



**PLAN STRATÉGIQUE  
DE DÉVELOPPEMENT  
DU TRÉSOR PUBLIC  
2016 - 2020**

**TOME 1**

**VISION, AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES**

# SOMMAIRE

---

PRÉFACE .....	5
NOTE DE PRESENTATION DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT.....	7
TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	11
INTRODUCTION .....	13
I - L'ETAT DES LIEUX .....	15
II- NOTRE VISION .....	18
<b>II-1. CONTENU DES AXES STRATEGIQUES</b> .....	19
Axe stratégique 1 : accélérer la modernisation des outils et des méthodes de gestion .....	19
Axe stratégique 2 : accroître et pérenniser les capacités de financement de l'État .....	23
Axe stratégique 3 : améliorer la transparence et la gouvernance .....	25
Axe stratégique 4 : renforcer les capacités opérationnelles et le bien-être social du personnel .....	27
<b>II-2. PLANIFICATION DE LA MISE EN OEUVRE</b> .....	33
III- LES LEVIERS .....	35
Levier 1 : une réorganisation efficace et efficiente des services .....	35
Levier 2 : une politique managériale de proximité axée sur l'atteinte des résultats .....	37
CONCLUSION .....	39

# PREFACE

---

Les plus Hautes Autorités de notre pays, soucieuses de garantir la transparence dans le choix des animateurs chargés de la gestion économique et financière, ont décidé de pourvoir au poste de Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique par un appel à candidature.

C'est dans ce contexte et pour les besoins de ce processus de sélection que j'ai élaboré un Plan Stratégique de Développement dans lequel j'ai décliné ma vision pour notre institution sur la période 2016-2020. Ce document-cadre présente, sur la base d'un état des lieux, ma volonté et mes propositions pour faire du Trésor Public une administration plus performante, capable d'accompagner efficacement la croissance forte amorcée depuis plusieurs années.

En effet, pour faire face aux défis majeurs liés à l'ambition de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020, il importe d'avoir un Trésor Public capable :

- de mettre à la disposition de l'Etat et à moindre coût, les ressources nécessaires à la couverture de ses besoins, à travers une plus grande **diversification des instruments et sources de financement** ;
- d'honorer à bonne date les engagements de l'Etat et de ses démembrements, à travers une **gestion moderne et rationnelle de la trésorerie** ;
- de mettre à la disposition des autorités des outils fiables d'aide à la décision, grâce à **un système d'information intégré et une automatisation poussée des procédures** utilisant les énormes potentialités qu'offrent les TIC ;
- de disposer de ressources **humaines de qualité et motivées** pour accompagner le changement ;
- d'inspirer davantage confiance, aussi bien aux usagers-clients qu'aux Partenaires Techniques et Financiers, **par le respect strict des règles d'éthique et de déontologie**.

Le séminaire tenu du 07 au 09 septembre 2016 à Yamoussoukro, réunissant l'ensemble des forces vives de notre administration et visant à diffuser ce projet d'entreprise en vue de son enrichissement, a permis d'adopter de façon consensuelle la vision proposée.

Par ailleurs, au cours des travaux post-séminaires, d'importantes mesures ont été prises, dont celle d'ériger les principales réformes de la matrice en projets, pour en garantir une gestion plus rigoureuse et efficace.

Ainsi, à l'issue du processus d'articulation de la vision et de planification des activités essentielles à sa réalisation, la mise en commun des travaux a abouti à l'élaboration de quatre documents d'orientation stratégique, de véritables guides communs adoptés pour permettre aux services et à leurs animateurs de mener à bien leurs activités.

Tout en saluant l'implication du personnel, pour le choix et l'adoption de nos actions prioritaires à mener sur les quatre prochaines années, j'invite chacun à s'approprier ces importants outils de planification, dont la mise en œuvre devra nous permettre d'améliorer nos résultats dans l'exécution des missions qui nous sont assignées.

J'invite en particulier, les chefs des unités administratives, les pilotes de processus et les responsables des projets à observer la plus grande fermeté que requiert l'application de ces outils indispensables à la marche et au fonctionnement des services vers le développement souhaité de notre institution.

Je sais pouvoir compter sur la disponibilité et l'abnégation de tous, afin que mon ambition pour un Trésor Public plus performant devienne une réalité.

**Le groupe étant plus fort que le plus fort du groupe**, c'est dans l'union que nous arriverons à gagner ce pari.

ASSAHORÉ Konan Jacques

Directeur Général

# NOTE DE PRESENTATION DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT

Dans le cadre de son développement au cours des quatre prochaines années (2016 à 2020), le Trésor Public s'est doté d'un plan stratégique de développement composé de quatre (4) tomes.

Le premier est intitulé : Plan Stratégique de Développement du Trésor Public 2016-2020, vision, axes et objectifs stratégiques. Il décrit et précise :

- la vision commune à toute l'entreprise ;
- les axes ou enjeux stratégiques majeurs ;
- les objectifs stratégiques ;
- les activités permettant de les atteindre.

Le deuxième est intitulé : Plan stratégique de Développement du Trésor Public, matrice d'actions. Il contient la planification des actions et tâches permettant de réaliser la vision. Ceci grâce à une matrice d'actions codifiées, présentant la structure et les caractéristiques suivantes :

Exemple de numéro de code d'une tâche quelconque de la matrice du PSD :

**1 1 MT 01 01**

Code axe stratégique

Code objectif stratégique

Lettre de référence indiquant, soit MT= Matrice du Trésor, soit MM= Matrice du Ministère

Code action

Code tâche

Le troisième tome est intitulé : **Plan Stratégique de Développement du Trésor Public 2016-2020, termes de Référence des Projets**. Il indique par projet, les TDR définis en huit rubriques, allant du contexte et justification aux ressources budgétaires allouées.

Ce document contient également une matrice d'actions codifiées dont la structure est la suivante :

Exemple de numéro de code d'une tâche quelconque de la matrice de projet :

1 1 P06 01 04

Code axe stratégique

Code objectif stratégique

Lettre de référence indiquant le numéro de projet

Code action

Code tâche

Le quatrième document est intitulé : **Plan Stratégique de Développement du Trésor, outils de pilotage des projets**. Il indique l'ensemble des outils permettant d'assurer la planification, la réalisation et le suivi-évaluation des projets, dont notamment : les diagrammes de Gantt, les indicateurs, les tableaux de bord.

# TABLE DES SIGLES

---

<b>AMAT-CI</b>	: Assurance Mutuelle des Agents du Trésor de Côte d'Ivoire	<b>FOSAT-CI</b>	: Fond de Solidarité des Agents du Trésor de Côte d'Ivoire
<b>ASTER</b>	: Système d'Information Comptable du Trésor Public	<b>IDF</b>	: Institut Des Finances
<b>BCEAO</b>	: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest	<b>IGT</b>	: Inspection Générale du Trésor
<b>BRVM</b>	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières	<b>MPMEF</b>	: Ministère auprès du Premier Ministre chargé de l'Économie et des Finances
<b>CMPABB</b>	: Centre Médical Paul Antoine Bohoun Bouabré	<b>PND</b>	: Plan National de Développement
<b>CUT</b>	: Compte Unique du Trésor	<b>PPP</b>	: Partenariats Public-Privé
<b>DCRP</b>	: Direction de la Communication et des Relations Publiques	<b>PPTE</b>	: Pays Pauvres Très Endettés
<b>DGBF</b>	: Direction Générale du Budget et des Finances	<b>SUKUK</b>	: obligations islamiques
<b>DGD</b>	: Direction Générale des Douanes	<b>TIC</b>	: Technologie de l'Information et de la Communication
<b>DGFIP</b>	: Direction Générale des Finances Publiques (France)	<b>UEMOA</b>	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
<b>DGI</b>	: Direction Générale des Impôts	<b>VGE</b>	: Valéry Giscard d'Estaing
<b>DGTCP</b>	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique		



# INTRODUCTION

---

Le Trésor Public est une administration qui se trouve au coeur de la gestion économique et financière de l'État. Ses missions essentielles se résument en ces activités ci-après :

- mobiliser les ressources publiques ;
- gérer la trésorerie de l'État et de ses démembrements ;
- payer les dépenses publiques ;
- tenir la comptabilité de l'État et de ses démembrements ;
- contrôler et surveiller le secteur bancaire et financier ;
- rendre compte de la gestion ;
- élaborer et appliquer la réglementation relative aux banques et au secteur financier ;
- définir la politique monétaire en liaison avec la BCEAO ; etc.

Depuis 2001, les nombreuses réformes engagées ont permis à notre administration de se moderniser davantage avec :

- un personnel qualifié ;
- une administration fortement déconcentrée ;
- l'existence d'initiatives pour moderniser les outils et méthodes de gestion ;
- la programmation des activités administratives ;
- une bonne capacité de mobilisation des ressources sur le marché des capitaux ; etc.

Ces réformes ont permis, entre autres, au Trésor Public d'obtenir successivement le prix d'excellence 2013 de la meilleure administration numérique et le prix de la meilleure administration publique en 2014.

Cependant, un diagnostic approfondi de l'Institution laisse apparaître de nombreux acquis et opportunités à consolider, mais aussi des faiblesses et menaces à corriger.

Le présent document d'orientation stratégique contient la vision commune de la DGTCP déclinée en axes et objectifs stratégiques. Il s'articule autour de trois points :

- l'état des lieux ;
- la vision commune ;
- les leviers d'accompagnement nécessaires.

# I - L'ETAT DES LIEUX

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualification du personnel et diversification des compétences ;</li> <li>➤ Capacité de mobilisation des ressources sur le marché monétaire et financier ;</li> <li>➤ Administration fortement déconcentrée ;</li> <li>➤ Relative autonomie d'action ;</li> <li>➤ Stabilité de l'équipe de direction ;</li> <li>➤ Modernisation en cours des outils de gestion ;</li> <li>➤ Programmation des activités administratives et financières ;</li> <li>➤ Existence d'un code d'éthique et de déontologie ;</li> <li>➤ Existence d'un Observatoire ;</li> <li>➤ Gestion structurée des archives ;</li> <li>➤ Renforcement des capacités ;</li> <li>➤ Actions sociales ;</li> <li>➤ Disponibilité des supports de communication ;</li> <li>➤ Démarche Qualité et de contrôle interne ;</li> <li>➤ Existence de 2 postes certifiés ISO 9001 ;</li> <li>➤ Lauréats aux éditions 2013 et 2014 du prix d'excellence ;</li> <li>➤ Existence de concours de meilleurs services et de meilleurs agents ;</li> <li>➤ Engagement au Genre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recrutement non adossé à une politique des Ressources Humaines ;</li> <li>➤ Allocation inadaptée des Ressources Humaines au niveau des services ;</li> <li>➤ Défaillances au niveau de la gestion des carrières ;</li> <li>➤ Dégradation des conditions de travail du personnel ;</li> <li>➤ Insuffisances du Système d'Information Comptable (indisponibilité périodique, déploiement partiel, etc.) ;</li> <li>➤ Absence d'outils automatisés de production des statistiques ;</li> <li>➤ Défaillances du système de sécurité ;</li> <li>➤ Reddition tardive des comptes ;</li> <li>➤ Tensions de trésorerie ;</li> <li>➤ Missions de contrôle et d'inspection insuffisantes ;</li> <li>➤ Démarche qualité et de contrôle interne insuffisamment déployée ;</li> <li>➤ Genre non respecté au niveau des postes de responsabilités (Comité de Direction, Postes de niveau Sous-directeur) ;</li> <li>➤ Difficultés à mobiliser les ressources hors zone UEMOA.</li> </ul>

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soutien du MPMEF (formation à travers l'IDF, mobilisation des ressources, etc.) ;</li> <li>➤ Collaboration avec la DGFIP ;</li> <li>➤ Intégration sous régionale (Marché financier) ;</li> <li>➤ Disponibilité d'expertise nationale ;</li> <li>➤ TIC ;</li> <li>➤ Appui des bailleurs de fonds ;</li> <li>➤ Disponibilité des ressources financières sur le marché des capitaux ;</li> <li>➤ Potentialité au niveau des recettes non fiscales à collecter ;</li> <li>➤ Confiance des clients (Notre image) ;</li> <li>➤ Bon rating de la Côte d'Ivoire ;</li> <li>➤ Leadership des gouvernants.</li> <li>➤ Etc...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Durcissement des conditions de financement sur les marchés des capitaux internationaux ;</li> <li>➤ Resserrement des conditions d'accès au guichet de refinancement de la banque centrale ;</li> <li>➤ Rareté des prêts concessionnels ;</li> <li>➤ Difficultés à contenir les charges de l'État ;</li> <li>➤ Fin du Programme Économique et Financier soutenu par la Facilité Élargie de Crédit ;</li> <li>➤ Base des investisseurs pour les émissions de titres publics trop étroite (constitués à plus de 90 % de banques et établissements financiers) ;</li> <li>➤ Cherté de la vie.</li> <li>➤ Etc...</li> </ul>

Face à ces constats, il s'agira de renforcer les forces et les opportunités tout en proposant des actions adéquates pour pallier les faiblesses et les menaces identifiées en vue de **bâtir un Trésor Public plus performant, capable de faire face aux nouveaux défis qu'impose l'ambition des autorités de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020.**

Un Trésor Public performant, c'est un Trésor Public qui :

- ✓ est capable de mettre à la disposition de l'État et à moindre coût, les ressources nécessaires à la couverture de ses besoins à travers une plus grande **diversification des instruments et sources de financement** ;
- ✓ honore à bonne date les engagements de l'État et de ses démembrements à travers une **gestion moderne et rationnelle de la trésorerie** ;

- ✓ est capable de mettre à la disposition des autorités des outils fiables d'aide à la décision grâce à un **système d'information fiable et une automatisation poussée des procédures** ;
- ✓ dispose de **ressources humaines de qualité et motivées** capables d'accompagner le changement ;
- ✓ inspire davantage confiance, aussi bien aux usagers-clients qu'aux partenaires techniques et financiers, par le respect strict des règles d'éthique et de déontologie.

Pour bâtir une telle organisation, il importe de s'appuyer sur :

- ✓ des outils et méthodes de gestion modernes ;
- ✓ une organisation efficace et efficiente ;
- ✓ des ressources humaines de qualité et motivées ;
- ✓ un style de management axé sur la culture du résultat.

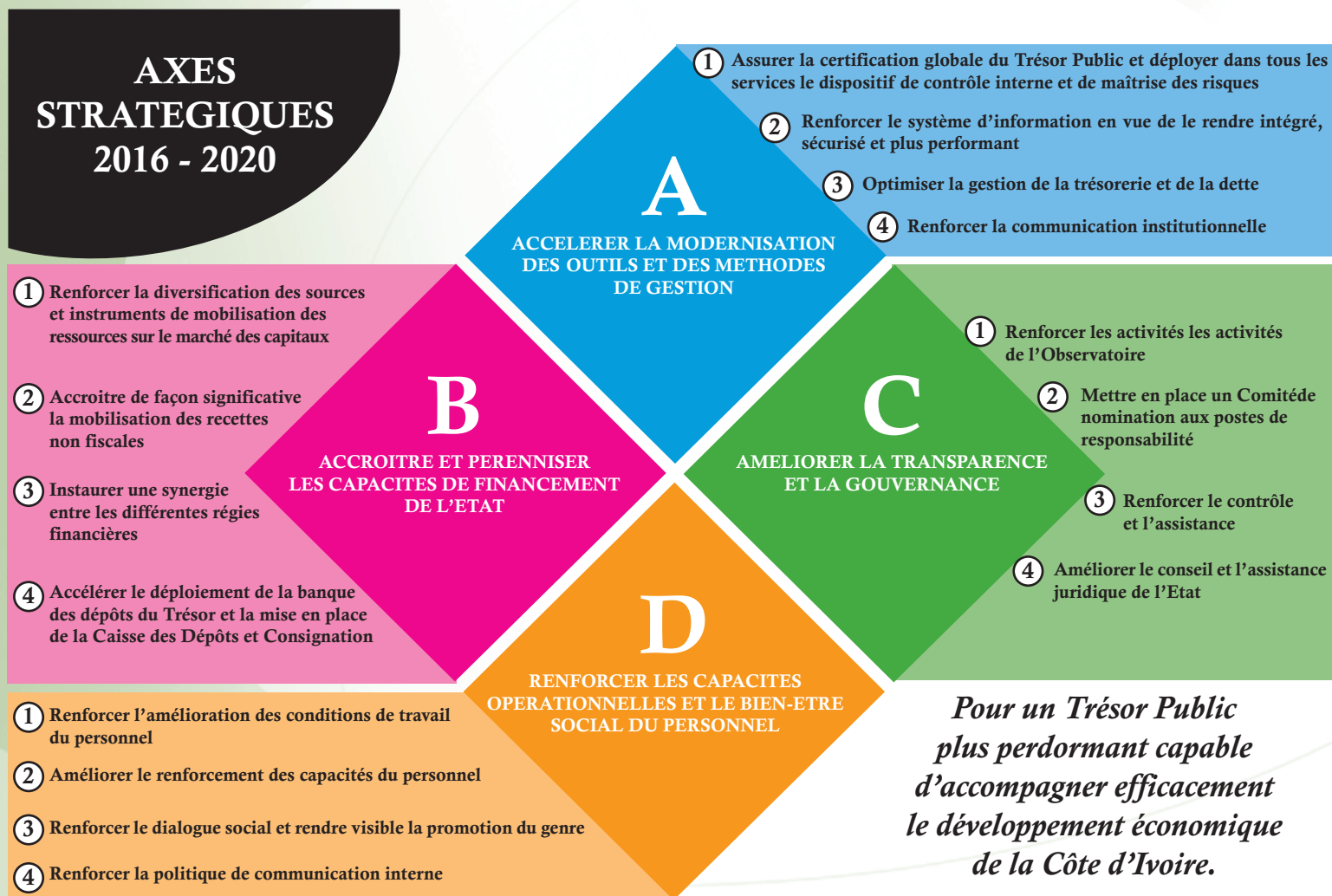
Dans son contenu, le plan stratégique de développement du Trésor Public proposé s'appuie sur :

- ✓ une vision déclinée en quatre (4) axes stratégiques ;
- ✓ deux (2) leviers.

## II - NOTRE VISION :

« Bâtir une administration du Trésor Public Plus performante, capable d'accompagner efficacement la croissance forte amorcée depuis plusieurs années »

Cette vision est déclinée en quatre (4) axes stratégiques dont le contenu est explicité ci-après :



## II.1 - CONTENU DES AXES STRATÉGIQUES

### Axe stratégique 1 : Accélérer la modernisation des outils et des méthodes de gestion

La modernisation des outils et méthodes de gestion constitue un axe prioritaire du Plan Stratégique de Développement du Trésor Public. La recherche de l'efficacité et de la performance de cette Administration doivent reposer sur :

- ✓ une organisation qui met davantage l'accent sur la qualité des services proposés aux usagers/clients ;
- ✓ un système d'information intégré, sécurisé et plus performant qui, tirant profit des énormes potentialités qu'offrent les TIC, automatise toutes nos procédures et met à la disposition des autorités des outils fiables d'aide à la décision ;
- ✓ un outil moderne et efficace de gestion de la trésorerie qui permet à l'État de tenir ses engagements tout en soulageant la trésorerie des entreprises ;
- ✓ un système de communication institutionnelle permettant d'entretenir les meilleurs rapports possibles avec nos partenaires. s'agira donc de :

#### *1. Assurer la certification globale du Trésor Public et déployer dans tous les services le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques*

L'ambition affichée est d'harmoniser et d'améliorer en permanence l'ensemble des prestations offertes à tous les usagers du Trésor Public et de maîtriser les risques liés à nos activités. Pour y arriver, il convient de renforcer la démarche intégrée, qualité et contrôle interne, en vue d'une certification globale de l'Institution.

En effet, depuis 2003 que le Trésor Public s'est engagé dans cette voie, seulement deux services, la Trésorerie Générale de Yamoussoukro et l'Agence Comptable de la Dette Publique, ont obtenu la certification ISO 9001 version 2008, et la maîtrise des risques liés à nos activités n'est encore qu'à sa phase expérimentale.

**Déploiement de la démarche qualité :** Il importe donc d'accélérer le déploiement du dispositif dans l'ensemble des services afin de fournir les mêmes prestations de qualité à tous nos usagers/clients, sur toute l'étendue du territoire et dans les postes comptables à l'étranger.

**Mise en place des outils de pilotage :** Dans le même ordre d'idées, il faut déployer et mettre effectivement en oeuvre tous les outils de pilotage (tableau de bord, engagements de service) en vue de garantir des prestations de qualité aux usagers-clients.

**Évaluation des performances** : la démarche qualité requiert également la mise en place d'une gestion des ressources humaines basée sur la culture du résultat avec mise en place d'un système d'évaluation des performances individuelles et collectives du personnel.

Le premier bénéfice à tirer de la certification de notre administration est l'alignement et la conformité de nos pratiques aux standards internationaux dans le but d'améliorer nos performances ; le second étant la crédibilisation de nos actions à travers la reconnaissance internationale afin d'ouvrir des opportunités, notamment en matière de mobilisation des ressources sur le marché international des capitaux.

## *2. Renforcer le système d'information en vue de le rendre intégré, sécurisé et plus performant*

La tenue de la comptabilité et la production des informations financières et comptables de l'État, activités au coeur des missions du Trésor Public, ont pour corollaire un système d'information performant et fiable. C'est pourquoi, il importe d'améliorer la fonctionnalité de notre système d'information afin de le rendre plus intégré, plus sécurisé et plus performant. Cela passe par l'élaboration d'un schéma directeur informatique, l'audit des systèmes d'information existants et l'automatisation de l'ensemble de nos procédures.

**Mise en place d'un schéma directeur informatique** : Un schéma directeur des systèmes d'information vise à planifier les infrastructures et les applications métiers. Il permet d'identifier des solutions en vue d'atteindre la performance et la compétitivité. Malgré les nombreux efforts d'informatisation du Trésor Public, l'absence d'un réel schéma directeur des systèmes d'information a pour conséquence une informatisation parcellaire de notre Institution avec un impact mitigé sur nos performances.

Le Trésor Public se dotera d'un tel instrument en vue de planifier le développement informatique. Ce schéma directeur définira les orientations et la stratégie à mettre en oeuvre pour un système plus intégré et plus performant.

**Audit du paramétrage d'Aster** : l'élaboration du schéma directeur informatique sera précédée d'un audit de l'application comptable phare qu'est ASTER. En effet, malgré les efforts déployés pour la mise en place de ce progiciel, la qualité de l'information comptable présente encore une grande marge d'amélioration en termes de délai de production, d'exhaustivité et même de fiabilité. De plus, ce système n'intègre pas les opérations des Collectivités Territoriales et des Établissements Publics Nationaux. Une des priorités sera donc de faire l'audit de cet outil afin d'établir le diagnostic nécessaire permettant de le rendre plus intégré, performant et sécurisé.

**Automatisation des procédures** : Enfin, le projet ambitionne de tirer le meilleur profit des possibilités qu'offrent les technologies de l'Information et de la Communication pour automatiser l'ensemble de nos procédures : cette automatisation concernera autres, l'interaction entre nos services et les usagers, les relations entre les services, la production des statistiques, des comptes de gestion, la mise en place de l'archivage électronique, etc.).



### 3. Optimiser la gestion de la trésorerie et de la dette

L'accumulation des arriérés de paiement est une des faiblesses que traîne le Trésor Public depuis plusieurs années. Chaque gestion se termine avec une accumulation des arriérés venant grever le niveau des engagements de l'État au cours de l'année suivante. À titre d'exemple au 31 décembre 2015, le niveau de la dette flottante venue s'ajouter aux engagements de l'année 2016 s'élève à 336,04 milliards de FCFA.

Les raisons d'une telle accumulation ne sont pas toujours liées à une insuffisance de trésorerie. L'absence d'un outil moderne de gestion en est la principale cause. C'est pourquoi, il est impératif de réformer le dispositif de gestion de la trésorerie en mettant en place de façon urgente le Compte Unique du Trésor (CUT) et en adoptant un mécanisme de gestion active de la trésorerie.

**Rendre opérationnel à brève échéance le Compte Unique du Trésor :** La structure actuelle de la gestion de la trésorerie de l'État est caractérisée par une trésorerie émiettée et disséminée dans le système bancaire privé du fait de la multitude des comptes ouverts au nom des administrations publiques. Une identification réalisée en 2013 a permis de dénombrier environ 3200 comptes de l'administration publique ouverts dans le système bancaire privé. Cette situation a pour conséquences :

- ✓ l'existence de trésorerie oisive sur certains comptes qui présentent des soldes créditeurs non utilisés alors que d'autres postes comptables sont en pénurie avec d'importants arriérés ;
- ✓ l'impossibilité de consolider la trésorerie de l'État et d'évaluer ses besoins réels, puisque, ignorant l'existence de ces avoirs disséminés dans les banques, il est obligé de chercher à combler sur le marché des capitaux ce qu'il croit être une pénurie. Ce qui l'amène à emprunter quelquefois ses propres avoirs dans les banques ;
- ✓ des difficultés pour l'État à faire face à ses engagements du fait de l'émiettement de la trésorerie.

Les travaux déjà engagés par le comité mis en place à cet effet ont permis de décliner le modèle de Compte Unique du Trésor adopté et de tester une phase pilote qui a donné des résultats satisfaisants au plan technique et opérationnel.

**Les enjeux de cette réforme sont importants :** il s'agit à la fois d'accroître les capacités de l'État à faire face à ses engagements et d'assurer une émission prudente de la dette publique. En effet, en assurant la centralisation de l'ensemble de sa trésorerie sur un seul et même compte, l'État se donne les moyens d'affecter les ressources disponibles à l'apurement de sa dette dans des délais raisonnables et d'éviter la constitution d'arriérés de paiement.

Par ailleurs, cette centralisation, qui donne une vision globale de la trésorerie, permet à l'État de mieux évaluer ses besoins de s'endetter dans de justes proportions.

Au regard de ces importants enjeux, il convient de rendre le dispositif immédiatement opérationnel afin de réaliser l'unicité de trésorerie et de renforcer les capacités de financement du Trésor Public.

**Mettre en place une gestion active de la trésorerie** : en complément à la mise en place du Compte Unique du Trésor, la gestion active la trésorerie s'impose comme un outil de pilotage devant permettre à l'État de juguler les tensions de trésorerie qui sont malheureusement le lot quotidien du Trésor Public. Il s'agira de mettre en place des mécanismes d'anticipation en vue de gérer au mieux les décalages de ressources et de faire face en permanence aux engagements de l'État.

Dans ce sens, le placement des excédents de ressources dans des conditions de sécurité et de rentabilité bien étudiées, le recours au marché monétaire de très court terme pour gérer les décalages de trésorerie seront privilégiés.

#### *4. Renforcer la communication institutionnelle*

De par son positionnement dans la chaîne de gestion des finances de l'État et sa spécificité, le Trésor Public se doit de communiquer en vue de soigner en permanence son image et sa notoriété. A l'heure du numérique, tout l'intérêt du sujet réside dans la question : « Comment » ? La communication institutionnelle, entendue comme un outil de construction et d'amélioration de cette image est donc une nécessité pour notre Institution à plusieurs titres :

- ✓ d'abord pour rassurer le contribuable qui lui confie la gestion des ressources publiques ;
- ✓ ensuite pour les investisseurs et les partenaires au développement qui doivent avoir l'assurance que les fonds qu'ils nous confient sont gérés en bon père de famille.

L'image et la notoriété du Trésor Public, quoiqu'en nette amélioration depuis plusieurs années, méritent d'être renforcées par des actions de communication institutionnelle plus dynamiques prenant en compte :

- ✓ la mise en place d'un plan de communication comportant des rencontres périodiques avec la presse, les organisations des fournisseurs et prestataires de l'État, la Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire, la Chambre de Commerce, l'Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers, l'Association des Sociétés d'Assurances de Côte d'Ivoire, les bailleurs de fonds, etc. ;
- ✓ l'association de l'image du Trésor Public aux évènements susceptibles d'avoir un impact positif sur nos missions ;
- ✓ la dotation de la Direction de la Communication et des Relations Publiques de moyens matériels et humains conséquents ;
- ✓ la création d'un porte-parole officiel désigné par la Direction Générale afin de maîtriser les prises de parole au sein de l'Institution

## Axe stratégique 2 : Accroître et pérenniser les capacités de financement de l'État

Contribuer à la mobilisation des ressources nécessaires au financement des besoins de l'État : telle est l'une des missions premières du Trésor Public. Au regard de ses performances passées dans ce domaine, le challenge sera de pérenniser les acquis et surtout d'accroître la part des recettes non fiscales dans le financement du budget de l'État.

Par ailleurs, la banque interne du Trésor, créée pour servir d'outil de collecte et de gestion de la trésorerie doit voir son rôle renforcé pour servir davantage comme outil de mobilisation de l'épargne. Dans le même ordre d'idée, la mise en place de la Caisse des Dépôts et Consignations est appelée à renforcer le financement global de l'économie.

### *1. Renforcer la diversification des sources et instruments de mobilisation des ressources sur le marché des capitaux*

La contribution du Trésor Public au financement de l'État a augmenté d'année en année avec les performances réalisées sur le marché des capitaux. Sur les trois dernières années, le financement du budget à travers les ressources de marché ont été respectivement de 863,3 milliards au titre de l'année 2013, 1 488,8 milliards en 2014 et 1 391 milliards pour l'année 2015.

La mise en oeuvre du Plan National de Développement 2016-2020 d'un montant d'environ 30 000 milliards place le Trésor Public au coeur du dispositif de financement de l'État, avec environ 33 % de ressources publiques et 67 % de ressources provenant du secteur privé (34 % en PPP et 33 % par le privé).

Cependant, l'analyse des performances du Trésor Public sur le Marché Financier Régional démontre une faible capacité à attirer les investisseurs hors zone UEMOA. Ces investisseurs détiennent moins de 1% des titres obligataires émis de 2012 à 2015.

La priorité absolue sera donc de renforcer les capacités de mobilisation sur les marchés régionaux et internationaux pour être à la hauteur du défi. La mise en oeuvre de cette priorité implique une diversification plus accrue des instruments et l'élargissement de la base des investisseurs, d'une part, et d'accroître d'autre part, la participation des particuliers aux émissions à travers un vaste programme de formation et de sensibilisation à la culture financière.

### *2. Accroître de façon significative la mobilisation des recettes non fiscales*

Pour accroître les capacités de financement de l'État, il faudra également travailler au renforcement de la mobilisation des ressources non fiscales dont l'énorme potentiel reste encore insuffisamment exploité. En effet, le montant total des recettes non fiscales encaissées sur la période 2013-2015 atteint à peine les 450 milliards de francs sur des ressources budgétaires qui ont régulièrement progressé pour atteindre les 5 813,3 milliards en 2016. Par ailleurs des niches de recettes comme les fonds en déshérence (dividendes prescrites, assurances- vie, les fonds de tiers détenus par des notaires, les coffrets de sûretés, etc.) demeurent inexplorées.

Dans un contexte de transition fiscale caractérisée par la suppression progressive de la fiscalité de porte et l'élargissement de la base de la fiscalité intérieure, il faudra mettre l'accent sur l'identification exhaustive de toutes ces recettes des services et mettre en place les mécanismes de perception adaptés en vue d'améliorer leur contribution au financement du budget. L'élaboration et l'adoption d'une Loi portant Livre de Procédure des recettes non fiscales seront inscrites au rang de priorité.

### *3. Instaurer une synergie entre les différentes régies financières*

La performance de l'administration du Trésor Public ne doit pas seulement s'apprécier au regard de ses réalisations intrinsèques. Elle doit également prendre en compte sa capacité à concourir à l'atteinte des objectifs globaux en termes de mobilisation des ressources fiscales et d'efficacité de la dépense.

Dans cette optique, il est nécessaire conduire l'initiative devant aboutir à la mise en place d'un système intégré DGTCP-DGI-DGD permettant d'interconnecter les bases de données contribuables des trois Administrations en vue d'améliorer le recouvrement des recettes fiscales et douanières.

Ce dispositif permettra, par exemple, à la Direction Générale des Impôts de consulter les paiements effectués par les services du Trésor afin d'affiner la classification catégorielle des contribuables et d'améliorer les performances des services fiscaux. De même, une connexion du Trésor à la base de données des contribuables de la DGI permettrait de fluidifier les opérations de paiement et d'améliorer par ricochet le recouvrement des recettes fiscales.

### *4. Accélérer le déploiement de la banque des dépôts du Trésor et la mise en place de la Caisse des Dépôts et Consignations*

**Accélérer le déploiement de la Banque du Trésor :** Il s'agira de poursuivre le déploiement des agences de la banque des dépôts du Trésor.

Cette Institution, conçue comme un outil de gestion de la trésorerie, a fait ses preuves en évitant un transfert de flux réels vers les banques commerciales dans le cadre des opérations financières effectuées par les administrations publiques et les démembrements de l'État, et de suppléer l'absence d'institutions bancaires dans certaines villes de l'intérieur du pays.

Elle est par ailleurs un formidable canal de souscription des particuliers aux titres publics émis par l'État de Côte d'Ivoire sur le marché des capitaux. L'efficacité de cet outil a donc été largement prouvée malgré son déploiement limité au périmètre d'Abidjan et à quelques villes de l'intérieur du pays (3 agences à Abidjan et 19 à l'intérieur du pays).

Il s'agira de créer une agence dans chaque chef-lieu de région et dans chaque localité dépourvue d'institutions bancaires, contribuant ainsi à l'amélioration de la collecte de l'épargne.

**Mettre en place une Caisse de Dépôts et Consignations :** La mise en place de la Caisse des dépôts et Consignations contribuera à renforcer le financement de l'économie et à conforter les opérations d'emprunt public.

En effet, dans les pays où cette structure existe, par son indépendance et par l'importance des fonds qu'elle contrôle, elle constitue la clé de voûte du système financier. Au Sénégal par exemple, la Caisse des Dépôts et Consignation participe à la réception et à la gestion des dépôts et consignations des organismes et des particuliers ainsi qu'à la garde des fonds disponibles de la Caisse Nationale d'Épargne.

De plus, pour lui permettre de contribuer de manière significative à l'effort de financement de l'économie, elle est habilitée à gérer notamment, les fonds des retraites ou d'assurances, ainsi que les dépôts de garantie constitués par les usagers auprès de grands concessionnaires de service public. Elle est également mandatée par l'État pour recevoir dans des conditions de sécurité absolue les dépôts d'un certain nombre d'officiers ministériels et d'auxiliaires de justice.

La voie à suivre est d'engager les études nécessaires à la mise en place d'un tel instrument en prenant en compte les similitudes qui pourraient exister avec la banque du Trésor. Dans cette perspective, les démarches déjà entreprises sous la houlette du Ministère de tutelle capitalisées et poursuivies.

### **Axe stratégique 3 : Améliorer la transparence et la gouvernance**

Au regard de la spécificité de ses missions, la bonne gouvernance constitue une préoccupation de premier plan pour le Trésor Public et ses dirigeants. Conscients de cette situation, des dispositions diverses ont été prises pour la mise en place d'un plan de carrière, d'un Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie ou l'institution de contrôles réguliers dans nos services. L'ensemble de ces dispositions méritent d'être renforcées et redynamisées afin d'inculquer davantage aux travailleurs la culture de la transparence et de la bonne gouvernance qui constituent une quête permanente. Dans ce sens, j'envisage de :

#### ***1. Renforcer les activités de l'Observatoire***

L'éthique et la déontologie sont essentielles pour le Trésor Public car la spécificité de ses missions impose que des efforts soient constamment déployés en vue d'une amélioration de son image et de sa crédibilité. Conscient de cela, le Trésor Public s'est doté d'un Code d'Éthique et de Déontologie qui constitue un référentiel de comportements et un outil de promotion de la culture institutionnelle.

Ce code ambitionne d'amener l'agent du Trésor Public à être une référence morale, intellectuelle et professionnelle, de renforcer la crédibilité du Trésor Public par un comportement qui rassure les usagers/clients, opérateurs économiques et partenaires. Pour veiller à sa mise en oeuvre, un Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie a été créé pour traiter les cas de manquements aux dispositions du Code.

Après trois années d'existence, le nombre de saisines et de sollicitations de l'Observatoire démontrent l'intérêt accordé par les travailleurs du Trésor et par les usagers des services à cet important outil de bonne gouvernance. Pour preuve, à fin Décembre 2015, 113 dossiers de plaintes ont été instruits par l'Observatoire pour des motifs allant du non-respect de la hiérarchie à la dénonciation de rackets en passant par les prévarications. Cependant, le personnel et les moyens matériels affectés à cette activité ne sont pas en adéquation avec l'importance de la mission et l'intérêt suscité.

Renforcer cet organe en lui donnant les moyens humains et matériels ainsi que l'autorité nécessaires afin d'offrir au personnel et aux clients et partenaires, une tribune pour l'enregistrement des cas de violation des valeurs et de manquement aux engagements demeure une priorité.

## *2. Mettre en place un Comité de proposition de nomination aux postes de responsabilité*

La compétition aux postes de responsabilité dans une institution comme le Trésor Public doit être saine et basée sur des critères d'appréciation objectifs. De ce point de vue, la mise en place d'un Comité de proposition de nominations aux postes de responsabilités constitue la clé de voûte de la transparence dans la gestion des carrières du personnel.

Cette façon de procéder présente le double avantage de mettre les hommes qu'il faut à la place qu'il faut, mais crée surtout une saine émulation entre les agents, ce qui est une source supplémentaire de motivation.

C'est pourquoi, il serait judicieux de mettre en place sans délai un tel instrument. Ce Comité fera des propositions ou des recommandations au Directeur Général, sur la base du plan de carrière et des notes obtenues par les postulants lors des différentes évaluations.

## *3. Renforcer le contrôle et l'assistance*

Du fait de la gestion communautaire du secteur bancaire et financier (banques, assurances, micro finance), les attributions dévolues au Trésor Public sont des attributions d'étude, de surveillance et de contrôle de ces différents secteurs. En vue de conduire efficacement ces actions qui concourent pour l'essentiel à améliorer la gouvernance dans les secteurs concernés, il conviendra de renforcer les activités de contrôle et de surveillance. Il s'agira de façon plus spécifique de :

**Poursuivre l'assainissement des banques et établissements financiers à travers des contrôles plus accrus** : Le secteur financier (au sens large) en Côte d'Ivoire couvre :

- Vingt-quatre (24) banques avec un total bilan de 7 291 milliards et un encours des dépôts d'environ 4 613 milliards de FCFA ;
- 30 sociétés d'assurances, cent quarante-neuf (149) sociétés et cabinets de courtage, neuf cent (900) agents généraux et agents mandataires, deux (2) sociétés de réassurances ainsi que sept (7) bureaux régionaux de réassureurs. Le chiffre d'affaires des Sociétés d'assurances est estimé au 31 décembre 2015 à 267 milliards de FCFA ;

- Soixante-deux (62) Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) dont quatre (4) unions coopératives, quarante-quatre (44) coopératives unitaires et quatorze (14) sociétés anonymes. L'ensemble de ces structures enregistre 1.028.340 membres pour un encours d'épargne de 175,7 milliards de FCFA.

Un examen des indicateurs d'activité laisse apparaître des préoccupations qu'il convient d'encadrer par un contrôle et une surveillance plus rapprochés. C'est pourquoi, au regard de l'importance de ce secteur, des contrôles plus accrus et mieux planifiés devraient permettre d'assurer une meilleure application de la réglementation en vue de la professionnalisation et la pérennisation des banques et établissements financiers.

**Renforcer les capacités des corps de contrôle et d'audit :** Le renforcement des capacités professionnelles des acteurs du contrôle apparaît comme la pièce maîtresse située au coeur de l'activité de contrôle. Les méthodes de fraudes et de malversations étant en constante évolution, il s'agira de renforcer en permanence, par des formations en interne ou à l'extérieur, les capacités de nos corps de contrôle afin de leur permettre de remplir efficacement leurs missions.

#### *4. Améliorer le conseil et l'assistance juridique de l'État*

Le contentieux judiciaire représente un réel risque financier pour l'État au regard du montant des paiements mis à sa charge. Sur les trois dernières années, l'Agence Judiciaire du Trésor a eu à traiter globalement 6 775 dossiers contentieux pour un montant des indemnisations dues par l'État s'élevant à 6,7 milliards. Si l'on y ajoute les honoraires dus aux avocats, évalués à 2,2 milliards, le montant du préjudice financier subi par l'État est de l'ordre de 8,9 milliards.

Le Trésor Public devra mettre en place un véritable plan de formation et de sensibilisation des administrations et des fonctionnaires sur cette situation avec en filigrane la mise en jeu effective de l'action récursoire « dissuasive » contre les auteurs de fautes ayant entraîné la condamnation de l'État.

Le deuxième volet consistera à renforcer l'activité de conseil et d'assistance juridiques afin de mieux garantir les intérêts de l'État et réduire sensiblement le niveau des préjudices financiers subis dans le cadre des condamnations judiciaires.

### **Axe stratégique 4 : Renforcer les capacités opérationnelles et le bien-être social du personnel**

La recherche de la performance doit s'appuyer sur des ressources humaines de qualité et motivées, évoluant dans un environnement de travail adéquat et disposant de moyens conséquents. C'est pourquoi le renforcement des capacités opérationnelles du personnel demeure une priorité. Il s'agira de :

- réhabiliter et d'équiper tous les locaux endommagés pendant la crise postélectorale afin d'offrir un cadre de travail agréable à tous les travailleurs ;

- renforcer les capacités de nos collaborateurs afin qu'ils soient à la hauteur des attentes ;
- renforcer le dialogue social et la promotion du genre afin de favoriser un climat agréable et favorable à l'atteinte des objectifs ;
- renforcer la politique de communication interne permettant d'informer le personnel et de l'inciter à adhérer aux valeurs et à la politique véhiculées dans l'Institution. Dans ce cadre, il est nécessaire de :

### *1. Renforcer l'amélioration des conditions de travail du personnel*

**Réhabilitation, construction et équipements des locaux** : la crise postélectorale a sérieusement détérioré les conditions de travail du personnel en termes de cadre de travail et d'équipements. A ce jour, sept (7) directions ainsi que 47 postes comptables (6 Trésoreries Générales, 2 Paieries de Région, 22 Trésoreries Principales et 17 Trésoreries) sont délocalisés et fonctionnent dans des conditions d'extrême précarité. Il s'agira de réhabiliter tous ces services afin d'offrir à nos collaborateurs de meilleurs cadres d'expression de leurs aptitudes et compétences.

D'autre part, afin de tenir compte de l'évolution de la cartographie des services publics en besoin de services financiers, il y a lieu de programmer la construction de 30 nouveaux postes comptables pour couvrir l'ensemble du territoire national.

Enfin, pour assurer un meilleur encadrement des services par l'Inspection Général du Trésor, gardien de l'orthodoxie financière, il nous faudra densifier le maillage du territoire suivant un découpage adapté aux défis de proximité en vue d'une efficacité plus accrue. Ce déploiement vise à ramener le ratio de couverture par l'Inspection Générale, d'un Inspecteur pour 25 postes comptables à un Inspecteur pour 10 postes comptables.

**Mise en place d'une politique sociale formelle et cohérente** : toute entreprise soucieuse d'atteindre des performances doit développer une politique sociale dont la finalité est la prise en charge des besoins sociaux des collaborateurs afin de les motiver et de les rendre disponibles à la tâche. Certes le Trésor Public mène des actions sociales à l'endroit du personnel à travers des structures de santé (AMATCI et CMPABB) et sociales (FOSATCI).

Cependant, ces actions ne sont pas coordonnées dans le cadre d'une politique définissant les acteurs, les domaines d'intervention et les moyens affectés à cette politique. De plus, plusieurs domaines d'intervention (logement, loisir, vacances, prise en charge des personnes handicapées, etc.) ne sont pas suffisamment pris en compte ou sont laissés à la charge des seuls syndicats ou associations.

La mise en place d'une politique sociale mieux coordonnée et plus cohérente basée sur une charte de la politique sociale définissant les droits et devoirs de chacun s'avère nécessaire.



**Mise en place d'une politique sécurité :** la situation sécuritaire au Trésor Public est caractérisée par :

Au niveau des infrastructures :

- la mauvaise localisation de certains postes comptables ;
- l'inadaptation des locaux (absences de clôture, matériaux de construction sommaires, etc.) ;
- la mauvaise localisation du site informatique du Trésor.

Au niveau des équipements :

- l'absence ou l'obsolescence des équipements de surveillance ;
- l'inexistence ou la défectuosité des systèmes d'accès ;
- l'absence de moyens de transferts des fonds dans la plupart des postes ;
- l'absence de dispositifs de lutte contre l'incendie ;
- le développement insuffisant du dispositif d'archivage.

Au niveau organisationnel et fonctionnel :

- l'absence de règles de prévention et de précaution ;
- l'obsolescence de l'instruction sur le niveau d'encaisse numéraire ;
- l'absence de reflexe sécuritaire ;

Les conséquences d'une telle situation seraient catastrophiques en cas de survenance de sinistre : pertes en vie humaine, pertes d'informations financières et comptables, pertes de deniers publics.

C'est pourquoi, il importe de doter le Trésor Public d'une Politique de sécurité en vue de veiller à la sécurité et à la protection de la santé du personnel.

Cette politique va consister à adapter les locaux aux normes sécuritaires, renforcer le dispositif de sécurité, construire un centre d'archivage moderne, accélérer la mise en place du système d'archivage électronique, délocaliser la Direction des Systèmes d'Information, et développer le reflexe sécuritaire du personnel.

## *2. Améliorer le renforcement des capacités du personnel*

L'évolution constante des techniques comptables, de l'environnement économique et financier et de l'ingénierie financière nécessite que l'agent du Trésor Public soit constamment à niveau pour affronter ces nouveaux défis. La formation initiale et la formation continue seront par conséquent au centre de mon projet de renforcement des capacités du personnel.

Au titre de la formation initiale, il est nécessaire de faire un état des lieux des cours dispensés à l'École Nationale d'Administration (ENA) afin d'apprécier leur pertinence et leur adéquation à l'emploi. Il s'agira également de définir des critères de compétence donnant droit au titre d'enseignant vacataire à l'ENA, option Trésor (ancienneté, cursus, etc.).

Concernant la formation continue, le plan annuel de formation pour être cohérent et avoir un impact réel, doit avoir pour base (intransigence), le rapport annuel de l'Inspection Générale du Trésor faisant ressortir les faiblesses relevées lors des contrôles au niveau des services et du personnel. Par ailleurs, des thèmes spécifiques seront retenus tenant compte de l'évolution de l'environnement économique national et mondial et feront l'objet de formations dispensées à l'ensemble des cadres, en résidentiel ou sous forme de stages à l'étranger.

## *3. Renforcer le dialogue social et rendre visible la promotion du genre*

**Renforcer le dialogue social** : la gestion d'une administration de la taille du Trésor Public, qui comprend 3791 agents regroupés en sept (7) syndicats et dix-sept (17) associations professionnelles, ne peut se faire sans privilégier le dialogue social permettant d'obtenir un consensus autour des réformes à mener et des sujets d'intérêt commun.

Cette action doit être conduite dans l'anticipation et non dans l'urgence. C'est pourquoi, des rencontres formelles périodiques avec les organisations syndicales et associatives afin de favoriser un climat social agréable et propice à l'atteinte des objectifs doivent être instituées.

Ces rencontres prendront la forme, soit de rencontres avec les représentants du personnel, soit de rencontres par services. Elles seront des lieux de consultation et de partage d'informations sur des questions présentant un intérêt commun.

**Rendre visible la politique de gestion des ressources humaines en matière de « genre »** : les études faites par les agences des Nations Unies en Côte d'Ivoire en 2013 révèlent que les femmes, qui représentent environ la moitié de la population, sont peu présentes dans les instances de décisions. Le quota d'au moins 30 % de participation des femmes ivoiriennes dans la gestion des affaires publiques et politiques contenu dans la déclaration solennelle n'est pas respecté.

Concernant le Trésor Public, l'approche genre a été intégrée à la gestion des ressources humaines. Une charte a été élaborée et validée et un comité est mis en place pour conduire les activités liées à cette approche. Cependant, l'impact en termes de répartition des postes de responsabilité reste encore mitigé. À titre d'exemple, la représentation des femmes au Comité de Direction n'est que de 12 % de l'effectif total.

Dans ce domaine, la politique envisagée consistera à porter ce taux à au moins 30 % d'ici la fin du quinquennat en offrant les mêmes opportunités aux femmes et aux hommes à tous les niveaux au sein de l'Institution. De façon spécifique, il s'agira de réserver certains postes de responsabilité aux femmes et de faire en sorte que lorsqu'une femme occupant un poste de responsabilité venait à le perdre, elle ne soit remplacée que par une autre.

#### *4. Renforcer la politique de communication interne*

La Communication interne a pour objectifs d'informer le personnel et de l'inciter à adhérer aux valeurs et à la politique organisationnelle véhiculée dans l'Institution. Dans ce sens, le Trésor Public, depuis 2001, dispose d'une revue, « le Trésorier », et a mis en place un site web. Par ailleurs, des réunions de Comité de Direction se tiennent tous les mercredis en visioconférence. Cependant, malgré l'existence de ces différents canaux, la communication interne n'est pas à son optimum.

Les réunions à l'intérieur des services ne sont pas toujours tenues et la visioconférence n'est pas suffisamment exploitée en dehors des réunions de comité de direction. De plus la revue « Le Trésorier » ainsi que le site web du Trésor ne sont pas les moyens d'information privilégiés du personnel quoique leur existence est une nécessité.

Sur ce volet, un plan de communication interne sera élaboré dont l'objectif principal est de rendre publiques, auprès du personnel, les décisions et informations d'intérêt général. De façon spécifique, il s'agira de :

- tenir, avec le personnel, des réunions par circonscription financière ou par services (la visioconférence pouvant énormément aider) en fonction de situations spécifiques ;
- systématiser la tenue des réunions de services et faire exploiter par le cabinet du Directeur Général, les procès-verbaux des réunions de services afin de vérifier que les orientations de la Direction Générale sont portées au personnel et que les aspirations du personnel sont également remontées ;
- réduire la périodicité de parution de la revue « le Trésorier » en le faisant passer du trimestriel au mensuel ;
- développer l'outil intranet avec suppression du support papier pour faire passer certains messages au personnel (bulletin de notation, bulletin de salaire, décisions de congés, demandes de congés, etc.) afin d'amener celui-ci à consulter régulièrement le site ;

- installer des boîtes à idées dans tous les services du Trésor Public afin de recueillir les idées et propositions du personnel. Une analyse régulière des propositions sera faite et portée régulièrement à la connaissance du Directeur Général ;
- généraliser l'installation de panneaux d'affichage dans tous les services.

## II.2 - PLANIFICATION DE LA MISE EN OEUVRE

AXES STRATÉGIQUES	ACTIONS À MENER	2016	2017	2018	2019	2020	Coût (en milliers de FCFA)
ACCELERER LA MODERNISATION DES OUTILS ET METHODES DE GESTION	<b>1. Assurer la certification globale du Trésor Public</b> i - déployer la démarche qualité dans tous les services ii - mettre en oeuvre les engagements de service iii- déployer le contrôle interne et la maîtrise des risques iiiii - mettre en place un dispositif d'évaluation des performances iiiiii - mettre en place un tableau de bord stratégique						100 000
	<b>2. Renforcer le système d'information</b> i - mettre en place un schéma directeur informatique ii - auditer le paramétrage de ASTER iii - intégrer les opérations comptables des EPN et des Collectivités Territoriales iiiii - tirer le meilleur profit des TIC pour automatiser les procédures						250 000
	<b>3. Optimiser la gestion de la trésorerie et de la dette publique</b> i - rendre opérationnel le Compte Unique du Trésor (CUT) ii - mettre en place un dispositif de gestion active de la trésorerie						2 000 000
	<b>4. Renforcer la communication institutionnelle</b> i - mettre en place une politique de communication institutionnelle ii - renforcer les moyens d'action de la DCRP						150 000
ACCROITRE ET PERENISER LES CAPACITES DE FINANCEMENT DE L'ETAT	<b>1. Renforcer la diversification des sources et instruments de financement</b> i - élargir la base des investisseurs ii - accroître la participation des particuliers						500 000
	<b>2. Accroître la part des recettes non fiscales au financement du budget de l'État</b> i - identifier l'ensemble des recettes non fiscales ii - mettre en place un dispositif approprié de recouvrement						100 000
	<b>3. Instaurer une synergie entre les différentes régies financières</b> i - interconnecter les bases de données des différentes régies ii - activer les cadres formels de rencontre						50 000
	<b>4. Accélérer le déploiement de la banque du Trésor et la mise en place de la Caisse des Dépôts et Consignations</b> i - déployer la Banque interne du Trésor ii - mettre en place la Caisse de Dépôts et Consignations						250 000

AXES STRATÉGIQUES	ACTIONS À MENER	2016	2017	2018	2019	2020	Coût (en milliers de FCFA)
AMELIORER LA TRANSPARENCE ET LA GOUVERNANCE	<b>1. Renforcer les capacités opérationnelles de l'Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie</b> i - doter l'OED de ressources humaines adéquates ii - doter l'OED de matériels et de moyens de locomotion						150 000
	<b>2. Mettre en place un Comité de nomination</b> i - créer le Comité de nomination ii - procéder à son installation						-
	<b>3. Renforcer le contrôle et l'assistance</b> i - accroître le contrôle des Banques et Établissements financiers ii - renforcer les capacités des corps de contrôle						50 000
	<b>4. Améliorer le conseil et l'assistance juridique de l'État</b> i - mettre en place un plan de formation et de sensibilisation des Administrations ii - renforcer l'assistance juridique iii - mettre en jeu l'action récursoire						150 000
RENFORCER LES CAPACITES OPERATIONNELLES ET LE BIEN-ÊTRE SOCIAL DU PERSONNEL	<b>1. Renforcer l'amélioration des conditions de travail</b> i - réhabiliter 27 services (y/c ex-BCEAO et ex-Ambassade des USA) ii - construire 30 nouveaux postes comptables iii - formaliser la politique sociale du Trésor iiiii - mettre en place une politique de sécurité						40 000 000
	<b>2. Améliorer le renforcement des capacités du personnel</b> i - mettre en place une politique de formation ii - revisiter le programme des enseignements dispensés à l'ENA iii - redéfinir le statut d'enseignant vacataire à l'ENA						250 000
	<b>3. Renforcer le dialogue social et rendre visible le Genre</b> i - mettre en place des cadres formels de rencontre avec le personnel ii - renforcer les activités du Comité Genre						100 000
	<b>4. Renforcer la communication interne</b> i - formaliser la politique de communication interne ii - mettre en place des cadres formels de communication avec le personnel iii - réduire la périodicité de parution de la revue "Le Trésorier" iiiii - développer l'outil intranet iiiii - systématiser l'usage des boîtes à idées et des panneaux d'affichage dans les services						100 000

## III -LES LEVIERS :

1. une réorganisation efficace et efficiente des services
2. une politique managériale de proximité axée sur l'atteinte des résultats

### Levier 1 : une réorganisation efficace et efficiente des services

#### LE PROJET DE REORGANISATION DES SERVICES DU TRESOR EN 10 MESURES

ENONCÉ	CONTENU
<b>1. Création d'un Secrétariat Général du Trésor</b>	Le Secrétariat Général a pour vocation d'assurer la fonction de coordination opérationnelle de l'ensemble des services et la mission institutionnelle de réglementation et de « permanence de l'Administration ».
<b>2. Création d'une Cellule d'Intelligence Économique et Financière (CIEF) rattachée à la Direction Générale</b>	Structure de veille, cette Cellule aura une mission d'information et d'aide à la décision. Très souvent, les réformes en préparation au sein des organismes communautaires (UA, UEMOA, CEDEAO ; etc.), échappent au Trésor Public, de sorte qu'il les subit. Cette structure devra être proactive dans la recherche de l'information économique et financière.
<b>3. Réorganisation de l'Inspection Générale du Trésor</b>	Depuis une quinzaine d'années, une politique de déconcentration de l'Inspection Générale du Trésor (IGT) a été engagée. L'efficacité de la déconcentration n'a pas été démontrée. Il faudra donc renforcer l'organisation en Départements, avec des moyens relativement importants permettant d'utiliser les TIC pour des contrôles à distance.
<b>4. Formalisation du Secrétariat Technique du Conseil National de la Comptabilité (CNC)</b>	Le Secrétariat Technique du CNC est dévolu au Trésor Public qui l'exerce effectivement, mais en fait. Il faudrait inscrire cette mission dans un cadre institutionnel.

ENONCÉ	CONTENU
<p><b>5. Réduction du nombre de circonscriptions financières</b></p>	<p>Avec 49 Circonscriptions Financières, le découpage territorial actuel semble émiété. Il faudrait recourir au critère du volume des opérations des postes pour revenir à des proportions logiques.</p>
<p><b>6. Création du corps des Comptables Publics</b></p>	<p>L'exigence à satisfaire est l'impératif d'équité entre les fonctions comptables et non comptables. Par ailleurs, de nouveaux métiers ont fait leur apparition dans le domaine boursier et bancaire et le Trésor doit en tenir compte. Cela permettra également de régler la question de la course pour l'occupation de postes comptables qui ne sont pas toujours en nombre suffisant.</p>
<p><b>7. Création d'une Sous-direction de la Vie corporative et associative</b></p>	<p>La vie associative est très dynamique au Trésor Public. Tous les services comptent une mutuelle de solidarité. La vie syndicale y est aussi très active. L'inadaptation de la réponse administrative actuelle impose la création de la Sous-direction de la Vie Corporative et Associative.</p>
<p><b>8. Création d'une Sous-direction du Développement Humain</b></p>	<p>La Sous-direction du Développement Humain porterait le projet de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui n'existe pas. Ce projet fait référence à l'élaboration des fiches de postes, à la définition d'organigrammes-types et à la définition des effectifs plafond/plancher ; etc.</p>
<p><b>9. Création de 5 Postes Centralisateurs des Paeries à l'Étranger</b></p>	<p>Au niveau des Paeries à l'Étranger et par continent, le poste qui a le plus gros volume d'opérations serait érigé en poste centralisateur de la comptabilité des autres postes de sa sphère géographique. De cette façon, l'apurement des comptabilités ne concernera plus que 4 ou 5 grandes entités, comparativement au système actuel qui inclut autant de comptabilités qu'il y a d'Ambassades de Côte d'Ivoire à l'étranger.</p>
<p><b>10. La réorganisation de la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux</b></p>	<p>La DRHMG actuelle a montré ses limites à gérer concomitamment les ressources humaines et les Moyens Généraux. Comme preuve de cette faiblesse, la gestion des carrières est assurée par la DEMO. Il faudra donc créer une DRH pour prendre en charge de façon effective la gestion des carrières et la politique sociale de l'Institution.</p>



## Levier 2 : une politique managériale de proximité axée sur l'atteinte des résultats

La politique managériale adoptée vise à remobiliser le personnel afin d'obtenir son adhésion et son implication, et à fédérer les efforts de chacun et de tous autour de la vision partagée et des valeurs fortes. Elle sera basée sur :

- une délégation formelle de tâches du Directeur Général aux Directeurs Généraux-Adjointes afin de permettre à chacun de se sentir véritablement responsable ;
- la mise en place d'un système d'évaluation des performances qui donne l'opportunité de définir des objectifs et des indicateurs de performance par service et par agent ;
- la définition de nouveaux critères de motivation internes par types d'activités opérationnelles et par catégories d'agent ;
- la reconnaissance et la célébration du mérite ;
- l'actualisation et le déploiement du cadre organique des emplois du Trésor Public afin que chaque agent possède une fiche de poste qui permettra la mise en place de la cartographie des compétences et des emplois ;
- la Mise en place d'un management participatif et de proximité afin de créer une véritable collaboration au sein de l'équipe ;
- le renforcement de la formation du personnel afin de lui conférer les compétences et aptitudes nécessaires à l'accomplissement de ses missions ;
- la formation à l'anglais des membres du comité de direction et des sous-directeurs afin de tirer les meilleurs profits des cadres de collaboration et des rencontres internationales ;
- la mise en place d'un système de reportings réguliers des services pour un suivi-évaluation efficace à travers des outils et méthodes modernes et adaptés à notre contexte ;
- la généralisation de la pratique du sport et des sorties de détente en tant que moyen de cohésion du groupe et d'atteinte des performances.

# CONCLUSION

---

Le Plan Stratégique de Développement et de Dynamisation du Trésor Public 2016-2020, élaboré pour déterminer et planifier les priorités de développement du Trésor Public est un véritable outil de repositionnement de la structure.

Toutefois, aussi détaillé, innovant ou ingénieux qu'il puisse paraître, ce plan demeure ce qu'il est, et rien de plus, c'est-à-dire un plan. Et comme tout document de sa nature, en soi, il s'apparente de prime abord, à un catalogue de bonnes intentions. Il ne sera achevé que lorsqu'il aura été confronté à la réalité, soumis à la censure des animateurs du Trésor Public.

À cet égard, la capacité d'appropriation par le personnel reste une vive préoccupation qui offrira l'opportunité d'ajuster la vision à l'aune des réalités du terrain ; cela, en vue d'apporter chacun sa modeste contribution à l'oeuvre d'édification d'un Trésor Public fort et respectable, pour l'essor d'une Côte d'Ivoire résolument tournée vers le progrès.

ASSAHORÉ Konan Jacques

Directeur Général