

AIST – Executive Board Meeting

Paris – 29 June 2018

Report

Participants :

Mr. Mohamed Lemine DHEHBY (Mauritania), President

Mr. Henri LOUNDOU (Congo), Vice-president

Mr. Bruno PARENT (France), represented by Ms. Sylvie STUREL, Administrator

Mr. Herivelo ANDRIAMANGA (Madagascar), Administrator

Mr. Nouredine BENSOUDA (Morocco), Administrator

Mr. Ekpao ADJABO (Togo), Administrator

Ms. Nadia BROSSET (France), Guest

Ms. Fatiha MOUTCHOU (Morocco), Guest

Mr. Issa DJIBO (Niger), Guest

Mr. Didier CORNILLET (AIST), Secretary-General

Mr. Abdessamad KASIMI (AIST), Deputy Secretary-General

Mr. Jean-Marc NIEL (AIST), Advisor

Mr. Laurent ROUSSEAU (AIST), External Auditor

Ms Cristel VOLPI (AIST), Advisor

Absentees: Mr. Jamal ALSAHLI (Vice-president, Kuwait), Mr. Cheikh Tidiane DIOP (Administrator, Senegal), Mr. József MÉSZÁROS (Administrator, Hungary).

Mr. DHEBY (Mauritania), AIST President, opens the meeting at 9:35 am.

After welcoming the participants, he asks the Secretary-General whether observations have been made and participants if some of them have observations to make. The Secretary-General says he has received no particular observations relative to the agenda, which is therefore adopted.

Ms. STUREL (FRANCE) suggests to start with miscellaneous points before dealing with the other points. This proposal is unanimously approved.

1 – Miscellaneous

Ms. STUREL (France) explains that the current Secretary-General wished to join his home administration, the DGFIP, on 1 September. She proposed the candidacy of Mr. Jean-Marc NIEL, Public Finance Administrator within the DGFIP, currently deputy to the delegate of the Director General for the Northern Interregion. After presenting his career, Mr. NIEL leaves the room at the request of the President to let the members of the Executive Board deliberate.

At the end of the deliberation, the Executive Board unanimously approves the candidacy of Mr. NIEL. The General Assembly will be held on 31 October 2018, its members will be therefore consulted by e-mail to approve his candidacy on 01/09/2018.

Commentary excluding report: the consultation message of the members of the General Assembly was sent on July 3, 2018, with a deadline to reply on July 13, the lack of response is tacit agreement. For the moment, nine countries have expressly agreed. In the absence of any other answer, the candidacy of Mr. Jean-Marc NIEL is approved.

The Secretary-General thanks the members of the Executive Board for their confidence and for the high quality of the relations established with each one during his term of office, which enriched him both professionally and personally. He thanked France and Morocco in particular for their continued support. The Secretary-General explains that this choice of reason allows him to find more family stability after 5 years spent within the AIST and that the function of Secretary-General requires a very high availability and a lot of travels. The President thanks him for the work he has done.

2 – Financial situation

There was no particular comment on this point.

3 – Activities in 2018

3.1. Thematic seminar in Vietnam - Hanoi, 28 - 29 March

There was no particular comment on this point.

3.2. Second thematic seminar in Morocco – Agadir, 26 - 27 November

The theme of the thematic seminar is: «**The application of accounting standards: definition and challenges of modern public accounting**». Morocco will provide part of the logistical and financial support.

For many years, Mr. Thierry MOUGIN, Public Finance Administrator within the DGFIP worked for the AIST as advisor. Ms. STUREL (France) welcomed the work he done. In the future, she would like to

call on experts whose profile is more specifically adapted to the theme chosen. She also proposes to invite Mr. MOUGIN to take part to the Symposium in Mauritania.

The documentation of the thematic Seminar, initially prepared by the Deputy Secretary-General (terms of reference, program and questionnaire), is submitted for approval and validation by the Executive Board members.

The amended documents are contained in **appendix 1**

The Secretary-General thanks the Deputy Secretary-General and Mr. MOUGIN for their involvement and the quality of the work done.

4 – Preparation of the Annual symposium 2018

4.1. Choice of a topic

The symposium will focus on the following theme: "What tools to support decentralisation?" (approved by decision of the General Assembly of October 18, 2017 in Congo).

The Secretary-General thanks the President who prepared the work documentation which must be approved by the Executive Board.

Regarding the terms of reference, Ms. STUREL (France) says that the the Minister of the Interior and the Directorate General of Local Authorities are responsible for the decentralisation (and not the DGFIP). According to her, it is better to recall the main steps of decentralisation and then focus on the tools themselves. She adds that she will call on a local finance expert retired from the DGFIP (Mr. Ollivier GLOUX) to lead the first round table and a workshop.

After discussions, the members of the Executive Board amended the documentation (see **appendix 2**: ToR and questionnaire).

1.1. Date and location of the symposium

The symposium will take place on 29 and 30 October 2018 in Nouakchott (Mauritania) and the General Assembly will be held on 31 October (morning). The program is presented in **appendix 3**.

1.2. Organisational modalities

The conference will take place at the hotel Tfeila. The capacity of the hotel is 60 delegates; additional delegates will be accommodated at the hotel Wissal, located not far from the hotel Tfeila.

2 – Preparation of the General Assembly

2.1. Follow-up of the decisions of the General Assembly in Congo (2017)

2.1.1. Calculation basis for subscriptions

The General Assembly of the Congo approved to reconsider the basis for calculating contributions (IMF data on GDP).

Mr. BENSOUHA (Morocco) asked whether the increases could be significant for some countries. The Secretary-General answers that the level of enhancement is low and the auditor adds that in case of a substantial increase, a smoothing over several years could be applied.

After discussions, the Executive Board unanimously approved the calculation based on the new reference base (determination of the contributory capacities of each State according to the GDP and not the GNI), as well as the delayed application of the change of category of contribution after three years of continuous crossing, upwards or downwards, of the limit between two categories (application of the upper or lower contribution in the fourth year). These points must be approved at the next General Assembly.

2.1.2. Review of the specifications

It is proposed to:

- Delete the distribution of the binder / briefcase containing the work documentation; only this documentation will be given to the participants before the symposium or seminar;
- Keep certain expenses such as the cocktail dinner, the gala dinner, the gift and the social event for the symposium only;
- Abolish the on-site preparatory mission currently being carried out as part of the organisation of the symposium. The host country is responsible for preparing the logistics on site and the Secretariat-General arrives one week before the event;
- Cover the expenses of only one delegate (instead of two at present) for the seminars;
- Restrict 5 delegate's participation by country (10 delegates max. for the host country) for the Symposium and 3 delegate's participation by country (this quota must be adapted to the host country, depending on the number of delegates) for seminars;
- Make no restriction for the guests from the host country for the opening ceremony no matter the event.

1.1. Partial renewal of the Board

According to the statutes of the AIST, a partial renewal of the Executive Office will be carried out at the end of the General Assembly, to be held in Mauritania.

Since the General Assembly of 2017 (Congo), the Executive Board comprises six administrators. Morocco and France are permanent members and are therefore rightfully administrators. As a result, four administrator positions are available.

It is proposed to send a call for candidates to the positions of administrators before the General Assembly to enable interested countries to submit their application for voting.

This proposal is unanimously approved and Madagascar has already announced its candidacy.

1.2. Preparation of the future events

1.2.1. 2019 Program

The symposium will be held in Togo and the thematic seminar in Hungary. The themes and dates of these actions will be specified later (see next point).

1.2.2. Applications for hosting future events

Ms. Sturel (France) notes that the topics covered are not enough diversified and stressed that local particularities must be considered. She suggests to develop synergies with the Exchange and Reflection Forum for Tax Administration Leaders (CREDAF), since the two associations are united in a common Secretariat-General.

She explains that the CREDAF has adopted a new strategy over three years, which outlines are: having a visible strategy, reaffirming a Francophone identity, giving more visibility to the association at the international level, influencing international organisations on its particularities, setting up a three-year strategy with a general theme of work (enlargement of the tax base) broken down into annual themes (eg: the axis chosen for the first year is digital to broaden the tax base), expanding the Executive Board with 3 additional permanent members to represent CEMAC, the Maghreb (including Lebanon) and WAEMU, choosing an "emissary", bearing a common message, to represent the association at the international level, ...).

She suggested to develop a new strategy for AIST.

In concrete terms, she suggests to organise, in the near future, two meetings of the Executive Board to define a new strategy for the next three years, the terms of which would be ratified by the General Assembly.

She also announced the reorganisation of the CREDAF. The Secretariat-General will move into the offices of the International Cooperation Mission so that the skills of the agents can be pooled to optimise support to the General-Secretariat.

Mr. BENSOUHA (Morocco) welcomes this desire to modernise the association by providing a strategic vision.

After discussions, the members of the Executive Board decided to hold a strategic meeting in Paris on January 25, 2019, to reflect on the development of a future strategy for the AIST. In the meantime, the program of activities for 2019 is subsequently postponed.

Without any other comments, the President (Mauritania) thanks the participants and adjourned at 12:20 pm.

SÉMINAIRE DES DIRECTEURS
Agadir - MAROC
Du 26 au 27 novembre 2018

L'application des normes comptables : définition et enjeux d'une comptabilité publique moderne

Programme prévisionnel

Lundi 26 novembre 2018		
Matin	9H00	Cérémonie d'ouverture - photo de groupe
	9H30	Pause
	10h00	Séance plénière : Présentation d'expériences pays (France, Maroc, Mauritanie) + Afrique de l'Ouest (Gabon ou Cameroun) + CEMAC (Sénégal ou Côte d'Ivoire) et échanges
	13h00	Déjeuner
Après-midi	14h30	Travaux en ateliers : - Atelier 1 : Réformes comptables : limites des systèmes en vigueur - Atelier 2 : Normes et référentiels comptables
	16h00	Pause
	16h30	Travaux en ateliers (suite)
	18h00	Fin des travaux
Mardi 27 novembre 2018		
Matin	9h00	Travaux en ateliers : - Atelier 3 : Mise en œuvre des réformes comptables - Atelier 4 : Rôle des systèmes d'information dans les réformes comptables
	10h30	Pause
	11h00	Travaux en ateliers (suite)
	12h30	Déjeuner
Après-midi	14h00	Préparation de la synthèse générale par les rapporteurs et les animateurs
	15h00	Séance plénière : Synthèse générale
	15h30	Pause
	16h00	Cérémonie de clôture



Termes de références du Séminaire du 26-27 novembre 2018 de l'AIST sur le thème de « L'application des normes comptables : définition et enjeux d'une comptabilité publique moderne »

1. L'importance de la normalisation comptable à l'heure de la mondialisation financière

1.1. Répondre aux impératifs de la mondialisation financière et de l'insertion dans le système – monde des normes comptables

Dans un contexte international de plus en plus ouvert au processus de mondialisation, la nécessité d'adopter des systèmes comptables nationaux adossés aux normes internationales, principalement les IPSAS (International Public Sector Accounting Standards/ les normes internationales pour le secteur public), devient un enjeu fort d'intégration dans le système-monde.

Qu'il s'agisse d'institutions internationales, financières, commerciales...etc, ou d'investisseurs internationaux, ou encore de fonds d'investissement, l'importance de disposer d'informations financières et comptables fiables et de qualité, constitue le fondement de toute décision stratégique à prendre en matière d'investissement, d'où l'importance pour les États de s'engager dans cette nouvelle génération de réformes.

1.2. Les objectifs stratégiques des réformes comptables

La réforme de la comptabilité de l'État permet d'atteindre plusieurs objectifs stratégiques à la fois, dont notamment la maîtrise et le pilotage des finances publiques.

En effet, une comptabilité moderne de l'État, participe fortement au renforcement et à la modernisation des instruments de pilotage stratégique et ce, notamment, à travers une meilleure connaissance du patrimoine de l'État (identification et valorisation des immobilisations, prise en compte des stocks, comptabilisation des risques potentiels, vision des charges futures...), une plus grande maîtrise des risques à travers la mise en place d'un contrôle de la qualité comptable (contrôle interne, pistes d'audit...) et une meilleure visibilité des finances de l'État (recensement des engagements hors bilan...etc.).

1.3. Panorama des systèmes comptables de l'État

En fonction de ses besoins, un État peut opter pour l'un des systèmes comptables suivants:

- Le système comptable dit « de gestion » ou « comptabilité de caisse » où les recettes sont constatées au moment de l'encaissement et les dépenses au moment de leur visa ;
- Le système comptable dit « de caisse » modifié, qui regroupe à la fois des éléments de la comptabilité de caisse et des éléments de la comptabilité en droits et obligations constatés. Selon ce système, les recettes sont constatées lorsqu'ils sont encaissés (comptabilité de caisse) et les dépenses sont comptabilisées lorsqu'elles sont engagées.
- Le système comptable dit « d'exercice » ou « comptabilité en droits et obligations constatés » qui constate les opérations financières lorsqu'elles surviennent, qu'il y ait eu ou non rentrée ou sortie de fonds ;
- Le système comptable dit « de caisse » modifié, qui regroupe à la fois des éléments de la comptabilité de caisse et des éléments de la comptabilité d'exercice. Selon ce système, les recettes sont constatées lorsqu'ils sont encaissés (comptabilité de caisse) et les dépenses sont comptabilisées lorsqu'elles sont engagées (comptabilité d'exercice).

2. Les enjeux liés à la réforme comptable de l'État

2.1. Des enjeux pluriels en termes de modernisation de l'État et de l'administration

Au-delà de son objectif purement technique, celui d'une meilleure tenue des comptes publics, la réforme de la comptabilité de l'État véhicule un enjeu principal d'amélioration de la qualité de l'information financière et comptable.

Pour atteindre cet objectif de qualité de l'information comptable, le système comptable doit garantir aux informations produites certaines caractéristiques dont, notamment, la sincérité, la comparabilité, l'intelligibilité et la fiabilité.

Pour que l'information produite par le nouveau système de comptabilité de l'État possède ces caractéristiques et soit de qualité, la réforme comptable impose, en outre, des exigences accrues en matière de contrôle interne et externe.

La qualité de l'information financière et comptable est assurée par un dispositif de certification des comptes confié aux Cours des comptes nationales lesquelles procèdent à ladite certification par le biais de missions d'audit.

La qualité comptable, ainsi encadrée par le principe de sincérité, participe à l'amélioration de la reddition des comptes à l'endroit du Parlement, et lui permet d'exercer sa mission de contrôle

avec plus de pertinence politique et plus de qualité, et en même temps elle met entre les mains des décideurs et des gestionnaires publics les moyens qui leur permettent un meilleur management de la chose publique et un outil de pilotage de leurs actions.

2.2. La revue organisationnelle des administrations publiques

La réforme du système comptable de l'État implique nécessairement un changement de logique d'action par rapport au système antérieur. La nouvelle logique comptable basée sur une logique de gestion axée sur la performance et la culture de résultats, appelle la mise en place des dispositifs de contrôle au niveau de la sphère publique. Il s'agit d'une part de la mise en place d'un contrôle de gestion, dont l'objectif est d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus, et d'autre part, de la construction d'un dispositif de contrôle interne et d'audit interne, puisque la nouvelle vision est fondée sur l'allègement des contrôles a priori, ce qui implique la réorganisation des ministères dans le sens d'un renforcement de leurs capacités en matière de contrôle et d'audit.

2.3. L'amélioration du management administratif

L'un des objectifs poursuivis par les réformes comptables, est celui de renforcer la capacité managériale des décideurs et gestionnaires publics, et ce, en les initiant à un management de la performance. Ce nouveau modèle de gestion prend appui sur trois éléments essentiels ; un engagement sur des résultats, une liberté de gestion et la reddition des comptes.

Or pour améliorer la gestion publique il est important de fournir des informations et des indicateurs utiles au pilotage des activités et adaptés aux besoins des gestionnaires et des partenaires y compris les citoyens.

3. Les évolutions induites par la réforme

La réforme de la comptabilité de l'État présente plusieurs opportunités. En effet, c'est l'occasion de faire évoluer le droit en corrélation avec les nouvelles exigences économiques dont doit répondre la comptabilité de l'État. C'est aussi l'occasion de revoir les systèmes d'information et de les moderniser.

3.1. L'opportunité de faire évoluer le droit

Parmi ce que l'on peut considérer comme des opportunités inhérentes à l'adoption d'un nouveau système de comptabilité par l'État, qui se rapproche de celui des entreprises privées, il y a cet effet d'évolution du droit vers la matière économique. L'intérêt de cette évolution est qu'elle investit un domaine d'avenir pour les États en raison de la financiarisation des économies et de l'évolution générale constatée au niveau planétaire, accordant la primauté à l'économie, les finances et le numérique.

3.2. L'opportunité de re-conceptualiser les systèmes d'information

De par son caractère intégratif, le nouveau système de comptabilité générale adopté par les États ne peut se déployer s'il n'est pas adossé à un système d'information robuste, agile, transversal et intégré. Il est par conséquent admis, au vu des différentes expériences internationales, que sur cet aspect particulièrement, la réforme comptable offre la possibilité de re-conceptualiser le système d'information existant dans le sens de sa modernisation et de sa complétude.

4. Les conditions de réussite de l'implémentation de la réforme comptable

4.1. Les facteurs de succès

Le management de la réforme est un aspect essentiel des réformes de la comptabilité de l'État. Il conditionne très fortement les chances de réussite de celles-ci. Dans cette optique, l'accent est mis, notamment, sur la nécessité d'un portage politique, sur l'implication de toutes les parties prenantes dans l'administration publique, l'existence d'un organisme producteur des normes et sur la désignation d'une structure dédiée à la gestion du projet.

4.2. Les risques et les aléas à éviter

Plusieurs risques pèsent sur l'atteinte des objectifs assignés à la réforme du système comptable de l'État. Parmi ces risques, on peut citer l'incohérence entre les dispositions de la nouvelle comptabilité publique avec les autres dispositions budgétaires et comptables en vigueur.

Le manque d'adhésion des parties prenantes au processus de réforme est également, un élément qui peut avoir un impact significatif voire décisif. Il est ainsi préconisé d'impliquer le producteur des normes, le certificateur et toute autre partie prenante tout au long du processus de la réforme.

Aussi, le respect des délais de la réforme et la bonne gestion de la phase transitoire de passage d'un système comptable à un autre, sont des éléments essentiels pour la réussite de la réforme.

5. Les processus d'accompagnement

5.1. Le management de la transition

Il faudrait peut-être convenir que le moment le plus important dans une réforme structurelle d'envergure, comme l'est la réforme de la comptabilité de l'État, est celui de la transition qui marque le passage d'une comptabilité budgétaire, fondée principalement sur la comptabilisation des flux, à une comptabilité d'engagement, assise sur une optique de stocks.

La vision diamétralement contrastée de l'une par rapport à l'autre, implique la prise en considération de l'élément culturel dans la mise en application de la réforme. Et dans ce cadre, le moment le plus important est celui de préparer les mentalités au niveau des différents acteurs à assimiler, adhérer et s'approprier cette nouvelle façon de faire, en prenant en ligne de compte le management de la transition d'un système à un autre.

5.1. Le processus de mise en œuvre

Le processus de mise en œuvre étant une étape importante dans la mise en place de la réforme, il importe de lui accorder la plus grande des attentions. Car, s'agissant généralement d'une réforme qui bouleverse, de manière radicale, les modes opérationnels d'enregistrement et de comptabilisation qui ont encadré le champ des finances publiques depuis des décennies, il est recommandé d'adopter une approche de mise en œuvre prudentielle et progressive, de manière à permettre aux différents acteurs de la réforme de l'assimiler et de pouvoir l'intégrer intellectuellement et l'assimiler techniquement. De même qu'il faudrait prendre garde d'un étalement excessif dans le temps qui ferait perdre de vue la réforme elle-même.

SÉMINAIRE DES DIRECTEURS
Agadir - MAROC
Du 26 au 27 novembre 2018

**L'application des normes comptables : définition et enjeux
d'une comptabilité publique moderne**

Questionnaire à renvoyer par courriel (aist@aistresor.org) avant le xxx **impérativement au format « traitement de texte »** (Word...)

PAYS :

Auteur (nom et adresse e-mail) :

Joindre à la réponse au questionnaire, tous documents susceptibles d'être utiles pour le séminaire et/ou mutualisables.

A Enjeux des réformes comptables : limites des systèmes en vigueur

1. Le système de comptabilité publique dans votre pays, est-il basé uniquement sur la comptabilité de caisse ?

Oui ☐

Non ☐

1.1. Si oui, votre pays projette-t-il de passer à une comptabilité basée sur les droits constatés (citez les principales raisons qui ont motivé ce choix) ?

1.2. Si non, expliquez les raisons qui vous ont découragés de passer à une comptabilité en obligations et droits constatés.

2. La réforme comptable de l'Etat figure-t-elle parmi les projets prioritaires dans votre pays ?

Oui ☐

Non ☐

3. Votre pays est-il déjà engagé dans un processus de réforme comptable ?

Oui ☐

Non ☐

B Normes et référentiels comptables

1. Quelle est la nature du texte juridique qui introduit la réforme comptable dans votre pays (loi organique, loi, décret...)?

2. Décrivez sommairement votre référentiel comptable.

2.1 De combien de normes se compose-t-il ? lesquelles ?

3. Existe-t-il une entité dédiée à la production des normes comptables ?

3.1 Quel est son statut ?

4. Quels sont les problèmes auxquels vous avez dû faire face au moment de l'élaboration / adaptation des normes ?

5. Existe-t-il dans votre pays une entité qui juge les comptes des comptables publics ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, est-elle chargée de la certification dans le cadre d'un processus de réforme de la comptabilité de l'Etat ?

Oui ☐ Non ☐

6. Quelle est l'étendue de ses prérogatives (les principales missions) ?

7. Existe-il une coopération entre le producteur des normes et l'entité chargée de la certification ?

Oui ☐ Non ☐

7.1 Expliquez ses grandes lignes

C Mise en œuvre des réformes comptables

- 1.** Si vous êtes engagés dans la réforme de la comptabilité de l'Etat, décrivez sommairement les étapes de votre feuille de route et le calendrier prévisionnel de sa mise en œuvre.

- 2.** A quelle étape du processus êtes-vous arrivés à ce jour ?

2.1 Quel est l'état d'avancement du projet ?

- 3.** Comment se décline le management du projet de réforme dans votre pays ?

3.1 Y a-t-il une structure dédiée ?

4. Décrivez ses fonctions et son rattachement organisationnel

5. Quels sont les principaux acteurs impliqués dans ce projet de réforme ?

6. Si vous êtes dans la phase de mise en œuvre, décrivez sommairement le déroulement des différentes phases.

7. Quels sont les obstacles les plus importants que vous avez rencontrés dans la phase de mise en œuvre du projet ?

D Rôle des systèmes d'information dans les réformes comptables

1. La comptabilité dans votre pays s'appuie-t-elle sur un système d'information ?

Oui ☐ Non ☐

1.1 Si oui, ce système est-il propriétaire ou développé en spécifique ?

2. Le système est-il partagé avec les autres acteurs des processus « métier » (services gestionnaires, services d'assiette...) ?

Oui ☐ Non ☐

3. Quels sont les principaux blocs fonctionnels qui composent votre système d'information ?

4. De quelles manières sont gérées les interactions entre les différents blocs fonctionnels ?

5. Quels sont selon vous les grandes lignes d'un système d'information comptable moderne ?

Termes de référence

La décentralisation :

La [décentralisation](#) de compétences de l'État vers des collectivités publiques juridiquement autonomes est un mouvement institutionnel qui se généralise dans la plupart des pays depuis quelques décennies.

Plusieurs raisons expliquent cette tendance de fond :

- la promotion d'une vie politique plus démocratique en développant les responsabilités des acteurs locaux,
- la recherche d'une efficacité administrative meilleure en utilisant au mieux les réseaux de proximité, proches des attentes des citoyens,
- la volonté d'aménager le territoire tenant compte de toutes les spécificités locales.

Les modalités institutionnelles concrètes selon lesquelles la décentralisation se déploie peu à peu sont singulières et appartiennent à chaque État, selon son histoire et les choix de ses autorités.

Ainsi, le transfert des compétences est-il plus ou moins rapide et étendu, assorti ou non d'une vraie allocation de moyens financiers concourant à une véritable autonomie financière des collectivités locales, les responsabilités transférées aux exécutifs élus sont larges ou bien plus restreintes, enfin les relations avec l'État qui déconcentre, ou pas, ses propres services sont-elles organisées de manière aisée ou plus complexe.

Nombre de paramètres, pour l'essentiel résultant des choix politiques des gouvernants mais aussi tenant compte des processus de développement économique et de réalités géographiques et humaines, expliquent la multiplicité des formes prises par les réformes de décentralisation.

Quoi qu'il en soit, celles-ci progressent, certes à des rythmes divers, sur tous les continents.

Les services du Trésor, grande administration financière, sont par nature au service des autorités élues. Il ne leur appartient pas de s'ingérer dans des choix d'opportunité mais ils se doivent de mettre en œuvre les grandes options choisies par les gouvernements. Ils doivent aussi les faciliter et même les éclairer en s'attachant à jouer un rôle moteur dans l'implantation des processus administratifs efficaces en recourant aux technologies les plus modernes.

La gestion comptable et financière des collectivités territoriales :

Le Trésor assure les fonctions de comptable de l'État et des collectivités territoriales. Il est ainsi acteur dans l'accompagnement du processus de décentralisation pour :

- Évaluer le coût des compétences transférées de l'État aux collectivités territoriales ;
- Traduire dans le bilan de l'État et des collectivités concernés les mises à disposition comptable et budgétaire des biens immobiliers et mobiliers ;
- Tenir la comptabilité et produire les états financiers de ces entités après avoir défini le cadre normatif applicable aux collectivités territoriales ;

- Créer les structures nécessaires et les doter de moyens humains, matériels et informatiques nécessaires ;
- Développer un système d'information comptable et des outils de gestion ;
- Développer une offre de service et de conseils adaptée aux besoins des collectivités territoriales.

Le système comptable et le système d'information :

- Les structures du Trésor :

La gestion des collectivités territoriales repose sur une organisation comptable adaptée qui réponde aux besoins des collectivités. Cette organisation a longtemps été structurée à partir des critères suivants :

- Une implantation locale du poste comptable permettant d'offrir une gestion de proximité géographique autant à la collectivité qu'à ses usagers ;
- La gestion au sein du même poste comptable de plusieurs collectivités territoriales du ressort perceptoral ;
- Un maillage territorial des services du Trésor plus ou moins développé mais permettant de couvrir le maillage des collectivités territoriales ;
- La mixité des postes comptables qui peuvent également être chargée dans certains pays du recouvrement des impôts locaux et nationaux ;
- La mise en place de régies pour assurer un recouvrement de proximité ;
- L'existence de mode de gestions différents en fonction du niveau d'autonomie : comptable direct du Trésor pour les collectivités bénéficiant d'une décentralisation territoriale, comptable direct du Trésor ou agent comptable hiérarchiquement rattaché au Trésor pour les entités bénéficiant d'une autonomie fonctionnelle.

L'évolution technologique avec la généralisation d'internet, le déploiement de l'administration numérique, la modernisation de la chaîne comptable et financière avec l'avènement de la dématérialisation et le déploiement de moyens modernes de paiement conduisent à repenser les organisations comptables du Trésor pour assurer la gestion des collectivités territoriales. En effet, la notion de proximité géographique devient ainsi relative avec l'administration numérique et la dématérialisation des procédures et des pièces comptables et justificatives.

Concomitamment, les attentes des collectivités territoriales sont de plus en plus exigeantes au niveau technique face à une réglementation de plus en plus complexe et à des compétences propres de plus en plus nombreuses.

Ainsi, bien connaître les attentes des collectivités, prendre en compte le nouvel environnement technique et évaluer le coût et le service rendu des structures actuelles supposent de s'interroger sur les modes de gestion des services du Trésor :

- Doit-on aller vers la spécialisation des postes comptables ?
- Faut-il intégrer la gestion comptable au sein des collectivités dans des agences comptables ?
- Comment organiser la fonction comptable partagée ordonnateur / comptable de demain ?
- Faut-il créer des structures uniques du type « service facturier » ?

L'organisation des postes comptables du Trésor constitue donc un enjeu stratégique pour l'État et le Trésor en termes de qualité de service rendu aux collectivités et de coût de la politique publique « tenue des comptes ».

- Le système comptable :

Les services du Trésor doivent accompagner le mouvement de décentralisation en élaborant le cadre normatif de la comptabilité des collectivités territoriales :

- Un plan de compte adapté ;
- Une nomenclature comptable détaillée ;
- Une instruction comptable présentant le fonctionnement des comptes.

Le système comptable doit permettre de produire les états financiers :

- La balance des comptes ;
- Un bilan ;
- Un compte de résultat ;
- Une annexe.

Ce système comptable devrait reposer sur une comptabilité en droits constatés qui permette d'enregistrer les opérations comptables sur l'exercice générateur des droits et obligations indépendamment de celui du paiement ou de l'encaissement.

La tenue de la comptabilité patrimoniale et de la comptabilité matière constituent des enjeux importants pour les gestionnaires des collectivités territoriales. La gestion active et rationalisée du patrimoine doit s'appuyer sur une comptabilité adaptée, véritable outil de gestion et de décision des décideurs publics.

L'élaboration du cadre normatif doit s'appuyer sur des normes internationales, IPSAS ou autres applicables au secteur public. L'application de ces normes ouvre le champ de la certification des comptes des collectivités territoriales au moins pour les collectivités territoriales très importantes.

Le système comptable doit également permettre de gérer la trésorerie des collectivités territoriales.

Le financement :

Décentraliser signifie créer des collectivités territoriales ou autres entités qui devront nécessairement disposer de moyens d'investissement et de fonctionnement en adéquation avec les compétences que l'État leur a transférées,

- Les principales sources de financement :

Elles concernent :

- Les ressources issues de la fiscalité ;
- Les transferts de l'État aux Collectivités territoriales pour le fonctionnement et l'investissement. Ces transferts peuvent être affectés ou non affectés ;
- La gestion du domaine public ;
- Les recettes provenant de la vente de produits et de prestations délivrées par les collectivités.

D'autres sources de financement peuvent être autorisées comme la possibilité d'emprunter pour financer des immobilisations ou des investissements à long terme.

La définition des besoins de financement de la décentralisation et du niveau de transfert adéquat aux collectivités territoriales constitue un enjeu déterminant pour la suite du processus de décentralisation.

Les ressources investies au niveau des collectivités territoriales concourent à l'amélioration des services publics locaux, au développement économique local et régional, autant d'éléments qui seront des leviers pour la création de richesses au niveau national et participeront à l'atteinte des objectifs définis dans les politiques nationales.

- Les enjeux du financement :

Le niveau de ressource à mobiliser pour asseoir le processus de décentralisation est défini :

- Les coûts des compétences transférées sont évalués ;
- L'évolution du coût des compétences transférées est mesurée et évaluée ;
- Les biens, services, personnels à mettre à disposition des collectivités sont identifiés et valorisés ;
- Les ressources liées aux transferts de compétence sont également transférées ;

L'État garantit les ressources destinées aux collectivités territoriales dans une loi de programmation financière.

Le processus de décentralisation peut conduire à revoir la fiscalité locale et prendre en compte les potentialités des territoires : la remise à plat de la fiscalité doit permettre de mieux répartir le rendement des taxes et impôts entre collectivités. Des mécanismes de péréquation doivent être mis en place pour mieux répartir les ressources entre les collectivités dans un cadre budgétaire contraint pour l'État. Des fonds de développement peuvent être créés pour contribuer au financement du processus de décentralisation.

- Le rôle du Trésor :

Les services du Trésor ont pour objectif d'offrir un haut niveau de recouvrement des recettes locales et tenir une comptabilité sincère et de qualité.

Le comptable public doit prendre en charge les titres émis par la collectivité. Il doit veiller à ce que l'imputation des recettes notamment provenant des transferts de l'État et de la fiscalité directe locale soit correcte afin de bien retracer les financements de l'État liés à la décentralisation.

Lorsque la collectivité bénéficie de fiscalité locale affectée et/ou de ressources propres, les services du Trésor doivent proposer aux redevables et usagers tous les moyens modernes de paiement : chèques, prélèvement, virement, mensualisation, paiement à distance, par carte bleue, par mobile etc...et s'attacher à réduire le numéraire. Cette offre de services doit permettre d'améliorer le civisme des redevables et citoyens.

Lorsque le redevable ou l'utilisateur ne s'acquitte pas spontanément de sa dette, les services du Trésor doivent mettre en œuvre toutes les diligences nécessaires pour recouvrer les fonds. Le système d'information du Trésor doit être performant. L'action en recouvrement forcée du Trésor sera facilitée s'il dispose de prérogatives juridiques exorbitantes du droit commun pour recouvrer la créance publique locale. La performance des services peut être mesurée à partir d'indicateurs de performance du type taux brut de recouvrement global pour une collectivité donnée et déclinés en fonction de la nature des produits.

Les services du Trésor doivent répondre aux attentes des collectivités territoriales en matière de reporting et d'outils d'aides à la décision de type info centre. Le reporting relatif à la gestion des recettes et du recouvrement des créances est important tant d'un point de vue de la performance que de l'organisation. Il peut porter sur le volume des titres émis par mois (ce qui permet

d'apprécier la politique d'émission des titres, les éventuels pics d'activité et les moyens d'y remédier), le volume des encaissements par mois, les taux de recouvrement, le volume et le pourcentage des moyens de paiement utilisés par les redevables/usagers, etc...

Le partenariat est aussi un moyen d'améliorer la qualité du service rendu : il permet de fiabiliser les informations concernant les redevables/usagers transmises au comptable (référentiel tiers), de développer une politique commune des poursuites fondée sur la sélectivité en fonction des risques et des enjeux, de définir les modalités d'admission en non-valeur des créances pour lesquelles les diligences ont été menées sans succès etc...

Les services du Trésor ont également un rôle de conseil financier lorsque la collectivité peut financer ses investissements par l'emprunt. Il peut apprécier la soutenabilité de la dette, réaliser des analyses financières rétrospectives ou prospectives, accompagner la collectivité dans la compréhension des caractéristiques financières du contrat de prêt....

L'offre de services du Trésor :

Les attentes communes à toutes les collectivités territoriales :

- La tenue et la production des comptes des collectivités territoriales :

Les services du Trésor sont des professionnels de la comptabilité : la formation initiale et continue des agents doit permettre d'acquérir les compétences attendues.

La tenue de la comptabilité doit être conforme au cadre normatif et répondre aux critères de qualité et de sincérité des comptes. Le respect des normes et des procédures est une garantie pour les collectivités.

Le rôle du Trésor ne se limite pas à tenir la comptabilité mais également à produire des états financiers lisibles pour les collectivités territoriales et le citoyen. La valorisation des comptes est un levier pour faciliter la compréhension des états financiers.

- Le conseil comptable et financier :

Au-delà de la valorisation des comptes annuels, les services du Trésor doivent réaliser des analyses financières permettant aux collectivités de comprendre les grands équilibres financiers, d'expliquer le passé et d'appréhender le futur.

- Le reporting :

La comptabilité est un outil d'information, de gestion et de décision. Le système d'information du comptable doit ainsi permettre la production d'outils d'aide à la décision, des tableaux de bord, des indicateurs de gestion. Les restitutions doivent être adaptées aux besoins des collectivités et facilement compréhensibles et exploitables par les ordonnateurs.

- Le système d'information comptable :

Le système d'information est structurant dans la relation ordonnateur/comptable. Ce système peut être un progiciel de gestion intégré ou un système de gestion non intégré mais interfacé dont les échanges sont définis dans des protocoles standards. Le système comptable doit également permettre de tenir les comptabilités auxiliaires afin de limiter le nombre d'applications remettantes.

L'accessibilité de l'ordonnateur a minima en mode consultation au système comptable permet d'améliorer la circulation et les échanges d'informations entre les ordonnateurs et les comptables.

Il renforce la relation de confiance entre l'ordonnateur et le comptable et donne du sens à la relation partenariale.

L'automatisation des contrôles dans le système comptable consolide le dispositif de contrôle interne permettant de s'assurer que les procédures comptables et financières sont maîtrisées.

- Le recouvrement des recettes :

Le recouvrement des recettes est un enjeu majeur pour la trésorerie des collectivités territoriales. L'organisation des services du Trésor doit permettre d'encaisser rapidement les versements des redevables et d'engager avec célérité les poursuites en cas de défaillance de paiement.

- La monétique :

Les services du Trésor doivent proposer aux redevables tous les moyens modernes de paiement existants dans le pays. Cette offre multi-canal donne une image moderne du Trésor, améliore le civisme des redevables en leur permettant de payer à distance et donc le recouvrement des créances publiques.

- La dématérialisation :

La dématérialisation des chaînes comptables et financières est aussi très attendue des collectivités territoriales pour accélérer les procédures, bénéficier d'économies, et renforcer la sécurité des procédures. Le système comptable doit permettre de prendre en compte la dématérialisation des pièces comptables et justificatives assorties de la signature électronique.

- Le partenariat :

La mise en place de partenariat est un levier pour personnaliser l'offre de services selon les attentes d'une collectivité territoriale donnée. Il intègre toutes les composantes de l'offre de service du Trésor. Il renforce et fluidifie la relation ordonnateur/comptable.

- Le paiement des dépenses :

En matière de dépenses, les collectivités territoriales attendent des services du Trésor des délais de paiement maîtrisés afin d'éviter l'accumulation d'arriérés. A titre d'exemple, la mise en œuvre du contrôle hiérarchisé de la dépense, la dématérialisation des pièces et une organisation adaptée font partie des clés de la fluidification des circuits.

- Trésorerie :

La gestion de trésorerie est une question cruciale notamment dans les collectivités les plus importantes qui peuvent rencontrer des difficultés. Le Trésor doit permettre de fluidifier la gestion de la trésorerie par des échanges d'information organisées, par la mise en place d'un compte unique, la possibilité de payer à juste date lorsque l'ordonnateur le demande et surtout par l'élaboration d'un plan prévisionnel de trésorerie a minima hebdomadaire en commun avec la collectivité.

Les attentes spécifiques aux collectivités les plus importantes peuvent donc porter sur un haut niveau d'expertise des services du Trésor en matière comptable, financière, juridique et fiscale.

Questionnaire

XII^e colloque annuel

Ministère délégué auprès du Ministère de l'Economie et des Finances de Mauritanie

Nouakchott – du 29 au 31 octobre 2018

Quels outils pour accompagner la décentralisation ?

QUESTIONNAIRE

**A renvoyer avant le XXXXXX, délai de rigueur
par courriel (aist@aistresor.org), au format Word**

PAYS :

Auteur (nom et adresse mail) :

Fonction et structure d'affectation :

Table ronde 1 : Panorama des outils de la décentralisation

1- Quel est le périmètre de la décentralisation ?

2- Quelles sont les limites de la décentralisation ?

3- Quelles sont les spécificités de la décentralisation ?

4- Quel appui avez-vous mis en place pour accompagner le processus de décentralisation ?

5- Quels sont vos outils pour accompagner la décentralisation ?

6- Comment avez-vous organisé vos postes comptables pour assurer la gestion des collectivités territoriales ?

Table ronde 2 : Les différents instruments de financement à l'appui de la décentralisation

7- Quelles sont les principales sources de financement des collectivités territoriales ?

8- Quels sont les critères de répartition des dotations de l'Etat ?

9- L'Etat garantit-il le produit fiscal voté par les collectivités territoriales ?

10- Les collectivités locales ont-elles l'obligation de dépôts de fonds ?

Oui ☐ / Non ☐

Si non, où sont déposés les fonds des collectivités territoriales ?

11- Comment le comptable applique-t-il le principe d'unité de caisse aux collectivités territoriales ?

12- Existe-t-il des commissions ou établissements chargés de la répartition des transferts aux collectivités territoriales ?

Oui ☐ / Non ☐

Si oui, sous quelle forme, quel rôle, quelles modalités ?

13- Quel est le pourcentage du budget des collectivités territoriales par rapport à celui de l'Etat ?

14- Quel est le pourcentage des transferts aux collectivités dans le budget de l'Etat ?

15- Existe-t-il des commissions ou établissements chargés de la répartition des transferts aux collectivités territoriales ?

Oui ☐ / Non ☐

Si oui, sous quelle forme, quel rôle, quelles modalités ?

16- Quel est le rôle joué par le Trésor en matière de financement ?

Atelier 1 : Quels systèmes comptable et d'information ?

17- Les systèmes d'information ordonnateur et comptable sont-ils interconnectés ?

Oui ☐ / Non ☐

Si oui selon quel mode ? (progiciel de gestion intégré, protocole d'échange standard, interfaçage)

18- Quelles sont les fonctionnalités du système d'information comptable ?

- Tenue de la comptabilité Oui ☐ / Non ☐
- Production des états financiers Oui ☐ / Non ☐
- Comptabilités auxiliaires (emprunt, inventaire, amortissement, provision, états des restes à payer, état des restes à recouvrer, etc....) Oui ☐ / Non ☐
- Reporting Oui ☐ / Non ☐
- Contrôle interne Oui ☐ / Non ☐
- Accessibilité par l'ordonnateur au SI comptable Oui ☐ / Non ☐
- Dématérialisation Oui ☐ / Non ☐

19- Quel est le périmètre de la comptabilité générale des collectivités territoriales ? (caisse – droits constatés – patrimoniale – matière)

20- Une réflexion portant sur la fiabilisation des comptes est-elle engagée ? Mise en œuvre ? Sous quelle forme ?

21- Comment le Trésor s'assure-t-il de la qualité des comptes produits ?

22- Les comptes des collectivités territoriales sont-ils certifiés ?

Oui ☐ / Non ☐

Si oui, par qui ? Depuis quand ? Quel accompagnement du Trésor ? Quels résultats ? Quelles limites ?

Atelier 2 : L'offre de services des administrations comptables

23- Avez-vous mis en œuvre une offre de services pour les collectivités territoriales ?

Oui ☐ / Non ☐

Si, oui laquelle ?

24- Une offre spécifique aux besoins des collectivités territoriales les plus importantes existe-t-elle ?

Oui ☐ / Non ☐

Si, oui laquelle ?

25- Avez-vous procédé à la dématérialisation des états financiers et des pièces comptables et justificatives ?

Oui ☐ / Non ☐

Si oui, comment fonctionne le dispositif ?

26- Quels sont les moyens modernes de paiement proposés aux usagers ?

27- Avez-vous mis en œuvre des politiques partenariales avec les collectivités territoriales ?

Oui ☐ / Non ☐

Décrire le contenu :

Transmettre un exemplaire du modèle :

28- Comment le contrôle interne est-il organisé au sein de vos structures ?

29- Le contrôle interne intègre-t-il la collectivité ?

Oui ☐ / Non ☐

Si oui, en quoi et comment ?

30- Le contrôle hiérarchisé existe-t-il ?

Oui ☐ / Non ☐

Décrire les modalités ?

31- Comment le Trésor assure-t-il un haut niveau de recouvrement des recettes des collectivités territoriales ?

32- Comment le Trésor assure un paiement rapide des dépenses ?

XII^e colloque annuel**Nouakchott – MAURITANIE – du 29 au 31 octobre 2018****« Quels outils pour accompagner la décentralisation ? »****Programme prévisionnel****Lundi 29 octobre 2018**

Matin**8h30 : Accueil et formalités d'inscription****9h00 – 9h30 : Cérémonie d'ouverture du colloque**

- Allocution du Président de l'AiST
- Allocution du Secrétaire général de l'AiST
- Allocution de l'Ambassadeur de France
- Allocution de Monsieur le Ministre des Finances ou son représentant

9h30 – 10h00 : Pause**10h00 – 12h30 : Table ronde : Panorama de la décentralisation****12h30 – 14h00 : Déjeuner****Après-midi****14h00 – 15h30 : Table ronde : les différents instruments de financement à l'appui de la décentralisation****15h30 – 15h50 : Pause****15h50 – 17h00 : Table ronde (suite)****Soirée : cocktail de bienvenue****Mardi 30 octobre 2018**

Matin**9h00 – 10h40 : Travaux en atelier**

- **Atelier 1** : La décentralisation : quels systèmes comptables et d'information ?
- **Atelier 2** : La décentralisation : offre de services des administrations comptables

10h40 – 11h00 : Pause**11h00 – 12h40 : Poursuite des travaux avec inversion de groupe****12h40 – 14h00 : Déjeuner**

Après-midi

14h00 – 15h00 : Préparation de la synthèse (pour les rapporteurs uniquement)

15h00 – 15h40 : Présentation de la synthèse

15h40 – 16h00 : **Pause**

16h00 – 16h30 : **Clôture du colloque**

- Allocution du Secrétaire général de l'AIST
- Allocution du Président de l'AIST
- Allocution de Monsieur le Ministre des Finances ou son représentant

Soirée : **dîner de gala**

Mercredi 31 octobre 2018

9h30 – 12h00 : **Assemblée générale (pour le chef de délégation)**