



**SEMINAIRE THEMATIQUE**  
**Alger (Algérie) – 10 et 11 juillet 2017**



**Comment optimiser la gestion de Trésorerie ?**

**L'ALGERIE: Vers une gestion active de la trésorerie**

1

Présenté par M. **Ali BISSAAD** (Algérie)

**PREMIERE PARTIE****CONTEXTE ECONOMIQUE, SPHERE  
BUDGETAIRE ET SITUATION DE TRESORERIE**

- 1.1- Contexte économique**
- 1.2- Sphère budgétaire**
- 1.3- Situation de trésorerie**

**DEUXIEME PARTIE****CIRCUIT D'INFORMATION, MECANISMES  
ET OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE**

**2.1-** Principaux acteurs

**2.2-** Le circuit de l'information de la trésorerie de l'Etat

**2.3-** Les mécanismes de la gestion de la trésorerie

**2.4-** Les outils de la gestion de la trésorerie

**TROISIEME PARTIE****PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS :*****Les conditions d'optimisation de la gestion de la Trésorerie***

- 3.1-** Les préalables à toute action orientée vers l'optimisation de la gestion de la trésorerie.
- 3.2-** Les grandes orientations économiques et financières.
- 3.3-** Les recommandations.

## IMPORTANCE DU THÈME DU SÉMINAIRE (1)

- En Algérie comme ailleurs, **La gestion de la trésorerie publique** comme garante de la continuité financière de l'Etat et des ses démembrements occupe une place de choix dans la doctrine financière.
- Cependant dans la pratique, il faut le reconnaître, elle n'est pas **suffisamment appréhendée.**

## IMPORTANCE DU THÈME DU SÉMINAIRE (2)

- Le séminaire d'Alger est venu à un moment opportun (**conjoncture internationale et nationale**) et plus particulièrement avec le thème choisi qui révèle un **intérêt particulier**.
- L'objectif est de circonscrire les **contours** de la gestion de la trésorerie et les **conditions** de son **optimisation**.

# PREMIERE PARTIE

## CONTEXTE ECONOMIQUE SPHERE BUDGETAIRE ET SITUATION DE TRESORERIE

Période **2000 - 2014**

Période **2015 - 2017**

7

## 1.1- CONTEXTE ÉCONOMIQUE

- ❖ **Au début des années 2000** l'Algérie retourne sur le devant de la scène économique profitant d'une conjoncture **pétrolière** favorable.
- ❖ La LF pour 2000 a créé un **Fonds de Régulation des Recettes (FRR)** pour épargner le différentiel entre le prix prévisionnel du baril de pétrole dans les lois de finances et le prix effectif sur le marché beaucoup plus élevé.

## Quelques indicateurs 2000 - 20014

- **Une hausse significative des crédits à l'économie** (de **993** mds de DA en **2000** à **6.504 ,6** mds de dinars en **2014**)
  - Ce qui reflète un panorama général plutôt rassurant sur l'état de santé de l'économie algérienne.
- Une nette hausse du volume des **transferts sociaux** passant de 262 milliards DA en 2000 à 1.603,2 mds DA à fin 2014.

## Evolution PIB 2000 - 2014

	2000	2014
<b>PIB (Mds de DA)</b>	<b>4 123,5</b>	<b>17 242,5</b>
<b>PIB HH (Mds de DA)</b>	<b>2 507,2</b>	<b>12 584,7</b>
<b>PIB %</b>	3,80	3,8
<b>PIB HH %</b>	3,8	5,7
<b>PIB par Habitant (Dollar US)</b>	<b>1 801,4</b>	<b>5 474,3</b>

## Période de crise 2015 - 2017

La chute des cours mondiaux des hydrocarbures depuis la mi-2014 a mis en exergue les vulnérabilités de notre modèle économique dépendant des hydrocarbures.

### Conséquences:

- ✓ Le poids des hydrocarbures dans les exportations;
- ✓ **le budget;**
- ✓ **la croissance économique du pays.**

## 2.1- SPHÈRE BUDGÉTAIRE

### A- Niveau très appréciable de la dépense publique

- ❑ Les dépenses budgétaires ont enregistré durant la période une évolution importante:
  - les dépenses de fonctionnement ont progressé en 2014 de 424,91% (+3 638 milliards de DA)
  - et les dépenses d'équipement de 677,01% (+2 179 milliards de DA) par rapport à 2000

## B- Rôle de l'épargne publique (FRR)

- ❑ Les avoirs du FRR ont servi essentiellement:
  - Au remboursement du principal de la dette publique extérieure,
  - Le financement du déficit du Trésor.

**Conséquence: rendre meilleure les équilibres externes et internes du pays.**

### C- Niveau faible de la dette externe

- La dette publique externe a été ramenée à fin 2014 à seulement 307,5 millions de dollars contre 16,31 Milliards de Dollars en 2000.
- **L'aisance financière** a incité les pouvoirs publics à adopter une **politique de relance économique** à travers des programmes quinquennaux d'investissement successifs sur la période 2000-2014

## D- Période de crise – Mesures prises

- **La crise** a rendu problématique le maintien du niveau de la dépense publique.
- Qui a conduit à des déficits du Trésor qui pourraient être qualifiés de structurels.
- Prise d'une multitude de mesures visant autant l'amélioration des recettes que la maîtrise des dépenses publiques.

- 1- L'amélioration du recouvrement et l'élargissement de l'assiette fiscale.**
- 2- La simplification des régimes fiscaux**
- 3- Le programme de conformité fiscale volontaire**
- 4- L'encouragement à l'investissement et à la promotion de la production nationale**
- 5- L'introduction de l'emprunt obligataire (2016)**
- 6- Recours à l'avance de la Banque d'Algérie**

## Principales mesures visant la maîtrise des dépenses

- 1- Le plafonnement budgétaire des dépenses**
- 2- Les mesures de gel relatives aux dépenses de fonctionnement et équipement**
- 3- Le retour à l'orthodoxie budgétaire**
- 4- L'assainissement des Comptes d'Affectation Spéciale**

## 1.3- SITUATION DE TRÉSORERIE (1)

de **2007 à 2014**, le financement des opérations du Trésor, a été marqué par un recours à un **prélèvement important** sur les disponibilités du FRR, à hauteur de **2 886,50** milliards de DA en **2014** contre **1454,36** milliards de DA en **2007**.

## 1.3- SITUATION DE TRÉSORERIE (2)

- Le reste du financement des opérations du trésor a été drainé par le secteur non bancaire.

Ce financement a été utilisé pour couvrir

- ✓ une partie du **déficit du solde global du Trésor** hors FRR;
- ✓ les remboursements du secteur bancaire;
- ✓ les emprunts extérieurs.

# Situation Résumé des Opérations du Trésor 2000 et 2014

	2000	2014
<b>Recettes budgétaires</b>	1 124 924	3 927 748
<b>Dépenses budgétaires</b>	1 178 122	6 995 769
<b>Solde budgétaire</b>	-53 198	-3 068 021
<b>Solde des comptes d'affectation spéciale (hors FRR)</b>	-659	-27 723
<b>solde des opérations budgétaires</b>	-53 857	-3 095 744
<b>Interventions du trésor</b>	-524	-90 250
<b>Solde global du trésor (hors FRR)</b>	-54 381	-3 185 994
<b>Financement</b>	54 381	3 185 994
Financement bancaire	-175 344	18 676
Financement non bancaire	105 680	204 084
Fonds de régulation des recettes (FRR)	221 100	2 965 672
Emprunts extérieurs (nets)	-97 055	-2 438

# Situation Résumé des Opérations du Trésor 2015 et 2016

EN MILLIONS DA

	2015	Décembre 2016 (P)
<b>Recettes Budgétaires</b>	<b>4 552 542</b>	<b>4 943 672</b>
Fiscalité Pétrolière	1 722 940	1 682 550
Ressources Ordinaires	2 829 602	3 261 122
<b>Dépenses Budgétaires</b>	<b>7 656 331</b>	<b>7 383 649</b>
Fonctionnement	4 617 009	4 591 437
Équipement	3 039 322	2 792 212
Solde Budgétaire	-3 103 789	-2 439 977
Solde Comptes d'affectation hors FRR	60 670	66 050
Solde Opérations Budgétaires	-3 043 119	-2 373 927
Interventions du Trésor	-129 221	-111 858
<b>Solde Global du Trésor hors FRR</b>	<b>-3 172 340</b>	<b>-2 485 785</b>
Financement	3 172 340	2 485 785
Financement bancaire	152 546	232 519
Financement non bancaire	136 614	205 412
<b>Fonds de régulation des recettes (FRR)</b>	<b>2 886 506</b>	<b>1 387 938</b>
Emprunts extérieurs (nets)	-3 326	102 084
Emprunt national	-	557 832

## DEUXIEME PARTIE

# CIRCUIT DE L'INFORMATION, MECANISMES ET OUTILS DE GESTION

22

## 2.1- Principaux acteurs et intervenants (1)

DG Trésor  
Direction de la  
Trésorerie



Chargée de prendre toute mesure se rapportant aux engagements du Trésor et à la gestion, en ressources et en emplois, de la trésorerie de l'Etat.

DG  
Comptabilité



Assure l'exécution des opérations de la trésorerie de l'Etat à travers **le réseau des comptables publics** et en particulier l'Agence Comptable Centrale du Trésor (**ACCT**).

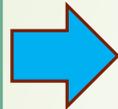
DG Prévion  
et Politiques



Elaboration des prévisions macro-économique et des éléments nécessaires à la conception des politiques budgétaires et fiscales.

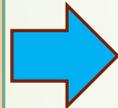
## 2.1- Principaux acteurs et intervenants (2)

### Algérie Poste



La tenue et la gestion des comptes courants postaux des **comptables publics**, et met à la disposition du Trésor les avoirs créditeurs des titulaires des **comptes courants postaux**.

### Les correspondants



l'ensemble des personnes qui sont détentrices, à titre obligatoire ou facultatif d'un compte ouvert dans les écritures du Trésor, (**collectivités locales, organismes publics, EPA, particuliers, banques**)

### Secteur financier



la Banque d'Algérie (avances) et le marché financier (émission des obligations assimilables du Trésor OAT négociables au niveau de la Bourse d'Alger).

## 2.2- Le circuit de l'information de la trésorerie de l'Etat

### LE COMPTE UNIQUE DU TRESOR

- ❑ Le Trésor public dispose d'un seul compte courant ouvert dans les écritures de la Banque d'Algérie.
- Ce compte constitue l'élément principal de la gestion de la trésorerie de l'Etat.
- Les opérations sont retracées dans la comptabilité de l'Agent Comptable Central du Trésor (ACCT) et enregistre principalement les **opérations suivantes**:

## A- En matière de prélèvement

- Le solde négatif de la compensation du Centre de Pré-compensation Interbancaire (C.P.I) ;
- Les réservations en monnaie fiduciaire pour les 50 postes comptables ;
- L'alimentation d'Algérie-poste ;
- Les remboursements de la dette interne et externe de l'Etat ;
- Les remboursements des pensions étrangères.

## B- En matière de versement

- Le solde positif de la compensation du CPI ;
- Les dégagements des caisses des (50) principaux postes comptables ;
- La fiscalité pétrolière budgétisée et le surplus ;
- Les produits des souscriptions des emprunts obligataires ;
- Les dividendes (**Banque d'Algérie, Société Sonatrach....**) ;
- Les produits d'impôts des grandes entreprises.

## C- Système d'information du CUT

Depuis 2006, (*Système Algérien Real Time Settlement* ARTS), tous les mouvements opérés sur le compte unique du Trésor en matière de **versement** ou de **prélèvement**, sont instantanément constatés et justifiés par des avis de confirmation de crédit ou des avis de confirmation de débit, ce qui permet la disponibilité de l'information du solde de ce compte **en temps réel**.

## D- Importance de suivi en temps réel

Ce dernier élément d'information revêt une importance capitale pour le suivi **en temps réel** de la situation de la trésorerie, ce qui permet la prise des **mesures adéquates** afin de pallier à tout éventuel besoin de trésorerie.

## E- Etablissement et exploitation de la situation journalière

Une situation journalière faisant ressortir toutes les opérations bancaires de prélèvement et de versement est établie par l'ACCT et adressée à la Direction Générale du Trésor (**DGT**).

# Le CUT dans les situations mensuelles de la Banque d'Algérie (Novembre 2016)

En Dinars

ACTIF	
Compte courant débiteur du Trésor public	<b>276 000 000 000,00</b>
PASSIF	
Compte courant créditeur du Trésor public	<b>931 073 621 184,36</b>

**Afin de financer sa trésorerie**, l'Etat peut solliciter:

- **Des avances** de la Banque d'Algérie à hauteur de 10% de ces recettes ordinaires;
- Aller directement sur le marché financier en émettant des **obligations assimilables du Trésor** ( OAT) négociables au niveau de la Bourse d'Alger.

## A- L'émission des valeurs du Trésor en compte courant

Lorsque les prévisions font apparaître que les disponibilités du Trésor ne couvriront pas le montant des dépenses à exécuter à une date ultérieure, la DGT via le Trésor public procède sur le marché primaire, par voie d'adjudication, à **l'émission des titres en compte courant.**

## Ces titres sont:

- ✓ Les bons du Trésor à court terme d'une durée de 13, 26, et 52 semaines à intérêts payables d'avance et remboursables à leur valeur nominale ;
- ✓ les bons du Trésor à moyen terme d'une durée de 2 et 5 ans à intérêts annuels et remboursables à leur valeur nominale ;
- ✓ les obligations à long terme d'une durée supérieur à 5 ans à intérêts annuels et remboursables à leur valeur nominale (L'emprunt national).

## B- Le placement sur le marché monétaire

- ❖ L'Etat peut recourir au placement des surplus de disponibilités sur le marché monétaire.
- ❖ Malgré l'importance de ce dispositif en matière de mobilisation des recettes pour l'Etat, il n'est pas encore mis en œuvre en Algérie.

## 2.4- LES OUTILS DE GESTION DE LA TRÉSORERIE

Pour vérifier que l'activité de l'Etat se déroule dans les conditions optimales de réussite, il a été mis en place un outil moderne de gestion transparente à savoir **le plan de trésorerie de l'Etat (PTE)**

et un comité de suivi de la trésorerie de l'Etat (**CSTE**), ce qui permettra aux décideurs de procéder à un meilleur suivi de l'exécution du budget et à la maîtrise des entrées et sorties de fonds.

## A- Le plan de trésorerie de l'Etat (PTE)

Le plan de trésorerie peut être assimilé à un **tableau de bord statistique**, qui retrace

- **en horizontal**, sur des lignes distinctes, la nomenclature des recettes, des dépenses et des moyens de financement;
- **en vertical**, les prévisions, les réalisations et les écarts y afférents.

Il assure ainsi deux fonctions dans la gestion de la trésorerie:

- ✓ Une fonction de prévision;
- ✓ Une fonction de restitution.

## B- Le comité de suivi de la trésorerie de l'Etat

### A formaliser et à régler

Le principe de mise en place du CSTE a été arrêté en 2015; Il est suggéré de le rendre opérationnel, par la définition de son **règlement intérieur**.

Le CSTE a pour objectif principal l'optimisation de la gestion de la trésorerie de l'Etat.

- ✓ Il examine et approuve **les plans de trésorerie et leurs révisions**,
- ✓ Il arrête les **mesures** éventuelles d'ajustement afin de financer les dépenses de l'Etat et d'éviter l'accumulation d'arriérés de paiement.

## TROISIEME PARTIE

39

# PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

## 3.1 – LES PREALABLES A TOUTE ACTION ORIENTEE VERS L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE

### A- En amont

- L'optimisation de la gestion s'opère déjà **en amont** de la trésorerie, par l'adoption de méthodes fiables et l'utilisation d'outils à long terme permettant **d'affiner les prévisions de trésorerie**.
- Mais aussi par la diffusion de la **culture** d'une gestion **active** de la trésorerie à travers la sensibilisation des différents intervenants dans le cadre d'un nouveau model de croissance économique.

## B- En aval

- L'optimisation doit se réaliser, par la mise en œuvre des réformes **budgétaires** et **comptables** nécessaires et d'instaurer des techniques d'ingénierie financière visant à gérer les soldes de trésorerie déficitaires ou excédentaires, de manière **optimale**.
- l'objectif ultime étant de s'assurer que l'Etat dispose des fonds nécessaires, **en temps opportun**, pour faire face à ces obligations.

## 3.2. LES GRANDES ORIENTATIONS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

nouveau modèle de croissance économique à l'horizon 2035

**L'évènement marquant** → l'adoption en **2016** d'un nouveau **modèle de croissance économique**, considéré comme un modèle très ambitieux.

Il s'appuie sur une approche renouvelée de la politique budgétaire avec une trajectoire 2016-2019 (**A**)

et sur une perspective de diversification et de transformation de l'économie à l'horizon 2035 (**B**) .

## A- Approche rénovée de la politique budgétaire

**DÉPENSES DE  
FONCTIONNEMENT**

**La couverture de l'essentiel des dépenses de fonctionnement par la fiscalité ordinaire**

**DEFICIT DU  
TRESOR**

**La réduction sensible du déficit du Trésor**

**MOBILISATION DES  
RESSOURCES**

**La mobilisation des ressources additionnelles nécessaires sur le marché financier interne**

- Promulgation rapide d'une loi organique des lois de finances (**LOLF**).
- Amélioration du recouvrement des produits fiscaux avec une nouvelle approche de la **fiscalité locale**.
- Amélioration du recouvrement des taxes douanières à travers la maîtrise des éléments de taxation et le développement des procédures de contrôle.
- **Une rationalisation des dépenses publiques** en réduisant le volume des dépenses fiscales (exemptions), et en réajustant progressivement les politiques des **transfert sociaux** non ciblés.

## B- Perspectives à l'horizon 2035

**les objectifs ciblés pour la période (2020-2035) se résumant en:**

- Une croissance annuelle du PIB de 6.5%,
- le doublement de la part de l'industrie manufacturière,
- la modernisation du secteur agricole,
- la transition énergétique
- et en fin la diversification des exportations.

## Rôle du Ministère des Finances

S'inscrivant dans la démarche globale du gouvernement, le ministère des finances vient d'établir sa stratégie du secteur dont les actions en rapport avec l'optimisation des recettes et la maîtrise des dépenses publiques se résument, en ce qui concerne **les actions directes d'optimisation**, dans le schéma suivant:

## MINISTERE DES FINANCES AU CŒUR DE LA MODERNISATION DE L'ETAT

**Introduction de la monétique et le prélèvement automatique dans le réseau du Trésor public**

**La comptabilisation des participations de l'Etat et la mise en œuvre du tableau des flux de trésorerie**

La finalisation de la mise en place du système d'information centralisé des finances publiques

**Extension du réseau WAN et du SIT de la DGC aux trésoreries de communes**

La mise en œuvre du PCE droits constatés en recettes et en dépenses

La généralisation de la télé déclaration et du télépaiement

### 3.3- RECOMMANDATIONS

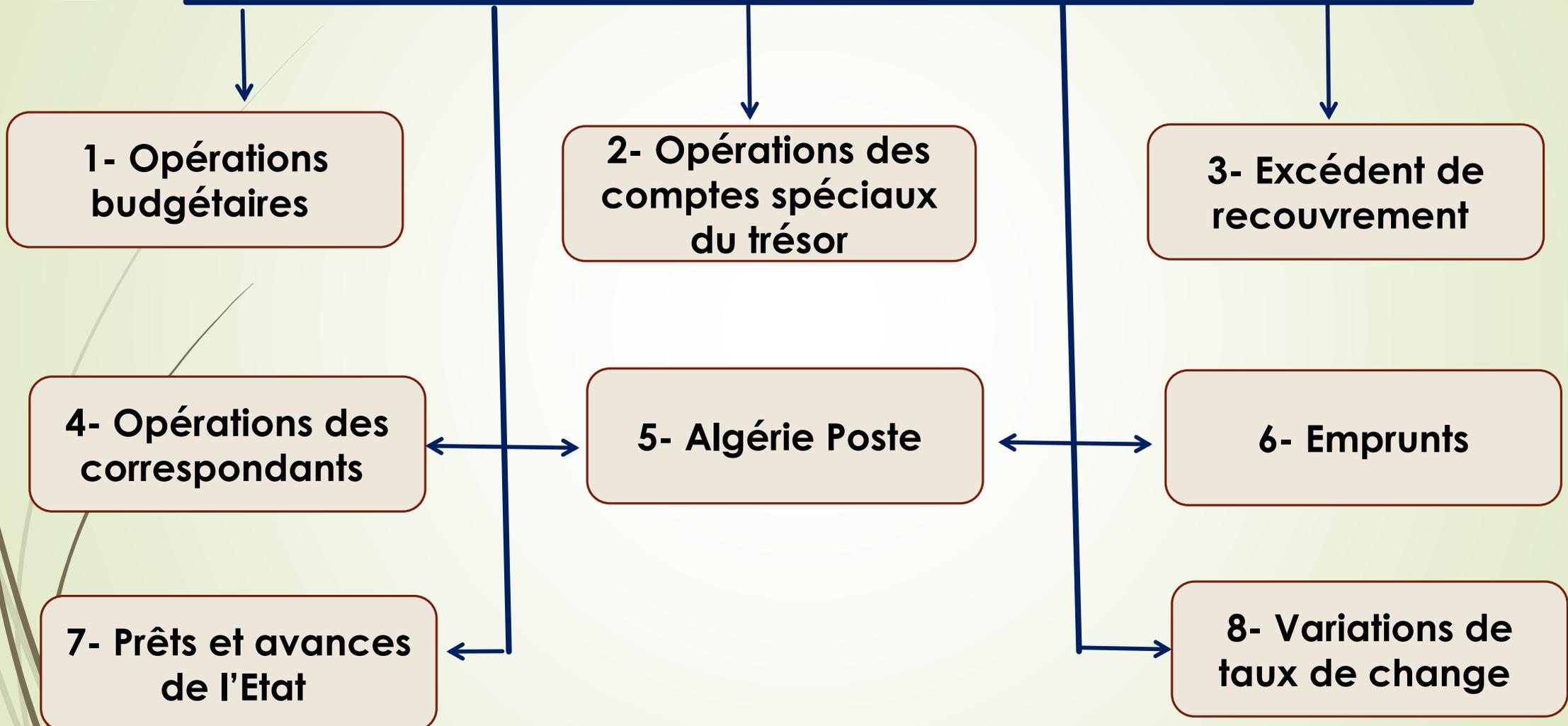
#### Les conditions d'optimisation de la gestion de la Trésorerie

- 1- Diffusion de la culture de la gestion de la trésorerie
- 2- Amélioration de la qualité de la prévision (Gestion du Temps)
- 3- Création d'un comité de pilotage de la trésorerie
- 4- Concrétisation rapide des projets de réformes budgétaires et comptables (MSB et PCE)
- 5- Déploiement d'un système intégré pour l'ensemble du M.F
- 6- Modernisation des systèmes de traitement des paiements
- 7- Gestion par rubrique du compte unique**

## **Un volet important: La gestion par rubrique du compte unique**

- Les flux du compte unique englobent des opérations de différentes natures (opérations budgétaires, comptes spéciaux du Trésor, correspondants, Algérie Poste...etc.).
- Il serait souhaitable s'intégrer **des sous compte** correspondant à chaque nature d'opération (à l'image de ce qui a été fait avec le FRR) afin d'avoir une situation de trésorerie plus transparente, plus claire et plus lisible.
- La structure du CUT englobera les sous compte suivants:

## Sous- compte du Compte Unique du Trésor



## CONCLUSION (1)

- L'optimisation de la gestion de la trésorerie publique est l'affaire de **tous les acteurs de la sphère administrative et financière** et non pas seulement des intervenants directs.
- Mais la mission la plus importante est confiée au Ministère des finances.
- A cet effet:

## CONCLUSION (2)

- **Deux principales conditions** doivent être réunies pour mener à bien une telle initiative :
- Une réforme profonde des finances publiques y compris les finances des collectivités locales et des établissements publics.
- La modernisation rapide des systèmes de collecte d'information et d'exploitation de l'ensemble des données publiques, notamment au niveau du Ministère des Finances



شكرا لكم على اهتمامكم

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**

53

**THANK YOU FOR YOUR ATTENTION**