

Renforcer la crédibilité du gouvernement grâce à des réformes de trésorerie

Un exemple de réussite de la mise en œuvre des TSA au Népal

Babu Ram Subedi

Sous-contrôleur financier général

Secrétaire membre du Secrétariat du PEFA, Népal



Objectifs de la réforme



Comptes de trésorerie uniques (TSA) pour le renforcement
de la GFP

Améliorer le contrôle des dépenses et accroître la responsabilité et la transparence du gouvernement en renforçant le système de trésorerie, en améliorant l'information financière et en renforçant les capacités de la GFP



Le scénario : Avant les TSA

- Pratiques de gestion de trésorerie ad hoc (jusqu'en 2008) : découverts fréquents
- Système de réapprovisionnement mensuel de la gestion de la trésorerie
- Plus de 14 000 comptes de près de 4 500 unités de dépense (SU)
- Utilisation partielle du système informatique : téléchargement mensuel de données de trésorerie vers la base de données centrale depuis les bureaux de district de trésorerie (DTCO)



Le scénario

- Des retards dans la déclaration l'information financière et des inadéquations fréquentes des données de trésorerie entre les DTCO, les banques, le FCGO (Gestionnaire de trésorerie) et la Banque centrale
- **Confiance limitée dans les données de trésorerie entre les parties prenantes, les médias et les citoyens**
- Haut niveau de résistance aux changements apportés aux SU et aux principaux départements pour adopter le système des TSA
- **Situation de conflit politique : faible soutien et ressources de base limitées pour lancer une réforme**
- **Scénario géographique** : Le Népal est divisé en trois régions géographiques - la région de l'Himalaya, la région des moyennes montagnes et la région du Terai - et est divisé sur le plan administratif en 5 régions de développement, 14 zones et 75 districts.



Mise en œuvre des TSA

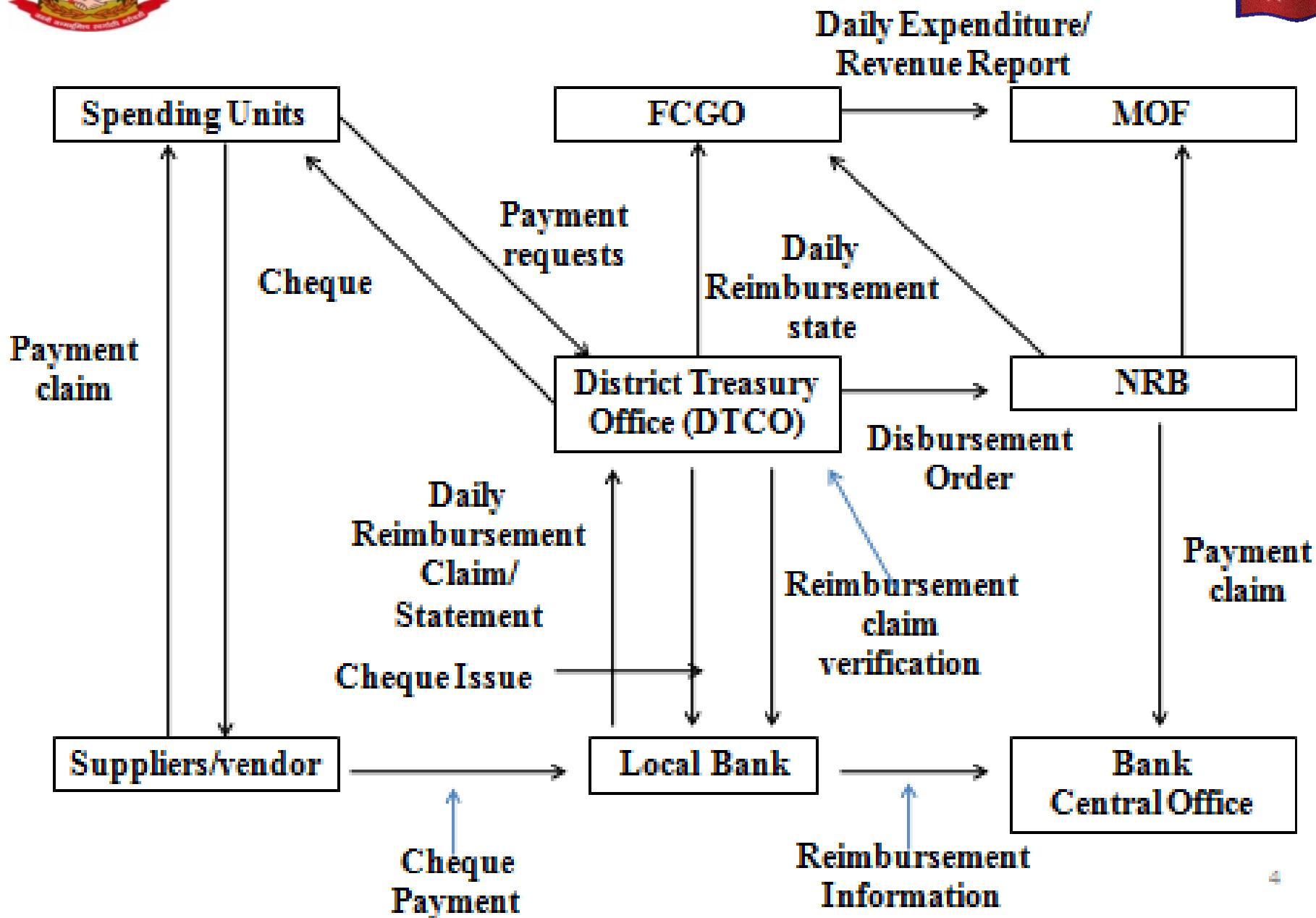


Une bonne pratique pour la crédibilité du gouvernement du Népal

- Le système des TSA a été testé dans deux des 75 districts en 2009
(Sur la base des lacunes soulignées dans le rapport d'évaluation 2008 du PEFA et d'un rapport d'étude du FMI)
- Direction : Bureau général du Contrôleur financier (FCGO)
- Modalité de mise en œuvre des phases : Cinq phases
- Mise en œuvre achevée en 2013 dans l'ensemble des 75 districts
- Système de fonctionnement en ligne/basé sur le Web : relié entre les DTCO et le FCGO : (plate-forme du système d'oracle)
- Base de données centrale dans le FCGO et système de sauvegarde dans le GIDC
- Formations intensives en informatique pour le personnel du DTCO
- TSA : l'une des trois composantes du projet de réforme de la GFP (SPFMP)



TSA : The System





Résultats escomptés

- Amélioration de la gestion de trésorerie du gouvernement du Népal (GdN)
- Amélioration de la gestion de trésorerie du GdN par les opérations de trésorerie informatisées.
- Système de déclaration efficace et amélioré
- Une plus grande crédibilité du gouvernement grâce à une gestion de trésorerie efficace
- Soutien pour un contrôle efficace du budget



Réalisations immédiates

- TSA mis en œuvre avec succès dans les 75 districts
- 14 000 comptes (de 4 500 SU) réduits à 445 comptes de trésorerie uniques
- Rapports d'exécution du budget en temps réel (BER) publiés quotidiennement (www.fcgo.gov.np/publications)
- Les BER sont produits pour l'ensemble des dépenses publiques couvrant les 75 districts.
- Système d'enregistrement d'engagement mis en œuvre à partir de l'exercice en cours et
- Système d'information de gestion des revenus (RMIS) piloté dans la vallée de Katmandou (au cours de ce présent exercice)



Résultats immédiats

- Objectif PDO atteint à près de 100 %, objectif de fin de projet déjà atteint un an plus tôt.
- Qualité et respect des délais : amélioration progressive
- Renforcement du contrôle ex ante du budget
- Accroissement de la crédibilité des données d'exécution du budget
- Prévisions de la position de trésorerie plus réalistes
- Système informatique de gestion de trésorerie est établi/SIGFI



Réalisations immédiates

- Les membres des médias et les parties prenantes externes ont commencé à se rendre au FCGO pour obtenir les rapports de BER : une étape importante pour la crédibilité institutionnelle
- La confiance des gestionnaires de trésorerie s'est accrue
- L'infrastructure et l'environnement de travail des DTCO ont changé : considérablement améliorés
- Fin des excédents de trésorerie dans les comptes bancaires des SU
- Réconciliation quotidienne des transactions avec les banques
- Arrêt de l'utilisation du découvert



Stratégies de mise en œuvre

- Essais pilotes (dans 2 des 75 districts) : Bhaktapur et Lalitpur
- Stratégie de mise en œuvre agressive des phases : déploiement achevé en 5 étapes dans une période de 3 ans.
- Infrastructure et capacités humaines développées de manière agressive dans un court laps de temps
- Dirigeants régionaux établis comme agents du changement
- Coordination horizontale et verticale
- Fort leadership mené par le FCGO : direction dans le domaine bureaucratique/technocratique



Mise en œuvre : Stratégie opérationnelle



- Pour des raisons pratiques, une approche de mise en œuvre itérative et progressive mais agressive a été adoptée pour atteindre les objectifs ci-dessus.
- Un accent a été premièrement mis sur l'exécution des dépenses de TSA, soutenue par déploiement de manière progressive du SIGF au Népal
- Les paiements des dépenses de tous les districts ont été centralisés dans les DTCO, et traités par le SIGF, et ont conduit à la fermeture de plus de 14 000 comptes bancaires des dépenses.
- En outre, le SIGF a été déployé dans tous les DTCO pour assurer le respect du budget.
- Plus tard, le système d'enregistrement d'engagement a commencé et le SIGR s'est retrouvé au stade de pilotage



Stratégie de mise en œuvre.....

- La résistance au changement est résolue par l'orientation massive (**dirigeants locaux engagés et prestation de services crédible**)
- Partenariat avec les partenaires au développement (DP) pour les ressources (**plus tard les ressources MDTF**)
- Structure incitative fondée sur les performances
- **Modalité d'amélioration du système itératif**
- Intervention simultanée avec la réforme du système de déclaration et le renforcement des capacités de la GFP



Résultats

- La gestion de trésorerie du GdN est améliorée : certaines des décisions visant à accroître la dette intérieure sont annulées (déjà décidé sur une base ad hoc)
- Les décisions budgétaires sont prises sur la base des rapports d'exécution du budget en temps réel
- La confiance dans les rapports d'exécution du budget s'est accrue : Le MdF, les membres des médias et les chercheurs ont commencé à se rendre au FCGO pour obtenir les données/rapports d'exécution du budget



Résultats et crédibilité du gouvernement



- Amélioration du système informatique de gestion de trésorerie
- Prix d'excellence 2013 pour les meilleurs utilisateurs informatiques remis au FCGO
- Les coûts d'exploitation ont diminué : commission au NRB réduite
- Un progrès remarquable dans la mise en œuvre/et une réalisation marquante : Rapports de la Banque mondiale
- Large couverture médiatique : des données plus réalistes communiquées à la population
- Les pays étrangers ont commencé à entreprendre des visites pour observer le système (de la Russie, du Bangladesh et d'autres)
- Notes de performance améliorées lors de la deuxième évaluation du PEFA

SPFM Project Progress Update

(June 30, 2014)





Évaluations externes du SPFMP : la BM

Domaine de performance	Note (À compter de juillet 2014)	Données du projet	Statut
Réalisation du PDO	Satisfaisante	Date de commencement	31 octobre 2011
Progrès de la mise en œuvre	Satisfaisante	Date de clôture	30 juin 2015
Surveillance et évaluation	Satisfaisante	Subvention du MTFD	4,3 millions de dollars américains
Acquisition	Satisfaisante	Montant décaissé	3,15 (73,34 pour cent)
Gestion du projet	Satisfaisante	Coût total du projet	
Gestion financière	Satisfaisante	Dépenses jusqu'au 15 juillet 2014	



Impact : Amélioration de la crédibilité du gouvernement

- **Réduction du découvert des comptes publics**
- **Amélioration de la transparence (par la communication des rapports quotidiens sur l'exécution du budget publiés sur le site) : soutien au droit à l'information (RTI) du citoyen**
- **Choix éclairé (grâce aux données/BER en temps réel)**
- **Excès et utilisation du SIGF par : le MdF - budget, contrôle et déclaration, OAG-audit et MdE - décisions et déclaration**
- **Amélioration du système de GFP : Meilleures notes du PEFA**
- **Plus grande confiance dans le gouvernement : grâce à l'amélioration/la transparence du contrôle/des opérations budgétaires**
- **Responsabilité accrue : les parlementaires ont commencé à exiger des données en temps réel**
- **Reconnaissance internationale**



Réformes juridiques : Nécessaires

- Certaines des réformes juridiques ont été faites par une décision du gouvernement afin de modifier le système de déblocage du budget pour mettre en œuvre les TSA
- Elles se sont concrétisées grâce à une directive préparée par le FCGO
- Des amendements à la loi sur les procédures financières doivent être adoptés pour assurer la consolidation légale.



Exemples d'autres disciplines

- En dépit de la situation de conflit politique, les activités de réforme de la gouvernance peuvent être lancées s'il existe dans la fonction publique un groupe de leaders du changement engagés
- La résistance au changement peut être gérée par une prestation de service rapide et de qualité (par ex. des chèques ont été émis en moyenne en 9 minutes au cours de l'enregistrement des ordres de paiement, et remis aux SU rapidement, ce qui a permis de réduire la résistance)
- Le modèle de changement des phases est plus facile à manipuler avec des exemples de résultats tangibles



Leçons apprises

- Disposer de leaders du changement engagés issus de la fonction publique est essentiel pour toute réforme
- Une amélioration de la prestation de services permettra de répondre automatiquement au problème de la résistance au changement
- Propre modèle : basé sur la situation du pays
- L'instabilité politique n'est pas un facteur unique des obstacles de la gouvernance
- Une structure d'incitation est un facteur essentiel pour tout changement



Leçons apprises.....

- L'investissement dans le capital humain est essentiel pour toute réforme
- Le citoyen soutient les résultats escomptés des réformes, (s'ils ont été communiqués correctement) ; ce qui accroît la crédibilité du gouvernement
- Une base de soutien externe est nécessaire pour une réforme réussie
- L'amélioration du système est un processus continu
- La durabilité est un élément essentiel de toute réforme



Défis

- Un soutien politique est toujours essentiel pour une réforme soutenue
- Surmonter le scepticisme
- Concurrence pour s'attribuer les mérites : nouveaux experts
- Synchroniser l'ensemble de la réforme de la GFP : y compris les organismes locaux



Futures réformes

- Réforme durable du système
- Aspects de qualité des rapports : Qualité et respect des délais de la réconciliation des comptes bancaires de recettes conduisant à des informations précises sur la situation de trésorerie globale du gouvernement
- Système de trésorerie central : un outil fiable pour les décisions budgétaires
- Deuxième phase de la stratégie de réforme de la GFP en cours de développement après la deuxième évaluation 2013/14 du PEFA.

Merci de votre attention

Avez-vous des questions ??

