

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

**Comment optimiser la gestion de Trésorerie ?**

**Les comités de Trésorerie :  
recensement des principaux enseignements utiles  
en cas de mise en place**

**1- Une structure dirigée par le Ministre de l'Economie**

- ⑩ **Avantage** : les décisions du comité ont un poids politique certain ;
- ⑩ **Point de vigilance** : prévoir, en cas d'absence du Ministre, sa suppléance pour permettre au comité de se réunir.

**2- Composition**

3 modèles existent à ce jour :

- 1. Un comité des recettes : regroupant les seules administrations en charge des recettes : DGTCP + DGI + DGDDI

Inconvénient : cette structure permet de connaître les recettes attendues, mais ne permet pas d'agir sur les dépenses.

- 2. Un comité strictement composé d'administrations : Direction du Budget et Direction de la Prévision, administrations en charge des recettes, Ministères techniques.

Avantage : tous les acteurs de l'État sont présents ;

Inconvénient : certains acteurs sont absents.

Il s'agit du modèle d'organisation a minima qui est préconisé.

- 3. Un comité rassemblant les acteurs publics : mêmes membres que précédemment auxquels s'ajoute la caisse autonome d'amortissement (structure dédiée qui gère la dette extérieure parfois) et, éventuellement, la Banque centrale.

Cette structure est la plus complète pour utilement informer le Ministre et lui permettre de prendre les décisions.

**3- Une organisation à deux niveaux**

- ✓ Un niveau stratégique : présidé par le Ministre et se réunissant chaque mois ?
- ✓ Un niveau opérationnel : présidé ou non par le Ministre, se réunissant chaque semaine pour arrêter la liste des fournisseurs à payer.

Avantage : la réunion hebdomadaire apparaît comme la plus utile pour réduire les factures impayées et avoir un effet positif sur les délais de paiement.

**Un exemple de suivi des travaux d'un comité de Trésorerie : la Côte d'Ivoire (informations recueillies sur le site Internet du Trésor public ivoirien)**

<https://tresor.gouv.ci>

**Voir la partie très complète : apurement de la dette intérieure**

Selon un audit précédant le travail du comité, la dette fournisseur intérieure était composée à 96 % de dettes unitaires inférieures à 100 000 FCFA. Le public concerné était donc les PME (source : presse ivoirienne).

1- Critères de sélection :

Pour la réunion du comité de décembre 2016 (exemple choisi), ont été retenues les factures en investissement et fonctionnement qui ont plus de 90 jours au 16 décembre 2016.

2- Publication :

Le Trésor public publie un tableau des factures retenues qui comprend les informations suivantes :

- ⑩ n° de mandat ;
- ⑩ n° NCC (numéro de compte contribuable) ;
- ⑩ nom du fournisseur ;
- ⑩ objet de la dépense ;
- ⑩ date de PEC ;
- ⑩ nature du mandat ;
- ⑩ motif de sélection (ici +90 j).

3- Conditions :

Le paiement est assujéti à la présentation de l'attestation de régularité fiscale.

4- Relations avec le fournisseur :

- La liste retenue est publiée sur le site du Trésor public ;
- Le fournisseur a la possibilité de téléphoner au service.

#### **4- Faire jouer un rôle central à la DGTCP**

L'administration ayant en charge la comptabilité et la dépense est l'acteur central du dispositif : c'est elle qui a une information précise des restes à payer pris en charge et non honorés et c'est vers elle que convergent les informations des recettes encaissées puisqu'elle tient les comptes de l'Etat.

Lorsque la dépense publique est essentiellement concentrée sur un seul comptable public (Payeur général du Trésor, TPG) l'information des flux de dépenses est plus facilement mobilisable.

#### **5- Modalités de fonctionnement retenues :**

2 modalités sont le plus souvent retenues :

- Détermination de thématiques prioritaires : elles sont souvent au nombre de deux : les rémunérations et les annuités de la dette extérieure.

Inconvénients : cette pratique ne permet pas de donner de la visibilité aux fournisseurs privés intérieurs qui peuvent se détourner des marchés publics, tenter de faire pression sur les fonctionnaires pour que leur dossier soit sélectionné, laisser se développer l'incivisme fiscal (si l'État ne paye pas ses factures, je ne paie pas l'impôt).

• Adoption de la règle du « premier entré, premier sorti » (FIFO) : l'administration fixe la liste des impayés et arrête la liste hebdomadaire des bénéficiaires en fonction de la trésorerie disponible. Au préalable, elle s'assure de la validité de la dette présentée (réalité du service fait, absence de double paiement) et de la situation fiscale de l'entreprise (être à jour de ses obligations déclaratives et de paiement).

Avantage : ce dispositif permet de renforcer le civisme fiscal, de payer les arriérés les plus anciens et de vérifier la validité de la dette de l'État.

## 6- Limites de ce dispositif :

- ⑩ *Absence d'un système d'information des recettes* : la difficulté concerne la mobilisation de l'information pour avoir une idée consolidée de la trésorerie relevant des activités de recouvrement des trois réseaux (Trésor, Impôts, Douanes) ;
- ⑩ *Difficultés budgétaires* (sous-évaluation des dépenses, évaluation optimiste des recettes, poids des décisions politiques pouvant prioriser telle ou telle dépense pas toujours budgétée) parfois trop importantes pour que l'action des comités de Trésorerie puisse réduire substantiellement et structurellement les impayés.
- ⑩ *Prévisions difficiles* : la coopération entre les administrations n'est pas toujours bonne et les prévisions sont parfois difficiles à affiner tant en recettes qu'en dépenses.
- ⑩ *Manque d'outils de mesure.*

### Outils de mesure proposés :

#### 1- Réduction des restes à payer figurant en solde à la balance du 31-12-N-1

Objectif : assurer sur un laps de temps (1, 2 ou 3 ans) l'éradication des restes à payer antérieurs.

##### *4 actions préconisées :*

➤ Validation des montants restant à payer pour s'assurer que la somme correspond bien à un service fait ;

➤ Examen, au sein du comité de Trésorerie, des dettes croisées (cas d'une entreprise à la fois reliquataire d'impôts et ayant des factures impayées) ;

➤ Etablissement d'un ordre de priorité en fonction de l'ancienneté connue des dettes ;

➤ Publication sur le site Internet du ministère des factures retenues sur le modèle de ce qui se pratique en Côte d'Ivoire.

2- Diminution de x % des RAP au 31-12-N par rapport au 31-12-N-1 : cette mesure, complémentaire de la première, doit permettre de ne pas accumuler des dettes nouvelles.

3- Budgétisation des paiements avant ordonnancement : à partir des éléments portés sur la balance du 31-12-N-1, le comité de Trésorerie, présidé par le Ministre et auquel assiste souvent la Direction du Budget, pourra budgéter ces dépenses déjà payées. Ce travail concourt à une meilleure prévision budgétaire