



Centre Africain d'Etudes Supérieures
en Gestion
(CESAG)



Programme Master Banque et Finance

(MBF)

Option: Marché Financier et Finance d'entreprise

Année académique 2012 - 2013

PROJET PROFESSIONNEL

**MISE EN PLACE D'UNE AGENCE TRESOR
POUR LA CONSOLIDATION DE LA FONCTION
BANCAIRE DES ETATS DE LA ZONE UEMOA :
CAS DU BURKINA FASO**

Présenté par :

Marcellin Pingdwendé **KOAMA**
12^{ème} promotion MBF

Sous la supervision de :

Békanty **MENSAH**
Consultant en gestion
d'entreprise et enseignant
associé au CESAG

DAKAR, Juillet 2013

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
Liste des sigles et abréviations.....	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures	v
Liste des annexes	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE L'EXERCICE DE LA FONCTION BANCAIRE	4
PARAGRAPHE I : DIAGNOSTIC JURIDIQUE.....	4
PARAGRAPHE II : DIAGNOSTIC FINANCIER : CAS DU BURKINA	11
PARAGRAPHE III : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE APPROFONDIE : CAS DU BURKINA FASO.....	17
CONCLUSION DU CHAPITRE I :	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'AGENCE TRESOR PAYS	23
PARAGRAPHE I : DESCRIPTION DE L'AGENCE TRESOR PAYS.....	23
PARAGRAPHE II : STRATEGIE OPERATIONNELLE	29
CONCLUSION DU CHAPITRE II	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE III : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET	33
PARAGRAPHE I : COÛTS DU PROJET.....	33
PARAGRAPHE II : FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET	38
CONCLUSION DU CHAPITRE III	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION GENERALE	41
BIBLIOGRAPHIE.....	43
ANNEXES	45
TABLE DES MATIERES	I

DEDICACE

Je dédie ce projet à :

- mon père et à ma mère qui ont été un soutien indéfectible dans ma vie ;
- mon épouse Thérèse Clémentine et à mes deux filles Aube Maria Céleste et Anick Maria Stella qui ont consenti d'énormes sacrifices pour me permettre de suivre cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je tiens en tout premier lieu à dire merci à mes frères et sœurs, qui ont su témoigner à travers leurs soutiens multiformes, combien grand est l'amour fraternel.

Mes remerciements vont ensuite à :

- monsieur Békanty MENSAH qui en dépit de toutes ses occupations et de la distance a bien voulu accepter nous accompagner dans l'élaboration du présent document ;
- madame Chantal OUEDRAOGO du Programme Master en Banque et Finance pour ses précieux conseils durant toute la formation ;
- monsieur Aboudou OUATTARA pour ses précieux conseils et pour les orientations qu'il a su nous donner dans la conduite de ce travail ;
- monsieur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du CESAG pour les conseils à nous prodigués tout le long de la formation ;
- monsieur Mahamoudou BAMBONE, Directeur des Etudes et de la Législation Financière du Trésor qui a toujours répondu présent à nos multiples sollicitations ;
- au personnel de la Direction de l'Informatisation du Trésor et plus particulièrement à monsieur Bosso Hyacinthe TINGUERI qui a été d'une aide inestimable dans la collecte des données.

Enfin, mes remerciements vont à l'endroit de monsieur Adama DIANDA, de monsieur Désiré HEBIE et de toute la promotion 2009 du Cycle A de l'Ecole Nationale des Régies Financières, pour m'avoir soutenu et épaulé chacun dans son domaine de compétence dans la collecte des informations précieuses à l'élaboration du présent projet.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACCT : Agence Comptable Centrale du Trésor

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BGCT : Balance Générale des Comptes du Trésor

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CIE : Comptabilité Intégrée de l'Etat

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

DRC : Délai de Récupération du Capital

EPE : Etablissement Public de l'Etat

F CFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

IP : Indice de Profitabilité

MBF : Master en Banque et Finance

PMBF : Programme Master en Banque et Finance

SDF : Service des Dépôts de Fonds

SGDF : Système de Gestion des Dépôts de Fonds

SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats

TRI: Taux de Rentabilité Interne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMOA: Union Monétaire Ouest africaine

VAN: Valeur Actuelle Nette

WAEMU: West African Economic and Monetary Union

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Synthèse des prestations bancaires offertes par 4 Trésors Publics de l'UEMOA	9
Tableau 2: Evolution du portefeuille des correspondants du Trésor construit à partir de la BGCT 2011.....	13
Tableau 3: Rapport entre solde des comptes des correspondants et les disponibilités construit à partir des données de la BGCT 2011.....	14
Tableau 4: Nouvelle situation du rapport correspondant et disponibilités construit à partir des données de la BGCT 2011.....	14
Tableau 5: Variables de dispersion des dépôts et des retraits des déposants du Trésor	16
Tableau 6: Evolution des charges d'intérêts et des produits net bancaires	20
Tableau 7: Analyse SWOT de l'exercice de la fonction bancaire du Trésor	22
Tableau 8: Détermination de l'exigence de fonds propres au titre du risque crédit.....	28
Tableau 9: Produits nets bancaires issues de la gestion des dépôts de Fonds construit à partir des données des rapports d'activités du SDF.....	28
Tableau 10: Les ressources humaines de l'Agence.....	32
Tableau 11: Prévision d'investissement de l'Agence.....	34
Tableau 12: Evolution des produits d'exploitation de l'Agence Trésor Burkina	37
Tableau 13: Evolution des charges d'exploitation de l'Agence Trésor Burkina.....	37
Tableau 14: Méthode de calcul de la VAN.....	39

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Solde des Comptes des Autres Correspondants construit par l'auteur à partir des données de la BGCT 2011	12
Figure 2: Solde des Comptes des Collectivités construit à partir des données de la BGCT 2011	12
Figure 3: Evolution des soldes des comptes des collectivités et des autres correspondants du Trésor. Source: Auteur à partir des données de la BGCT 2011.....	13
Figure 4: Evolution des recettes et des dépenses des dépôts construite par l'auteur à partir des données 2012 tirées du logiciel CIE	15
Figure 5: Evolution moyenne des dépôts des correspondants du Trésor en 2012.....	16
Figure 6: Evolution moyenne des mouvements de retraits des déposants en 2012	16
Figure 7: Composition des ressources financières des EPE à partir des données issues "Analyse d'ensemble de la situation des EPE, exercice 2011".....	18
Figure 8: Evolution des dépenses des EPE conçue à partir des données issues "Analyse d'ensemble de la situation des EPE, exercice 2011"	19
Figure 9: Confrontation recettes et dépenses des EPE conçue à partir des données issues "Analyse d'ensemble de la situation des EPE, exercice 2011"	19
Figure 10: Dettes des EPE conçu à partir des données issues "Analyse de la situation des EPE, exercice 2011"	19
Figure 11: Evolution comparative des charges financières et produits financiers construite par l'auteur à partir du rapport d'activité du SDF	21
Figure 12: Simulation de l'évolution des charges de personnel	34
Figure 13: Evolution du taux moyen d'adjudication des bons du Trésor (3 mois) Burkina	35
Figure 14: Simulation du Bénéfice de l'Agence Trésor Burkina	38
Figure 15: Simulation de l'évolution de la trésorerie nette	38

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A: ORGANIGRAMME D'UNE AGENCE TRESOR PAYS	I
ANNEXE B: RESEAU INTER TRESOR.....	II
ANNEXE C: SITUATION D'EMISSION DE BONS ET D'OBLIGATIONS DU TRESOR DE L'ANNEE 2013 PAR LES ETATS DE L'UNION	III
ANNEXE D: RESULTATS DE BONS ET D'OBLIGATIONS REALISEES AU TITRE DE L'ANNEE 2013 PAR LES ETATS DE L'UNION	IV
ANNEXE E: OPERATIONS EFFECTUEES SUR LE MARCHE INTERBANCAIRE DE L'UMOA PERIODE DU 29 MAI AU 4 JUIN 2013	V
ANNEXE F: EVOLUTION DU PATRIMOINE DE L'AGENCE.....	VI
ANNEXE G: EVOLUTION DU COMPTE DE RESULTAT DE L'AGENCE	VII
ANNEXE H: EVOLUTION DE LA TRESORERIE DE L'AGENCE	VIII
ANNEXES I: LES CHARGES DE PERSONNEL.....	X
ANNEXE J: TEXTES REGISSANT LA GESTION DES DEPÔTS DE FONDS (UEMOA).....	XI
ANNEXE K: ARRETES ET DECRETS BURKINABE SUR LA GESTION DES DEPOTS DE FONDS .	XII
ANNEXE L: ARRETE PORTANT ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET ATTRIBUTIONS DE L'AGENCE COMPTABLE DU TRESOR DU TOGO	XIII
ANNEXE M: ARRETE PORTANT ORGANISATION DE L'AGENCE COMPTABLE CENTRALE DES DEPOTS ET FIXANT SES ATTRIBUTIONS DE LA COTE D'IVOIRE.....	XIV

RESUME

La question d'optimisation de la trésorerie de l'Etat préoccupe aujourd'hui l'ensemble des instances chargées de proposer des voies et moyens à même d'aider ces derniers à financer leur politique de développement.

Afin de contribuer à asseoir un mécanisme efficace apportant des réponses aux préoccupations des Etats, nous nous sommes intéressés à la fonction bancaire exercée par les Trésors Publics. A travers un diagnostic approfondi de l'exercice de cette fonction, nous avons identifié les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités et tenter d'apporter une réponse par la mise en place d'une agence à même de répondre efficacement à toutes ses préoccupations.

L'Agence Trésor Pays que nous proposons pour les Etats de l'UEMOA et particulièrement pour le Burkina Faso leur permettra de tirer le maximum de profit du marché financier et d'entourer l'exercice de la fonction bancaire des Etats de principes et exigences faits aux acteurs du secteur bancaire. Elle permettra aux Etats d'assurer une gestion active des dépôts, de la dette négociable des Etats et permettra à celui-ci de répondre efficacement à ses besoins de financement de son économie et à restaurer ainsi la confiance vis-à-vis des usagers des prestations de l'Etat.

Mots clés : Consolidation fonction bancaire du Trésor, Etat et finance de marchés, Burkina Faso.

ABSTRACT

The underlying question today is how to optimize state treasury. all bodies concerned have proposed ways and means to assist States to finance their development policy.

To help establish an effective mechanism for providing answers to the concerns of states, we are interested in the banking function exercised by the public treasuries. Through a thorough diagnosis of this function, we identified the strengths and weaknesses, threats and opportunities and try to respond effectively and efficiently to this problem through the establishment of an agency.

The Treasury Agency that we propose for WAEMU countries, particularly for Burkina Faso, will allow individual states to maximize the benefits of the financial market and abandon the traditional banking practice in place of the regulatory framework governing the banking sector. This will allow states to actively manage deposits, negotiable debt of the state and that allow it to effectively meet its financing needs of the economy and thereby restore confidence vis-à-vis users benefit State.

Key words: Strengthening national treasury banking function, State and financial market, Burkina Faso.

INTRODUCTION

L'Union sous régionale (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine UEMOA) dans laquelle huit Etats de l'Afrique de l'Ouest se sont entendus pour œuvrer au même destin s'attèle à une harmonisation des pratiques à tous les niveaux de la vie économique et monétaire en son sein.

Cet élan d'harmonisation est surtout perceptible à travers les directives prises en matière de gestion des finances publiques. Pour preuve, la gestion budgétaire, comptable et financière des Etats est en cours d'harmonisation à travers l'internalisation de ces directives.

Toutefois, les questions liées à l'exercice de la fonction bancaire des Trésors Publics ne sont abordées que sommairement et cela dans ces aspects comptabilisation et intégration aux opérations propres de l'Etat. Cette situation a entraîné des pratiques disparates dans l'exercice de cette fonction au sein de l'UEMOA.

Pour les uns, une direction spécialisée est chargée d'offrir des prestations à ses usagers. Ces prestations se confondent à celles des banques commerciales. C'est le cas de la Côte d'Ivoire. Pour les autres, un service minimum est assuré, avec un mélange des fonds confiés aux opérations propres de l'Etat. Cette situation s'observe au Burkina Faso, au Togo, au Benin, au Mali par exemple.

Le dénominateur commun dans toutes ces pratiques est le faible niveau d'application des principes de gestion prudentielle associés à cet exercice, entachant du même coup la crédibilité de l'Etat vis-à-vis de ses partenaires et de ses clients (correspondants).

A titre d'exemple, les états financiers de l'Etat Burkinabé pour la gestion 2012¹ révèlent qu'en date du 1^{er} janvier 2012, les engagements de l'Etat vis-à-vis de ses

¹ Les soldes d'ouverture pour l'exercice 2012 sont tirés de la Balance Générale des Comptes du Trésor (BGCT 2011).

déposants représentaient 3,82 fois l'ensemble de ses disponibilités à cette même date.

Autrement dit, au 1^{er} Janvier 2012, si l'Etat renonçait à ses opérations propres et régaliennes, il ne pourra faire face qu'à 26,2% de ses engagements vis-à-vis de ses correspondants.

Cette situation s'explique par le fait qu'aucun référentiel en matière de gestion financière, de stratégie n'a été élaboré par le régulateur pour assurer une bonne conduite de cette fonction laissant ainsi libre court aux pratiques disparates d'un Etat à l'autre.

Le guide didactique des directives de l'UEMOA en relevant qu'«une présentation à période régulière et au moins une fois l'an de la situation des correspondants du Trésor »² constitue « une bonne pratique internationale ». Ceci est un premier pas de prise de conscience d'entourer cette gestion de toutes les normes à même d'assurer le respect des droits des déposants.

Comment nos Etats peuvent-ils tirer profit de l'exercice de cette fonction tout en ne dérogeant pas aux exigences dévolues à ce métier?

L'objectif général poursuivi est de contribuer par une gestion appropriée des fonds confiés à accroître les ressources financières de l'Etat.

Il s'agira de façon spécifique d'assurer un diagnostic de la situation actuelle en se basant sur le cas du Burkina Faso pour faire ressortir les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités, et de s'appuyer sur les résultats du diagnostic pour asseoir un modèle d'Agence Trésor Pays.

Cette agence devrait être en mesure d'assurer non seulement une gestion active des dépôts, mais encore une gestion de la dette négociable de l'Etat.

² Guide didactique directive 07-2009 à la page 62

Les intérêts poursuivis par ce thème sont les suivants :

- Pour moi-même: Cette étude sera l'occasion de mettre en application les connaissances acquises au Master en Banque et Finance (MBF);
- Pour le Centre africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG): Cette étude lui permettra de Contribuer à asseoir les bases d'une réforme dans l'exercice de la fonction bancaire exercée par les Trésors Publics;
- Pour les Etats de l'UEMOA : La mise en place de cette agence leur permettra d'accroître les recettes de l'Etat, d'optimiser la trésorerie de l'Etat et de restaurer la confiance des partenaires vis-à-vis l'Etat;
- Pour l'UEMOA: Ce sera l'occasion d'harmoniser les pratiques d'un domaine jusque-là laissé à l'appréciation de chaque Etat et protéger les dépôts des correspondants du Trésor.

Pour conduire cette étude, nous nous proposons d'asseoir notre travail selon l'ossature suivante :

- **Chapitre 1** : Le diagnostic de l'exercice de la fonction bancaire du Trésor Public ;
- **Chapitre 2** : La présentation de l'Agence Trésor Burkina :
- **Chapitre 3** : L'évaluation financière de l'Agence Trésor Burkina.

CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE L'EXERCICE DE LA FONCTION BANCAIRE

Dans ce premier chapitre, nous nous attelons à travers un diagnostic juridique, financier et stratégique approfondi à faire ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entourent cette fonction au sein de l'UEMOA en général et particulièrement au BURKINA FASO.

PARAGRAPHE I : DIAGNOSTIC JURIDIQUE

Cette partie de l'étude se propose d'explorer en premier lieu les pratiques au sein de l'UEMOA pour faire ressortir en second lieu, les disparités constatées.

I. Diagnostic des pratiques dans l'UEMOA

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine est l'organisation chargée de l'harmonisation des pratiques des Finances Publiques au sein des Etats membres. Il s'attèle à résoudre l'ensemble des difficultés soulevées par ces derniers en proposant une ligne de conduite pour chacun des différents intervenants. C'est dans cette optique que plusieurs directives ont été élaborées et les différents Etats sont appelés à les internaliser.

1. Les dispositions réglementaires de l'UEMOA relative à la fonction bancaire des Trésors Publics

Les directives de l'UEMOA ne sont pas muettes devant les questions liées à l'exercice de la fonction bancaire par les Trésors Publics. En effet, les instances de l'Union abordent la question sous la forme d'intégration aux opérations de l'Etat et non comme des opérations devant recevoir un traitement particulier³. En précisant dans le guide didactique de la directive n°07-2009/CM/UEMOA du 26/06/2009 portant règlement général sur la Comptabilité Publique au sein de l'UEMOA, qu'« une situation des comptes des correspondants du Trésor doit être présentée à période régulière et au moins une fois l'an : il s'agit d'une bonne pratique internationale », l'UEMOA révèle ici la nécessité d'accorder à la gestion des dépôts des fonds confiés un traitement approprié.

³ Norme 8 : les composantes de la Trésorerie de l'Etat, dispositions normatives

L'article 61 du guide didactique directive 07/2009 précise la vision de l'Union sur le correspondant et surtout l'obligation qui lui est faite de déposer ses fonds dans les livres du Trésor Public. Cet article revient sur la possibilité donnée aux particuliers de disposer d'un compte bancaire au Trésor, lequel compte ne peut en aucun cas être débiteur.

L'ensemble des directives apportées par l'UEMOA⁴ aborde la question de la comptabilisation des opérations liées à la gestion des dépôts de fonds dans les livres du Trésor Public. Toutefois, elles restent muettes quant au mode de gestion et aux obligations inhérentes à l'exercice de la fonction bancaire en laissant la liberté à chaque Etat de conduire cette mission.

En outre, le mode de comptabilisation range les opérations liées aux dépôts de fonds dans la Trésorerie passive de l'Etat et précise qu'elles constituent une composante importante de cette trésorerie⁵. De plus, l'absence des orientations claires en matière de gestion des dépôts et la disposition relative à la trésorerie de l'Etat, laissent entrevoir, un malaise dans la gestion des fonds des démembrements de l'Etat qui doivent en principe disposer de leurs dépôts à tout moment lorsqu'ils en font la demande.

Cette absence du régulateur réduit considérablement la marge de manœuvre des déposants qui, eux aussi, ont le devoir de résultat et qui plus, sont caractérisés par la rationalité économique.

2- La réglementation bancaire

Nous référant à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), l'institution chargée de la conduite de la politique monétaire et de l'exercice de la fonction bancaire au sein de l'Union Monétaire Ouest Africain (UMOA), nous constatons que les dispositifs prudentiels adoptés le 17 juin 1999 fait abstraction de

⁴ En plus de la directive sur la réglementation de la comptabilité publique, l'UEMOA a statué sur la nomenclature budgétaire de l'Etat, sur les lois de finances au sein de l'UEMOA, sur le tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE UEMOA) et sur les normes comptables applicables aux Etats membres de l'UEMOA

⁵ Norme 8 : les composantes de la trésorerie de l'Etat, exposé des motifs, page 109 de la directive 09/2009/cm/UEMOA portant Plan Comptable de l'Etat au sein de l'UEMOA

la gestion bancaire exercée par les Trésors Publics en se focalisant sur les banques et établissements financiers. A ce titre, elle fixe les conditions d'exercice de la fonction bancaire, règlemente les opérations effectuées par les banques et les établissements financiers et enfin définit les normes de gestion.

Pour les conditions d'exercice de la profession, il définit un capital social, l'emploi du capital minimum, la réserve spéciale, la réglementation comptable et le contrôle interne des opérations.

En ce qui concerne les opérations effectuées par les banques, l'instruction précise les conditions de participation, d'octroi de prêts aux principaux actionnaires et au personnel, conditionne les immobilisations hors exploitation et limite le total des immobilisations et participations.

Enfin, les dispositifs prudentiels consacrent aux normes de gestion une mention spéciale en mettant en exergue la couverture des risques, le coefficient de couverture des emplois à moyen et long terme par rapport aux ressources stables. A cela s'ajoutent la règle de liquidité, le seuil d'illiquidité et le ratio de structure du portefeuille.

En outre, la loi bancaire dans son article 11, précise clairement « que la présente loi ne s'applique pas aux Trésors Publics ». Ce qui veut dire qu'aucune réglementation en provenance du régulateur des activités bancaires de l'union ne pose les bases d'une bonne gestion bancaire par les Trésors Publics. Cette situation laisse libre cours aux interprétations de tout genre dans l'union.

Le guide didactique directive n°07/2009/CM/UEMOA du 26/06/2009 en son article 61 « permet à un particulier de devenir correspondant du Trésor dès qu'il ouvre un compte bancaire au Trésor, si la loi ou la réglementation nationale permet au Trésor d'ouvrir des comptes bancaires aux particuliers, à l'instar des banques commerciales ». Cette position de la commission de l'UEMOA conjuguée au fait que « la loi bancaire n'est pas applicable aux trésors publics », révèle le fait que les déposants facultatifs ne reçoivent aucune protection et le respect de leurs droits est fonction de la volonté politique de chaque pays. En outre, en contraignant davantage

les conditions dans lesquelles les dépôts des correspondants doivent être gérés « *ils ne peuvent en aucun cas présenter de découvert, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent présenter un solde débiteur ; leur compte doit être soit nul, soit créditeur, jamais débiteur* »⁶. ce sont les moyens d'exercice de cette fonction qui se trouvent amputés.

Tout compte fait, l'absence d'une réglementation consacrée à l'exercice de cette fonction par les Trésors Publics n'est pas de nature à aider les Etats. De plus, la loi bancaire visant la protection des déposants et la solidité du secteur bancaire, trouve ici une entorse à ses nobles objectifs car un intervenant et non le moindre, échappe au contrôle, laissant ainsi courir un risque d'instabilité à l'ensemble du système bancaire.

Comment peut-on conférer à une institution l'opportunité d'exercer quelques activités bancaires et en même temps rester muet sur la façon de conduire cette gestion ?

Pour voir les conséquences d'une telle situation, nous allons à présent nous appesantir sur les pratiques en cours dans l'union.

II- Les pratiques disparates dans l'UEMOA

1. Les activités bancaires (structure organisationnelle de la fonction bancaire)

De l'ensemble des huit pays de l'UEMOA, l'organisation de l'exercice de la fonction bancaire diffère d'un Etat à l'autre. En outre, les activités sont aussi différentes. Nous allons présenter à travers l'échantillon de quatre pays sur les huit que constitue l'UEMOA, la diversité des prestations offertes dénotant ainsi l'importance accordée à cette fonction dans chaque pays.

Le tableau ci-après montre que mis à part la Cote d'Ivoire qui est organisée en structure centrale et qui offre un ensemble de services ou de prestations complètes, les autres pays se limitent au strict minimum en matière de prestation. Organisés soit en service, soit en division, les services en charge de l'exercice de la fonction bancaire offrent des prestations de base à leurs déposants et sont caractérisés par le

⁶ Cette contrainte donnant les conditions dans lesquelles les dépôts des déposants facultatifs doivent être gérés provient du guide didactique directive 07-2009 de l'UEMOA.

déphasage des équipements par rapport au niveau actuel de développement des outils ou des technologies du secteur bancaire.

Les pratiques au sein de quatre Etats de l'Union choisis en fonction de la disponibilité des données sont consignées dans le tableau ci-après :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1: Synthèse des prestations bancaires offertes par 4 Trésors Publics de l'UEMOA

PAYS	STRUCTURES	SECTIONS	ACTIVITES
BURKINA FASO	Service des Dépôts de Fonds		-Services de caisse offerts aux déposants (versements en numéraires ; remises de chèques (bancaires, Trésor, CCP etc.) ; retraits par chèque trésor positionné ; Les retraits par virement ou transfert). - Production des relevés des correspondants et suivi des comptes. Annexe K
COTE D'IVOIRE	Agence Comptable Centrale des Dépôts ou BANQUE DES DEPÔTS DU TRESOR PUBLIC		-Service de caisse offerts aux déposants (versements en numéraire, remises de chèques (bancaires, Trésor, CCP etc), retraits par chèques Trésor positionné, les retraits par virement ou transfert ; -la gestion de la trésorerie, de la compensation, la gestion de la comptabilité, la gestion du contentieux et la gestion de la clientèle - Le service monétique (guichet automatique de billet, cartes de crédit). Annexe M
MALI	Divisions Fonds Particuliers et autres Comptes de Dépôt	Section Dépôts Fonds Particuliers; Section Dépôts Organismes Publics	-l'exécution des opérations de recettes, de dépenses et d'autres opérations ordonnées par les correspondants du Trésor ; -la confection des documents et situations comptables se rapportant à ces opérations périodiques ; -la tenue des registres comptables.
	Division Correspondants du Trésor	la Section Pension ; la Section Caisse de Dépôts et Consignation.	-l'exécution des opérations de recettes, de dépenses et d'autres opérations ordonnées par les déposants -la confection des documents et situations comptables se rapportant à ces opérations ; la tenue des registres comptables
TOGO	Division dépôts de fonds	Section guichet	- l'accueillir des déposants et effectuer les positionnements (visas) des chèques ; - La tenue des comptes (chèques visés) - Le règlement des litiges liés à la gestion des comptes des correspondants
		Section exploitation	-L'ouverture et la fermeture des comptes et la tenue des dépôts -La Comptabilisation des opérations de remise de chèques, -Préparer les transferts ; -Mener des études pour la promotion des dépôts de fonds -La gestion des stocks de chéquiers Trésor. ANNEXE L

2- Les résultats mitigés

La disparité des pratiques au sein des Trésors Publics de l'UEMOA a entraîné des résultats mitigés. Cela se traduit par le niveau de satisfaction des correspondants du Trésor et le niveau de modernité des prestations offertes.

En effet, la pratique au niveau de certains pays est parfois contraire aux exigences du métier de banque. C'est le cas par exemple quand la puissance publique se mêle de la sphère financière par une entorse à la réglementation bancaire. Pour exemple, le chèque selon la réglementation est « un moyen de paiement à vue », mais le chèque Trésor « requiert un positionnement préalable avant tout paiement ». Ce qui constitue une entorse à la réglementation. D'un pays à l'autre, les Etats qui offrent souvent des services bancaires utilisent les recettes découlant de l'exercice de cette fonction au service de leurs besoins propres et par le biais de la puissance publique, ils utilisent le positionnement préalable pour juguler les tensions de trésorerie.

Ces pratiques ont pour conséquences la déficience de confiance vis-à-vis des prestations offertes par l'Etat. Cette situation a engendré une crise de confiance au niveau des usagers des services publics spécialement dans les produits bancaires proposés par les Trésors juste parce que les prestations sont à des milliers de distances différentes par rapport à celles offertes par les banques commerciales.

Prenant l'exemple de la disposition de l'UEMOA qui stipule que « les comptes ouverts au nom des correspondants ne peuvent présenter de découvert », nous voyons ici que la Côte d'Ivoire en prévoyant des avances sur les comptes des déposants facultatifs s'inscrit en contradiction avec l'esprit de cette disposition.

En outre, il est plausible de constater que la gestion des dépôts dans les pays n'est pas entourée d'une gestion prudentielle adéquate comme c'est le cas dans les banques. Nous voyons par exemple, que le Trésor ne maintient pas une réserve minimale au niveau de la Banque Centrale. Il est seulement précisé que les comptes du Trésor à la Banque Centrale ne peuvent avoir un solde débiteur. Ce qui fait que les disponibilités disposées au niveau de la banque centrale n'ont aucun lien avec l'engagement de l'Etat vis-à-vis de ses déposants. Cette situation est très délicate car susceptible de conduire l'Etat à une situation de défaut de paiement vis-à-vis de ses clients.

La gestion des dépôts comme activité à part entière n'entraîne pas la production d'états financiers propres. Or, pour apprécier la rentabilité économique et financière de cet exercice, il aurait fallu des états financiers à l'image de ceux présentés par les banques.

De plus, l'absence d'innovations, la non diversification des prestations, les entorses à la réglementation et l'absence d'autonomie de gestion de la structure en charge de la gestion des dépôts sont entre autre des limites à l'exercice de la fonction bancaire.

PARAGRAPHE II : DIAGNOSTIC FINANCIER : CAS DU BURKINA

Le diagnostic financier sera conduit à travers l'analyse de la structure financière du service des dépôts de fonds, l'analyse de l'exploitation et la gestion de sa trésorerie du service des dépôts de fonds.

I. Structure financière et rentabilité de l'exploitation

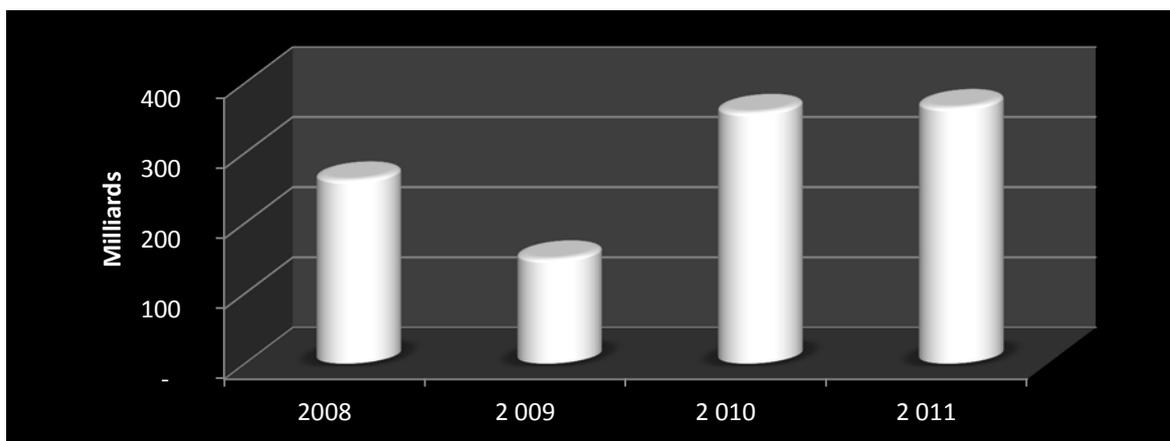
L'analyse financière de la gestion des dépôts de fonds se conduit à travers l'analyse des flux. Cette situation est expliquée par l'absence d'états financiers comme le bilan, le compte de résultat qui du reste devrait constituer la base de notre diagnostic.

Face à ce handicap, nous avons jugé nécessaire de nous contenter des données figurant dans la balance générale des comptes du Trésor et de celles extraites des logiciels de Comptabilité Intégrée de l'Etat (CIE) et du Système de Gestion des Dépôts de Fonds (SGDF) pour mener notre étude.

De ce fait et considérant les données ci-après qui consacrent l'évolution des soldes des correspondants du Trésor, nous avons par souci de clarté scindé les correspondants du Trésor en deux catégories à savoir les autres correspondants et les collectivités territoriales.

Une vision des soldes des autres correspondants du Trésor de 2008 à 2011 constatés au niveau des Balances Générales des Comptes du Trésor (BGCT) 2008, 2009, 2010, 2011, nous permet de construire le graphe suivant :

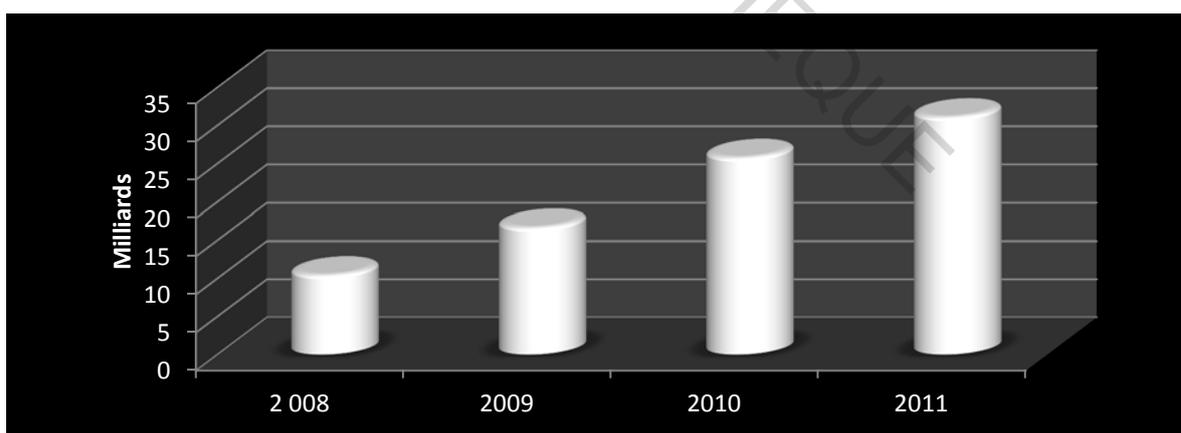
Figure 1: Solde des Comptes des Autres Correspondants construit par l'auteur à partir des données de la BGCT 2011



Ce graphe laisse entrevoir l'évolution graduelle des soldes des autres correspondants, lequel solde est passé de **261 873 826 307 FCFA** en 2008 à **365 038 882 100 FCFA** en 2011.

Quand on s'intéresse au solde des comptes des collectivités territoriales, les données tirées également de la BGCT 2011, nous donnent une évolution de **10 427 732 014 FCFA** en 2008 contre **31 072 610 808 FCFA** en 2011. Cette évolution s'observe à travers le schéma ci-après :

Figure 2: Solde des Comptes des Collectivités construit à partir des données de la BGCT 2011



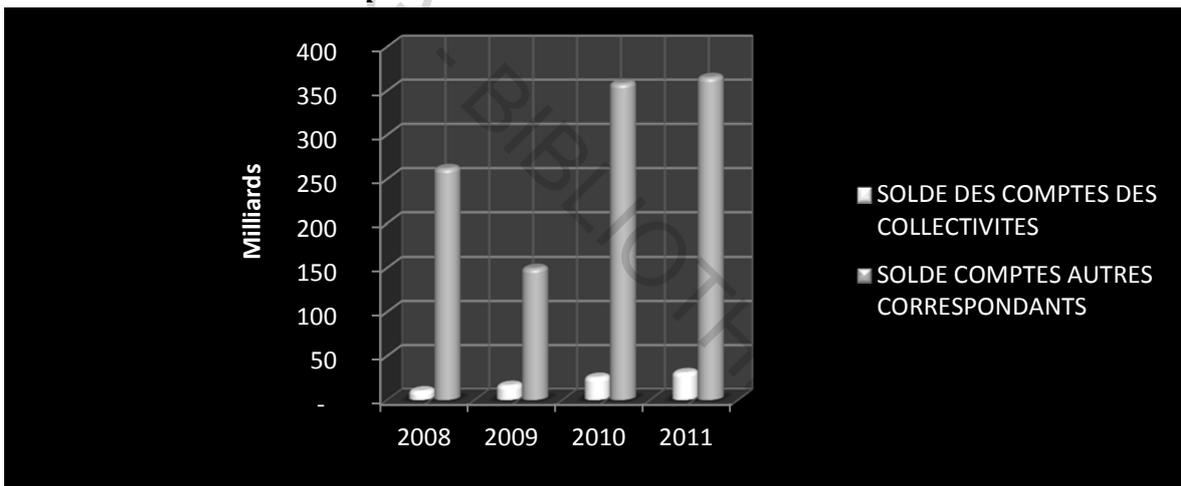
En mettant en commun ces données, nous avons l'évolution du portefeuille des correspondants du TRESOR de 2008 à 2011 conformément au tableau ci-après :

Tableau 2: Evolution du portefeuille des correspondants du Trésor construit à partir de la BGCT 2011

ANNEES	SOLDE DES COMPTES DES COLLECTIVITES	SOLDE COMPTES AUTRES CORRESPONDANTS	TOTAL
2008	10 427 732 014	261 873 826 307	272 301 558 321
2009	16 657 379 453	149 308 050 317	165 965 429 770
2010	25 755 791 689	358 129 560 255	383 885 351 944
2011	31 072 610 808	365 038 882 100	396 111 492 908

Partant de ce tableau, nous avons produit le graphique suivant qui constate l'évolution des deux composantes des déposants du Trésor Public burkinabé. Ainsi, nous voyons que comparativement aux autres correspondants du Trésor, les collectivités occupent une proportion relative très infime de 2008 à 2011. Ces proportions s'établissent à 3,98% en 2008 et à 8,51% en 2011.

Figure 3: Evolution des soldes des comptes des collectivités et des autres correspondants du Trésor. Source: Auteur à partir des données de la BGCT 2011



L'évolution des soldes des comptes des déposants n'aurait de sens que si elle est rapportée à la disponibilité du Trésor. Il faut préciser ici que les disponibilités représentent tous les avoirs à un instant donné de l'Etat burkinabé. Il ne s'agit pas de la trésorerie nette liée à la gestion des dépôts. Cette situation est due au fait que la gestion des fonds confiés n'est pas séparée d'avec celle des opérations propres de l'Etat.

Le tableau ci-après met en évidence l'évolution non seulement des soldes des comptes des correspondants par rapport aux disponibilités de l'Etat, mais encore permet de voir l'évolution des ratios, disponibilités sur solde des comptes des correspondants.

Tableau 3: Rapport entre solde des comptes des correspondants et les disponibilités construit à partir des données de la BGCT 2011

INTITULE	2 008	2 009	2 010	2 011
SOLDE COMPTE DES CORRESPONDANTS	272 301 558 321	165 965 429 770	383 885 351 944	396 111 492 908
DISPONIBILITES	70 235 415 437	113 760 324 886	274 931 367 524	161 217 960 248
DISPONIBILITES/SOLDE DES COMPTES DES CORRESPONDANTS	25,79%	68,54%	71,62%	40,70%

Nous voyons ici qu'au 31/12/2008, si l'Etat burkinabé renonçait à toutes ses dépenses, il sera juste en mesure de faire face à 25,79% des engagements pris vis-à-vis des déposants.

Ce ratio se dégrade si l'on retire des disponibilités, le compte BCEAO (517) destiné au Programme d'Ajustement Structurel et qui diffère de par son fonctionnement des autres comptes de disponibilité de l'Etat.

Tableau 4: Nouvelle situation du rapport correspondant et disponibilités construit à partir des données de la BGCT 2011

INTITULE	2 008	2 009	2 010	2 011
SOLDE COMPTE DES CORRESPONDANTS	272 301 558 321	165 965 429 770	383 885 351 944	396 111 492 908
DISPONIBILITES SANS PAS	35 479 046 481	40 862 162 244	124 757 119 626	103 800 296 280
RATIO DISPO/COMPTES DES DEPOSANTS	13,03%	24,62%	32,50%	26,20%

Ce tableau nous donne des ratios encore plus faibles. Ce qui traduit l'inconfort vis-à-vis des déposants car les priorités de l'Etat passeront toujours avant les besoins des correspondants.

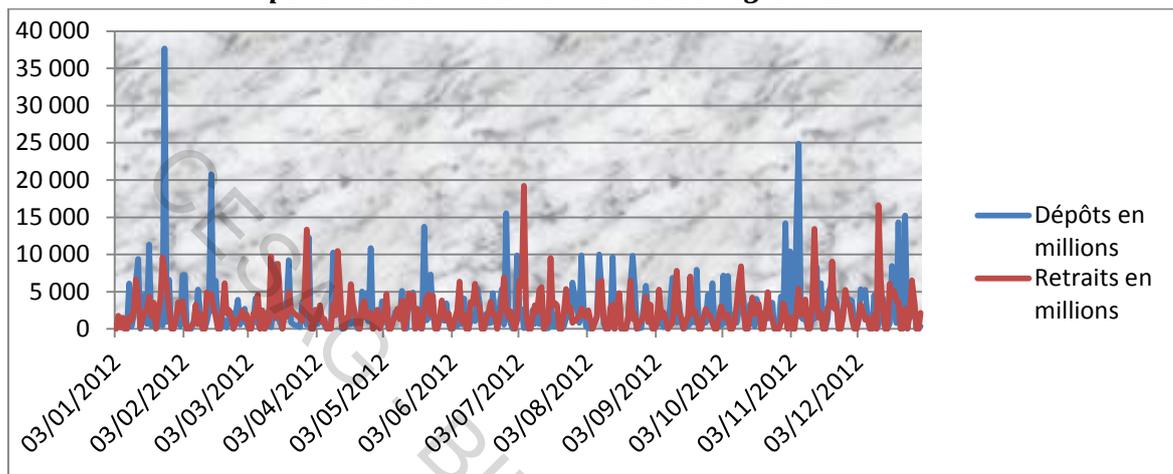
II- Analyse de l'exploitation

L'exploitation de la gestion des dépôts de fonds peut s'apprécier à travers les flux des dépôts et des retraits. En effet, l'activité étant caractérisée par la réception des fonds des déposants et leur décaissement sur demande de ces derniers, nous nous sommes intéressés aux mouvements des correspondants qui affectent leurs comptes. C'est ainsi que nous avons considéré tous les mouvements créditeurs des comptes comme des entrées de fonds et les mouvements débiteurs comme des sorties de fonds. Il est vrai que certains mouvements sont internes et sont matérialisés tout simplement par des virements sans aucune incidence sur les disponibilités. Toutefois, en l'absence de

données complètes, nous avons considéré dans le cadre de notre analyse que tous ces mouvements ont une incidence directe sur les disponibilités de l'Etat.

Le graphique ci-après nous donne l'évolution ou les flux d'opérations qui ont affecté les comptes des déposants du Trésor et aussi la trésorerie de l'Etat au de l'année 2012.

Figure 4: Evolution des recettes et des dépenses des dépôts construite par l'auteur à partir des données 2012 tirées du logiciel CIE



Cette représentation nous permet d'affirmer qu'au cours de l'année 2012, les dépôts dans les comptes des correspondants ont été au-dessus des dépenses effectuées sur leur compte.

Cette situation est idéale et même souhaitable car elle facilite l'exploitation. En effet, lorsque les entrées de ressources sont supérieures aux sorties de ressources cela met le gestionnaire dans une situation confortable pour mieux conduire sa mission.

Considérant les données sur les recettes enregistrées au crédit des comptes des correspondants et les dépenses enregistrées au débit de ces comptes, nous pouvons estimer la dispersion des recettes et des dépenses autour de sa tendance en 2012.

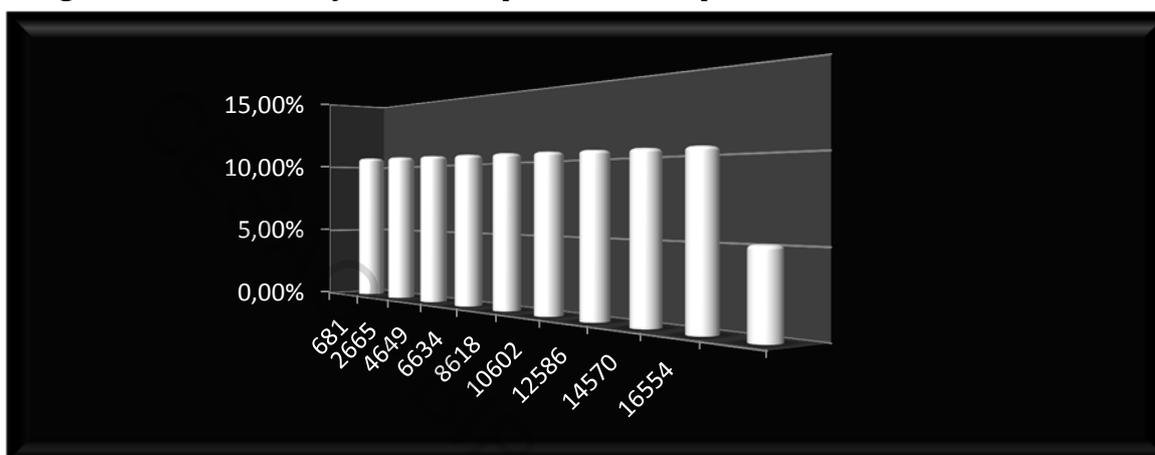
Le tableau suivant nous donne un aperçu des variables clés pour les opérations de dépôts de retrait des déposants.

Tableau 5: Variables de dispersion des dépôts et des retraits des déposants du Trésor

Indicateurs	Dépôts (millions FCFA)	Retraits (millions FCFA)
MOYENNE	2 665	2 474
ECART TYPE	3 968	2 570

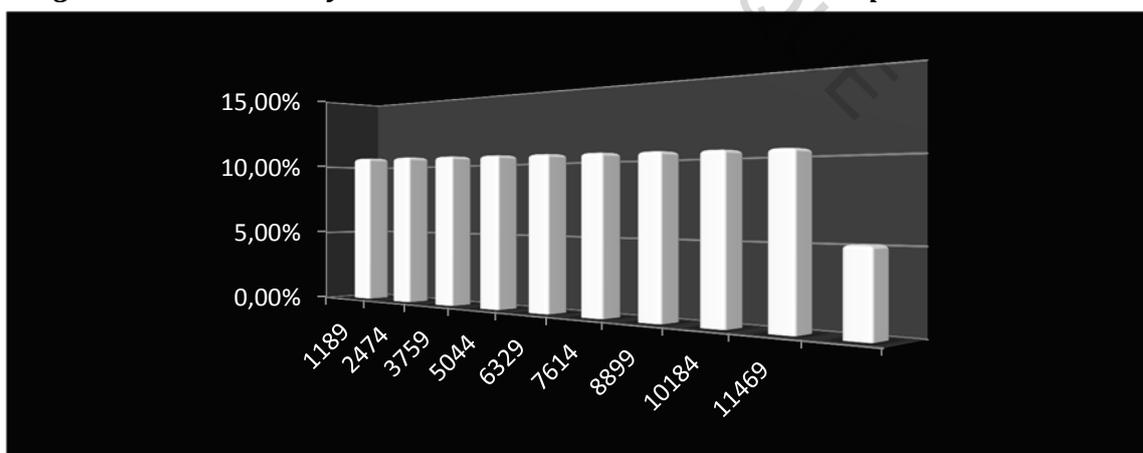
Une analyse plus approfondie des mouvements créditeurs des comptes des correspondants nous permet de voir qu'au cours de l'année 2012, l'ensemble des réceptions de fonds du Service des Dépôts de Fonds pour le compte des déposants s'est établi à plus de 681 millions de F CFA.

Figure 5: Evolution moyenne des dépôts des correspondants du Trésor en 2012



Pour ce qui est des opérations débitrices des comptes des déposants (retraits) enregistrées au titre de l'exercice 2012, le graphe suivant ci-après nous révèle qu'elles s'établissent à plus de 1189 millions de FCFA.

Figure 6: Evolution moyenne des mouvements de retraits des déposants en 2012



L'analyse globale nous permet de savoir que les opérations de recettes et de dépenses au titre du SDF évoluent presque de la même façon avec une modulation plus importante au niveau des recettes.

III- Trésorerie

La gestion des dépôts n'étant pas séparée de celle des opérations de l'Etat au Burkina Faso, sa trésorerie est aussi liée à ce dernier. Ainsi comme nous l'avons vu au niveau de l'analyse de la structure financière des dépôts, il y a inconfort au niveau de la trésorerie de l'Etat pour faire face aux engagements vis-à-vis des correspondants.

PARAGRAPHE III : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE APPROFONDI : CAS DU BURKINA FASO

Cette dernière phase du diagnostic se veut une analyse critique de l'ensemble des déposants du Trésor, de leurs activités et particulièrement des prestations offertes par le Trésor.

I. Les déposants

La norme n°8 de l'UEMOA « *les composantes de la trésorerie de l'Etat exposé des motifs* », classifie les correspondants des Trésors de la façon suivante :

- ❖ les collectivités locales ;
- ❖ les Etablissements publics locaux ;
- ❖ les sociétés et organismes publics nationaux.

Il faut ajouter à cette catégorie de déposants obligatoires le fait que l'article 61 du guide didactique directive 07 2009 « permet à un particulier de devenir correspondant du Trésor dès qu'il ouvre un compte bancaire au Trésor, si la loi ou la réglementation nationale permet au Trésor d'ouvrir des comptes bancaires aux particuliers, à l'instar des banques Commerciales ». Cette dernière catégorie est appelée déposants facultatifs.

Au Burkina Faso, en dépit du fait que la loi autorise l'ouverture de comptes aux particuliers, la pratique se limite uniquement aux déposants obligatoires composés ainsi qu'il suit :

- ❖ Les collectivités territoriales ;
- ❖ Et les autres correspondants du Trésor.

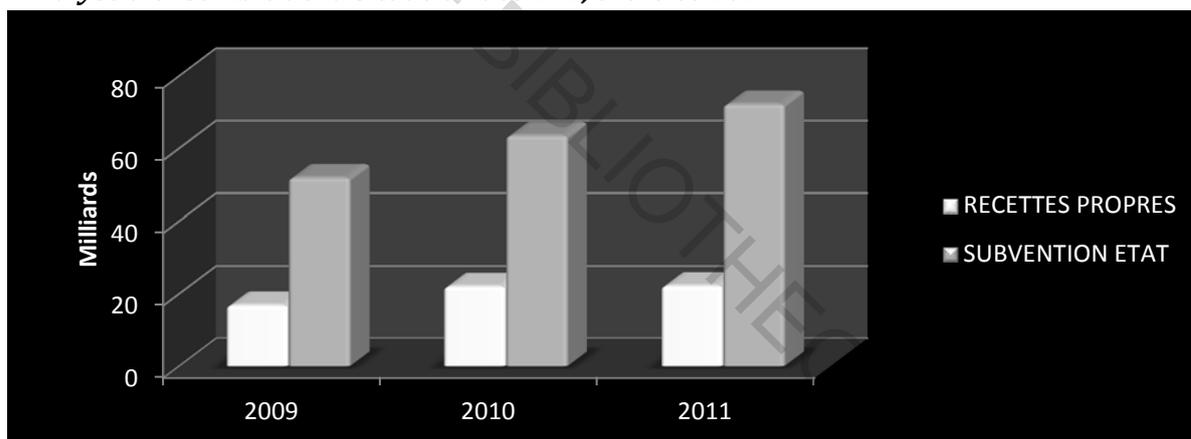
Pour l'ensemble de ces clients du Trésor, il faut remarquer que ce sont des entités publiques qui mènent des activités financières et qui jouissent d'une autonomie

financière. Toutefois, la plupart d'entre eux jouissent de la dotation globale de l'Etat pour leur permettre d'atteindre les objectifs qui leurs sont assignés. Pour notre analyse, nous allons ici nous intéresser aux autres correspondants du Trésor et plus précisément aux Etablissements Publics de l'Etat (EPE) pour analyser le confort financier de ces derniers.

Les Etablissements Publics de l'Etat comme les autres correspondants du Trésor sont des institutions qui jouissent de l'autonomie financière et qui poursuivent entre autre les objectifs de rentabilité tant économique que financière de leurs activités.

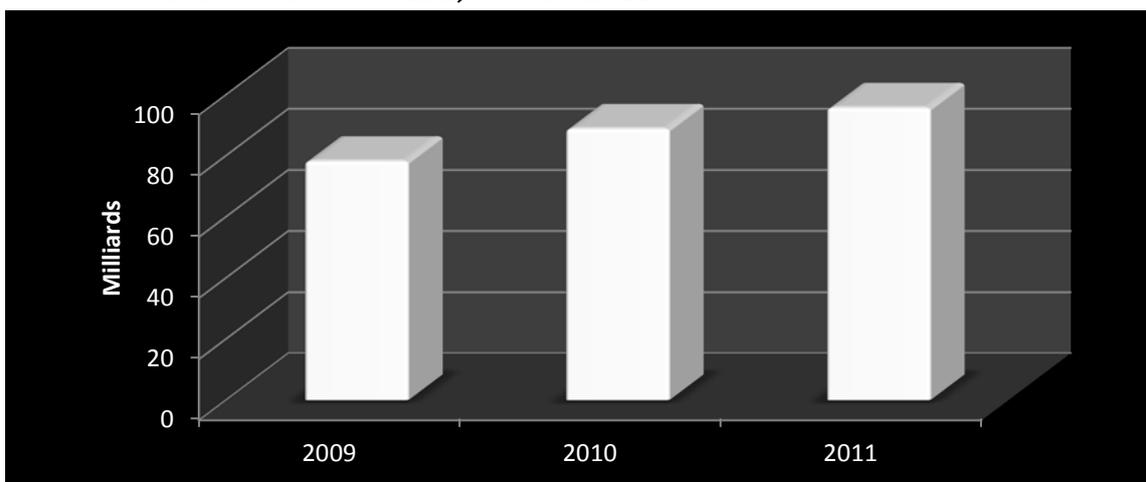
A ce titre, ils reçoivent de l'Etat des dotations comme appui à la conduite de leurs missions. Une revue historique de l'évolution de leurs ressources financières composées de ressources propres et de subventions de l'Etat nous permet d'établir le graphe suivant.

Figure 7: Composition des ressources financières des EPE à partir des données issues "Analyse d'ensemble de la situation des EPE, exercice 2011"



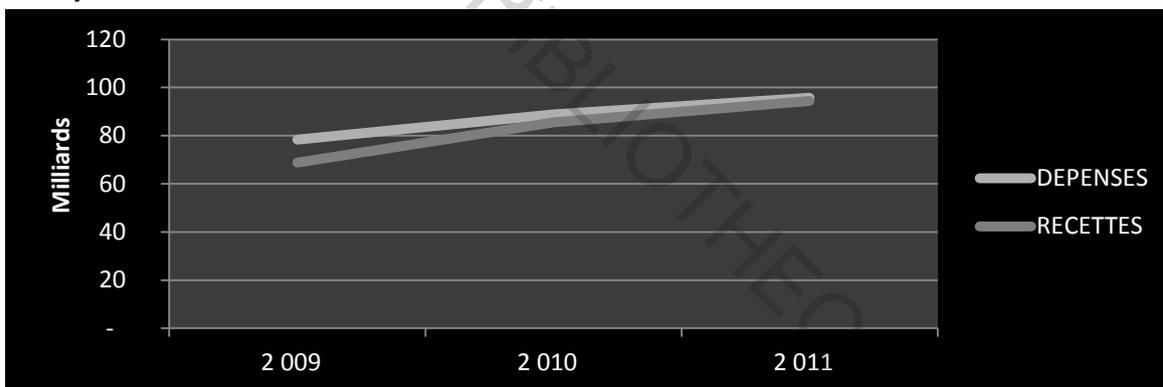
On aperçoit à partir de là que les EPE sont structurellement dépendants des subventions de l'Etat. Pour ce qui est de leurs dépenses, le schéma ci-après donne leur évolution depuis 2009 et révèle qu'elles s'établissent entre 78 milliards et 95 milliards.

Figure 8: Evolution des dépenses des EPE conçue à partir des données issues "Analyse d'ensemble de la situation des EPE, exercice 2011"



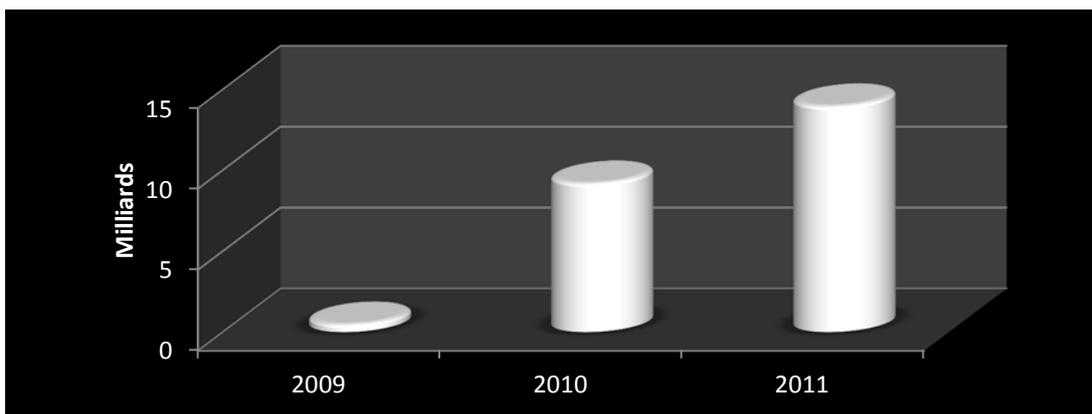
L'analyse de la relation dépenses et recettes montrent que les dépenses exécutées par les EPE sont au-dessus de leurs ressources financières. Cette situation est représentée comme suit :

Figure 9: Confrontation recettes et dépenses des EPE conçue à partir des données issues "Analyse d'ensemble de la situation des EPE, exercice 2011"



L'écart entre les recettes et les dépenses est expliqué par les dettes et représenté ainsi qu'il suit :

Figure 10: Dettes des EPE conçue à partir des données issues "Analyse de la situation des EPE, exercice 2011"



Tout compte fait, nous voyons que la grande majorité des clients du Trésor a une structure financière faible et est fortement dépendant de la subvention. Ceci constitue un gros handicap car l'exercice de la fonction bancaire du Trésor se trouve lié au rythme de décaissement des subventions au profit des déposants.

II- *Activités du Service des Dépôts de fonds*

Le service des dépôts de fonds est l'organe chargé de l'exercice de la fonction bancaire du Trésor Public au Burkina. A ce titre, il reçoit les dépôts de ses correspondants, assure la disponibilité des fonds déposés à la demande de ces derniers.

L'ensemble des prestations offertes par le Trésor à ses déposants et les coûts de ses prestations sont annexés au présent (ANNEXE J).

Il faut noter que les fonds déposés par les correspondants à titre obligatoire ou facultatif produisent des intérêts créditeurs au profit de ces derniers⁷ dans des conditions précisées par l'arrêté n°10/MEF/SG/DGTCP/ACCT du 29/01/1999 portant rémunération des dépôts de fonds au Trésor Public, joint également en annexe (ANNEXE J),.

Le tableau ci-après nous fait la synthèse des intérêts payés aux déposants et des produits nets bancaires issus de la gestion des dépôts

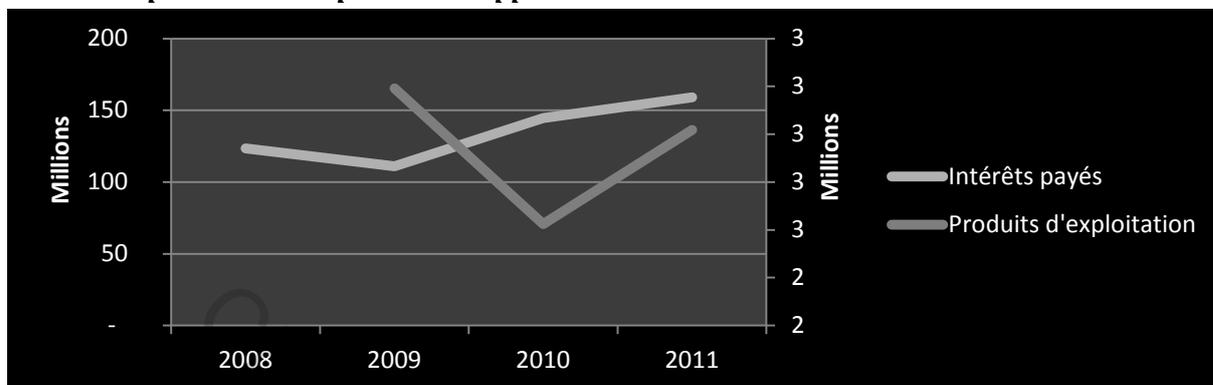
Tableau 6: Evolution des charges d'intérêts et des produits net bancaires

Date	2008	2009	2010	2011
Intérêts payés	123 548 011	111 011 663	144557166	158 979 147
PRODUITS NET BANCAIRES	-	2 795 913	2 511 969	2 709 023

⁷ Article 8 du décret n°98-429/PRES/PM/MEF du 13 Octobre 1998 relatif à la gestion des comptes de dépôt de fonds au Trésor Public.

Nous pouvons dire à cette étape que les sources de ressources issues de la gestion des dépôts sont très infimes par rapport aux charges d'intérêts à payer. Cette situation se lit à travers le schéma ci-après :

Figure 11: Evolution comparative des charges financières et produits financiers construite par l'auteur à partir du rapport d'activité du SDF



En définitive, le diagnostic de l'exercice de la fonction bancaire peut se résumer à travers la matrice suivante :

Tableau 7: Analyse SWOT de l'exercice de la fonction bancaire du Trésor

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Puissance Publique ; • Présence d'infrastructures adéquates (immobilisation corporelle) ; • Participation à SICA-UEMOA • Fiabilité des chèques Trésor • Utilisation d'un logiciel bancaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Non maîtrise des risques • Oisiveté des fonds, • Confusion entre fonds propres de l'Etat et fonds des tiers, • Précarité de la stabilité financière des clients • Prestation des services limités • Faible niveau de formation des agents • Pratique du positionnement préalable des chèques Trésor • Absence de réglementation entourant la gestion des risques • Absence d'états financiers • Absence d'autonomie de gestion
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Attractivité du marché inter bancaire et inter trésor ; • Appropriation des normes de gestion prudentielle • Attractivité du secteur bancaire • Secteur en plein expansion • Intensification du marché financier sous régional 	<ul style="list-style-type: none"> • Etroitesse du portefeuille client ; • Manque de confiance au système bancaire de l'Etat ; • Evolution rapide de la technologie du secteur bancaire • Fluctuation du marché financier

Le diagnostic opéré tant au plan juridique, financier que stratégique nous a permis de passer au peigne fin l'exercice de la fonction bancaire au sein de l'UEMOA et spécifiquement au Burkina Faso. Le tableau récapitulatif de l'analyse SWOT, nous a permis de faire un tour d'horizon des points faibles et des points forts des pratiques actuelles et de comprendre les menaces et les opportunités de l'environnement qui font face à l'exercice de cette activité.

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'AGENCE TRESOR PAYS

Dans ce chapitre, nous allons procéder à la description de l'Agence Trésor et à la définition de la stratégie opérationnelle de l'Agence.

PARAGRAPHE I : DESCRIPTION DE L'AGENCE TRESOR PAYS

L'Agence Trésor Pays sera une réponse aux insuffisances constatées lors du diagnostic de l'exercice de la fonction bancaire des Trésors et aussi une réponse à l'optimisation des actions des Etats sur les marchés financiers.

I. Mission et objectifs de l'Agence

L'Agence Trésor Pays est un organe public qui a pour mission l'optimisation de la trésorerie de l'Etat à travers la participation active sur le marché financier sous régional et international.

Elle poursuit les objectifs suivants :

- ❖ Rechercher les meilleurs placements pour les excédents de trésorerie de l'Etat ;
- ❖ Placer les titres publics sur le marché auprès des investisseurs nationaux, sous régionaux et internationaux ;
- ❖ Participer activement aux opérations du marché financier en tirant profit des opportunités offertes par l'Agence UMOA Titres de la BCEAO ;
- ❖ Assurer une gestion active des dépôts de fonds

II- Organisation

L'Agence Trésor Pays sera une structure centrale rattachée à la Direction Générale du Trésor et devra jouir d'une autonomie de gestion par rapport aux opérations propres de l'Etat, d'une autonomie financière lui permettant de faire face à ses engagements à tout moment et de prendre part aux opérations du marché financier.

L'Agence hérite d'une organisation déjà mise sur place, celle de structure en charge de la gestion des dépôts de fonds. Cette nouvelle structure est ainsi la dérivée parfaite des directions ou services en charge de la gestion des dépôts dans les Etats membres de l'UEMOA.

L'agence sera organisée ainsi qu'il suit :

- ❖ **une Présidence de l'Agence** chargée de la conduite de la mission dévolue à l'agence. Elle est dirigée par un(e) Président(e) qui peut être en même temps le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique ;
- ❖ **une direction de l'Agence** dont le premier responsable a un rang de directeur exécutif de l'Agence. C'est lui qui coordonne et conduit les activités de l'Agence. Il est comptable des engagements pris par l'Agence auprès de ses partenaires stratégiques. Le premier responsable doit être un haut cadre rompu aux questions des finances de marché (niveau minimum BAC+5 en Finance de marché) avec une expérience minimum de dix ans.
- ❖ **un département chargé du Contrôle interne** : c'est l'organe chargé de la coordination des instruments de pilotage, du système d'information et de gestion. Il anime les temps forts du processus de contrôle de gestion et est composé de spécialistes comptables, de spécialistes en techniques bancaires, d'économistes. Il est aussi chargé des recherches opérationnelles. L'ensemble du personnel du Contrôle interne doit être des cadres avec un niveau exigé de BAC+5 pour chacun dans son domaine de compétence avec une expérience exigée de trois ans dans le domaine de compétence.
- ❖ **Un département informatique** : c'est l'organe chargé de la veille technologique, de l'appui conseil à l'exploitation des outils de travail informatiques, à la maintenance informatique. Il sera piloté par un ingénieur de conception informatique (BAC+5) en option développement et en maintenance informatique avec une expérience exigée de trois années.
- ❖ **un département chargé de la Clientèle** : il assure la gestion des clients de l'agence. Ces clients sont aussi appelés correspondants du Trésor. Il est composé de Chargés des déposants facultatifs et de chargés des déposants obligatoires. Il est chargé de la gestion des comptes des clients, de la gestion des moyens de paiement (guichet automatique et cartes de crédit, chéquiers) de la gestion de la relation clientèle. Ce département doit être piloté par un haut cadre de niveau BAC+5 en Marketing avec une expérience minimum de trois ans dans le secteur d'activités.
- ❖ **Un département chargé de la Trésorerie** qui est au cœur des activités de l'agence. En effet, c'est le service qui maîtrise les flux de recettes et de dépenses et qui veille à assurer une gestion active des dépôts et à assurer un

meilleur placement des disponibilités oisives de l'Etat. Le premier responsable de ce poste doit être un haut cadre (BAC+5 Banque et finance de marché) avec une expérience de trois années dans le domaine de compétence.

- ❖ ***Un département chargé de la Dette*** et des engagements financiers de l'Etat. Il assure une gestion optimale du portefeuille de titres négociables de l'Etat en collaboration avec l'agence UMOA Titres afin de lever des fonds auprès des investisseurs nationaux, sous régionaux et internationaux. Ce département doit être dirigé par un haut cadre de niveau BAC+5 en finance de marché avec un minimum de trois années d'expérience.
- ❖ ***Un département chargé de la Gestion des Risques*** qui est chargé d'offrir une meilleure couverture des opérations financières de l'Etat face aux risques divers du marché. La gestion des risques est confiée à un haut cadre de niveau B+5 en Banque et finance avec trois années d'expérience.
- ❖ ***Un département des Ressources Humaines*** qui est l'organe chargé du recrutement des compétences pour le bon fonctionnement de l'Agence et le pilotage de la carrière et de la politique de motivation des agents. Ce département doit être piloté par un haut cadre (BAC+5 en gestion en Gestion des Ressources Humaines)
- ❖ ***Un département chargé de la Comptabilité et des Finances*** chargé de d'élaborer et d'exécuter le budget de l'agence, d'enregistrer les opérations comptables et financières de l'Agence et de la produire des états financiers. Le premier responsable de ce poste doit être un haut cadre de niveau BAC+5 en Comptabilité et en Finance avec une expérience minimum exigé de trois ans dans le domaine.

Pour une meilleure visibilité de l'organisation de l'Agence, un organigramme est joint en annexe A.

III- Prestations offertes

L'Agence Trésor Pays assure l'interface de l'Etat vis-à-vis de ses usagers. Outre ces activités régulières décrites par l'Arrêté N°11/MEF/SG/DGTCP/ACCT portant tarification des opérations relatives à la tenue des comptes de dépôts de fonds au Trésor Public du 29/01/1999 (ANNEXE K), elle anime à cet effet des relations avec la

clientèle. L'Agence est aussi chargée de la gestion de la trésorerie, de la dette et du maintien des relations stratégiques.

- ❖ La relation clientèle : Il s'agit de recevoir les clients, de suivre leurs comptes, d'assurer l'appui conseil, d'assurer la gestion des chèquiers. De répondre aux différentes préoccupations des usagers et les dysfonctionnements qui peuvent survenir dans la tenue des comptes. Ce service assure la vitrine de l'Agence vis-à-vis de ses usagers.
- ❖ La gestion de la trésorerie constitue une activité capitale dans la vie de l'Agence. Il s'agit de la gestion des flux de liquidité. Dans ce sens, il analyse les flux des encaissements et les flux des décaissements, gère la relation avec l'Agence Comptable Centrale du Trésor (ACCT) par le suivi des avances de trésorerie. Il est chargé de la gestion des comptes BCEAO, du paiement des salaires et des relations avec les autres intervenants de l'agence. Il entretient des liaisons étroites avec la BCEAO et spécialement avec l'Agence UMOA Titres pour assurer un meilleur placement des disponibilités et des excédents de trésorerie.
- ❖ La gestion de la dette : Ce département gère le portefeuille de la dette négociable de l'Etat. Il s'agit de faire en sorte que l'on puisse émettre aux taux les plus avantageux du marché. Il s'agit aussi de placer les excédents de trésorerie dans les bons et obligations à haut rendement des Etats de l'Union.

IV- Règles et normes de gestion prudentielle

L'Agence n'est pas une banque mais de par ses activités, elle œuvre activement sur le marché financier et offre des prestations bancaires. A cet effet, une réglementation appropriée doit être mise en œuvre pour lui assurer une pérennité dans le fonctionnement et pour assurer la protection de l'épargne publique.

Les points saignants de la réglementation doivent être l'application du capital minimum requis et surtout du respect des principes de gestion prudentielle en vigueur dans l'UMOA.

Selon Gilles MORISSON⁸, « la liquidité est la première source de défaillance bancaire » et « la solvabilité, la seconde source majeure de défaillance ».

MORISSON définit la liquidité comme étant « la capacité d'une banque à faire face à ses exigences immédiates avec ses ressources liquides et disponibles » et précise que « le risque de solvabilité survient lorsque la banque est dans l'impossibilité de couvrir ses pertes générées par tous les types de risques, avec le capital disponible (fonds propres). ».

Pour asseoir une agence structurellement stable, nous nous appuyons sur les recommandations de Bâle II actuellement en application pour déterminer le capital minimum requis afin de permettre à notre structure de faire face au risque de liquidité et de solvabilité. La grande difficulté qui se pose ici, c'est la détermination de la composante du portefeuille sur laquelle nous devons appliquer ces principes.

En effet, une bonne partie des déposants est constituée de démembrements de l'Etat et une toute petite partie du portefeuille, mais qui est appelé à grandir, est constituée des particuliers. Pour notre travail, nous allons considérer ici l'ensemble du portefeuille en espérant que l'adoption de notre projet interpellera le législateur à clarifier la situation.

Pour ce faire, considérons les trois piliers du deuxième accord de Bâle qui sont les suivants :

- ❖ *Pilier 1 : Exigences quantitatives minimales de fonds propres au titre des risques de crédit, de marché et opérationnels ;*
- ❖ *Pilier 2 : Processus de surveillance prudentielle ;*
- ❖ *Pilier 3 : Discipline de marché.*

Au titre du pilier 1, nous considérons uniquement le risque de crédit et le risque opérationnel au Burkina compte tenu du fait que le risque de change est quasiment négligeable.

Le risque de crédit nous renvoie à l'élaboration du tableau suivant :

⁸ Document pédagogique n°6-Mai 2012, l'adéquation des fonds propres des banques aux risques, mise en œuvre du deuxième accord de Bâle et évolution vers un troisième accord

Tableau 8: Détermination de l'exigence de fonds propres au titre du risque crédit

Contreparties	Pondérations	Actifs	Actifs pondérés
Collectivités	20%	31 072 610 808	6 214 522 162
Autres correspondants	20%	396 111 492 908	73 007 776 420

Nous avons considéré dans le tableau ci-dessus les collectivités et les autres correspondants comme faisant partie des administrations locales ou régionales et leur avons affecté le coefficient de pondération selon les orientations données dans le document pédagogique de MORISSON.

Ainsi, l'exigence de Fonds Propres au titre du risque crédit s'établit à :

$$8\%*(73\ 007\ 776\ 420+6\ 214\ 522\ 162) = 6\ 337\ 783\ 887\ \text{FCFA.}$$

Au titre des risques opérationnels, nous allons considérer la moyenne sur trois années des produits nets bancaires globaux auxquels nous affectons le coefficient $k=15\%$.

Tableau 9: Produits nets bancaires issues de la gestion des dépôts de Fonds construit à partir des données des rapports d'activités du SDF

EXERCICES	2009	2010	2011	MOYENNE
PRODUITS NET BANCAIRE	2 795 913	2 511 969	2 709 023	2 672 302

L'exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel s'établit à :

$$15\%*(2\ 672\ 302) = 400\ 845\ \text{FCFA.}$$

L'exigence de fonds propres au titre des risques de change étant quasiment nulle, alors nous pouvons conclure que les exigences quantitatives minimales de fonds propres s'élèvent à 6 338 184 732 F CFA.

Au titre du Pilier 2, une exigence additionnelle de fonds propres à la demande des superviseurs pour couvrir le taux d'intérêt sur le portefeuille bancaire, de liquidité, de concentration des risques de crédit (grands risques), de qualité du contrôle interne, d'expertise des équipes, de stratégie, d'organisation et de ressources doit être prise en compte. Nous avons estimé pour le moment que risque encouru au titre des grands risques est négligeable pour conduire notre réflexion.

Enfin, le pilier 3 fait obligation à l'Agence de publier à l'égard des banques ses résultats à l'intention de ses clients et tous les acteurs de la vie économique afin qu'ils puissent juger de l'adéquation de leur capital au risque pris.

PARAGRAPHE II : STRATEGIE OPERATIONNELLE

I. Les interventions sur le marché monétaire UMOA

L'Agence Trésor Pays de par ses activités est un acteur actif du marché financier UEMOA. A cet effet, il place sur ce marché ses excédents de trésorerie et lève des fonds pour le financement de l'économie.

Les Agences Trésors Pays de l'Union forment un réseau. Ce réseau s'étend sur tous les Etats de l'UEMOA. Il est en principe constitué des huit agences de l'UEMOA et est coordonné et supervisé par la BCEAO à travers l'Agence UEMOA Titres.

Les relations inter trésor offrent des opportunités aux différents Etats d'intensifier la collaboration entre eux et de tisser un réseau d'échange mutuellement avantageux. A travers ce réseau, un Etat peut soit placer ses excédents de trésorerie soit lever des fonds.

La schématisation de ce réseau est donnée dans l'annexe B.

Ce réseau ainsi proposé prévoit que l'ensemble des opérations à effectuer par les Etats doivent utiliser le canal de la BCEAO à travers l'Agence UEMOA Titres. Un Etat peut financer son besoin de financement en ayant recours aux excédents enregistrés par un autre Etat de l'Union par le biais de la BCEAO et vice versa.

L'Agence Trésor au sein d'un pays s'insère dans le réseau du Trésor afin de pouvoir satisfaire au tant que possible ses différents usagers. L'annexe C décrit le réseau Trésor du Burkina dans lequel s'insère l'agence pour desservir tout le pays.

II- L'alliance stratégique avec la BCEAO

La BCEAO est l'institution sous régionale en charge de la conduite de la politique monétaire au sein de l'union. A cet effet et pour conduire efficacement la mission qui lui est dévolue, elle a mis sur pieds l'Agence UMOA Titres pour apporter son concours aux Etats membres de l'Union en vue de mobiliser, sur les marchés de capitaux, les

ressources nécessaires au financement de leurs politiques de développement économique, à des coûts maîtrisés.

Cette Agence selon la BCEAO « *apportera son assistance aux Trésors Nationaux pour le renforcement de leurs capacités, la détermination et la formulation de leurs besoins, la programmation et la coordination de leurs interventions sur les marchés de capitaux, la promotion des titres publics auprès des investisseurs nationaux, régionaux et internationaux* ».

Elle sera aux côtés des Etats pour leur permettre d'« *assurer une gestion opérationnelle des émissions et offrira aux Trésors Nationaux un service de placement de leurs excédents de trésorerie, sur la base d'instructions expresses et en fonction des conditions du marché* ».

Les Agences Trésors en travaillant étroitement en collaboration avec « Agence UMOA Titres » pourront s'offrir de meilleures opportunités dans la conduite des missions qui leur sont assignées.

III- La modernisation des processus

Les services bancaires devant aujourd'hui répondre aux exigences de diversifications et de sécurité doivent impérativement recourir aux nouvelles technologies. La modernisation des processus de traitement se révèle comme un impératif vital.

L'Agence Trésor doit asseoir son processus de traitement de l'information qui s'appuie sur une bonne maîtrise des technologies de l'information et de la communication. Opérer sur le marché monétaire ouest africain requiert que l'on s'outille suffisamment afin de répondre aux exigences du métier.

L'Agence doit pouvoir opérer en temps réel avec des informations fiables. Rompre avec les traitements manuels des opérations, rompre avec les services de caisse manuels, disposer de distributeurs automatiques de billets, permettre aux usagers de pouvoir consulter leurs comptes en ligne, disposer de cartes de crédit, pouvoir effectuer un virement d'une opération en temps réel sur tout le réseau, voilà les exigences auxquelles feront face les agences Trésor Pays.

IV- Le plan ressources humaines

Les ressources humaines constituent la cheville ouvrière de toute structure. L'Agence Trésor doit aussi se doter de ressources humaines à même de l'aider à conduire efficacement ses missions. L'Agence Trésor du Burkina sera composée du personnel suivant.

L'évolution des ressources humaines sur les 5 ans est surtout caractérisée par l'accent mis sur l'accroissement du nombre des déposants particulièrement les déposants facultatifs ce qui va entraîner plus d'attention par le recrutement des agents pour les services caisse et clientèle à la troisième année au niveau du siège. Pour une visibilité de l'agence à travers tout le pays, nous envisageons l'ouverture de guichets de l'agence au niveau des treize (13) régions du Burkina pour approcher les services aux usagers. Le tableau ci-après nous récapitule l'évolution des ressources humaines sur les cinq années.

Tableau 10: Les ressources humaines de l'Agence

Postes	Effectifs	
	Ans 1 à 3	Ans 4 & 5
PERSONNEL ADMINISTRATIF	15	15
Président	1	1
Directeur de l'Agence	1	1
Assistante de direction	1	1
Agent de liaison	1	1
Contrôleur interne	3	3
Informatique	2	2
Responsable RH	1	1
Agent RH	1	1
Responsable Comptabilité et Finance	1	1
Agent du département C&F	3	3
PERSONNEL TECHNIQUE	20	24
<i>Responsable Département Clientèle</i>	1	1
Déposants obligatoires	2	2
Déposants privés	2	4
<i>Responsable Départ Contrôle Risques</i>	1	1
<i>Département Contrôle de risques</i>	3	3
<i>Responsable Département Trésorerie</i>	1	1
Salle des marchés	2	2
Caisse	2	4
Télé compense	2	2
Responsable Département Dette	1	1
<i>Département Dette</i>	3	3
<i>Guichet de l'Agence (siège et Représentation régionale)</i>	28	28
TOTAL	63	67

L'Agence Trésor Burkina telle que décrite ci-dessus est une structure de l'Etat rattachée à la Direction Générale du Trésor et de la comptabilité Publique commise à la tâche d'optimiser la trésorerie de l'Etat en tirant profit des opportunités offertes sur le marché. Elle jouira d'une autonomie de gestion et participera activement aux opérations du marché interbancaire et inter trésor. Elle sera forte de trente-cinq (35) personnes au début de ses activités. Cet effectif atteindra trente-huit personnes à la cinquième année d'exercice. En appliquant, les normes exigées au métier de banquier, elle restaurera la confiance des usagers vis-à-vis des prestations publiques.

CHAPITRE III : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET

Nous allons conduire l'analyse financière de notre projet sous deux angles. Il s'agit tout d'abord de la détermination des conditions de sa mise en place, ensuite de l'étude du financement et de la rentabilité du projet.

PARAGRAPHE I : COÛTS DU PROJET

I. La mise en place

L'Agence Trésor Pays sera une direction de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et sa mise en place découle d'un arrêté ministériel portant réorganisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et définissant les tâches qui lui sont assignées.

De ce fait, l'agence bénéficie de la dotation d'un certain nombre d'investissements comme le terrain, les bâtiments, les machines et les équipements ainsi que la plupart de la dotation en outils informatiques. L'Agence est la dérivée parfaite du service en charge des dépôts de fonds fort de plus de 20 personnes et équipés comme il se doit en outils indispensables de travail. Dans le cadre de notre travail, nous estimerons un loyer pour le bâtiment, le matériel mobilier et les véhicules de services à hauteur de 2 millions par mois, l'achat d'équipements additionnels informatiques suivi enfin des autres frais de fonctionnement (renfermant le paiement de l'électricité, l'eau et le service chargé du nettoyage des locaux) d'un montant de 500 000 FCFA par mois.

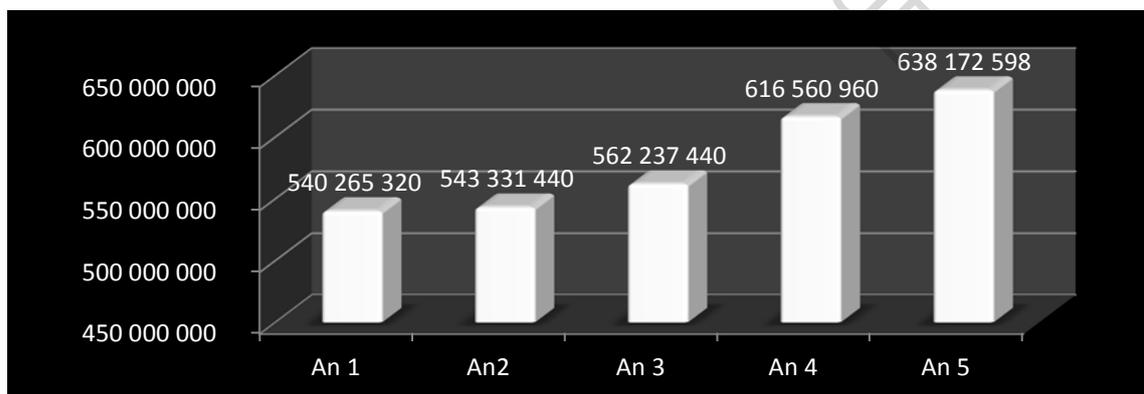
Ainsi et dans le but de permettre à l'Agence de voir le jour, nous avons établi le tableau suivant qui donne le récapitulatif des investissements nécessaires au lancement de ce projet.

Tableau 11: Prévision d'investissement de l'Agence

POSTES D'INVESTISSEMENT	QUANTITE	COUT UNITAIRE	COUT TOTAL
DEPENSES GUICHETS			
Bâtiments	14	5 000 000	70 000 000
ACCESSOIRES DE BUREAU	42	1 000 000	42 000 000
Chaises visiteurs	28	100 000	2 800 000
Logiciels	14	3 000 000	42 000 000
Compteuse de billets	28	500 000	14 000 000
Ordinateurs	42	500 000	21 000 000
TOTAL GUICHET			191 800 000
SIEGE			
Achat d'ordinateurs bureaux complémentaires	30	500 000	15 000 000
FRAIS DE LOCATION			48 000 000
Frais divers			20 000 000
Ordinateurs pour trading	2	584 100	1 168 200
Achat de distributeurs automatiques	16	1 500 000	24 000 000
Acquisition de technologie (licences Bloomberg)	2	11 493 120	22 986 240
Mise en service			3 000 000
Formation			20 000 000
TOTAL SIEGE			154 154 440
TOTAL GENERAL			345 954 440

En plus de ces éléments nécessaires à la mise en place de l'Agence, nous avons évalué le besoin en ressources humaines et avons assis une politique de motivation basée sur le rendement. Le besoin en ressources humaines s'élève ainsi à 304 932 660 F CFA en première année et connaît une évolution au fil du temps conformément au graphique ci –après :

Figure 12: Simulation de l'évolution des charges de personnel



II- La trésorerie

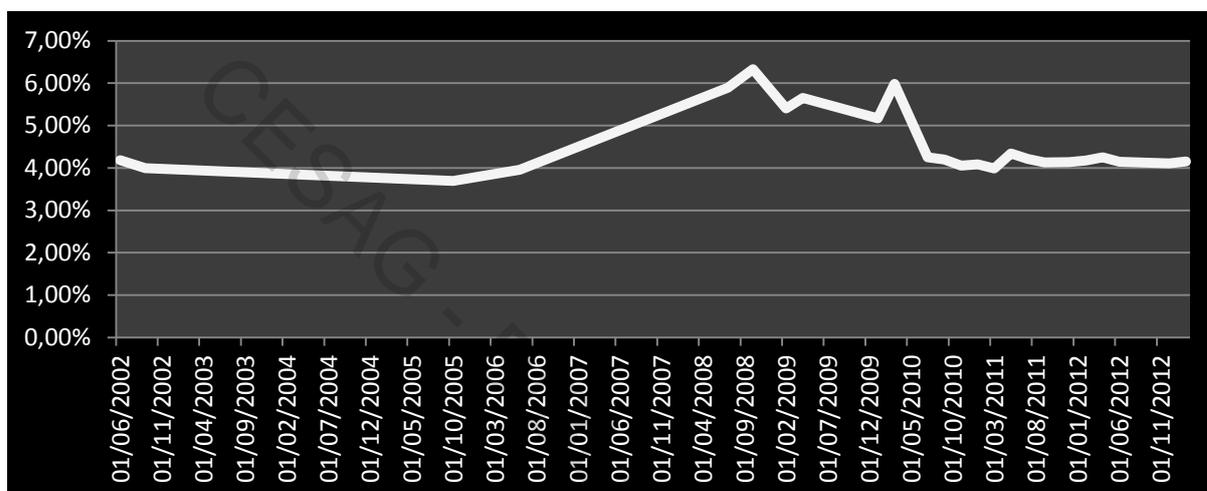
Afin de constituer notre budget de trésorerie, il s'avère nécessaire pour nous de nous appesantir sur l'évolution des produits et celle des charges d'exploitation de l'Agence.

1. Les hypothèses d'évaluation

Pour estimer les produits d'exploitation, nous sommes partis du postulat selon lequel les émissions en bons du Trésor se feront sur la base des prévisions des Etats affichées par la BCEAO au titre de l'année 2013.

L'historique des émissions des bons du Trésor au Burkina nous permet de construire l'évolution du taux moyen acquis par le Trésor lors des émissions des bons du trésor de durée de vie de 3 mois. Cette courbe prend l'allure suivante :

Figure 13: Evolution du taux moyen d'adjudication des bons du Trésor (3 mois) Burkina



Ces émissions se font au taux de 4,52% en moyenne pour une période de 3 mois. Ainsi, au regard des prévisions affichées par le Burkina Faso, nous avons estimé que nous pouvons émettre 26 milliards au titre de la première année au taux moyen de 4.52%.

Les émissions d'obligations de l'Etat se font également suivant les prévisions 2013 publiées par la BCEAO au taux de 6.% sur sept ans. Au regard de ces prévisions, nous estimons que l'Etat peut émettre 26 milliards de FCFA.

L'ensemble des emprunts aux banques, établissements financiers et aux Trésor se font sur une durée d'une semaine au taux de 2,75%. Les montants alloués à ces opérations sont estimés à partir de la moyenne des emprunts des banques et établissements financiers du Burkina Faso en 2013. Cette moyenne a été multipliée par le nombre de semaine dans une année soit 52 semaines pour obtenir le montant total à emprunter au cours d'une année.

Pour ce qui est des prêts, le montant total que le Burkina Faso peut consentir au système bancaire et aux Trésors de l'Union pour une durée maximale de 1 mois est estimé à 8 000 millions FCFA / Semaine. En faisant une extrapolation, nous avons $(8000/16)*52$ d'où 26 milliards pour l'année. Aussi, nous estimons que l'on peut débiter avec ce même montant au titre des prêts inter-banques mais au taux moyen de 4,90%.

Pour les placements des excédents de trésorerie, il convient de noter la possibilité aussi d'acheter les bons du Trésor comme les obligations d'autres Etats. Aussi, en 2013, les Etats de l'UEMOA hors Burkina Faso ont affiché des prévisions d'émission d'un montant global de 1 052 211 millions F CFA en bons du Trésor et 754 000 millions en obligations du Trésor.

Par le biais de l'Agence Trésor Burkina, nous interviendrons sur le marché financier pour placer nos excédents de ressources par l'achat d'obligations et de bons et par moment, lever les fonds en les cédant pour des besoins de liquidité. Ainsi sur 1 052 211 millions, nous achetons par exemple 10 milliards en bons au taux 4,52% pour 3 mois et 10 milliards en obligations au taux de 6% pour 3 ans.

Supposons qu'avant la fin de l'échéance et suivant nos anticipations sur l'évolution du marché, les valeurs des bons négociables sur le marché s'apprécient et les taux des bons passent de 4,52% à 4,66% pour les deux derniers mois restant et les obligations passent à 7% au lieu de 6% pour les 2 ans restants.

L'ensemble de ces hypothèses nous permet d'avoir les résultats consignés dans les tableaux ci-après :

2. Evolution des Produits d'exploitation

Conformément aux hypothèses ci-dessus, nos produits d'exploitation peuvent se présenter ainsi qu'il suit (en milliers de FCFA) :

Tableau 12: Evolution des produits d'exploitation de l'Agence Trésor Burkina

PRODUITS	AN1	AN2	AN3	AN4	AN5
Produits d'intérêts sur prêts aux banques et établissements de crédit	106 167	116 783	128 462	141 308	155 439
Produits d'intérêts sur prêts aux Trésor zone UMOA	106 167	116 783	128 462	141 308	155 439
Produits divers d'exploitation bancaire	25 074	27 581	30 340	33 373	36 711
Intérêts sur achats de bons	113 000	124 300	136 730	150 403	165 443
Intérêts sur achats d'obligations	1 800 000	1 980 000	2 178 000	2 395 800	2 635 380
Produits sur vente de bons du Trésor	77 068	84 775	93 252	102 578	112 835
Produits sur vente d'obligations	1 228 070	1 350 877	1 485 965	1 634 561	1 798 018
TOTAL PRODUITS	3 455 546	3 801 100	4 181 210	4 599 331	5 059 264

3- Evolution des charges d'exploitation

Les charges d'exploitation (en milliers de FCFA) de l'Agence sont aussi consignées dans le tableau ci-après :

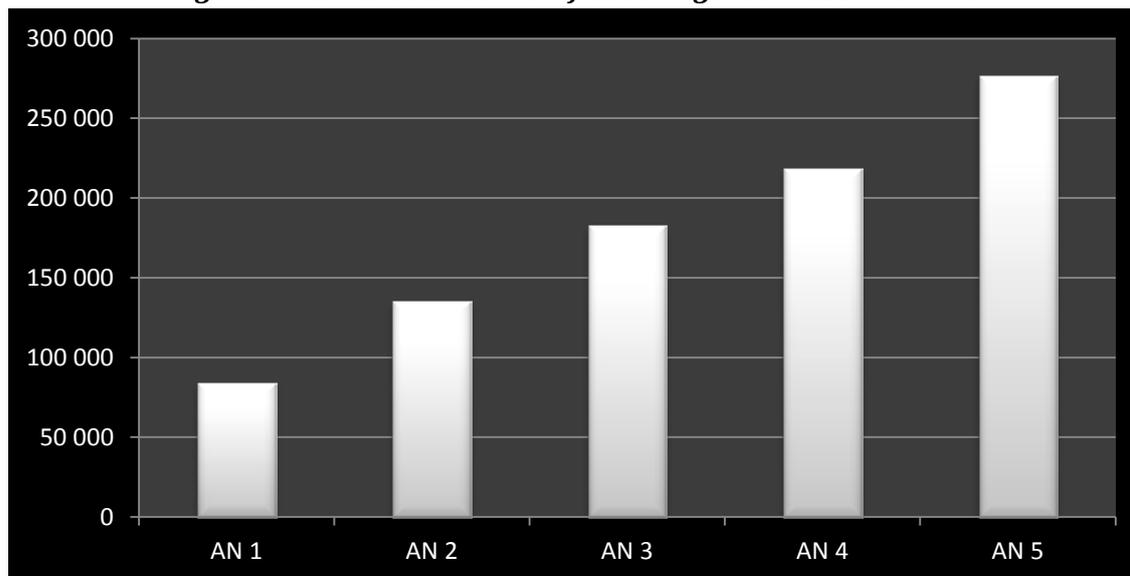
Tableau 13: Evolution des charges d'exploitation de l'Agence Trésor Burkina

CHARGES					
Charges d'intérêts sur dépôts des correspondants	175 000	192 500	211 750	232 925	256 218
Charges d'intérêts sur emprunts auprès des Banques et établissements de crédit	53 472	58 819	64 701	71 172	78 289
Charges d'intérêts sur emprunts zone UMOA	48 125	52 938	58 231	64 054	70 460
Charges d'intérêts sur Emissions Bons du Trésor	1 081 600	1 189 760	1 308 736	1 439 610	1 583 571
Charges d'intérêts sur Emissions obligations du Trésor	1 560 000	1 716 000	1 887 600	2 076 360	2 283 996
Frais de location	48 000	48 480	48 965	49 454	49 949
Frais divers	62 000	62 620	63 246	63 879	64 517
Frais de personnel	304 933	306 466	316 963	345 200	357 113
Dotation aux amortissements	37 994	37 994	37 994	37 994	37 994
TOTAL	3 371 124	3 665 576	3 998 186	4 380 647	4 782 106

A la lumière de nos hypothèses, les présents produits et charges ont été obtenus et nous permettent de simuler ce qui pourrait être les résultats de l'Agence sur l'économie dans son ensemble.

Nous voyons à travers le schéma ci-après l'évolution du résultat (bénéfice) qui en découle.

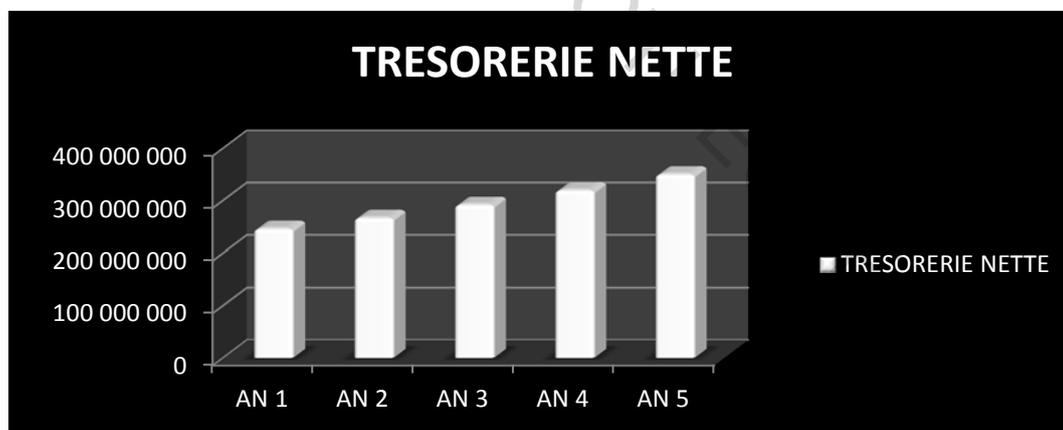
Figure 14: Simulation du Bénéfice de l'Agence Trésor Burkina



III- Budget de Trésorerie

A travers l'enregistrement des encaissements et des décaissements, nous avons élaboré un budget de trésorerie comme annexé au présent document (Annexe I) . La tendance représentée par le schéma ci-après nous donne une plus grande visibilité de son évolution.

Figure 15: Simulation de l'évolution de la trésorerie nette



PARAGRAPHE II : FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET

Ce paragraphe sera composé tout d'abord de l'étude du financement et enfin celle des indicateurs de rentabilité.

I. Financement

La mise en place de ce projet requiert un investissement lourd de 345 954 440 FCFA et sera entièrement financée par le budget de l'Etat. Aussi, pour convaincre les décideurs de l'impératif de la mise en place de cette structure, nous allons nous intéresser à sa rentabilité.

II- Rentabilité du projet

L'étude de la rentabilité du projet se fera à travers la détermination de la Valeur Actuelle Nette (VAN), du Taux de Rendement Interne (TRI), de l'Indice de Profitabilité (IP) et du Délai de Récupération du Capital (DRC).

1. La Valeur Actuelle Nette

La VAN est la différence entre les flux de trésorerie à l'AN1 et le capital investi. Pour la déterminer, nous avons supposé que la conjugaison du risque sur le marché, de la rentabilité des titres et de leur risque systématique tourne autour de 20%. Avec ce taux indicatif, nous avons établi le tableau suivant pour déterminer la VAN.

Tableau 14: Méthode de calcul de la VAN

ANNEES	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
TOTAL PRODUITS	3 455 545 613	3 801 100 174	4 181 210 192	4 599 331 211	5 059 264 332
TOTAL CHARGES	3 371 123 522	3 665 576 304	3 998 185 999	4 380 647 053	4 782 105 833
RESULTAT	84 422 091	135 523 870	183 024 193	218 684 158	277 158 500
Amortissement	37 993 640	37 993 640	37 993 640	37 993 640	37 993 640
EBE	46 428 451	97 530 230	145 030 553	180 690 518	239 164 860
Flux actualisé de l'EBE	46 428 451	81 275 192	100 715 662	104 566 272	115 337 992
Taux d'actualisation	20%				
somme flux actualisés	448 323 568				
Investissements	345 954 440				
VAN	102 369 128				

La Valeur Actuelle Nette est positive. Cela est la preuve que notre projet crée de la valeur et nous conforte dans l'idée que ce projet est intéressant.

2. Le Taux de Rendement Interne

Le taux de rentabilité interne est le taux qui annule la VAN. En résolvant cette équation, nous obtenons ici, un taux égal à **35%**. Nous estimons que ce taux est intéressant dans la mesure qu'il est supérieur au taux minimum exigé par l'Agence.

3. L'Indice de Profitabilité

Cet indicateur mesure l'avantage relatif, c'est -à dire induit par une unité de capital investi. Obtenu à partir de la somme des flux de trésorerie actualisés, rapportée à l'investissement, il est égal à **1,2959**.

L'IP égal à 1,2959 signifie qu'une unité de capital investi procure à l'agence un avantage relatif de 29.59%

4. Le Délai de Récupération

Cet indicateur correspond au nombre de périodes au bout duquel les flux de trésorerie cumulés permettent de récupérer le capital investi. Dans le cas présent, l'agence commence à récupérer ses fonds à partir de la 5^{ème} année.

L'évaluation financière de cette structure montre qu'elle est fortement rentable. Elle génère de la valeur qui lui permet d'impacter positivement la trésorerie de l'Etat et partant le financement de l'économie.

CONCLUSION

Les Trésors Publics de l'espace UMOA offrent des prestations bancaires à leur clientèle. Ces activités bancaires d'un type particulier échappent au régulateur actuellement. Ce qui a pour conséquence des pratiques disparates d'un Etat à l'autre. Cette situation maintient l'exercice de cette fonction toujours dans sa phase embryonnaire.

Afin de permettre aux Trésors Publics d'exercer pleinement cette fonction, d'allier les normes de gestion exigées dans ce métier à leur gestion et surtout augmenter les recettes de l'Etat, nous avons proposé la mise en place d'Agence Trésor Pays. Cette nouvelle structure permettra à l'Etat de participer activement à l'animation des activités du marché financier de l'Union par le biais de l'Agence UMOA Titres de la BCEAO.

Cette structure permet à l'Etat de tirer profit des opportunités offertes par la BCEAO en plaçant leurs excédents de trésorerie et en levant des fonds par la négociation de la dette des Etats. L'Agence Trésor UEMOA permettra à l'Etat d'assurer une gestion active des dépôts, de tirer un grand profit de l'exercice de la fonction bancaire et surtout d'accroître les recettes des Etats. A titre d'exemple, les recettes issues de l'ancienne formule de gestion des dépôts permet à l'Etat d'encaisser environ 2 672 302 FCFA, tandis que les bénéfices issues de la simulation de la première année d'exercice de l'Agence s'élève à 84 422 091 FCFA.

A cette étape de notre réflexion, nous pouvons dire dans l'hypothèse *ceteris paribus*, que l'Agence Trésor Pays est la solution aux épineuses questions de gestion de Trésorerie de l'Etat.

La mise en place de cette structure permettra aux Etats de rehausser la qualité des prestations offertes à ses usagers. En s'entourant de tous les outils de bonne gestion nécessaires à l'exercice de cette fonction, l'Etat restaure du même coup la confiance à ses usagers, la confiance au système bancaire de l'espace UMOA et surtout celle des partenaires techniques et financiers.

L'Agence Trésor Pays n'est pas une banque, c'est une structure de l'Etat qui offre de par ses attributions des prestations bancaires. Par conséquent, elle doit s'approprier

les principes de gestion de ce métier et imprimer ses activités d'excellence afin de marquer sa particularité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BERNET – ROLLANDE Luc (2012), *Pratique de l'analyse financière*, Edition DUNOD, Paris 2009, 319.
- KALIKA Michel, Le mémoire de master, projet d'étude, rapport de stage, 2^{ème} édition DUNOD 2012.

Articles

- MORISSON Gilles, (2012), *L'adéquation des fonds propres des banques aux risques, mise en œuvre du deuxième accord de Bâle et évolution vers un troisième accord*, Document pédagogique n°6- Mai 2012 ;
- MAURY Frédéric, (2012), *Et si l'Etat jouait (enfin) son rôle...*, Jeune Afrique SPECIAL FINANCE HORS SERIE N°31, pages 12-22.
- DGTCP (2012), *la balance générale des comptes du Trésor gestion 2011*
- DGTCP (2012), *Analyse d'ensemble de la situation des Etablissements Publics de l'Etat (EPE) exercice 2011.*

Mémoires

- TOURE Moussa, (2012), *Diagnostic de la gestion de la trésorerie de l'Etat : cas du Sénégal*, Projet Professionnel, MBF CESAG
- KABORE Blandine, (2004), *la réforme des systèmes et moyens de paiement dans les Etats membres de l'UEMOA : quelles perspectives pour le Trésor Public Burkinabè ?* » Mémoire ENAREF, 2004.
- TRAORE Daouda, (2002), *Impact des dépôts des correspondants sur la Trésorerie de l'Etat. Cas du Burkina Faso.*, Mémoire ENAREF, 2002.

Webographie

- Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, Guide didactique PCE Tome II, http://www.uemoa.int/Documents/Actes/FINANCES_PUBLIQUES/Guide_didactique_PCE_Tome_II.pdf (pages 62, 66, 68, 69, 124)
- Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, Guide didactique PCE Tome I, http://www.uemoa.int/Documents/Actes/FINANCES_PUBLIQUES/Guide_didactique_PCE_Tome_I.pdf
- Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, Norme n°8, les composantes de la trésorerie de l'ETAT, pages 109, 110 http://www.uemoa.int/Documents/Actes/FINANCES_PUBLIQUES/Guide_didactique_directive_07_2009.pdf
- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, http://www.bceao.int/IMG/pdf/dispositif_prudentiel_revu_vf-pdf.pdf
- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, http://www.bceao.int/IMG/pdf/2013- instruction_dispositif_prudentiel_vf-pdf.pdf

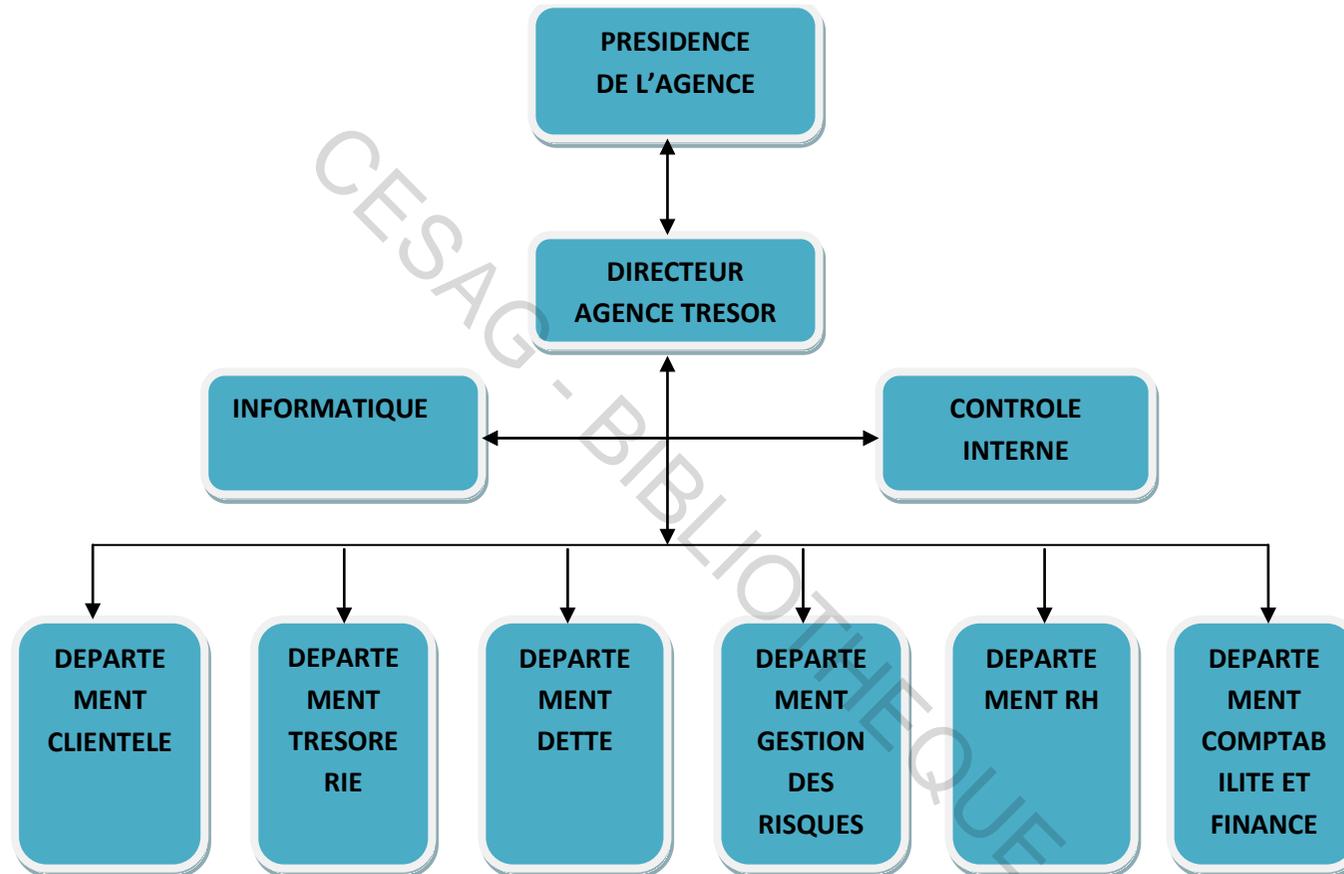
- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest,
http://www.bceao.int/IMG/pdf/Dispositif_prudentiel-2.pdf
- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest,
http://www.bceao.int/IMG/pdf/Instruction_01-00_Dispositif_Prudentiel_2000-2.pdf
- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest,
http://www.bceao.int/IMG/pdf/instruction_no_03-03-2011_transmission_infos.pdf

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

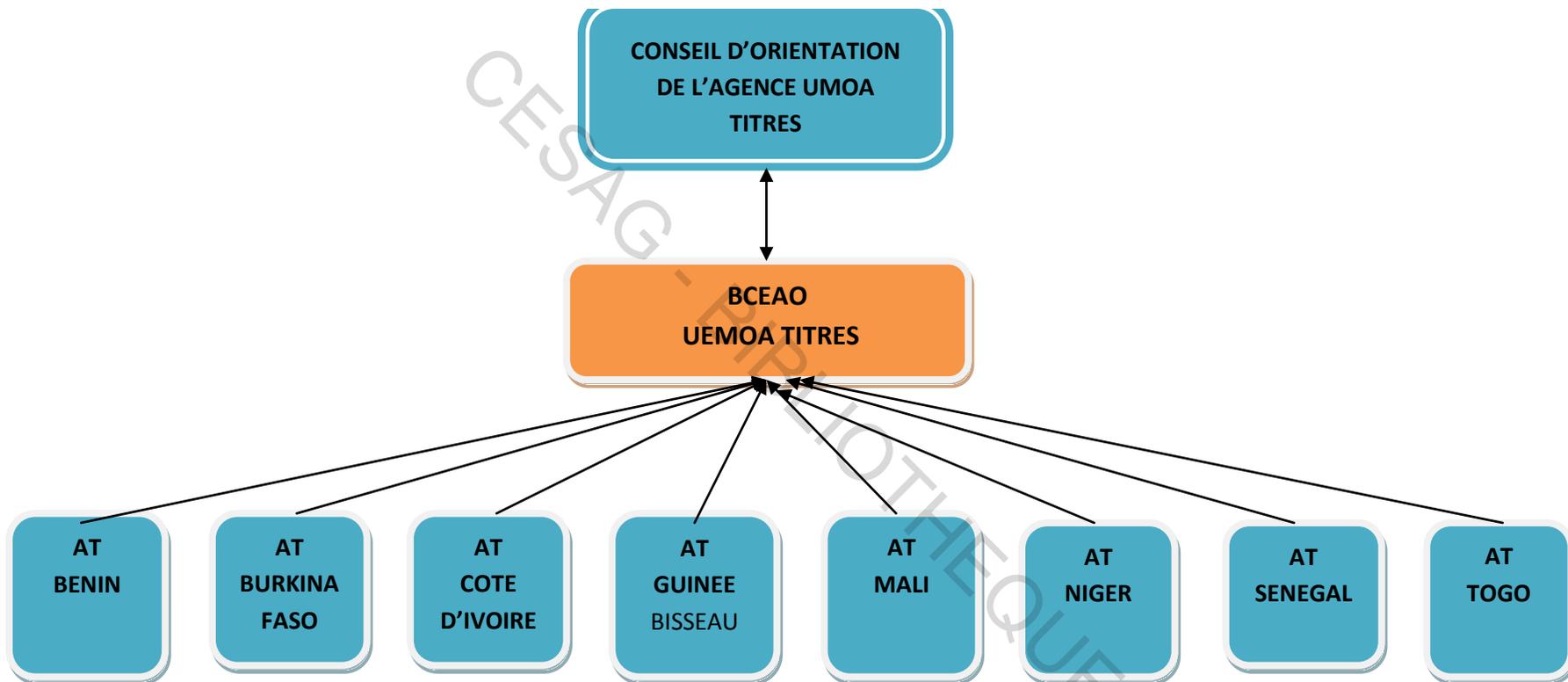
ANNEXES

ANNEXE A: ORGANIGRAMME D'UNE AGENCE TRESOR PAYS



Source : Auteur

ANNEXE B: RESEAU INTER TRESOR



Source : Auteur

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE C: PROGRAMMES D'EMISSION DE BONS ET D'OBLIGATIONS DU TRESOR DE L'ANNEE 2013 PAR LES ETATS DE L'UNION

EMETTEUR	Nature des Titres	Valeur faciale	Date	Durée	Taux d'intérêt	Montant global (millions FCFA)	Janv. 2013	Fév. 2013	Mars 2013	Avril 2013	Mai 2013	Jun 2013	Juil. 2013	Août 2013	Sept. 2013	Oct. 2013	Nov. 2013	Déc. 2013	Échéance	Observations	
BENIN	Trésor	Bons	1 000 000	28 janvier 2013	1 an	20 000													27 janvier 2014	Emission réalisée le 28 janvier 2013 pour 20,000 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	5 mars 2013	1 an	20 000	20 000												5 mars 2014	Emission réalisée le 7 mars 2013 pour 20,000 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	28 mars 2013	1 an	15 000			20 000										27 mars 2014	Emission réalisée le 28 mars 2013 pour 30,000 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	3 mai 2013	1 an	25 000			15 000											1er mai 2014	Emission réalisée le 02 mai 2013 pour 25,0 milliards
	Trésor	Bons	1 000 000	31 mai 2013	1 an	25 000					25 000									29 mai 2014	Emission réalisée le 30 mai 2013 pour 25,0 milliards
	Trésor	Bons	1 000 000	28 juin 2013	1 an	25 000					25 000									26 juin 2014	Emission lancée
	Trésor	Bons	1 000 000	11 juillet 2013	1 an	25 000						25 000								juillet 2014	
	Trésor	Bons	1 000 000	8 août 2013	1 an	25 000							25 000							août 2014	
	Trésor	Bons	1 000 000	4 septembre 2013	1 an	30 000									25 000					septembre 2014	
	Trésor	Bons	1 000 000	31 octobre 2013	1 an	40 000										30 000				octobre 2014	
BURKINA	Trésor	Bons	1 000 000	15 février 2013	3 mois	25 000		25 000											17 mai 2013	Emission réalisée le 14 février 2013 pour 25,0 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	17 mai 2013	3 mois	20 000					20 000								15 août 2013	Emission réalisée le 16 mai 2013 pour 20,325 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	11 juillet 2013	3 mois	25 000							25 000						10 octobre 2013		
	Trésor	Bons	1 000 000	12 septembre 2013	3 mois	20 000									20 000				12 décembre 2013		
	Trésor	Obligations	10 000	novembre 2013	7 ans	55 000											55 000		novembre 2020		
COTE D'IVOIRE	Trésor	Bons	1 000 000	18 janvier 2013	1 an	30 000	30 000												16 janvier 2014	Emission réalisée le 17 janvier 2013 pour 35,400 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	20 février 2013	2 ans	20 000		20 000											17 février 2015	Emission réalisée le 19 février 2013 pour 26,5 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	19 avril 2013	1 an	50 000				50 000									17 avril 2014	Emission réalisée le 18 avril 2013 pour 45,924 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	23 mai 2013	1 an	50 000					50 000								21 mai 2014	Emission réalisée le 22 mai 2013 pour 71,734 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	juin 2013	1 an	50 000						50 000							juin 2014		
	Trésor	Bons	1 000 000	août 2013	1 an	50 000									50 000				août 2014		
	Trésor	Obligations	10 000	29 mars 2013	7 ans	70 000			70 000										29 mars 2020	Emission réalisée le 28 mars 2013 pour 80,404 milliards	
	Trésor	Obligations	10 000	30 mai au 1er juil. 03	3 ans	93 000					93 000								juillet 2016	Emission lancée	
	Trésor	Obligations	10 000	septembre 2013	-	70 000										70 000					
	Trésor	Obligations	10 000	octobre 2013	-	80 000													90 000		
	Trésor	Obligations	10 000	novembre 2013	-	90 000													90 000		
Trésor	Obligations	10 000	decembre 2013	-	90 000													90 000			
GUINEE-BISSAU	Trésor	Bons	1 000 000	30 avril 2013	2 ans	10 000				10 000									27 avr. 15	Emission réalisée le 29 avril 2013 pour 10,0 milliards	
MALI	Trésor	Bons	1 000 000	19 février 2013	6 mois	25 000		25 000											19 août 2013	Emission réalisée le 18 février 2013 pour 25,0 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	19 mars 2013	1 an	37 250			37 250										17 mars 2014	Emission réalisée le 18 mars 2013 pour 37,250 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	07 juin 2013	6 mois	20 000						20 000							05 décembre 2013	Emission réalisée le 6 juin 2013 pour 27,025 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	juillet 2013	6 mois	25 000							25 000						janvier 2014		
	Trésor	Bons	1 000 000	août 2013	9 mois	23 000									23 000				mai 2014		
	Trésor	Bons	1 000 000	septembre 2013	6 mois	20 000										20 000			février 2014		
	Trésor	Bons	1 000 000	octobre 2013	9 mois	19 961													juillet 2014		
	Trésor	Bons	1 000 000	decembre 2013	6 mois	25 000													juin 2014		
NIGER	Trésor	Bons	1 000 000	6 février 2013	3 mois	15 000		15 000											08 mai 2013	Emission réalisée le 6 février 2013 pour 15,710 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	15 mai 2013	6 mois	35 000					35 000								12 novembre 2013	Emission réalisée le 14 mai 2013 pour 40,0 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	6 novembre 2013	6 mois	30 000													mai 2014		
SENEGAL	Trésor	Bons	1 000 000	25 janvier 2013	1 an	30 000	30 000												23 janvier 2014	Emission réalisée le 23 janvier 2013 pour 31,075 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	8 février 2013	1 an	20 000		20 000											06 février 2014	Emission réalisée le 7 février 2013 pour 21,780 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	22 février 2013	2 ans	25 000		25 000											19 février 2015	Emission réalisée le 21 février 2013 pour 25,950 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	8 mars 2013	1 an	19 000			19 000										06 mars 2014	Emission réalisée le 6 mars 2013 pour 20,988 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	16 mai 2013	2 ans	26 000					26 000								13 mai 2015	Emission réalisée le 15 mai 2013 pour 29,844 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	31 mai 2013	2 ans	22 000					22 000								28 mai 2015	Emission réalisée le 30 mai 2013 pour 17,520 milliards	
	Trésor	Obligations	10 000	22 mars 2013	5 ans	29 000			29 000										22 mars 2018	Emission réalisée le 21 mars 2013 pour 34,842 milliards	
	Trésor	Obligations	10 000	12 avril 2013	3 ans	25 000				25 000									12 avril 2016	Emission réalisée le 11 avril 2013 pour 24,818 milliards	
	Trésor	Obligations	10 000	01 au 30 juin 2013	7 ans	50 000						50 000							juin 2020	Emission lancée	
	Trésor	Obligations	10 000	juillet 2013	5 ans	25 000							25 000						juillet 2018		
	Trésor	Obligations	10 000	22 août 2013	3 ans	24 000									24 000				août 2016		
	Trésor	Obligations	10 000	19 septembre 2013	5 ans	25 000										25 000			septembre 2018		
	Trésor	Obligations	10 000	24 octobre 2013	3 ans	24 000											24 000		octobre 2018		
	Trésor	Obligations	10 000	21 novembre 2013	3 ans	24 000												24 000	novembre 2018		
TOGO	Trésor	Bons	1 000 000	1 février 2013	6 mois	25 000		25 000											1 août 2013	Emission réalisée le 31 janvier 2013 pour 25,0 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	26 avril 2013	1 an	25 000													26 avril 2014	Emission réalisée le 25 avril 2013 pour 29,0 milliards	
	Trésor	Bons	1 000 000	26 juillet 2013	1 an	25 000				25 000									23 juillet 2013		
	Trésor	Bons	1 000 000	18 octobre 2013	6 mois	25 000													16 avril 2014		
	Trésor	Bons	1 000 000	18 décembre 2013	1 an	25 000													15 décembre 2014		
	Trésor	Obligations	10 000	22 août 2013	5 ans	35 000									35 000				août 2018		
TOTAL						1 951 211	80 000	155 000	155 250	110 000	296 000	145 000	125 000	157 000	165 000	204 000	199 000	140 000			

**ANNEXE D: RESULTATS DE BONS ET D'OBLIGATIONS REALISEES AU TITRE DE L'ANNEE 2013
PAR LES ETATS DE L'UNION**

EMETTEUR	Nature des Titres	Date de vateur	Durée	Taux d'intérêt (%)	Montant global (millions FCFA)	Échéance	Montant des offres retenues (millions de FCFA)
BENIN					105 000		120 000
Trésor	Bons	29 janvier 2013	1 an	5,37	20 000	27 janvier 2014	20 000
Trésor	Bons	8 mars 2013	1 an	5,21	20 000	6 mars 2014	20 000
Trésor	Bons	29 mars 2013	1 an	5,07	15 000	27 mars 2014	30 000
Trésor	Bons	3 mai 2013	1 an	5,05	25 000	1 mai 2014	25 000
Trésor	Bons	31 mai 2013	1 an	4,94	25 000	29 mai 2014	25 000
BURKINA					45 000		45 325
Trésor	Bons	15 février 2013	3 mois	4,16	25 000	16 mai 2013	25 000
Trésor	Bons	17 mai 2013	3 mois	4,05	20 000	15 août 2013	20 325
COTE D'IVOIRE					220 000		258 228
Trésor	Bons	18 janvier 2013	1 an	5,67	30 000	16 janvier 2014	35 400
Trésor	Bons	20 février 2013	2 ans	5,96	20 000	17 février 2015	26 500
Trésor	Bons	19 avril 2013	1 an	5,7	50 000	17 avril 2014	45 924
Trésor	Bons	23 mai 2013	1 an	5,74	50 000	21 mai 2014	71 734
Trésor	Obligations	29 mars 2013	7 ans	6,50	70 000	29 mars 2020	80 404
GUINEE-BISSAU					10 000		10 000
Trésor	Bons	30 avril 2013	2 ans	6,21	10 000	27 avril 2015	10 000
MALI					76 000		89 275
Trésor	Bons	19 février 2013	1 an	4,99	21 000	19 août 2013	25 000
Trésor	Bons	19 mars 2013	1 an	5,31	35 000	19 mars 2014	37 250
Trésor	Bons	7 juin 2013	6 mois	4,96	20 000	5 décembre 2013	27 025
NIGER					50 000		55 710
Trésor	Bons	7 février 2013	3 mois	4,66	15 000	8 mai 2013	15 710
Trésor	Bons	15 mai 2013	6 mois	4,71	35 000	12 novembre 2013	40 000
SENEGAL					197 988		206 817
Trésor	Bons	25 janvier 2013	1 an	5,60	30 000	23 janvier 2014	31 075
Trésor	Bons	8 février 2013	1 an	5,56	20 000	6 février 2014	21 780
Trésor	Bons	22 février 2013	2 ans	5,90	25 000	19 février 2015	25 950
Trésor	Bons	8 mars 2013	1 an	5,44	20 988	6 mars 2014	20 988
Trésor	Bons	16 mai 2013	2 ans	5,80	26 000	13 mai 2015	29 844
Trésor	Bons	31 mai 2013	2 ans	5,79	22 000	28 mai 2015	17 520
Trésor	Obligations	22 mars 2013	5 ans	6,50	29 000	22 mars 2018	34 842
Trésor	Obligations	12 avril 2013	3 ans	6,00	25 000	12 avril 2016	24 818
TOGO					50 000		54 000
Trésor	Bons	1 février 2013	6 mois	4,95	25 000	1 août 2013	25 000
Trésor	Bons	26 avril 2013	1 an	4,94	25 000	24 avril 2014	29 000
TOTAL					753 988		839 355

CESAG BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE E: OPERATIONS EFFECTUEES SUR LE MARCHE INTERBANCAIRE DE L'UMOA PERIODE
DU 29 MAI AU 4 JUIN 2013**

ANNEXE F: EVOLUTION DU PATRIMOINE DE L'AGENCE

ACTIF	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
		130 338 185	142 801 567	156 505 582	171 574 238
Compte courant du trésor à la BCEAO	6 338 185	6 401 567	6 465 582	6 530 238	6 595 540
Prêts court terme auprès d'établissements de crédit	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
Prêts court terme auprès d'Etats de la zone UEMOA	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
Créances rattachées à des prêts auprès d'Etats de la zone UMOA	20 000 000	22 000 000	24 200 000	26 620 000	29 282 000
Charges à étaler sur BT	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
Charges à étaler - frais d'émission sur OAT	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
PASSIF	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
	448 714 208	457 579 094	466 970 403	476 937 178	487 533 327
Dettes vis-à-vis des correspondants du Trésor					
Dépôts des correspondants	396 111 493	400 072 608	404 073 334	408 114 067	412 195 208
Dettes rattachées aux dépôts des correspondants	3 961 115	4 000 726	4 040 733	4 081 141	4 121 952
Dettes négociables représentées par un titre -BTF	9 922 932	10 915 225	12 006 748	13 207 422	14 528 165
Dettes constituées par des titres - BTAN	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
Dettes négociables représentées par un titre - OAT	8 771 930	9 649 123	10 614 035	11 675 439	12 842 982
Comptes de régularisation passif					
Produits constatés d'avance-prime d'émission sur BTAN	77 068	84 775	93 252	102 578	112 835
Produits constatés d'avance - prime d'émission sur OAT	1 228 070	1 350 877	1 485 965	1 634 561	1 798 018
Charges d'intérêts sur Bons du Trésor	1 081 600	1 189 760	1 308 736	1 439 610	1 583 571
Charges d'intérêts sur Obligation	1 560 000	1 716 000	1 887 600	2 076 360	2 283 996

Source : Auteur

ANNEXE G: EVOLUTION DU COMPTE DE RESULTAT DE L'AGENCE

PRODUITS	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Produits d'intérêts sur prêts aux banques et établissements de crédit	106 167	116 783	128 462	141 308	155 439
Produits d'intérêts sur prêts aux Trésor zone UMOA	106 167	116 783	128 462	141 308	155 439
Produits divers d'exploitation bancaire	25 074	27 581	30 340	33 373	36 711
Intérêts sur achats de bons	113 000	124 300	136 730	150 403	165 443
Intérêts sur achats d'obligations	1 800 000	1 980 000	2 178 000	2 395 800	2 635 380
Produits sur vente de bons du Trésor (cession)	77 068	84 775	93 252	102 578	112 835
Produits sur vente d'obligations (cession)	1 228 070	1 350 877	1 485 965	1 634 561	1 798 018
TOTAL PRODUITS	3 455 546	3 801 100	4 181 210	4 599 331	5 059 264
CHARGES	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Charges d'intérêts sur dépôts des correspondants	175 000	192 500	211 750	232 925	256 218
Charges d'intérêts sur emprunts auprès des Banques et établissements de crédit	53 472	58 819	64 701	71 172	78 289
Charges d'intérêts sur emprunts zone UMOA	48 125	52 938	58 231	64 054	70 460
Charges d'intérêts sur Emissions Bons du Trésor N	1 081 600		0	0	0
Charges d'intérêts sur Emissions obligations du Trésor N	1 560 000		0		0
Charges d'intérêts sur Emissions Bons du Trésor N+1		1 189 760			0
Charges d'intérêts sur Emissions obligations du Trésor N+1		1 716 000		0	
Charges d'intérêts sur Emissions Bons du Trésor N+2			1 308 736		0
Charges d'intérêts sur Emissions obligations du Trésor N+2			1 887 600		0
Charges d'intérêts sur Emissions Bons du Trésor N+3				1 439 610	
Charges d'intérêts sur Emissions obligations du Trésor N+3				2 076 360	
Charges d'intérêts sur Emissions Bons du Trésor N+4					1 583 571
Charges d'intérêts sur Emissions obligations du Trésor N+4					2 283 996
Frais de location	48 000	48 480	48 965	49 454	49 949
Frais divers	62 000	62 620	63 246	63 879	64 517
Frais de personnel	304 933	306 466	316 963	345 200	357 113
Dotation aux amortissements	37 994	37 994	37 994	37 994	37 994
Sous total	3 371 124	3 665 576	3 998 186	4 380 647	4 782 106
RESULTAT	84 422	135 524	183 024	218 684	277 158
TOTAL CHARGES	3 455 546	3 801 100	4 181 210	4 599 331	5 059 264

SOURCE : Auteur

ANNEXE H: EVOLUTION DE LA TRESORERIE DE L'AGENCE

ANNEES	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Solde d'ouverture	2 317 248	246 074	266 818	291 936	319 568
ENCAISSEMENTS					
Emprunts aux Banques et Ets Financiers UMOA	100 000 000	110 000 000	121 000 000	133 100 000	146 410 000
Emprunts aux Trésor UMOA	90 000 000	99 000 000	108 900 000	119 790 000	131 769 000
Emission des Bons du Trésor N	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
Emission d'obligation N	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
Dépôts des correspondants	860 000 000	946 000 000	1 040 600 000	1 144 660 000	1 259 126 000
Intérêts sur prêts aux banques et Ets financiers UMOA	106 167	116 783	128 462	141 308	155 439
Intérêts sur prêts aux Trésor UMOA	106 167	116 783	128 462	141 308	155 439
Vente de bons du Trésor	9 922 932	10 915 225	12 006 748	13 207 422	14 528 165
Vente des obligations	8 771 930	9 649 123	10 614 035	11 675 439	12 842 982
Commissions Frais de tenue de compte	19 800	21 780	23 958	26 354	28 989
Commissions divers sur frais de gestion	5 274	5 801	6 382	7 020	7 722
Intérêts sur achats de bons	113 000	124 300	136 730	150 403	165 443
Intérêts sur achats d'obligations	1 800 000	1 980 000	2 178 000	2 395 800	2 635 380
Produits sur vente de bons du Trésor (cession)	77 068	84 775	93 252	102 578	112 835
Produits sur vente d'obligations (cession)	1 228 070	1 350 877	1 485 965	1 634 561	1 798 018
TOTAL ENCAISSEMENT	1 124 150 407	1 236 565 448	1 360 221 993	1 496 244 192	1 645 868 611

ANNEES	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
DECAISSEMENTS		-	-	-	-
Investissements	345 954	380 550	418 605	460 465	506 512
Prêts aux Banques et Ets UMOA	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
Prêts aux Trésor UMOA	26 000 000	28 600 000	31 460 000	34 606 000	38 066 600
Achats de bons du Trésor	10 000 000	11 000 000	12 100 000	13 310 000	14 641 000
Achats d'obligations	10 000 000	11 000 000	12 100 000	13 310 000	14 641 000
Intérêts sur emprunts aux Bq et Ets Financiers UMOA	53 472	58 819	64 701	71 172	78 289
Intérêts sur Emprunts aux Trésor UMOA	48 125	52 938	58 231	64 054	70 460
Intérêts sur Emission des Bons du Trésor N	1 081 600				
Intérêts sur Emission d'Obligations du Trésor N	1 560 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000	1 560 000
Intérêts sur Emission des Bons du Trésor N+1		1 189 760			
Intérêts sur Emission d'Obligations du Trésor N+1		1 716 000	1 716 000	1 716 000	1 716 000
Intérêts sur Emission des Bons du Trésor N+2			1 308 736		
Intérêts sur Emission d'Obligations du Trésor N+2			1 887 600	1 887 600	1 887 600
Intérêts sur Emission des Bons du Trésor N+3				1 439 610	
Intérêts sur Emission d'Obligations du Trésor N+3				2 076 360	2 076 360
Intérêts sur Emission des Bons du Trésor N+4					1 583 571
Intérêts sur Emission d'Obligations du Trésor N+4					2 283 996
RETRAIT CORRESPONDANT	805 000 000	885 500 000	974 050 000	1 071 455 000	1 178 600 500
Frais de personnel	304 933	335 426	368 969	405 865	446 452
TOTAL DECAISEMENT	880 394 084	969 993 493	1 068 552 842	1 176 968 126	1 296 224 939
TRESORERIE NETTE	246 073 571	266 818 029	291 935 969	319 568 002	349 963 241

Source : Auteur

ANNEXES I: LES CHARGES DE PERSONNEL

Postes	PERSONNEL ET COUTS SALARIAUX (F CFA)							
	Effectifs		Salaire mensuel	Salaires annuels				
	Ans 1 à 3	Ans 4 & 5		An 1	An2	An 3	An 4	An 5
PERSONNEL ADMINISTRATIF	15	15						
Président	1	1	1 000 000	12 000 000	12 000 000	12 360 000	12 730 800	13 112 724
Directeur de l'Agence	1	1	750 000	9 000 000	9 000 000	9 270 000	9 548 100	9 834 543
Assistante de direction	1	1	300 000	3 600 000	3 600 000	3 708 000	3 819 240	3 933 817
Agent de liaison	1	1	150 000	1 800 000	1 800 000	1 854 000	1 909 620	1 966 909
Contrôleur interne	3	3	600 000	21 600 000	21 600 000	22 248 000	22 915 440	23 602 903
Informatique	2	2	600 000	14 400 000	14 400 000	14 832 000	15 276 960	15 735 269
Responsable RH	1	1	600 000	7 200 000	7 200 000	7 416 000	7 638 480	7 867 634
Agent RH	1	1	300 000	3 600 000	3 600 000	3 708 000	3 819 240	3 933 817
Responsable Comptabilité et Finance	1	1	600 000	7 200 000	7 200 000	7 416 000	7 638 480	7 867 634
Agent du département C&F	3	3	300 000	10 800 000	10 800 000	11 124 000	11 457 720	11 801 452
PERSONNEL TECHNIQUE	20	24		-	-	-	-	-
Responsable Département Clientèle	1	1	600 000	7 200 000	7 200 000	7 416 000	7 638 480	7 867 634
Déposants obligatoires	2	2	400 000	9 600 000	9 600 000	9 888 000	10 184 640	10 490 179
Déposants privés	2	4	400 000	9 600 000	9 600 000	9 888 000	20 369 280	20 980 358
Responsable Départ Contrôle Risques	1	1	600 000	7 200 000	7 200 000	7 416 000	7 638 480	7 867 634
Département Contrôle de risques	3	3	500 000	18 000 000	18 000 000	18 540 000	19 096 200	19 669 086
Responsable Département Trésorerie	1	1	600 000	7 200 000	7 200 000	7 416 000	7 638 480	7 867 634
Salle des marchés	2	2	500 000	12 000 000	12 000 000	12 360 000	12 730 800	13 112 724
Caisse	2	4	300 000	7 200 000	7 200 000	7 416 000	15 276 960	15 735 269
Télé compense	2	2	300 000	7 200 000	7 200 000	7 416 000	7 638 480	7 867 634
Responsable Département Dette	1	1	600 000	7 200 000	7 200 000	7 416 000	7 638 480	7 867 634
Département Dette	3	3	500 000	18 000 000	18 000 000	18 540 000	19 096 200	19 669 086
Guichet de l'Agence	28	28	300 000	100 800 000	100 800 000	103 824 000	106 938 720	110 146 882
PRIME				2 532 660	4 065 720	5 490 720	6 560 520	8 314 740
TOTAL	63	67		304 932 660	306 465 720	316 962 720	345 199 800	357 113 198

SOURCE : Auteur

ANNEXE J: TEXTES REGISSANT LA GESTION DES DEPÔTS DE FONDS (UEMOA)

Guide didactique de la directive N°07-2009/CM/UEMOA du 26/06/2009 portant règlement général sur la Comptabilité Publique au sein de l'UEMOA page 62 « Une situation des comptes des correspondants du Trésor doit être présentée à période régulière, et au moins une fois l'an :il s'agit d'une bonne pratique internationale »

Guide didactique de la directive N°07-2009/CM/UEMOA du 26/06/2009 portant règlement général sur la Comptabilité Publique au sein de l'UEMOA article 61qui stipule : « les correspondants du Trésor sont les organismes et particuliers qui, soit en application des lois et règlements, soit en vertu de conventions, déposent, à titre obligatoire ou facultatif , des fonds au Trésor ou sont autorisés à procéder à des opérations de recettes et de dépenses par l'intermédiaire de ses comptables.

Les réglementations nationales fixent les conditions d'ouverture ou de fonctionnement des comptes ouverts au nom des correspondants.

Les comptes ouverts au nom des correspondants ne peuvent présenter de découvert.

GUIDE DIDACTIQUE DU PCE - UEMOA Tome1 RELATIF AUX NORMES COMPTABLES APPLICABLES AUX ETATS MEMBRES DE L'UEMOA (directive n°09/2009/CM/UEMOA portant plan comptable de l'Etat au sein de l'UEMOA) norme n°8 : les composantes de la trésorerie de l'ETAT - Exposé des motifs : « les éléments passifs composant la trésorerie de l'Etat sont constitués des fonds déposés par les correspondants du Trésor. Il s'agit des dépôts à vue, c'est-à-dire des disponibilités susceptibles d'être retirés à tout moment par les titulaires. Les dépôts à vue sont retracés dans les comptes codifiés et intitulés :

- compte n°441 : Collectivités locales ;
- compte n°442 : Etablissements publics locaux ;
- compte n°443 : Sociétés et organismes publics nationaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE K: ARRETES ET DECRETS BURKINABE SUR LA GESTION DES DEPOTS DE FONDS

MINISTERE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION GENERALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

AGENCE COMPTABLE CENTRALE
DU TRESOR

BURKINA FASO

UNITE - PROGRES - JUSTICE

Arrêté N° 11 /MEF/SG/DGTCP/ACCT
Portant tarification des opérations relatives
à la tenue des comptes de dépôt de fonds
au Trésor Public.

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

*Visa de n° 443
26-01-99*


- VU la Constitution;
- VU le Décret n°97-261/PRES du 07 Juin 1997, portant nomination du Premier Ministre;
- VU le Décret n°97-270/PRES/PM/ du 10 Juin 1997, portant composition du Gouvernement du Burkina Faso;
- VU le Décret n° 69-197/PRES/MFC du 19 Septembre 1969 portant Régime Financier de la République de Haute Volta;
- VU l'Arrêté n°406/MFC/DTCP du 17 Juin 1972 relatif aux comptes de dépôt de Fonds des correspondants du Trésor;
- VU le Décret 73-012/PM/MFC du 18 Janvier 1973 relatif à la gestion des dépôts et consignations par le Trésor Public;
- VU l'Arrêté n° 222/ MEF/SEB/DGTCP portant abrogation et remplacement de, l'Arrêté n°215:MF/DTCP DU 19/Mars 1974 relatif à l'ouverture des comptes de dépôts au Trésor-fonds particuliers;
- VU le Décret n°96- 382/PRES/PM/MEF du 12 Novembre 1996, portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances, ensemble ses modificatifs;
- VU l'Arrêté 97-67/MEF/SG/DGT-CP du 16 Avril 1997 portant organisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique;
- VU le Décret n°97-090/PRES/PM/MEF du 07 Mars 1997 portant création de l'Agence Comptable Centrale du Trésor;
- VU le Décret n°98-429/PRES/PM/MEF du 13 Octobre 1998 relatif à la gestion des comptes de dépôt de fonds au Trésor Public;

Sur proposition du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique;

ARRETE

Article 1er: En application de l'article 9 du Décret n° n°98-429/PRES/PM/MEF du 13 Octobre 1998 relatif à la gestion des comptes de dépôt de fonds, la tarification suivante est applicable aux opérations liées à la tenue des comptes des correspondants:



Ordre	NATURE	MONTANT
1	Ouverture de compte	Sans frais
2	Frais de tenue de compte	1500 F /trimestre
3	Droit de timbre/ délivrance de carnets de chèques	25 F / formule de chèque
4	Relevé de compte	Sans frais pour les premiers tirages 500 F pour chaque nouveau tirage à la demande.
5	Avis d'opérations	Sans frais pour les premiers tirages 500 F pour chaque nouveau tirage à la demande.
6	Frais de transfert international	Frais fixes de la BCEAO + une commission de 500 F
7	virement dans les banques commerciales	700 F pour les virements permanents.
8	Opposition au paiement d'un chèque	2 000F/par opposition. -
9	Demande d'annulation de chèques positionnés	Date de positionnement inférieure à 3 mois = sans frais Date de positionnement supérieure à 3 mois = 200 F par chèque
10	Frais de recherche et de photocopie	Sur période inférieure ou égale à 6 mois= 1300F Sur période supérieur à 6 mois= 3 300F
11	Attestation de solde	2 000 F
12	Attestation de situation pour les commissaires aux comptes.	5 000 F
13	Frais de clôture de compte.	2 000 F
14	Autres documents ou attestations à délivrer.	2 000 F

f

Article 2: Les comptes ouverts à titre exceptionnel au nom des services administratifs ainsi que les comptes ouverts au nom des comptables publics ne doivent pas supporter:

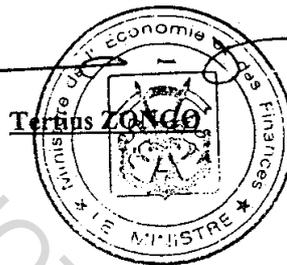
- Les frais de tenue de compte,
- Les frais de transfert,
- Les frais de production d'attestation de solde,
- Les frais de clôture de comptes.

Article 3: Le montant à payer par nature d'opération est calculé et déduit du solde des comptes au moment où le service est rendu.

Article 4: Le présent arrêté prend effet pour compter du 1er Janvier 1999.

Article 5: Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargé de l'application du présent arrêté qui sera publié au journal officiel du Faso.

OUAGADOUGOU, le 29 janvier 1999



Ampliations:

MEF/CAB	1
MDCB/CAB	1
MDCF/CAB	1
MEF/SG	1
DGTCP	3
DGB	1
DCF	1
JO	1

OPERATIONS EFFECTUEES SUR LE MARCHÉ INTERBANCAIRE DE L'UMOA
PERIODE DU 29 MAI AU 4 JUIN 2013

(En millions de FCFA)

	UN JOUR		UNE SEMAINE		DEUX SEMAINES		UN MOIS		TROIS MOIS		SIX MOIS		NEUF MOIS		DOUZE MOIS		TOTAL	
	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts
BENIN	5 000	0	2 000	27 000	0	0	2 000	2 100	0	200	0	0	0	0	0	0	9 000	29 300
BURKINA	0	5 000	7 000	40 000	0	0	1 000	0	600	0	0	0	0	0	0	0	8 600	45 000
COTE D'IVOIRE	4 000	0	44 000	1 000	7 500	0	7 000	0	137	137	0	0	0	0	0	0	62 637	1 137
GUINEE-BISSAU	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0
MALI	2 000	4 000	10 000	0	1 500	1 500	3 000	3 000	0	0	0	0	0	0	0	0	16 500	8 500
NIGER	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SENEGAL	0	2 000	2 400	2 400	3 000	9 000	2 000	11 000	0	0	0	0	0	0	0	0	7 400	24 400
TOGO	0	0	7 000	2 000	0	1 500	2 000	1 000	0	400	0	0	0	0	0	0	9 000	4 900
UMOA	11 000	11 000	72 400	72 400	12 000	12 000	17 100	17 100	737	737	0	0	0	0	0	0	113 237	113 237
Taux moyen pondéré	4,09%		3,18%		5,16%		4,90%		5,64%								3,75%	
Taux minimum	3,00%		2,75%		5,00%		4,50%		5,00%								2,75%	
Taux maximum	5,00%		5,50%		5,75%		6,00%		7,00%								7,00%	

**ANNEXE L: ARRETE PORTANT ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET ATTRIBUTIONS DE L'AGENCE
COMPTABLE DU TRESOR DU TOGO**

CABINET

ARRETE N° 132 /MEF/SG/DGTCP/DCP
portant organisation, fonctionnement et attributions
de l'agence comptable centrale du Trésor

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES,

Sur le rapport du directeur général du Trésor et de la comptabilité publique,

Vu la constitution du 14 octobre 1992 ;

Vu le décret n° 2001-155/PR du 20 août 2001 portant organisation et attributions de la direction générale du Trésor et de la comptabilité publique ;

Vu le décret n° 2002-028/PR du 02 avril 2002 portant désignation des acteurs de l'exécution du budget de l'Etat, des budgets annexes et des comptes spéciaux du Trésor ;

Vu le décret n° 2008-050/PR du 07 mai 2008 relatif aux attributions des ministres d'Etat et ministres ;

Vu le décret n° 2008-091/PR du 29 juillet 2008 portant règlement général sur la comptabilité publique ;

Vu le décret n° 2008-092/PR du 29 juillet 2008 portant régime juridique applicable aux comptables publics ;

Vu le décret n° 2008-094/PR du 29 juillet 2008 portant création de l'agence comptable centrale du Trésor ;

Vu le décret n° 2010-036 /PR du 28 mai 2010 portant composition du gouvernement, ensemble les textes qui l'ont modifié ;

Vu le décret n° 2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels,

A R R E T E :

Article 1^{er} : L'agence comptable centrale du Trésor qui assure la gestion des deniers publics, l'exécution des opérations de trésorerie ainsi que la centralisation finale des opérations de la comptabilité de l'Etat et l'édition des états y afférents comprend :

- un secrétariat particulier ;
- la division comptabilité ;
- la division dépôts de fonds ;
- la division opérations spécifiques ;
- la division gestion de la trésorerie.

Article 2 : Le secrétariat regroupe les secrétaires et les agents de liaison. Il est chargé de la réception et de la transmission des courriers ainsi que de la saisie de la reprographie des documents.

Ses principales tâches sont :

➤ **au niveau du secrétariat**

- l'enregistrement des courriers à l'arrivé et au départ ;
- le classement des correspondances ;
- l'introduction des documents à l'agence comptable centrale du Trésor ;
- la saisie des documents ;
- la coordination des audiences ;

➤ **au niveau des agents de liaison**

- la reprographie des documents ;
- la transmission et la ventilation des courriers.

Article 3 : La division comptabilité est chargée de la tenue de la comptabilité de l'agent comptable central du Trésor.

Elle est chargée notamment :

- de centraliser et de valider les opérations de l'agent comptable central du Trésor ;
- de tenir et de suivre les comptes financiers de l'agent comptable central du Trésor ;
- d'apurer et d'intégrer les opérations effectuées par les autres comptables pour le compte de l'agent comptable central du Trésor ;

- de centraliser les fonds publics et d'assurer leur répartition dans le temps et dans l'espace ;
- de produire les états et les situations comptables et extracomptables ;
- de confectionner le compte de gestion de l'agent comptable central du Trésor.

Article 4 : La division comptabilité est subdivisée en trois (03) sections :

- la section comptes de disponibilités ;
- la section comptes de transfert et de tiers ;
- la section compte de gestion.

Article 5 : La section comptes de disponibilités est chargée :

- d'exécuter les opérations sur les comptes ouverts à la BCEAO, au CCP et dans les autres banques commerciales ;
- de tenir les comptes financiers et de produire les états et les situations périodiques se rapportant à ces comptes ;
- d'assurer la compensation des effets.

Article 6 : La section comptes de transfert et de tiers est chargée :

- de tenir les comptes de transfert d'opérations ;
- de tenir les comptes de mouvement de fonds entre comptables ;
- de tenir les comptes d'imputation provisoire ;
- de préparer et de transmettre les transferts initiés par l'agent comptable central du Trésor ;
- d'apurer et d'assurer la couverture des transferts reçus des autres comptables du Trésor ;
- d'élaborer les situations périodiques sur les comptes de transfert et d'imputation provisoire.

Article 7 : La section compte de gestion est chargée de :

- collecter et mettre en forme les données en rapport avec les services concernés ;
- vérifier la cohérence des chiffres et des pièces justificatives ;
- concevoir et mettre à jour le fascicule des comptes de gestion et des documents relatifs au projet de loi de règlement.

Article 8 : La division dépôt de fonds assure le suivi de la gestion des fonds des correspondants ou déposants du Trésor.

Elle est chargée notamment :

- d'exécuter les opérations bancaires du Trésor (ouverture et fermeture de comptes de dépôts, opérations de transfert et virement pour le compte des correspondants) ;
- de promouvoir le dépôt de fonds ;
- de régler les litiges survenus dans la gestion des comptes des correspondants.

Article 9 : La division dépôt de fonds est subdivisée en deux (02) sections :

- la section guichet ;
- la section exploitation.

Article 10 : La section guichet est chargée :

- d'accueillir les déposants et d'effectuer les positionnements (visas) des chèques ;
- de tenir les comptes (chèques visés) ;
- de régler les litiges liés à la gestion des comptes des correspondants.

Article 11 : La section exploitation est chargée :

- d'ouvrir et de fermer les comptes ;
- de tenir les comptes de dépôts ;
- de comptabiliser les opérations de remise de chèques,
- de préparer les transferts ;
- de mener des études pour la promotion des dépôts de fonds ;
- de gérer les stocks de chéquiers Trésor.

Article 12 : La division des opérations spécifiques est essentiellement chargée du suivi des comptes des services non personnalisés de l'Etat et des fonds consignés.

Elle est chargée notamment de :

- tenir les comptes des services non personnalisés de l'Etat ;
- tenir les comptes des fonds consignés ;
- tenir les comptes spéciaux autres que les comptes d'affectation spéciale ;
- suivre les comptes de cautionnement et de débits ;
- rembourser les excédents de versements constatés par les comptables du Trésor.

Article 13 : La division des opérations spécifiques est subdivisée en deux (02) sections :

- la section comptes des tiers et des services non personnalisés de l'Etat ;
- la section comptes spécifiques.

Article 14 : La section comptes des tiers et des services non personnalisés de l'Etat est chargée de :

- tenir les comptes de fonds d'équipement des services administratifs ;
- tenir les comptes des fonds communs des services administratifs ;
- tenir les comptes des fonds consignés.

Article 15 : La section comptes spécifiques est chargée :

- de tenir les comptes spéciaux du Trésor ;
- de tenir les comptes de débit ;
- d'assurer le suivi et le remboursement des excédents.

Article 16 : La division gestion de la trésorerie assure le secrétariat de tous les cadres de concertation en matière de gestion de la trésorerie.

Elle est chargée notamment :

- de collecter les données nécessaires à la production des situations relatives à la tenue des réunions des comités ;
- de produire des situations (plan mensuel et hebdomadaire) sur la trésorerie de l'Etat ;
- d'analyser l'exécution du budget et la trésorerie de l'Etat ainsi que la production des rapports périodiques y relatifs ;
- de produire les situations des encaisses des postes comptables et de suivre le maximum d'encaisse autorisé ;
- de traiter les demandes d'approvisionnement et de dégagement des caisses des postes comptables.

Article 17 : La division gestion de la trésorerie est subdivisée en deux (02) sections :

- la section trésorerie ;
- la section production des statistiques.

Article 18 : La section trésorerie est chargée de :

- collecter les prévisions et de produire les situations d'exécution hebdomadaire et mensuelle de la trésorerie ;

- saisir les données et de produire les différents tableaux de synthèse y afférents;
- participer aux réunions des différents comités.

Article 19 : La section production des statistiques est chargée de :

- collecter les situations des encaisses des postes comptables directs du Trésor ;
- saisir et de produire les situations synthétiques sur les avoirs au CCP, en banque et sur l'encaisse des postes comptables ;
- suivre les maxima d'encaisse autorisé ;
- traiter les demandes d'approvisionnement et de dégagement des postes comptables.

Article 20 : Le présent arrêté abroge et remplace l'arrêté n° 072/MEF/DGTCP du 06 avril 2009 portant organisation et fonctionnement de l'agence comptable centrale du Trésor.

Article 21 : Le directeur général du Trésor et de la comptabilité publique est chargé de l'application du présent arrêté qui sera publié au Journal officiel de la République togolaise.

Fait à Lomé, le 16 MAI 2012

Le ministre de l'économie et des finances

SIGNE

Adj. Otèth AYASSOR

AMPLIATIONS :

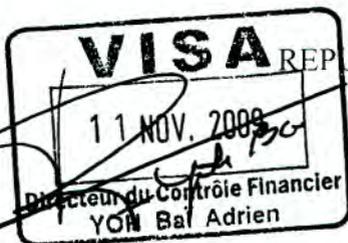
PR/CAB.....	1
PM/CAB.....	1
SGG.....	1
MEF/CAB.....	1
DGTCP.....	1
DF.....	1
DCF.....	1
DB.....	1
CJ/MEF.....	1
JORT.....	1

Pour ampliation,
Le secrétaire général



Badawasso T. GNARO

**ANNEXE M: ARRETE PORTANT ORGANISATION DE L'AGENCE COMPTABLE CENTRALE DES DEPOTS ET FIXANT
SES ATTRIBUTIONS DE LA COTE D'IVOIRE**



Arrêté n° **1194** /MEF/DGTCP/ CE du **11 DEC 2009**
portant organisation de l'Agence Comptable Centrale
des Dépôts et fixant ses attributions

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES,

- Vu la Constitution ;
- Vu la loi organique n° 59-249 du 31 décembre 1959 relative aux lois de finances et les textes modificatifs subséquents ;
- Vu le décret n° 2007-456 du 07 avril 2007 portant nomination des membres du Gouvernement ;
- Vu le décret n° 2007-458 du 20 Avril 2007 portant attributions des membres du Gouvernement ;
- Vu le décret n° 2007-468 du 15 Mai 2007 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Vu le décret n° 2008-21 du 21 février 2008 portant nomination du Directeur Général par intérim du Trésor et de la Comptabilité Publique ;
- Vu les nécessités de service ;

ARRETE

Article 1^{er} : L'Agence Comptable Centrale des Dépôts (ACCD) ou Banque des Dépôts du Trésor Public, poste comptable supérieur et principal de l'Etat, est un poste comptable général du Trésor Public placé sous l'autorité et le contrôle du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Article 2 : L'Agence Comptable Centrale des Dépôts dispose d'une Agence Centrale et d'Agences



Article 3 : L'ACCD est chargée de :

- la gestion des dépôts des Etablissements Publics Nationaux ;
- la gestion des fonds des personnes morales de droit public correspondants du Trésor Public, à titre non obligatoire ;
- la gestion des dépôts de particuliers, dépositaires ou non au Trésor Public ;
- la réception des dépôts effectués au titre des consignations, cautionnements et dépôts légaux, administratifs et judiciaires ;
- la réception des dépôts effectués au titre des placements ;
- la déclaration de tous les incidents de paiement à la Centrale des Incidents de Paiements de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest ;
- la gestion des dépôts des régies de recettes et des régies d'avances de l'Etat et des Etablissements Publics Nationaux, à titre obligatoire, sauf autorisation expresse du Ministre de l'Economie et des Finances.

Article 4 L'ACCD comprend treize (13) services :

- le Service Secrétariat ;
- le Service Courrier ;
- le Service Ressources Humaines et Matériel ;
- le Service Qualité ;
- le Service Archives ;
- le Service Informatique ;
- le Service Contrôle Interne ;
- le Service Statistiques ;
- le Service Compensation ;
- le Service Trésorerie ;
- le Service Gestion Clientèle ;
- le Service Comptabilité ;
- le Service Contentieux.

Le Service Secrétariat

Il est chargé :

- de la saisie et du classement des documents ;
- de la réception des visiteurs ;
- de la gestion des appels téléphoniques et de l'émission des fax ;
- de la rédaction des projets de lettres ;
- de la gestion des rendez-vous et de la préparation des missions du Directeur ;
- de la traduction des lettres et autres documents ;
- du suivi des demandes d'établissement des ordres de mission.



Le Service Courrier

Il est chargé :

- du traitement du courrier « arrivée » et « départ » ;
- de l'organisation des séances courrier avec les agents ;
- du contrôle des registres d'enregistrement du courrier.

Le Service Ressources Humaines et Matériel

Il est chargé :

- de la rédaction des différents documents administratifs ;
- du contrôle des présences et des absences ;
- du suivi du programme des départs en congés annuels et à la retraite ;
- de la mise à jour du listing du personnel ;
- de la participation à l'élaboration du budget ;
- du suivi de l'exécution du budget ;
- de la réception et de l'analyse des demandes de matériel et de fournitures ;
- de la passation des commandes de matériel et de fournitures ;
- de la réception et de la distribution du matériel et des fournitures ;
- de la mise à jour du listing du matériel ;
- de la rédaction du rapport d'activités ;
- de l'interface entre la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG) et les différents services de la l'ACCD.

Le Service Qualité

Il est chargé :

- de la coordination des actions relatives aux différents processus (élaboration, validation, diffusion et mise à jour) ;
- de la collecte des informations et données nécessaires auprès des acteurs concernés ;
- du suivi de la mise en œuvre dans des processus de l'ACCD ;



- de l'élaboration du plan d'actions et du tableau de bord des processus de l'ACCD ;
- du renseignement du tableau de bord des processus de l'ACCD, de la consolidation de l'analyse et des commentaires inhérents ;
- de la préparation des revues et comités ;
- du suivi des actions des correspondants processus ;
- de l'identification et de l'analyse des non conformités ou dysfonctionnements relatifs aux processus de l'ACCD et de la proposition d'actions adaptées au pilote ;
- de la préparation des missions d'audit concernant les processus de l'ACCD ;
- du suivi des plans en réponse aux constats et recommandations d'audit.

Le Service Archives

Il est chargé :

- de la collecte et de l'inventaire des documents d'archives ;
- de l'élaboration d'un cadre de classement des archives ;
- de la conservation des documents d'archives ;
- du conditionnement des dossiers ;
- de la diffusion des informations relatives aux documents d'archives ;
- de la supervision des différents dépôts d'archives.

Le Service Informatique

Il est chargé :

- de l'administration du système et du réseau ;
- de la sauvegarde des données ;
- du suivi de la connectivité réseau entre les différentes agences ;
- de la gestion des impressions des états bancaires ;
- de l'administration des bases de données ;
- du suivi de l'intégrité, de la cohérence et de la disponibilité des données ;
- de l'exploitation de ORION et SELECT SYSTEM ;
- de la formation des utilisateurs ;
- de l'administration des guichets automatiques ;
- du suivi de la disponibilité des guichets.



Le Service Contrôle Interne

Il est chargé :

- de l'assistance et de l'encadrement des services ;
- du suivi de l'application des procédures ;
- des propositions de régularisation ;
- du suivi de l'équilibre du bilan global ;
- du suivi de la régularité comptable ;
- de l'arrêté comptable annuel ;
- de l'actualisation du manuel des procédures internes ;
- du contrôle de l'encaisse des guichets automatiques.

Le Service Statistiques

Il est chargé :

- de l'élaboration et de la production des statistiques ;
- de la production des situations journalières ;
- de la centralisation et de la transmission des statistiques au Service de Coordination Statistique ;
- de la production du tableau des réalisations de dépenses journalières ;
- de la collecte des données ;
- du contrôle de l'exhaustivité des données statistiques reçues ;
- de la diffusion des états statistiques ;
- de la production des tableaux de prévision et de réalisation de toutes natures de recettes et de dépenses.

Le Service Compensation

Il est chargé :

- du traitement des opérations de remise de chèques confrères à l'encaissement ;
- du traitement des opérations de remise de chèques Trésor Public à l'encaissement ;
- du traitement des chèques reçus de la compensation ;
- du traitement des chèques Trésor Public irréguliers ;
- du traitement des retours de chèques confrères impayés ;
- de la gestion des opérations de virements interbancaires et de comptes à comptes ;
- de la production journalière de la situation individuelle (tableau récapitulatif des opérations interbancaires de la banque).



Le Service Trésorerie

Il est chargé :

- de la mise en place des avances de trésorerie aux particuliers ;
- des avances de trésorerie à l'Agence Comptable Centrale du Trésor (ACCT) ;
- de la gestion des comptes Banque Nationale d'Investissement (BNI) et Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- du paiement des salaires ;
- des transferts externes ;
- de l'établissement des bons de virement ;
- de la gestion des ordres de virement internes ;
- du suivi du remboursement des avances avec l'ACCT.

Le Service Gestion Clientèle

Il est chargé :

- du traitement des domiciliations de comptes ;
- de la classification des clients ;
- de la gestion du Guichet Automatique de Banque (GAB) et des cartes magnétiques ;
- du suivi du scannage des signatures des agences de l'intérieur ;
- de la déclaration des incidents de paiement au service contentieux ;
- de la gestion des chéquiers.

Le Service Comptabilité

Il est chargé :

- de la réception et de l'apurement de la comptabilité ;
- de la production de la comptabilité ;
- de la saisie des opérations dans ASTER ;
- de l'établissement du certificat de concordance bancaire ;
- de la production des états financiers périodiques ;
- de la production des états financiers annuels ;
- de la production et du suivi de la balance générale.

Le Service Contentieux

Il est chargé :

- de la réception et du traitement des réclamations des clients ;
- de la gestion des Avis à Tiers Détenteur (ATD) ;
- de l'instruction des actions en justice contre les clients en relation avec l'Agence Judiciaire du Trésor (AJT) ;
- de la gestion des successions en cas de décès d'un client ;
- de la gestion de la Centrale des Incidents de Paiement de l'ACCD.



Article 5 : L'ACCD est dirigée par l'Agent Comptable Central des Dépôts, Comptable Supérieur et Principal de l'Etat. Il a rang de Directeur d'Administration Centrale.

L'Agent Comptable Central des Dépôts est nommé par décret pris en Conseil des Ministres, sur proposition du Ministre chargé des Finances.

Il est secondé dans l'exécution de ses tâches par des Fondés de Pouvoirs nommés par arrêté du Ministre chargé des Finances. Ils ont rang de Sous-Directeur d'Administration Centrale.

Les Services sont dirigés par des Chefs de Service nommés par décision du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Article 6 : L'Agent Comptable Central des Dépôts, les Fondés de Pouvoirs et les Chefs de Service sont assujettis à un cautionnement dont le montant et les modalités de réalisation sont fixés par arrêté du Ministre chargé des Finances.

Les indemnités liées aux fonctions d'Agent Comptable Central des Dépôts, de Fondé de Pouvoirs et de Chef de Service sont fixées par arrêté du Ministre chargé des Finances.

Article 7 : Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargé de l'application du présent arrêté qui abroge toutes dispositions antérieures contraires et qui sera enregistré, communiqué et publié partout où besoin sera.



Fait à Abidjan, le 11 DEC 2009



M. Koffi Charles

Ampliations :

- | | |
|----------------------|---|
| -PR/CAB | 1 |
| -SG/ Gvt | 1 |
| -Chambre des Comptes | 1 |
| -MEF/CAB | 1 |
| -DGTCP/ACCD | 1 |
| -DCF | 1 |
| -DGBF | 1 |
| -Archives | 1 |
| -JORCI | 1 |

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES ANNEXES	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE L'EXERCICE DE LA FONCTION BANCAIRE.....	4
PARAGRAPHE I : DIAGNOSTIC JURIDIQUE.....	4
I. Diagnostic des pratiques dans l'UEMOA.....	4
1. <i>Les dispositions règlementaires de l'UEMOA relative à la fonction bancaire des Trésors Publics</i>	4
2- <i>La réglementation bancaire</i>	5
II- Les pratiques disparates dans l'UEMOA	7
1. <i>Les activités bancaires (structure organisationnelle de la fonction bancaire)</i>	7
2- <i>Les résultats mitigés</i>	10
PARAGRAPHE II : DIAGNOSTIC FINANCIER : CAS DU BURKINA	11
I. Structure financière et rentabilité de l'exploitation	11
II- Analyse de l'exploitation.....	14
III- Trésorerie.....	17
PARAGRAPHE III : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE APPROFONDI : CAS DU BURKINA FASO.....	17
I. Les déposants.....	17
II- Activités du Service des Dépôts de fonds	20
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'AGENCE TRESOR PAYS	23
PARAGRAPHE I : DESCRIPTION DE L'AGENCE TRESOR PAYS	23
I. Mission et objectifs de l'Agence	23
II- Organisation.....	23
III- Prestations offertes.....	25
IV- Règles et normes de gestion prudentielle	26
PARAGRAPHE II : STRATEGIE OPERATIONNELLE	29

I.	Les interventions sur le marché monétaire UMOA	29
II-	L'alliance stratégique avec la BCEAO	29
III-	La modernisation des processus	30
IV-	Le plan ressources humaines	31
CHAPITRE III : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET.....		33
PARAGRAPHE I : COÛTS DU PROJET		33
I.	La mise en place	33
II-	La trésorerie	34
1.	<i>Les hypothèses d'évaluation</i>	35
2.	<i>Evolution des Produits d'exploitation</i>	36
3-	<i>Evolution des charges d'exploitation</i>	37
III-	Budget de Trésorerie	38
PARAGRAPHE II : FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET		38
I.	Financement	39
II-	Rentabilité du projet	39
1.	<i>La Valeur Actuelle Nette</i>	39
2.	<i>Le Taux de Rendement Interne</i>	39
3.	<i>L'Indice de Profitabilité</i>	40
4.	<i>Le Délai de Récupération</i>	40
CONCLUSION		41
BIBLIOGRAPHIE.....		43
ANNEXES.....		45
TABLE DES MATIERES		I