

Adoption de la comptabilité d'exercice Enseignements tirés de l'expérience du R-U

Ian Carruthers

**CIPFA - Directeur exécutif,
Politiques et normes**



Adoption de la comptabilité d'exercice : Enseignements tirés de l'expérience du R-U

- Transition vers la comptabilité d'exercice en plusieurs phases
 - Entités
 - Transactions/Domaines comptables
- Gérer le programme de comptabilité d'exercice
 - Central *par opposition* à local
 - Miser sur la qualité et la conformité
- Intégrer la comptabilité d'exercice dans la prise de décision
 - Les cadres de la GFP
 - Changement de culture

Transition vers la comptabilité d'exercice en plusieurs phases - Entités (1) : Adoption progressive à travers le secteur public

- Entreprises publiques - comptes commerciaux
- Gouvernement local - comptabilité d'exercice partielle puis intégrale
- Fournisseurs SSN - comptabilité d'exercice depuis sa mise en place
- Gouvernement central - les départements continuent d'exister afin de mettre en œuvre la comptabilité d'exercice au niveau organisationnel
- Consolidation du secteur public – Ensemble des comptes du gouvernement (WGA)

Transition vers la comptabilité d'exercice en plusieurs phases - Entités (2) : Pourquoi publier le WGA ? - Les avantages

- **plus complet** - fournit une image plus complète des finances du Royaume-Uni - étant donné qu'il inclut des dispositions (par exemple nucléaires), des pensions, des passifs éventuels, des contrats futures (PFI)
- **prise de décision** - peut soutenir la prise de décision budgétaire à plus long terme - une meilleure information de qualité afin de répondre aux besoins fonctionnels (ONS)
- **améliorer l'efficacité** - facilite la convergence des pratiques comptables et des processus d'harmonisation. Souligne les divergences dans les interprétations des normes comptables
- **transparence** - « rendre publiques les données publiques »
- **responsabilité** - améliore la responsabilité à l'égard du Parlement
- en tant qu'unique ensemble de données audité
au sein du secteur public

WGA DU R-U. 2013-14

Passifs



Actifs



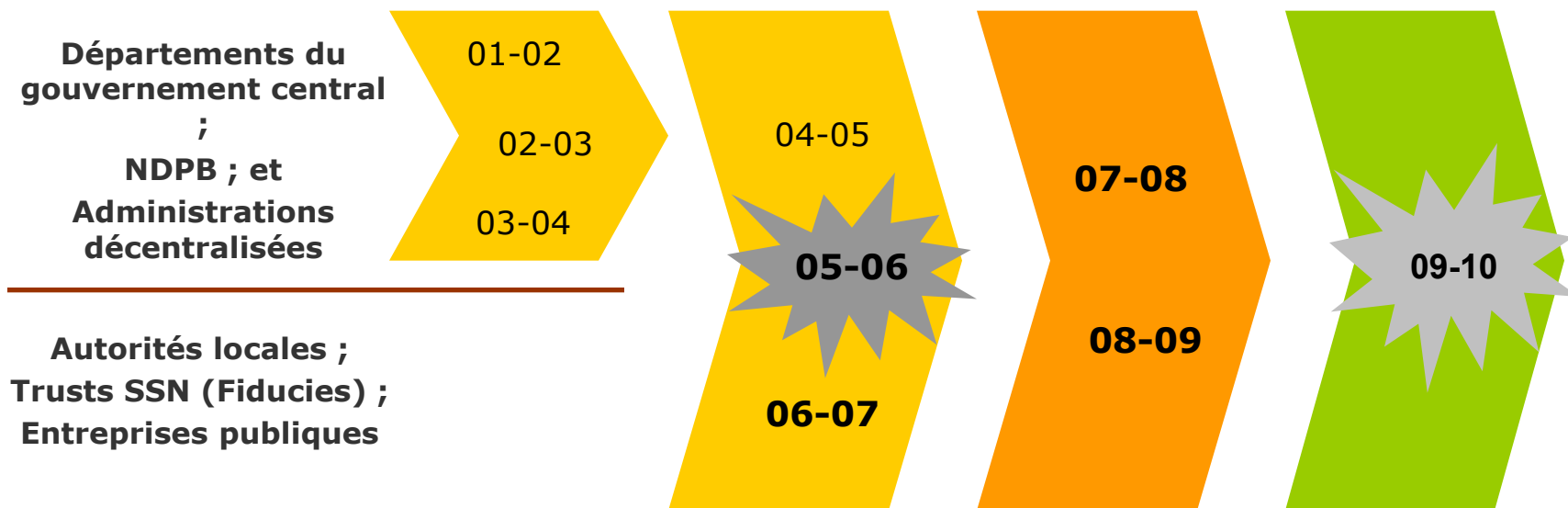
Ensemble des comptes du gouvernement (WGA) : Réconciliation de l'endettement net du secteur public

	2013-14	2012-13
	milliards de livres sterling	milliards de livres sterling
Passifs nets	1 852	1 630
Passifs nets des régimes de pension de la fonction publique	(1 302)	(1 172)
Provisions	(142)	(131)
Contrats IFP	(33)	(33)
Prime non amortie ou primes sur titres	(29)	(29)
Immobilisations corporelles et incorporelles	763	747
Incidence sur le ratio de la dette nette - UK Asset Resolution (UKAR)	74	83
Dettes et créances	33	29
Investissements	23	27
Network Rail	34	34
Système d'achat d'actifs (Asset Purchase Facility)	45	44
Autre	84	71
Réconciliation de l'endettement net du secteur public (comptes nationaux)	1 402	1 299

Ensemble des comptes du gouvernement (WGA) : Réconciliation du déficit actuel

	2013-14	2012-13
	milliards de livres sterling	milliards de livres sterling
Pertes nettes pour l'exercice (WGA)	149	179
Régime de pension de la fonction publique	(49)	(48)
Dépréciation et amortissement des actifs	(18)	(16)
Subventions	(11)	(12)
Provisions	(10)	(16)
Gains/pertes nets sur la vente d'actifs	4	(3)
Autre	8	-
Déficit actuel (comptes nationaux)	73	84

Transition vers la comptabilité d'exercice en plusieurs phases - Entités (3) : Etablir la couverture de WGA - calendrier du projet



Transition vers la comptabilité d'exercice en plusieurs phases : Transactions/Domaines comptables

- La comptabilité d'exercice pour les entités individuelles couvre ce qui suit:
 - Revenu (impôts locaux et frais de services)
 - Dépenses
 - Débiteurs et créanciers
 - Immobilisations corporelles, installations et matériel
- L'extension vers le WGA nécessitait la comptabilité d'exercice pour ce qui suit :
 - Impôts (impôt sur les revenus ou sur les sociétés, TVA, etc.)
 - Dette et devises/réserves d'or
 - Régimes de retraite des employés

Gérer le programme de comptabilité d'exercice (1) : Étude 14 de l'IPSASB – Facteurs de réussite

- Mandat précis
- Engagement politique – Projet majeur
- Engagement des entités centrales et des officiels clés
- Utilisation de la législation
- Structure de gestion de projet efficace
- Capacité technologique et systèmes d'information adéquats ; et
- Ressources suffisantes (humaines et financières)

Gérer le programme de comptabilité d'exercice (2) : Central *par opposition* à Local Leadership

- Équipe restreinte du projet HM Treasury
- La composition a évolué avec le projet
- Responsabilités en matière de politique et de législation
- Cadre de programme développé – Échéances et étapes
- Gestion des programmes – Suivre et faire face aux problèmes émergents
- Gestion des parties prenantes - Promotion et rapports intermédiaires

Gérer le programme de comptabilité d'exercice (3) : Central *par opposition* à Local Systèmes à l'échelle de l'entité

- Choix au niveau du ministère concerné :
 - Nouveau système ?
 - Sur mesure ou disponible dans le commerce ?
 - Nouvelles procédures ?
- Rôle du HM Treasury :
 - Échéances fixées par l'équipe du projet et exigences de rendement de haut niveau

MAIS

- Aucunes lignes directrices en ce qui concerne le système central
- Aucun plan comptable normalisé

Gérer le programme de comptabilité d'exercice (4) : Central *par opposition* à Local Systèmes HMT

- Mis en œuvre un nouveau système de consolidation
- Packs de consolidation Excel
- Sous-consolidations au niveau du ministère concerné
- Répondre au manque de standardisation de données à travers
 - Des changements au niveau des lignes directrices comptables
 - Élaboration d'un plan comptable normalisé (SCoA)
- Système original de consolidation mis en œuvre afin d'intégrer 3 systèmes HMT (COINS)
- Estimations, budget des dépenses, budgets, rapports en cours d'exercice, données ONS ainsi que WGA

Gérer le programme de comptabilité d'exercice (5) : Central *par opposition* à Local Développement des systèmes

- Plan comptable normalisé (SCoA) utilisé uniquement pour la collecte des données HMT
- Nouvelle transparence / exigences en matière de publication des transactions
- Problèmes de performance COINS – complexité de la pré-harmonisation du cadre
- Remplacement d'OSCAR - SCoA de niveau supérieur
- Essayer de mettre en œuvre un plan comptable normalisé (SCoA) (CCoA) pour tous les départements
- Amélioration de la transparence, cohérence et comparabilité des données et améliorations concernant l'efficacité.

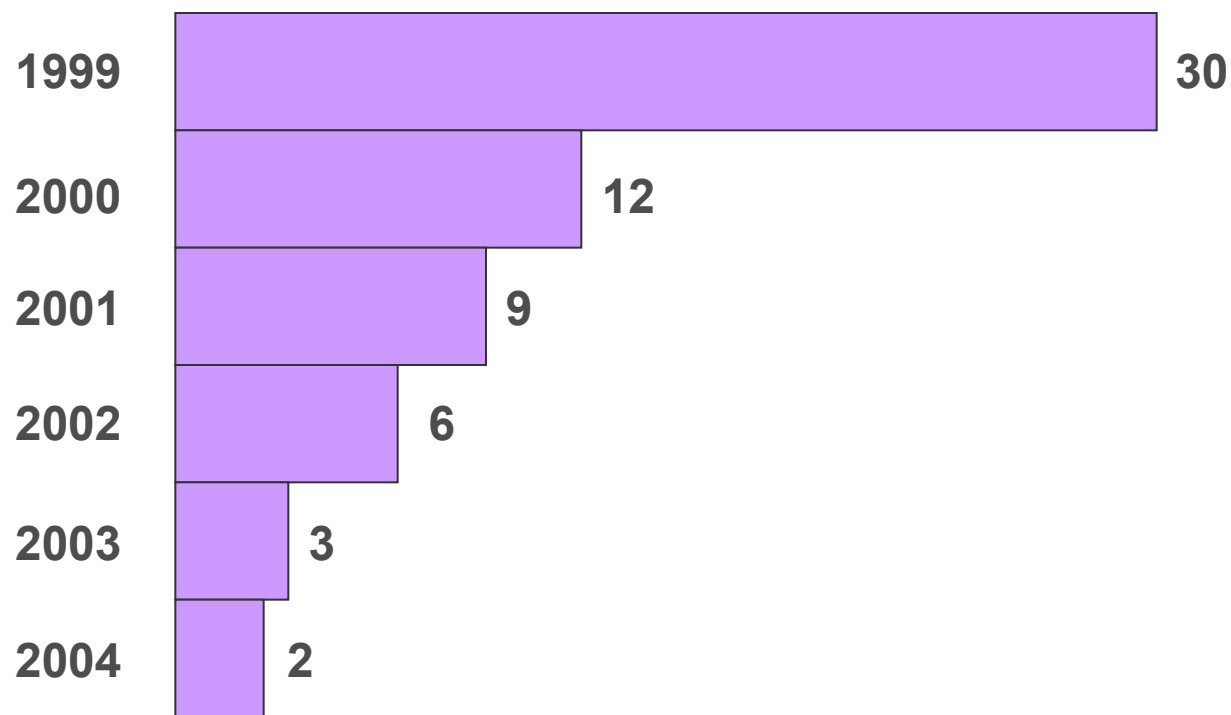
Gérer le programme de comptabilité d'exercice (6) : Étude IPSASB Périodes de réforme

- Courtes (1-3 ans) – Fort soutien politique ; peu d'entités
- Moyennes (4-6 ans) – Préparation et durée de mise en œuvre accrues
- Longues (+ 6 ans) – Risque d'une « fatigue de la réforme ».

Gérer le programme de comptabilité d'exercice (7) : Comptabilité d'exercice « CG » (gouvernance d'entreprise) et budgets

- 1994 Document de réflexion
- 1996 Politique adoptée
- 1999 « Éssai en blanc » de la comptabilité d'exercice
- 2000 Premières comptabilité d'exercice publiées
- 2001 derniers comptes de caisse publiés
- 2001/02 Premiers budgets de comptabilité d'exercice
; et
- 2003/04 Budgets de comptabilité d'exercice intégrals
(y compris les amortissements et les provisions)

Gérer le programme de comptabilité d'exercice (8) : Qualité des données - Rapports d'audit « CG » (gouvernance d'entreprise) qualifiés



Gestion du programme de comptabilité d'exercice (9): Amélioration dans la rapidité d'exécution

- Temps moyen afin de soumettre les comptes de la comptabilité d'exercice au Parlement :

2000	310 jours
2001	255 jours
2004	210 jours
- En 2010, toutes les comptabilités d'exercice déposées dans les 110 jours de la fin de l'année (avant la pause parlementaire estivale)

Gestion du programme de comptabilité d'exercice (10): Problèmes affectant les données WGA

- Développement de 1500 organisme de consolidation en partant de rien
- Taux de soumission de données construits progressivement
- Faible taux de ponctualité
- Mauvaise qualité des données
- Définition et adoption de soldes et transactions intragouvernementaux – Écarts importants
- Intégration avec d'autres systèmes de trésorerie – COINS

Intégration de la comptabilité d'exercice – Cadres de la GFP (1) : Politiques de comptabilité d'exercice

- Ressources du gouvernement et la Loi sur les comptes 2000
- Adaptées à l'IFRS au besoin pour le secteur public
- Critères et processus d'adaptation
- Les normes IPSAS en tant que source de référence (conformes à 95 %)
- Surveillance effectuée par le Comité consultatif pour l'information financière (Financial Reporting Advisory Board)
- Le FRAB rend compte au Parlement annuellement

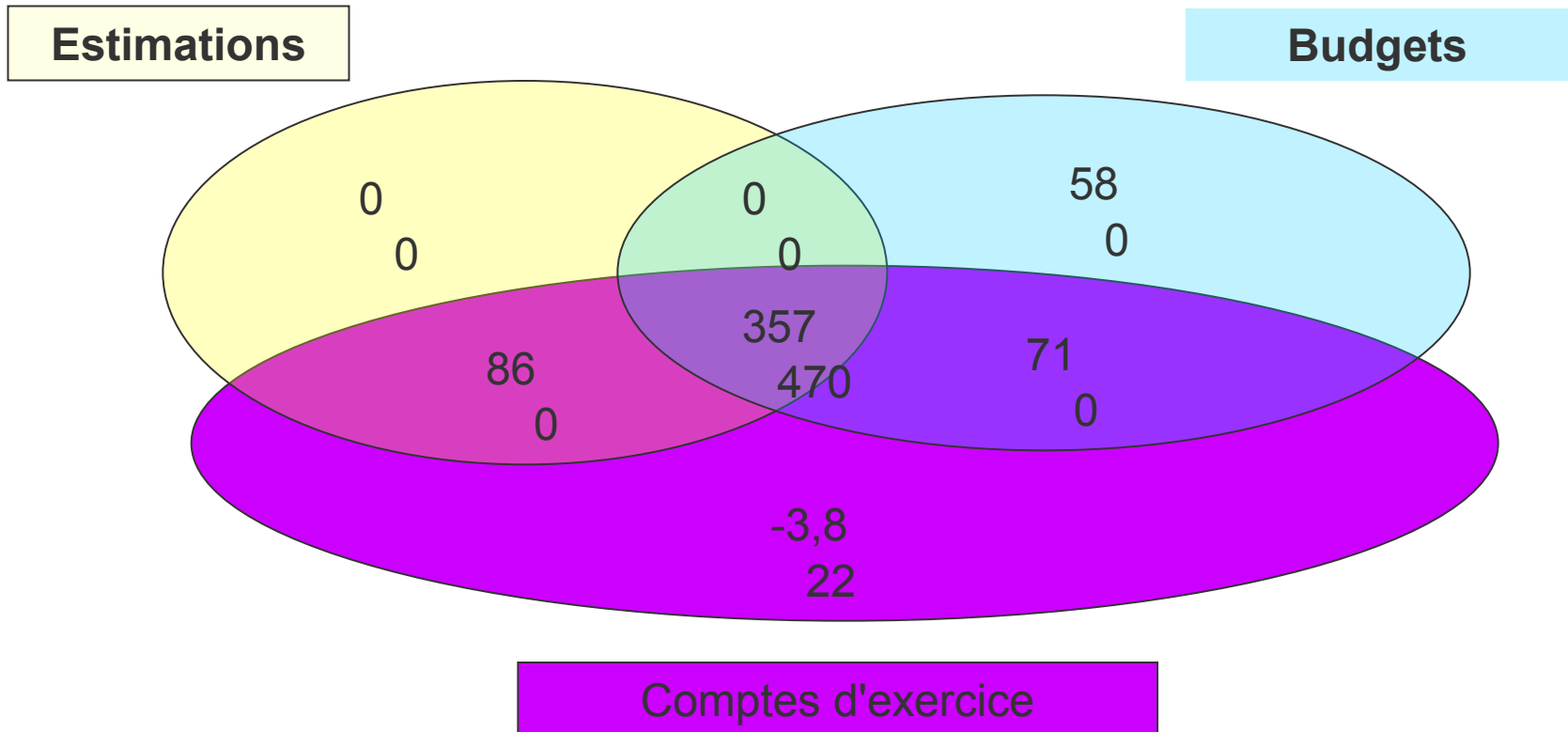
Intégration de la comptabilité d'exercice – Cadres de la GFP (2): Avantages de la budgétisation de la comptabilité d'exercice

- Harmonisation des performances et des cadres de responsabilité – Ce qui est mesuré est géré !
- Meilleure gestion des risques et valeur plus forte pour les mesures d'encouragement en argent
- Accent mis sur la gestion d'actifs
- Gestion des fonds de roulement
- Système transparent avec un ensemble unique de règles et de chiffres
- Moins de complexité si les budgets et les comptes sont entièrement alignés...

Intégration de la comptabilité d'exercice – Harmonisation du cadre de la GFP

Alors

Autrefois...et maintenant

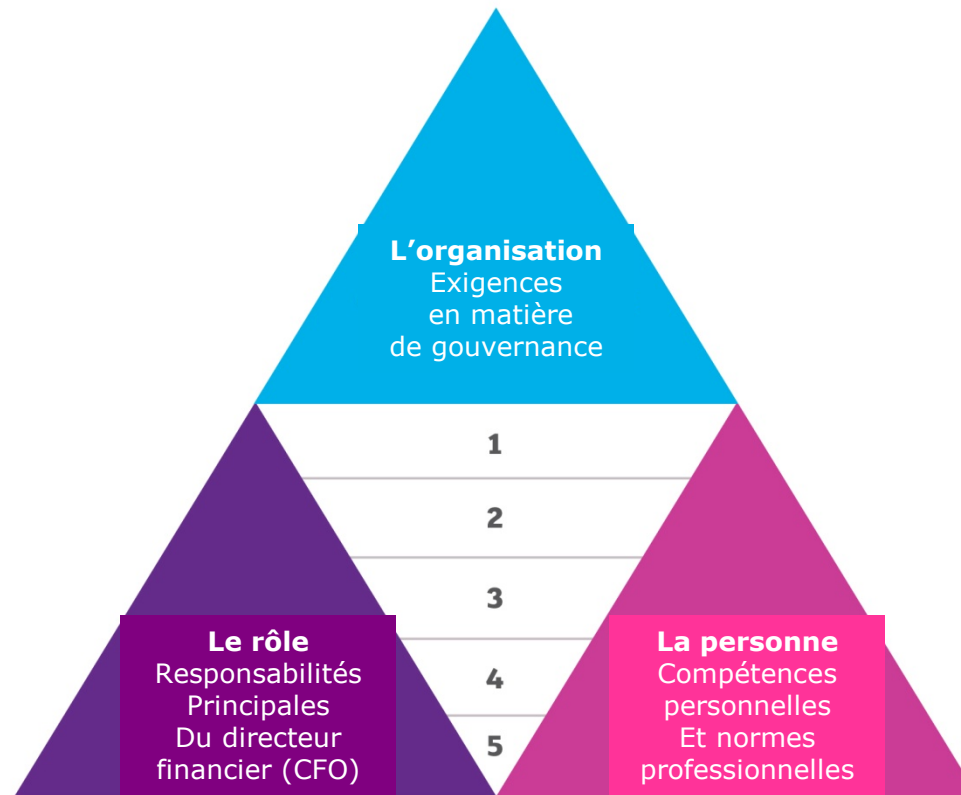


Montants inclus sous chaque cadre (milliards de livres sterling) la planification des ressources des départements 2008-09. Exclut les administrations décentralisées.

Intégration de la comptabilité d'exercice - Changement de culture (1) : Développer les compétences

- Compétence comptable imitée au départ
- Formation décentralisée
- Certaines orientations rédigées centralement
- Gestion progressive et améliorations des rapports finances externes :
 - Qualité et rapidité.
- Rôle modèle pour les finances
- Augmentation du nombre de comptables qualifiés
- Directeurs financiers qualifiés au niveau des conseils de département (en 2007)

Intégration de la comptabilité d'exercice - Changement de culture (2) : Le rôle du CIPFA et déclaration du CFO



Intégration de la comptabilité d'exercice - Changement de culture (3) : Le rôle du CIPFA et déclaration du CFO

Le CFO dans les organismes de service public :

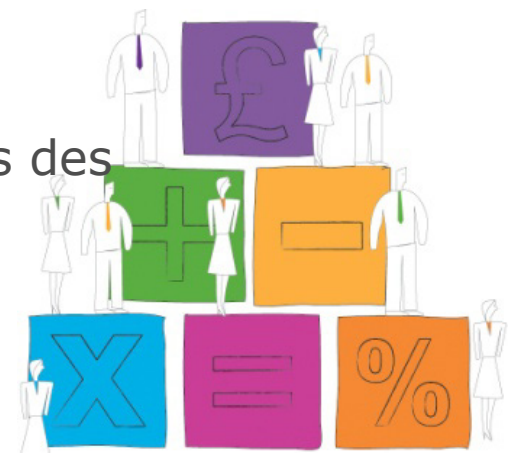
1. celui-ci est un **membre clé de l'équipe de direction**, qui l'aide à développer et à mettre en œuvre une stratégie, et à développer et fournir les objectifs stratégiques de l'organisation de manière durable et dans l'intérêt du public ;
2. il doit être **activement impliqué dans**, et en mesure de peser de tout son poids, dans **toutes les décisions commerciales matérielles** afin de s'assurer que les implications immédiates et à plus long terme, les opportunités et les risques, soient entièrement pris en considération, ainsi que l'alignement sur la stratégie financière globale de l'organisation ; et
3. il doit **être le garant de la promotion et de la mise en œuvre**, à travers toute l'organisation, d'une **gestion financière adéquate** afin que l'argent public soit protégé en permanence et utilisé correctement, à la fois sur le plan économique et en termes d'efficacité.

Pour assumer ces responsabilités, le directeur financier (CFO) :

4. doit mener et diriger une fonction financière disposant de ressources nécessaires adaptées à cette fonction ; et
5. doit justifier de qualifications et de l'expérience requise.

Intégration de la comptabilité d'exercice – Changement de culture (4) : Le modèle de GF (gestion financière) CIPFA

- Gestion financière solide en tant que responsabilité d'entreprise
- La gestion financière est-elle localisée là où nous voulons vraiment qu'elle soit ?
- Identifie les domaines prioritaires pour l'amélioration
- Permet un suivi au fil du temps
- Peut servir de point de comparaison entre les organisations
- Peut tester les compétences organisationnelles des dirigeants en matière de gestion financière
- www.cipfafmmodel@cipfa.org.uk



Adoption de la comptabilité d'exercice : Conclusions des expériences du R-U

- La comptabilité d'exercice et le budget ont amélioré la transparence **et** la GFP
- Nécessité d'une approche progressive – En termes d'entités et de comptes
- Le temps nécessaire pour les réformes – mais pas trop longtemps !
- L'approche à moyen terme (4 à 6 ans) fonctionne bien
- Un programme coordonné dès le début afin d'éviter les problèmes (et les coûts) inutiles
- Avantages maximisés par l'harmonisation du cadre de la GFP
- Besoin de changer la culture ainsi que les systèmes
- Un long périple qui perdure ...

Questions ?



Ian Carruthers
Directeur général, Politiques et normes
CIPFA
E : ian.carruthers@cipfa.org
www.cipfa.org