



**DIRECTION GENERALE DU TRESOR
ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE**

SEMINAIRE-BILAN 2018 ET PERSPECTIVES 2019

RAPPORT DE SYNTHESE

YAMOOUSSOUKRO

Les 6, 7 et 8 février 2019

Du 6 au 8 février 2019, s'est tenu à l'Hôtel Président de Yamoussoukro, le séminaire bilan 2018 et Perspectives 2019 de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Ces assises qui s'inscrivent dans la dynamique des revues de Direction périodiques ont permis d'analyser les résultats obtenus au cours de la gestion écoulée et de définir les priorités pour l'année 2019.

Ont pris part à cette rencontre :

- la Direction Générale ;
- les Pilotes de processus et leurs principaux contributeurs ;
- les Représentants des structures syndicales et associatives.

Le présent rapport fait la synthèse de cette rencontre bilan et comprend trois (3) parties :

- la cérémonie d'ouverture ;
- le déroulement des travaux ;
- la cérémonie de clôture.

I- LA CÉRÉMONIE D'OUVERTURE

Présidée par le représentant du Ministre de l'Economie et des Finances, la cérémonie d'ouverture a enregistré quatre (4) allocutions.

D'entrée, le Maire de la Commune de Yamoussoukro a souhaité le traditionnel « akwaba » aux séminaristes. À sa suite, le Président du Comité d'Organisation a adressé des mots de bienvenue à l'assistance, avant de présenter la méthodologie des travaux.

S'agissant de la troisième intervention, elle a été faite par le Directeur Général qui a évoqué le bilan de la gestion écoulée, avant de décliner les perspectives pour le nouvel exercice. Quant à l'allocution d'ouverture des assises, elle a été prononcée par le Directeur de Cabinet Adjoint du Ministre de l'Economie et des Finances qui a, dans son adresse, exhorté les agents à maintenir le cap des bonnes performances, dans la dynamique de la mise en œuvre efficace de la politique économique et financière du Gouvernement.

La cérémonie d'ouverture a pris fin par une photo de famille.

II- LE DÉROULEMENT DES TRAVAUX

Les travaux en plénière se sont articulés autour de trois principaux axes :

- les communications transverses ;
- les reporting sur les performances des processus ;
- les communications spécifiques.

II-1 Les communications transverses

Au niveau des communications transverses, l'état d'avancement du PSD 2016-2020, le rapport général sur l'état du Trésor Public, le rapport sur l'observance des valeurs éthiques et déontologiques ainsi que la revue du contexte institutionnel et des actions planifiées ont été présentés.

II-1-1 La communication sur l'état d'avancement du PSD 2016-2020

Prononcée par Monsieur BROU Bi Sawat Marc, Conseiller Technique, Coordonnateur de la Cellule des Conseillers Techniques, cette communication a permis de mettre en évidence l'évolution satisfaisante de la mise en œuvre du PSD et l'impact significatif des différentes réformes sur la performance des services. A cet égard, il a annoncé un taux d'avancement des actions programmées de 86%, correspondant à 538 tâches réalisées sur 628 prévues. Toutefois, le Conseiller Technique a signalé des contraintes budgétaires et institutionnelles qui entravent la bonne exécution de certains projets.

II-1-2 La présentation du rapport général sur l'état du Trésor Public

Elle a été faite par Monsieur DOFÉRÉ Koné, Inspecteur Général du Trésor. En substance, il a précisé que le Trésor Public a obtenu des résultats probants corroborés par une mobilisation importante de ressources publiques, une mise sous contrôle du processus de règlement des dépenses et un renforcement de la politique sociale. Néanmoins, l'IGT a évoqué la persistance de dysfonctionnements dans la conduite des activités opérationnelles. Ceux-ci portent essentiellement sur la non déclaration des recettes de services dans certains ministères, la non régularisation du stock des paiements par avance de trésorerie et le non-respect du délai de régularisation des comptes d'imputation provisoire. Aussi des recommandations ont-elles été formulées pour y remédier, dans les meilleurs délais.

II-1-3 La présentation du rapport sur l'observance des valeurs éthiques et déontologiques

Monsieur OFFI N'Guessan, Coordonnateur de l'Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public a présenté ledit rapport. Il a, ainsi, fait remarquer que 25 saisines liées à des manquements aux valeurs éthiques et déontologiques ont été enregistrées et traitées. Par ailleurs, il a souligné que les actions menées par l'Observatoire ont conduit à une meilleure appropriation des valeurs éthiques. Cependant, le Coordonnateur a insisté sur la nécessité de maintenir les efforts en vue d'éviter les manquements au Code d'Ethique et de Déontologie.

II-1-4 La communication sur la revue du contexte institutionnel et des actions planifiées

Monsieur Vassogbo BAMBA, Directeur des Études, des Méthodes et de l'Organisation, a, au titre du contexte institutionnel, mis en relief les événements majeurs qui ont impacté l'environnement du Trésor Public. S'agissant du bilan des activités planifiées au titre de l'année écoulée, il a signifié que l'exécution du Plan d'Actions 2018 des processus a enregistré un taux de 97,79 %.

De même, la mise en œuvre des recommandations issues des missions à l'étranger et de celles consécutives aux séminaires et ateliers affichent respectivement des taux d'exécution de 93,33% et de 100%.

II-2- Les reporting sur les performances des processus

Les performances des Processus de Management, des Processus de Réalisation et des Processus Support ont fait l'objet de reporting par les pilotes. Ces communications ont été suivies d'échanges.

II-2-1- Au titre des Processus de Management

Les pilotes des Processus de Management ont présenté les résultats de leurs activités à travers les acquis de la gestion 2018 et les difficultés rencontrées.

Relativement aux performances enregistrées, il a été relevé :

- un taux d'exécution du plan de communication de 100% ;
- un taux de traitement des dossiers à caractère administratif et réglementaire dans les délais de 100% ;
- un taux de pilotage des processus de 96% sur une cible de 80% ;
- la réalisation de 792 missions de vérification sur un objectif annuel de 500.

Quant aux difficultés évoquées au cours de la revue des Processus de Management, elles concernent pour l'essentiel :

- l'inaccessibilité de l'outil intranet à tous les agents ;
- la transmission tardive des preuves de réalisation des actions planifiées ;
- la gestion peu maîtrisée des interfaces ;
- l'appropriation insuffisante des outils et méthodes qualité par les acteurs opérationnels.

II-2-2 Au titre des Processus de Réalisation

Les 9 processus ont été passés en revue et présentent un bilan positif, en termes de mobilisation des ressources, de règlement des dépenses, de gestion des fonds et dépôts, de tenue de la comptabilité et de surveillance du secteur financier. Ainsi, la majorité des indicateurs de performance affichent des scores satisfaisants, au nombre desquels :

- un taux de recouvrement des ressources internes de 111% ;
- un taux de couverture des émissions de titres publics de 104%, tiré en grande partie par l'émission d'un Eurobond en Euros d'une valeur de 1115,1 milliards de FCFA ;
- un ratio de liquidité de 103,65% sur une cible de 100% ;
- une mobilisation de titres publics d'un montant record de 3,46 milliards FCFA via la Banque du Trésor ainsi qu'une hausse des dépôts privés à hauteur de 46,23 milliards FCFA ;
- un taux d'apurement de la dette intérieure de 64% contre une cible de 70% ;
- une mise en exploitation, en commande unique, des applicatifs de gestion comptable que sont SIGCOT, SIGEPN et ALJASTER ;

- une réduction des décisions de justice défavorables à l'État à hauteur de 93,55% ;
- un taux de contrôle des structures du secteur financier de 106,97%.

Ces résultats sont toutefois contrastés par l'existence de dysfonctionnements. Suivant les cas, ceux-ci sont en lien, entre autres, avec :

- la mise à disposition tardive des notifications de mise en vigueur des conventions de financement par les bailleurs ;
- le retard accusé dans le placement des liquidités oisives de l'État ;
- la persistance d'erreurs d'imputation comptable ainsi que la réception tardive des pièces justificatives des opérations ;
- la transmission tardive des données statistiques primaires nécessaires à la production du TOFE base balance ;
- la production hors délai des comptes de gestion ;
- le non-respect du programme de contrôle des Systèmes Financiers Décentralisés ;
- le paiement tardif des honoraires des auxiliaires de justice.

II-2-3 Au titre des Processus Support

La revue a permis d'exposer le bilan de leurs activités au regard des objectifs qui leur étaient assignés. Sur le plan des performances, les pilotes ont fait noter des résultats concluants dont :

- la construction de 7 nouveaux Postes Comptables ;
- la satisfaction des demandes de mutation à hauteur de 41,50% sur une cible de 30% ;
- la représentativité des femmes aux postes de responsabilité à concurrence de 30% ;
- l'exécution du plan de formation continue pour un taux de 90,24 % sur un objectif de 80% ;
- le déploiement à 97,68% du référentiel de conservation et d'élimination sur une cible de 80% ;
- la réalisation à hauteur de 100% des applications et outils web ;
- la formation de l'ensemble des correspondants sécurité en secourisme et sécurité-incendie.

Les 6 pilotes de processus support ont également fait état de contraintes majeures, parmi lesquelles figurent :

- le non-paiement des factures de certains prestataires.
- la vétusté des bâtiments et l'exiguïté des locaux de l'Institut de Formation et de Renforcement des Capacités DIBY Koffi Charles de Yopougon ;
- la mauvaise élaboration des cahiers des charges des applications ;
- l'obsolescence du fonds documentaire ;
- l'absence d'évaluation des formations.

En outre, il convient de retenir que les reporting des processus ont intégré le volet relatif à l'alignement stratégique. À cet égard, en sus du bilan des activités opérationnelles, les pilotes ont présenté la situation détaillée de la mise en œuvre des projets inscrits au PSD 2016-2020. Il en ressort par projet, un état d'avancement satisfaisant, en dépit de l'existence de certains inpondérables. Aussi la clôture de plusieurs projets a-t-elle été annoncée.

Il s'agit du :

- Projet 9 : « Réformes institutionnelles et managériales » ;
- Projet 12 : « Adaptation de la formation aux missions du Trésor Public » ;
- Projet 14 : « Réforme de l'Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie ».

En définitive, il ressort de cette revue de direction qu'en dehors du PS6 « Gérer la sécurité », les processus sont sous contrôle et performants au regard des bons résultats obtenus, tant au niveau de l'exécution des tâches opérationnelles que de la conduite des projets.

II-3 Les communications spécifiques

Elles ont porté sur le bilan du thème de l'année 2018, la formation en ligne et le bilan des actions sociales.

S'agissant du premier point, Madame le Receveur Général des Finances a mis en lumière les résultats des actions d'optimisation des ressources intérieures. De fait, elle a indiqué que, nonobstant quelques difficultés d'ordre technique et matériel rencontrées, les efforts engagés dans le sens de l'amélioration du niveau desdites ressources ont abouti à une variation positive de 31% entre 2017 et 2018, soit une part croissante dans le Budget de l'Etat.

Relativement au second point, la Directrice de la Formation a présenté la synthèse de l'exécution de la formation en ligne. Elle a d'abord fait savoir que les sessions de e-learning ont enregistré un taux de participation des agents de 61% pour un taux de validation des formations de 47,27%. Ensuite, la Directrice de la Formation a signalé certaines limites inhérentes à l'exploitation de la Plateforme. Enfin, Madame KONE Koumba a insisté sur l'implication de tout le personnel afin d'atteindre l'objectif de formation de 100% des agents.

Pour finir, la communication sur le bilan des actions sociales a été présentée par Monsieur KOSSONOU Ignace, Conseiller Technique en charge du Dialogue Social. Il en ressort des acquis significatifs pour le bien-être du personnel. A cet effet il convient de citer particulièrement :

- le renforcement du plateau technique du Centre Médical Paul Antoine Bohoun-Bouabré ;
- la signature de conventions avec des établissements de santé à l'extérieur pour les évacuations sanitaires et la prise en charge de certaines pathologies sévères ;
- la reprise des visites médicales systématiques pour tous les agents ;
- la création de la Caisse de Retraite complémentaire des Agents du Trésor Public ;
- le rachat de la dette du personnel non éligible à la CRAT ;
- le lancement des travaux de construction de 1000 logements au profit des agents.

Au demeurant, les intervenants en plénière ont décliné des perspectives majeures qui seront retenues au titre des recommandations du séminaire.

Le rapport définitif de ces assises intégrera le point du déroulement de la présente cérémonie de clôture.

Fait à Yamoussoukro, le vendredi 8 février 2019

Le Séminaire

RECOMMANDATIONS DU SEMINAIRE-BILAN 2018 ET PERSPECTIVES 2019

Au terme du séminaire bilan 2018 et perspectives 2019 du Trésor Public, 46 recommandations majeures ont été formulées. Celles-ci sont en rapport avec les projets issus du Plan Stratégique de Développement 2016-2020, la Certification Globale du Trésor Public, le thème de l'année 2019 et les autres activités des processus.

I- AU TITRE DES PROJETS ISSUS DU PSD

1. Achever l'opérationnalisation du CUT ;
2. Implémenter le système d'archivage électronique ;
3. Rendre opérationnel le contrôle à distance ;
4. Poursuivre le déploiement de LINX dans les tous les Postes Comptables de la DGTCP, de la DGI et de la DGD.

II- AU TITRE DU PROJET DE CERTIFICATION GLOBALE

5. Réaliser toutes les tâches inscrites au Diagramme de GANTT de la certification.

III- AU TITRE DU THEME DE L'ANNEE

6. Implémenter le dispositif de recouvrement des recettes propres des Collectivités Territoriales, dénommé « NET COLLECT-SERVICE » ;
7. Mettre en place le mobile banking ;
8. Mettre en œuvre les moyens de paiement par carte électronique ;
9. Concevoir et mettre en œuvre un Workflow de gestion des activités métiers et des dossiers en lien avec la régulation du système financier ;
10. Mettre en place un dispositif de dématérialisation de la transmission des pièces justificatives ;
11. Automatiser le suivi des Obligations cautionnées et des Lettres de change entre la RPD et l'ACCT ;
12. Mettre à jour et tester le programme d'automatisation du TOFE base balance à partir des travaux réalisés sur le dernier trimestre de l'année 2018 ;
13. Acquérir et équiper le DATA Center ;

14. Implémenter les logiciels de gestion du parc auto, du patrimoine, et des bons de commande ;
15. Créer un applicatif d'information et de gestion de l'évaluation des performances ;
16. Poursuivre la formation en ligne ;
17. Vulgariser intranet au niveau des agents et BAOBAB auprès des services ;
18. Mettre en œuvre le schéma directeur du système d'information documentaire ;
19. Réaliser une étude sur la refonte des applications comptables en une seule application.

IV- AU TITRE DES AUTRES ACTIVITES DES PROCESSUS

IV-1- AU NIVEAU DES PROCESSUS DE MANAGEMENT

20. Elaborer et mettre en œuvre une matrice d'actions découlant des résultats des enquêtes sur la Politique Qualité et les engagements de service ;
21. Évaluer l'effectivité et l'efficacité des actions de maîtrise des risques ;
22. Poursuivre le déploiement de l'affichage dynamique ;
23. Organiser des rencontres thématiques périodiques avec la presse ;
24. Concevoir les grandes lignes de la vision stratégique 2021-2025 ;
25. Evaluer, tous les semestres, l'observance des règles d'éthique et de déontologie et en faire une communication en réunion du Comité de Direction;
26. Poursuivre la communication interne sur les initiatives novatrices au Trésor Public.

IV-2- AU NIVEAU DES PROCESSUS DE REALISATION

27. Réaliser l'étude relative au refinancement de l'Eurobonds 2024-2025 ;
28. Explorer les nouveaux instruments de mobilisation des ressources publiques tels que les Project bonds, les Green bonds et les diaspora bonds ;
29. Ouvrir les GAB ACCD à l'intérieur du pays ;
30. Elaborer la cartographie des risques de blanchiment et de financement du terrorisme ;
31. Mettre en œuvre les recommandations de l'audit sur la certification PCI-DSS ;
32. Evaluer le dispositif de Contrôle interne comptable et le renforcer ;
33. Poursuivre la sensibilisation sur l'inclusion financière ;

34. Mener des actions pour accroître le recouvrement des amendes ;
35. Poursuivre la sensibilisation des agents et des chefs de postes au Code d’Ethique et de Déontologie ;
36. Rédiger le rapport sur le fonctionnement des services du Trésor Public à partir des audits et des vérifications effectués par l’IGT ;
37. Traiter les mandats de 2010 et antérieurs des Collectivités territoriales ;
38. Organiser une rencontre de haut niveau avec la DGI pour adresser les questions de comptabilité, d’informatique et de contrôle.

IV-3- AU NIVEAU DES PROCESSUS SUPPORT

39. Auditer les prestataires /fournisseurs ;
40. Actualiser les guides du Payeur et des marchés publics ;
41. Elaborer et exécuter un plan de formation orienté certification globale ;
42. Mettre aux normes tous les dispositifs sécuritaires;
43. Concevoir un programme d’urgence d’apurement du passif archivistique pour l’ensemble des services du Trésor Public ;

Fait à Yamoussoukro, le 08 février 2019

Le Séminaire