

Séminaire thématique de l'AiST

10 et 11 juillet 2017

Alger / ALGERIE

Comment optimiser la gestion de Trésorerie ?

TERMES DE REFERENCE

I – Le contexte :

Honorer les engagements à bonne date constitue l'enjeu premier de la gestion de la trésorerie de tout acteur économique. Loin de représenter une activité secondaire, la trésorerie est une fonction vitale pour les entreprises, les institutions financières, mais aussi les administrations publiques.

Elle est constituée par l'ensemble des mouvements financiers exécutés par les comptables publics et par les organismes tenus de déposer leurs fonds auprès de l'Etat.

La gestion de trésorerie vise à garantir la continuité financière de l'Etat, c'est-à-dire assurer chaque jour l'exécution des dépenses et des recettes dans des conditions de sécurité maximales et au meilleur coût pour le contribuable. Ainsi, elle recouvre des enjeux cruciaux pour l'Etat d'une part, car les flux financiers exécutés quotidiennement sont très élevés et pour le marché monétaire d'autre part, car l'Etat y est un acteur de premier plan à travers ses opérations de financement et de placement.

Deux réformes ont modifié de manière substantielle la gestion des finances publiques de nombreux pays :

- La LOLF est un outil budgétaire permettant une meilleure prévision et une exécution budgétaire plus fiable ;
- La mise en place d'une comptabilité en droits constatés permet une connaissance plus précise du patrimoine de l'Etat.

II – La problématique :

Les deux réformes précitées demeurent formelles si l'Etat ne dégage pas les moyens financiers adéquats pour faire face à ses engagements vis-à-vis de la population et réaliser les investissements indispensables : payer les fournisseurs, injecter des liquidités dans l'économie et enfin, payer à bonne date les fonctionnaires indispensables à la bonne marche de l'Etat de droit.

Les difficultés principales résultent d'une planification approximative des dépenses alliée à une évaluation optimiste des recettes. Cette double imperfection conduit les services à engager des dépenses et à cumuler des impayés faute de trésorerie.

Les Etats sont conduits à cibler les dépenses qui impactent le plus la croissance économique et sociale.

Un certain nombre de pays ont mis en place des comités de Trésorerie pour fluidifier les paiements. L'examen du fonctionnement de ces comités et l'analyse des dépenses (modalités d'évaluation du stock des factures impayées, de programmation) permettent d'en mesurer l'efficacité.

Les pays éprouvent des difficultés pour avoir une information exacte agrégeant les recettes au niveau national.

Les retards de paiement traduisent parfois une surestimation des recettes ou une rentrée peu optimale de ces dernières. Dans la plupart des Etats, une refonte des circuits de recouvrement a été mise en place. La fiabilisation des assiettes et la modernisation des moyens de paiements concourent à améliorer les rentrées fiscales et douanières.

III- Les résultats attendus :

Le séminaire permettra de comprendre les enjeux actuels de la gestion de la trésorerie. En optimiser sa gestion appelle désormais la poursuite de l'amélioration des prévisions et, au-delà, l'établissement d'une fonction de pilotage.

Des leviers d'actions seront examinés sur l'optimisation de la gestion de trésorerie par :

- Une meilleure prévision des dépenses : l'informatisation et l'amélioration du réseau des télécommunications favoriseront la remontée rapide des recettes encaissées ;
- L'accélération et la fiabilisation des recettes publiques : la lutte contre l'économie informelle et les niches fiscales participe d'un élargissement de l'assiette. Les administrations en charge des recettes travaillent également à une meilleure identification des contribuables et à une meilleure connexion des systèmes d'information. La mise en place de mécanismes de prélèvements à la source facilite l'encaissement des recettes fiscales sans attendre l'envoi d'un avis d'imposition ;
- La mise en place d'un Compte Unique du Trésor : Cette unité de caisse présuppose des évolutions réglementaires et l'organisation d'un circuit bancaire et comptable. Les différentes expériences des pays pourront être présentées. L'informatisation des services facilite la remontée des informations financières, la centralisation des balances et un encaissement centralisé des chèques sur quelques plateformes. La mise en place des virements bancaires sur un seul compte bancaire renforce la centralisation de la trésorerie.
- La gestion active des liquidités : dans certains pays, des cellules spécialisées ont été constituées pour avoir une gestion active de la trésorerie et la dette de l'Etat. Une présentation de ces actions serait utile pour les autres pays souhaitant développer ce service.

D'autres domaines d'actions n'impliquant pas ou peu les Directions générales en charge de la Trésorerie de l'Etat constituent également des pistes de réflexion (mise en place de partenariats publics-privés ou gestion centralisée des emprunts).