



Fiabiliser la clôture l'exercice budgétaire et comptable

Principales conclusions et recommandations

FMI

Département des finances publiques

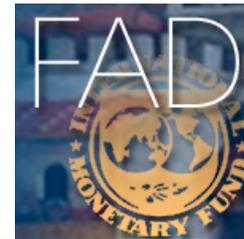
Mars 2014





Termes de référence – 4 grands thèmes

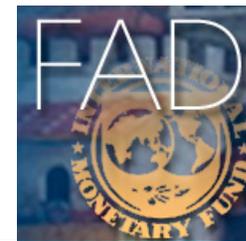
- **Développement de la comptabilité budgétaire**
- **Règles de gestion des crédits (AE, reports)**
- **La préparation de la loi de règlement**
- **Les processus et l'organisation interne pour fiabiliser les données financières**



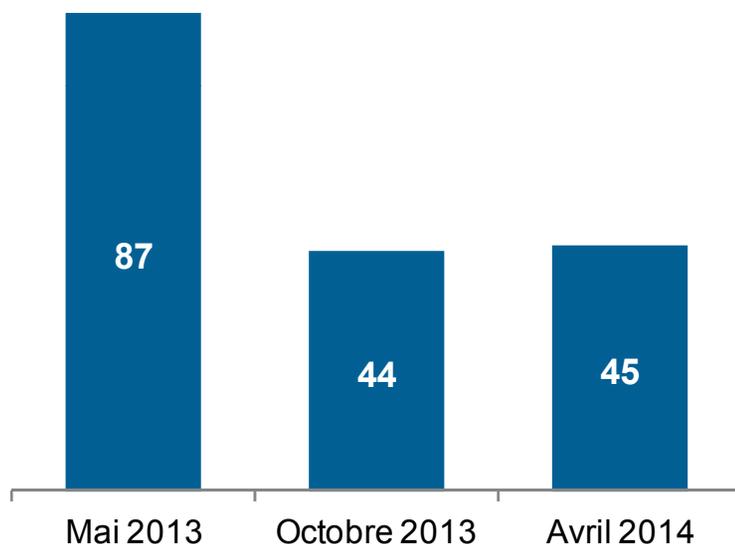
Les activités de la mission

- **Un séminaire d'ouverture**
- **Des rencontres avec les administrations concernées (MINFI, MINEPAT, CAA, sectoriels) mais aussi avec les commissions des finances**
- **Plusieurs séances avec le groupe de travail sur la préparation de la loi de règlement**
- **Des exercices de réconciliation des données budgétaires et comptables**

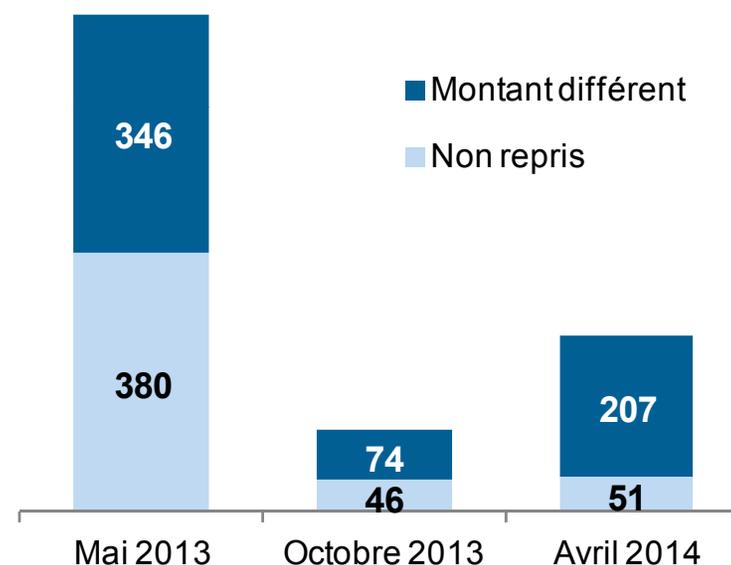
Une amélioration significative de la qualité de la comptabilité



Nombre de comptes de la balance générale des comptes 2012 en anomalie de sens



Nombre de comptes de bilan 2012 en anomalie au regard du principe d'intangibilité du bilan d'ouverture



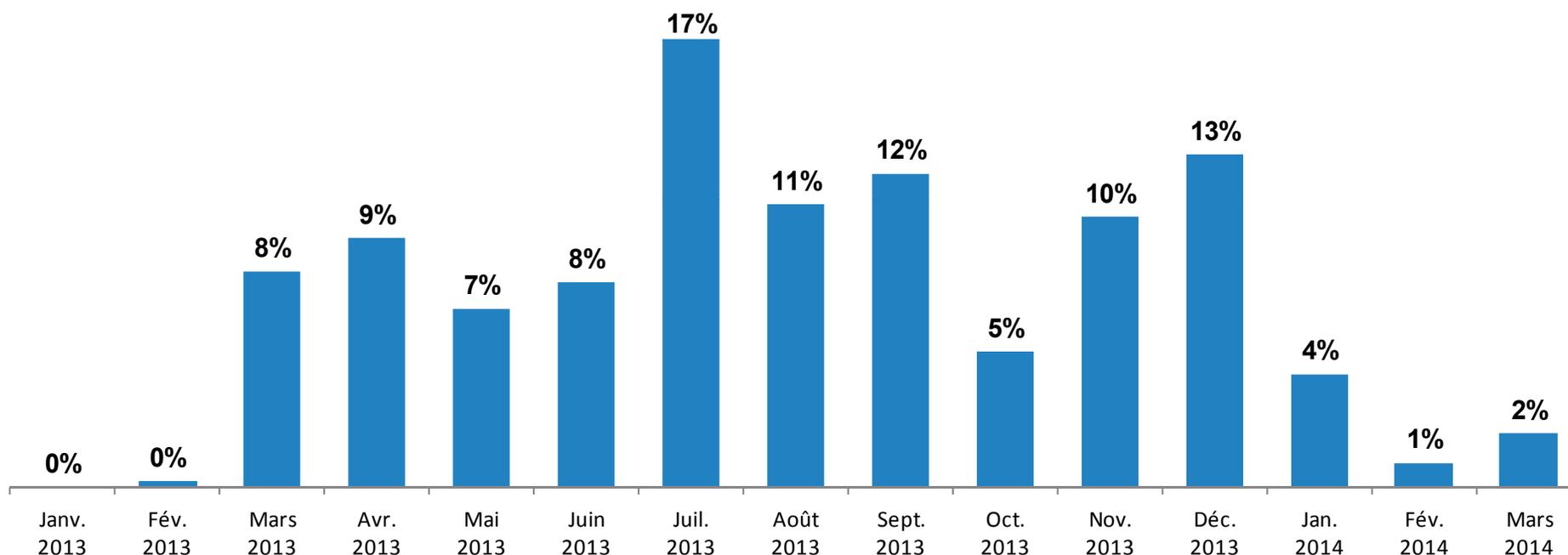
Source : balances des comptes 2012, analyses de la mission

- **Les progrès atteignent aujourd'hui un palier en raison des difficultés à clôturer la gestion**



Une gestion 2013 heurtée

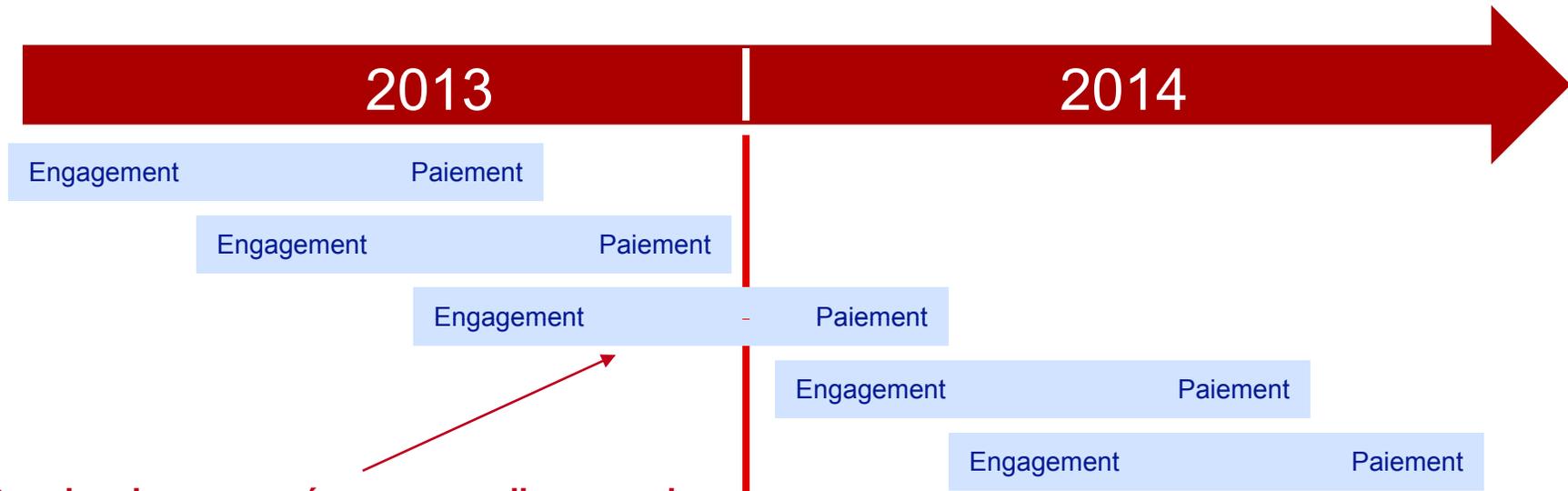
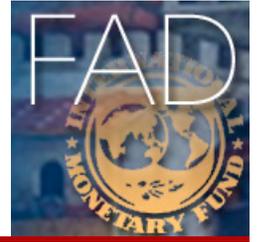
Profil d'exécution mensuelle en ordonnancement pour le budget 2013



Source : données d'exécution centrale PROBMIS

- Toutefois la nécessité de prolonger la gestion n'apparaît pas aussi clairement

Des reports de crédits pour mieux gérer la transition

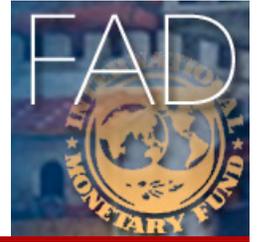


Des dossiers amorcés au cours d'un exercice ont vocation à se clôturer sur le suivant.

Au 31 décembre 2013, environ 10 000 dossiers auraient été concernés en cas de clôture de l'exercice

- **Des reports de crédits permettraient de gérer les DENO de manière fluide, à condition d'en maîtriser les risques**

Enrichir le pilotage et suivi de l'exécution budgétaire



- **Développer la comptabilité budgétaire, prévue par la LRFE, permettra:**
 - De contrôler le respect des autorisations parlementaires en gestion
 - De disposer de données à jour de l'exécution budgétaire

Délai moyen de traitement des dossiers en 2013, par nature économique

Illustration, suivre les délais dans la chaîne de la dépense

Nature économique	Engagement à ordonnancement	Ordonnancement à prise en charge	Prise en charge à paiement	Délai total moyen des dossiers
Fonctionnement	40 j	13 j	7 j	60 j
Investissement	46 j	13 j	5 j	64 j
Subvention	13 j	4 j	3 j	21 j

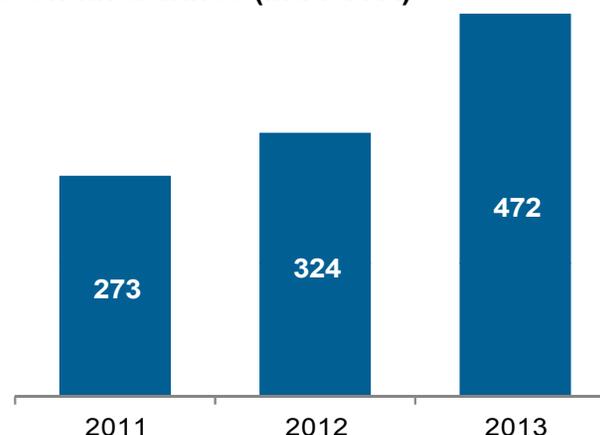
- **Un premier bilan mitigé pour la mise en place des autorisations d'engagement (AE) :**
 - Faible compréhension qui n'a pas permis de passer des marchés pluriannuels (utilisation marginale des AE, à peine 2% des crédits)
 - Un plan d'action est proposé pour inscrire cet outil essentiel dans la durée
- **Par ailleurs, besoin de renforcer l'organisation pour suivre et analyser l'exécution (cellule dédiée à la DGB)**



Des procédures dérogatoires nombreuses

- **Avances de trésorerie**
- **Les consommations sans décaissement sur des comptes de tiers ('420')**
 - Le solde de ces comptes fait peser un risque croissant sur le plan de trésorerie
 - Empêchent de disposer de données à jour de l'exécution budgétaire
- **Les comptes d'affectation spéciale**
 - Outil complexe et mal maîtrisé pour un bénéfice en gestion limité
- **Des dépenses extrabudgétaires au suivi imparfait**
 - Interventions directes SNH
 - Subventions pétrolières
 - Investissement extérieur

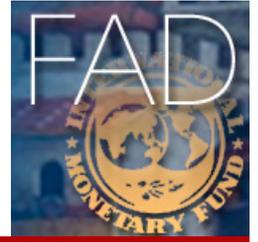
Évolution du solde des comptes '420' en fin d'année (Md FCFA)



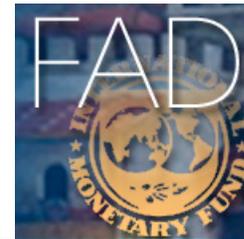
Comparaison des évaluations faites pour l'exécution des projets sur financement extérieur

(Md FCFA)	2012	2013
Avis de décaissement des bailleurs (CAA)	297,9	492,7
Remontée des maitres d'ouvrage des projets (MINEPAT)	172,2	218,5

Des actions pour améliorer la qualité des données



- **Un examen attentif doit être porté aux procédures dérogatoires**
 - L'objectif ultime sera de les supprimer
 - A minima un effort de régularisation est indispensable (avances de trésorerie) le cas échéant en ayant recours à la validation en loi de règlement
 - D'autres conseils techniques sont fournis, notamment sur les CAS
- **La réconciliation des données (bases informatiques et restitution) doit devenir une pratique régulière et naturelle**
- **S'appuyer sur un compte-rendu de fin de gestion clair et bien documenté**
 - Cible CEMAC bien définie (opérations budgétaires/ de trésorerie par exemple)
 - La mission fait plusieurs propositions pour enrichir la loi de règlement et sa documentation annexée (maquettes notamment)



Fiabiliser les SI est un pré-requis

- **L'examen des extractions de données révèle une situation contrastée**
 - La possibilité technique de brancher les bases budgétaires et comptables existe et constitue une opportunité pour un véritable saut qualitatif
 - Mais il existe des problèmes de fiabilité interne (perte en ligne au sein d'IBIS – 1% des dossiers, 1 Md en 2013)
- **Un chantier prioritaire d'interfaçage et de fiabilisation...**
- **... à mener en parallèle des travaux de spécification et de déploiement d'un nouvel outil**
- **Par ailleurs la maîtrise technique des outils demeure faible ce qui constitue un risque majeur**
 - Urgence à documenter les applications, former les informaticiens



Un pilotage des réformes à renforcer

- **Le Comité de pilotage des réformes prochainement réactivé**
 - Une initiative positive à maintenir dans la durée
- **La bonne collaboration entre acteurs est désormais indispensable pour permettre d'avancer sur les dossiers structurants**
 - Bon nombre de succès portent sur des réformes qu'une administration seule pouvait mener
 - La mission propose d'adopter plusieurs bonnes pratiques pour formaliser et renforcer les collaborations
- **Le pilotage du chantier SI doit être mené transversalement en tenant compte des besoins métiers prioritaires**

Synthèse - Calendrier de clôture budgétaire et comptable (1/2)

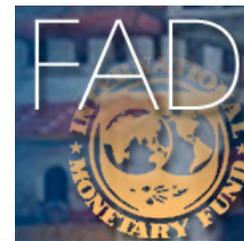


- **Mensuellement :**
 - Arrêté comptable et transfert des opérations comptables à l'ACCT pour contrôle et consolidation.
 - La DGTCFM transmet à la DGB un état des opérations de recettes et de dépenses à budgétiser.
 - Restitution de l'exécution du budget, avec un point particulier sur les engagements restant à couvrir.
- **Juillet N :**
 - Exercice de restitution à mi- année de l'exécution budgétaire.
- **Septembre N :**
 - Anticipation de la fin de gestion par identification, en amont, des difficultés possibles.
- **Octobre N :**
 - L'ACCT transmet à la DGB un état des opérations restant encore à budgétiser en dépenses ou en recettes.
 - Propositions de mesures correctrices pour assainir la gestion.
- **Novembre N :**
 - La DGB adresse aux ordonnateurs une note détaillant le calendrier des opérations de clôture budgétaire.
 - La DGTCFM adresse aux comptables une note détaillant le calendrier des opérations de clôture comptable.
- **30 novembre N :**
 - Date limite d'engagement.
 - La DGB publie une circulaire sur les reports de crédits.
- **15 décembre N :**
 - Anticipation de la date limite pour les ordonnancements en investissement et en fonctionnement.
 - Les postes comptables à l'étranger transmettent à la PGT leurs dernières opérations comptables.

Synthèse - Calendrier de clôture budgétaire et comptable (2/2)



- **31 décembre N :**
 - Date limite d'ordonnancement, clôture de l'exercice budgétaire.
 - Arrêté comptable des comptes de disponibilité (caisse, banque) et des comptes de transfert.
- **Janvier N+1 :**
 - Traitement des dépenses ordonnancées par la DGTCFM et régularisation en comptabilité budgétaire.
- **28 février N+1 :**
 - Fin de la période complémentaire.
 - Tenue des conférences de reports.
- **01 mars N+1 :**
 - Confection de la balance de l'année N.
 - Arrêté ou décret de report et poursuite des opérations initiées au cours l'exercice précédent.
- **Juin N+1 :**
 - Conférence DGB-DGTCFM-DGE dédiée au bilan de la gestion 2013 (y compris la préparation de la loi de règlement) et au chantier de la modernisation des systèmes d'information.
 - Consolidation du projet de loi de règlement, et de ses annexes, qui comporte la validation des éventuelles régularisations en dépassement de crédits.
- **Aout N+1 :**
 - Envoi du PLR et de ses annexes à la Chambre des Comptes.
- **30 septembre N+1 :**
 - Transmission du PLR, de ses annexes et de l'avis de la Chambre des comptes au Parlement.



Pistes pour le programme d'AT 2014-15

- **Poursuivre l'accompagnement sur l'exécution**
 - Mise en œuvre opérationnelle de la comptabilité budgétaire
 - Structure et méthode pour la préparation du compte-rendu d'exécution
 - Appui ponctuel au Parlement pour l'analyse de la loi de règlement
- **S'appuyer sur le budget de programme pour améliorer la budgétisation**
 - Masse salariale (suite des actions)
 - Cycle des projets d'investissements
 - Dimension pluriannuelle dans le budget de programme