qui a travaillé dans une parfaite entente avec le comité d'organisation, depuis le matin tôt jusqu'au soir tard, et Thierry MOUGIN de la DGFIP, pour son très important travail de préparation et son soutien technique précieux à l'AIST.

Le moment est venu de nous séparer mais, avant, je vous invite à nous retrouver en Mauritanie en 2018, pour ce grand rendez-vous de notre organisation internationale qu'est le colloque annuel. Je souhaite rappeler que, comme à l'habitude, un questionnaire d'évaluation va vous parvenir via vos messageries, dans lequel la dernière question est dédiée à vos propositions de thèmes. Je vous engage à le servir pour nous aider à progresser encore et à déterminer les thèmes que vous souhaitez voir abordés lors de nos prochaines actions.

J'espère être entendu et vous souhaite une bonne fin de séjour au Congo et un bon retour dans vos pays respectifs.

Je vous remercie de votre aimable attention.



DISCOURS DE M. EMMANUEL MPAN AKOUALA,
DIRECTEUR DE CABINET, représentant M. Calixte NGANONGO,
Ministre des FINANCES, DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE PUBLIC



**Monsieur le Président de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST),
Monsieur le Secrétaire général de l'Association Internationale des Services du Trésor,**

Madame et Messieurs les membres du Bureau de l'Association Internationale des Services du Trésor,

Messieurs les Directeurs généraux du Ministère des Finances et du Budget,

Distingués Invités,

Mesdames et Messieurs,

Le 11^{ème} Colloque annuel de l'Association Internationale des Services du Trésor tire à sa fin.

Durant deux jours vous avez échangé vos expériences en rapport avec un sujet important, à savoir «**le système de gestion informatique de la paye et des pensions, contrôles internes**».

Profitant de la diversité des systèmes des différents pays membres de l'Association Internationale des Services du Trésor, vous avez su tirer le meilleur profit des bonnes pratiques en la matière.

Comme il est souvent rappelé, le savoir doit toujours évoluer en un savoir-faire partagé, pérennisé par des échanges d'expériences. Tel est d'ailleurs l'objet de votre Association.

Au regard des conclusions de vos travaux, je constate que les objectifs que vous vous êtes fixés ont été atteints et que votre 11^{ème} Colloque a été un succès.

Au moment où vous allez bientôt quitter Brazzaville, je voudrais vous souhaiter, au nom du Gouvernement du Congo et de tout le peuple congolais, une bonne fin de séjour et un très bon retour dans vos pays respectifs.

2

Au nom de M. **Calixte NGANONGO**, Ministre des Finances et du Budget en mission, je déclare clos les travaux du 11^{ème} colloque de l'Association Internationale des Services du Trésor.

Je vous remercie.

LES PARTICIPANTS

Pays	Nom	Prénom	Fonction
BENIN	DOSSA	Biwegnon Armand Thierry	Directeur général adjoint
BENIN	ACAKPO	Paul	Directeur de la Gestion de l'Information et des Archives
BENIN	BIO-AGBENGA	Mariama Blandine	Chef du Service de la Solde
BURKINA FASO	SINON	Houda	1 ^{er} Fondé de Pouvoir
BURKINA FASO	LOUE	Kierra	Chargé du Contrôle interne - Direction des Etudes et de la Législation financière
CAMEROUN	MOHAMADOU	Bachirou	Sous-directeur du Règlement du Budget de l'Etat et des Comptes
CAMEROUN	EWOUNGOUO MANGA	Martin René	2 ^{ème} Fondé de Pouvoir à la Paierie générale du Trésor
COMORES	ABDOU Ep. ABODO	Mariama	Coordinatrice
COMORES	MOHAMED	Salim	Chargé des Statistiques du Compte de Gestion sur Pièces
CONGO	NGONDO	Albert	Directeur général du Trésor
CONGO	LOUNDOU	Henri	Directeur général de la Comptabilité publique
CONGO	OKANDZI	Nicolas	Directeur général du Budget
CONGO	MBOULOU	Monique	1 ^{ère} Fondée de Pouvoir
CONGO	YANDOUMA	Honoré Noël	3 ^{ème} Fondé de Pouvoir
CONGO	NDONGO IKAMA	Jean	Directeur du Contrôle des Services
CONGO	FOUTOUKA	Dieudonné	Directeur des Etudes et de la Prévision
CONGO	MOUAYA	Gertrude Stéphanie	Directrice des Recettes
CONGO	DIMI	Marcel	Directeur de la Dépense
CONGO	LOEMBET ORDIAN GOMAT		Directeur des Poursuites et du Contentieux

Pays	Nom	Prénom	Fonction
CONGO	DONGOU	Armel Silvère	Directeur des Titres et Valeurs
CONGO	MOUNGOUO	Marie Pauline	Directrice des Affaires administrative et financière
CONGO	AMBIERO	Michel Ludovic	Coordonnateur des Services extérieurs
CONGO	MALONGA	Serge Rufin	Chef du projet HR-PAYROL
CONGO	AOUE YOKA	Freddy	Chef de Service - RH
CONGO	MONKA	Max	Directeur de la Réglementation et du Contentieux
CONGO	OKOGNA	Marie-Pauline	Inspecteur principal du Trésor
CONGO	MOUSSONO	Blaise	Administrateur en Chef des SAF
CONGO	FOUEMINA	Serge Alain	Inspecteur principal du Trésor
CONGO	OBA	Arnaud Wenceslas	Inspecteur principal du Trésor
CONGO	IPODO NZINGOU	Saturnin	attaché à la Comptabilité publique
CONGO	ASSOUALA	Xavier	Directeur des Opérations
CONGO	NGANKOU	Hermann	Chef de Service informatique
CONGO	AYESSA	Alda	Fondé de Pouvoir à la Perception principale de BZV
CONGO	TATI ROSELLI	Jules	Chef de Service à la Division des Recettes
CONGO	KAMBA	Synthia	Fondé de Pouvoir CCA
CONGO	DIATOU	Reine	Service des Virements
CONGO	TSOLE	Sylvain	Chef du Service de la Dépense
CONGO	EKONDI	Flavienne	Chef du Service Comptable Central
CONGO	GAMBOU	Sorell Vlase	Chef de Section - Prise en Charge de la Dépense

Pays	Nom	Prénom	Fonction
CONGO	MOKOKO	Armand	Chef de Section - Comptabilité auxiliaire
CONGO	IBOBI	Hilarion	Chef de Section à la Centralisation
CONGO	OBAMBE ELE	Etienne Patience	Chef Comptable Central
CONGO	OBA	Paul	Chef du Service des Finances et du Matériel
CONGO	NGUESSION	Jered Hermann	ARTF - Chef de Division Audit interne et Contrôle
CONGO	EPENIT	Rostand	ARTF - Directeur financier et comptable
CONGO	ELION	Paul	ARTF - Chef de Section Comptabilité
CONGO	TIMPOLA BIDZOUTA	Alain	ARTF - Chef de Division - Législation du Travail et Conformité administrative
CÔTE D'IVOIRE	SANOGO	Bafétégué	Inspecteur général du Trésor
CÔTE D'IVOIRE	CISSE	Abdoul Kader	Payeur général du Trésor
FRANCE	STUREL	Sylvie	Cheffe de la Mission de Coopération internationale
FRANCE	BROSSET	Nadia	Adjointe à la Cheffe de la Mission de Coopération internationale
FRANCE	DUFANT	Thierry	Administrateur général des Finances publiques
GABON	ALLELA	Blaise	Directeur général adjoint
GABON	TSASSA MBANANGOYE	Lydie	Agent Comptable de la Caisse des Pensions et des Prestations Familiales des Agents de l'État
GABON	TSOUNGHA	Roland Junior	Directeur de la Dépense
HONGRIE	DANCSÓ	József	Président du Trésor
HONGRIE	NAGY	Ádám	Chef de Cabinet
HONGRIE	SALGO	Janos	Interprète
KOWEÏT	ALSAGHEER	Abdulrahman E.	Chef du Département des Revenus

Pays	Nom	Prénom	Fonction
MADAGASCAR	RAJAONARIVONY RAMANOEL	Tianamandimby	Directeur de la Comptabilité publique
MADAGASCAR	RATSIABAHANA	Mbinison Dorette	Fondée de pouvoir de la Paierie générale d'Antananarivo
MALI	SOW	Aminata	Directrice nationale adjointe
MALI	KONE	Mahamadou	Payeur général du Trésor
MALI	DOUMBIA	El hadj Moustaphe	Chef de Division Contrôle
MALI	MAIGA	Elhadj Darhamane	Chef de la Cellule Informatique
MAROC	KASIMI	Abdessamad	Chef de la Division du Contrôle interne
MAROC	EL ALAOUI	Mohamed Saad	Directeur des Dépenses du Personnel
MAROC	EL HACHIMI	Larbi	Chef de la Division de la Paie du Personnel de l'Etat
MAROC	SOUFAIH	Hamid	Chef du Service de la Liquidation de la Paie
MAURITANIE	AHMED ABDY	Mohamed Saïd	Directeur des Etudes et du Système d'Informations
NIGER	SOULEYMANE	Gambo	Agent comptable central du Trésor
NIGER	DJIBO	Maman	Directeur de l'Audit et du Contrôle interne
NIGER	ILLIASSOU EFFARETTE	Zeinabou	Fondé de Pouvoir du TPG
RDC	TSHILOMBO SHAMBUYI	Denis	Directeur de cabinet adjoint
RDC	BASUME KEDIMISHA	Grégoire	Conseiller du Ministre du Budget
RDC	NDUDI PFUTI	Raymond	Secrétaire général
RDC	TSHIBUYI	Fabrice	Secrétaire permanent - PTS
RDC	MUYA NTUMBA	Clément	Chef de Division - Direction de la Paye
SENEGAL	GUEYE	Amadou Birahim	Directeur de la Comptabilité publique

Pays	Nom	Prénom	Fonction
SENEGAL	DIOP	Saloum	Directeur de l'Informatique
SENEGAL	FALL	Abdoulaye	Payeur général du Trésor
TOGO	AMADOU	Yérïma Mashoud	Directeur général du Trésor et de la Comptabilité Publique
TOGO	ATEKESSIM	Aniboton	Receveur général du Trésor
TOGO	APALOO	Josué Seyram	Chef de la Division du Contrôle de la Dépense - Paierie générale du Trésor
VIETNAM	TRAN	Quang Dau	Directeur adjoint de la Coopération internationale
VIETNAM	DUONG	Cao Son	Directeur adjoint du Cabinet du DG
VIETNAM	DINH	Ngoc Linh	Chef de Bureau - Direction de la Comptabilité
VIETNAM	LE	Ngoc Minh	Fonctionnaire de la Direction des Affaires Juridiques

Organisation internationale/ Partenaire	Nom	Prénom	Fonction
EXPERTISE FRANCE	ROZANOVA	Alisa	Responsable du pôle « Mobilisation des ressources, gestion et redevabilité publiques » au Département Gouvernance économique et financière

Secrétariat général		
CORNILLET	Didier	Secrétaire général
ROUSSEAU	Laurent	Commissaire aux comptes
MOUGIN	Thierry	Chargé de mission
VOLPI	Cristel	Chargée de mission