

**MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES**



**DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR
ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE**

**DIRECTION DES ÉTUDES, DES METHODES
ET DE L'ORGANISATION**



RÉPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union - Discipline - Travail

**ACTES DE LA REVUE DE DIRECTION
DU PREMIER SEMESTRE 2020**

ABIDJAN-PLATEAU

Les 29 et 30 juillet 2020

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I- TERMES DE REFERENCE	4
II- RAPPORT GENERAL	19
III- RECOMMANDATIONS	31
CONCLUSION	35

INTRODUCTION

Les 29 et 30 juillet 2020, s'est tenue à la salle de réunion du 7^{ème} étage de l'immeuble SOGEFIHA, sise à Abidjan-Plateau, la Revue de Direction du 1^{er} semestre 2020 de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Comme chaque année, ces assises permettent au Trésor Public de marquer une halte, à mi-parcours, pour jeter un regard rétrospectif sur les activités ayant jalonné la période sous revue et tracer les sillons des actions futures.

Cette activité a surtout été l'occasion de répertorier les dysfonctionnements enregistrés, afin de proposer des mesures de mitigation pour l'atteinte des objectifs assignés.

Le présent document est la compilation des différents actes de ladite Revue. Il est conçu dans l'optique d'une sauvegarde de la documentation y afférente.

TERMES DE REFERENCE

I- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Pour s'assurer de l'efficacité de son Système de Management de la Qualité (SMQ) face à l'environnement interne et externe, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique réalise, à des intervalles périodiques, des évaluations conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

La présente Revue de Direction, au titre du premier semestre de l'année 2020, intervient dans un contexte national marqué par la pandémie à Coronavirus ou COVID-19 et la tenue de l'élection présidentielle prévue au mois d'octobre prochain.

Elle vise à jauger la robustesse du SMQ, à travers l'évaluation des performances des processus, dans la dynamique du maintien du Certificat à la norme de référence.

Par ailleurs, dans la perspective de l'achèvement des projets du Plan Stratégique de Développement 2016-2020 du Trésor Public, cette rencontre offre l'opportunité de définir les actions d'amélioration nécessaires à la finalisation des activités planifiées.

II- OBJECTIFS

II-1 OBJECTIF GÉNÉRAL

L'objectif général de cette Revue de Direction est de s'assurer d'une part, qu'à la date du 30 juin 2020, le SMQ du Trésor Public est approprié, adapté, efficace et en adéquation avec l'orientation stratégique et, d'autre part, d'envisager les pistes d'amélioration au regard des chocs interne et externe.

II-2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

De façon spécifique, il s'agit :

- d'évaluer l'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de Direction précédentes ;
- d'apprécier les modifications des enjeux internes et externes pertinents du SMQ ;
- de jauger la performance et l'efficacité du SMQ ;
- de mesurer le niveau d'adaptation, d'appropriation et d'adéquation du SMQ aux orientations stratégiques ;
- d'apprécier l'adéquation des ressources ;
- d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
- d'identifier les besoins de changement ;
- de proposer une matrice d'actions d'amélioration.

III- RÉSULTATS ATTENDUS

À l'issue des travaux de ladite revue, les résultats ci-après sont attendus :

- l'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de Direction précédentes est évalué ;

- les modifications des enjeux internes et externes pertinents du SMQ sont appréciées ;
- la performance et l'efficacité du SMQ sont jaugées ;
- le niveau d'adaptation, d'appropriation et d'adéquation du SMQ avec les orientations stratégiques est mesuré ;
- l'adéquation des ressources est appréciée ;
- l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités est évaluée ;
- les besoins de changement sont identifiés ;
- la matrice d'actions d'amélioration est proposée.

IV- IMPACT

La présente Revue de Direction aura pour effet d'apprécier la résilience du Système de Management du Trésor Public face au contexte interne et externe.

V- FORMAT

En raison des contingences sanitaires liées à la maladie à coronavirus, le Comité d'Organisation de la Revue de Direction du premier semestre de l'année 2020 a retenu un format mixte tel qu'il suit :

- ❖ en présentiel : les membres statutaires du Comité de Direction conformément à la Décision n°00202/MEF/DGTCF/DEMO/du 27 mars 2020 portant création, Organisation et Fonctionnement du Comité de Direction du Trésor Public ;
- ❖ par visioconférence, les membres du Comité de Direction élargi.

VI- MÉTHODOLOGIE

Les travaux de la Revue seront précédés d'une phase préparatoire.

VI-1/ PHASE PRÉPARATOIRE

La phase préparatoire vise à recueillir les données nécessaires à la Revue de Direction et à s'assurer de leur cohérence, pertinence et exhaustivité, suivant les exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Elle sera essentiellement marquée par des séances de validation des projets de communication des pilotes de processus, couplées d'entretiens-évaluation des projets issus du Plan Stratégique de Développement 2016-2020 du Trésor Public.

A cet égard deux (2) canevas, l'un en rapport avec les performances du processus et l'autre en lien avec l'état d'exécution du projet, seront diffusés aux Pilotes et Chefs de Projets, au plus tard le lundi 06 juillet 2020.

Lesdits canevas devront être renseignés et transmis au Pilote du Processus de Management n°2 (PM2) « Coordonner la stratégie institutionnelle », le vendredi 10 juillet 2020, délai de rigueur.

Au demeurant, il convient de préciser que ces séances d'entretien avec le Comité scientifique se tiendront du 13 au 20 juillet 2020, conformément au chronogramme établi à cet effet.

VI-2/ TRAVAUX DE LA REVUE

Ils se dérouleront en trois (3) phases :

- la cérémonie d'ouverture ;
- la restitution en plénière ;
- la cérémonie de clôture.

✓ La cérémonie d'ouverture

Elle sera marquée par deux (2) interventions :

- le mot de bienvenue du Président du Comité d'Organisation ;
- le discours d'ouverture du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

✓ La restitution en plénière

Elle s'articulera autour de trois (3) rubriques, à savoir :

- les communications spécifiques ;
- les reportings des Pilotes de processus ;
- les communications sous-jacentes.

Les présentations se feront sur support POWERPOINT, conformément au canevas élaboré par le Comité Scientifique et suivant le timing ci-après :

• *Au titre des communications spécifiques (5 présentations) :*

Les communications spécifiques portent sur des thématiques précises en rapport avec les activités des services du Trésor Public. Elles seront présentées selon un timing défini ainsi qu'il suit :

- revue du contexte interne et externe du Trésor Public : **30 minutes** (20 mn de présentation et 10 mn d'échanges) ;
- état d'avancement du Plan Stratégique de Développement (PSD) 2016-2020 du Trésor Public : **45 minutes** (25 mn de présentation / 20 mn d'échanges) ;
- état d'exécution du Plan d'Actions 2020 des Processus : **25 minutes** (15 mn de présentation/ 10 mn d'échanges) ;
- impact social de la COVID-19 au Trésor Public : **25 minutes** (15 mn de présentation et 10 mn d'échanges) ;
- mobilité du personnel : Enjeux et perspectives : **25 minutes** (15 mn de présentation et 10 mn d'échanges).

• *Au titre des reporting des Pilotes de processus (19 présentations) :*

Les reportings des pilotes permettront de mettre en relief les performances réalisées sur leur différents processus au cours de la période sous revue, suivant le timing ci-après :

- 25 minutes (**15 mn de présentation/10 mn d'échanges**)

• *Au titre des communications sous-jacentes (6 présentations)*

Les communications sous-jacentes sont arrimées aux reportings de certains Pilotes de processus et sont relatives à l'état de mise œuvre de certaines activités.

Elles seront encadrées dans *un timing de 10 minutes* par communication et portent sur le :

- rapport d'évaluation des activités réalisées dans le cadre du maintien du certificat à la norme ISO 9001 version 2015 : *Processus de Management n° 3 « Manager la performance et les risques »* ;
- rapport d'étape sur la digitalisation des procédures : *Processus Support n°5 « Gérer le système informatique »* ;
- rapport sur l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor : *Processus de Réalisation n° 6 « Tenir les comptes publics et parapublics »* ;
- rapport de mise en œuvre du Budget-programmes : les aspects comptables et informatiques : *Processus de Réalisation n°7 « Réglementer et assister l'activité comptable »* ;
- rapport d'activités du groupe de travail Trésor Public/ CDC-CI au 30 juin 2020 : *Processus de Management n° 2 « Coordonner la stratégie Institutionnelle »* ;
- dispositif sécuritaire des services du Trésor Public dans un contexte électoral : *Processus Support n° 6 : Gérer la sécurité.*

✓ La cérémonie de clôture

Elle sera meublée par la lecture des actes de la Revue et le discours de clôture du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

VII- RESSOURCES

Les ressources nécessaires à l'organisation de la Revue de Direction du premier semestre de l'année 2020 sont :

- humaines ;
- matérielles ;
- budgétaires.

VII-1- RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines sont essentiellement constituées des membres du Comité d'Organisation qui comprend une Présidence, un Comité Scientifique et des Commissions.

VII.1.1. PRÉSIDENTE

Président : Monsieur AHOUSSEI Arthur, Directeur Général Adjoint ;
1^{er} Vice-Président : Monsieur SANOGO Bafétégué, Directeur Général Adjoint ;
2^{ème} Vice-Président : Monsieur DOFERE Koné, Inspecteur Général du Trésor.

VII.1.2 COMITÉ SCIENTIFIQUE

Le Comité Scientifique comprend une Présidence, des Membres et un Secrétariat Technique.

➤ *Présidence*

Président : Monsieur BROU Bi Sawat Marc, Conseiller Technique ;
Vice-Président : Monsieur KASSI N'guessan Jacques, Directeur de la Qualité et de la Normalisation.

➤ **Membres**

- Monsieur MELESS Gnagnely Pierre, Conseiller Technique ;
- Monsieur MEA Aimé Nazaire, Conseiller Technique ;
- Monsieur GBANE Abou, Conseiller Technique.

➤ **Secrétariat Technique**

Coordonnateur : Monsieur YAPO Akpess Bernard, Directeur des Études, des Méthodes et de l'Organisation

Membres :

• ***Au titre de la Direction des Études, des Méthodes et de l'Organisation***

- Madame AZAGOH née NANGUI Valérie, Sous-directrice des Méthodes et de l'Organisation ;
- Madame GBOGOURI née LEGRÉ Doudou Patricia, Sous-directrice des Études ;
- Madame COULIBALY Tiawa Narlana, Chargée d'Études ;
- Madame ODOUKOU Amenan Viviane, Chargée d'Études ;
- Monsieur KOFFI Kouakou Patrick, Chargé d'Études ;
- Monsieur TOURE Vakaramoko, Chargé d'Études ;
- Monsieur TODJEHI Quehanet Narcisse, Chargé d'Études ;
- Monsieur AGNERO Bosman Thierry, Chargé d'Études ;
- Monsieur ASSIÉ Kouassi Samuel, Chargé d'Études ;
- Monsieur FOFANA Franck Hervé, Chargé d'Études ;
- Monsieur KAMAGATÉ Abdoulaye, Chargé d'Études ;
- Monsieur KOUASSI Julien, Informaticien.

• ***Au titre de la Direction de la Qualité et de la Normalisation***

- Monsieur RABET Zéhi Augustin, Expert Qualité ;
- Madame GBANÉ née CISSÉ Absatou, Sous-directrice de la Qualité Administrative ;
- Monsieur KOFFI Kouassi Marcel Sinclair, Sous-directeur de la Qualité Bancaire et Financière ;
- Monsieur GNOMBLEROU Arthur, Sous-directeur de l'Audit Qualité et de l'Écoute Client ;
- Monsieur FALE BI Toh Nestor, Sous-directeur de la Qualité Comptable.

• ***Au titre de la Direction des Systèmes d'Information***

- Monsieur DIOMANDE Loua Cyrille, Agent ;
- Monsieur DEMBELE Boukalo, Agent.

VII.1.3. COMMISSIONS

➤ ***Commission Accueil et Protocole***

Présidente : Madame KONE Koumba, Directeur des Ressources Humaines

Membres :

- Monsieur GODI Armand Serge, Chef de Protocole du Directeur Général ;

- Madame KOFFI Sabine, Chef de service vie associative ;
- Monsieur RABET Stéphane, agent à la DRH.

➤ ***Commission Logistique et Finances***

Président : Monsieur NOUFE Lékièpte Michel, Directeur des Moyens Généraux

Membres :

- Monsieur N'DRI Henri, Sous-directeur chargé du Patrimoine ;
- Monsieur ESSECOFY Modeste Bonaventure, Agent à la DMG.

➤ ***Commission Communication***

Président : Monsieur KOBENAN Norbert, Directeur de la Communication et des Relations Publiques

Membres :

- Madame KOUADIO Aya Eléonore, Sous-directeur de la Diffusion de l'Information ;
- Madame OGBO Moussoko Félicité, Sous-directeur des Relations Publiques ;
- Monsieur BADOU Atta, Chef de Service Relations Presse et Production ;
- Monsieur KONATÉ Seydou, Chef de Service TIC ;
- Monsieur KOUASSI Kouamé Vincent, Chef de Service Diffusion de l'Information.

➤ ***Commission Santé***

Présidente : Dr KILI Boukalo Cécile, Médecin Chef du Centre Médical

Membre :

- Dr GUEYE Boubacar, Médecin Urgentiste Anesthésiste –Réanimateur ;
- Monsieur ALLOUFOU Amani Eugène, Infirmier d'Etat ;
- Monsieur KAPEU Jean Marie, Ambulancier.

➤ ***Commission Sécurité***

Présidente : Capitaine PIEKOURA Syntia épouse KAPO, Responsable de la Sécurité du Trésor Public

Membres :

- LT KOFFI KOUAME Antoine ;
- Adjudant-Chef COULIBALY N'kolaud Lambert.

VII.2- RESSOURCES MATÉRIELLES

Les ressources matérielles sont composées de :

- 1 salle pour les travaux en plénière ;
- 1 salle pour les travaux du Secrétariat technique ;
- 3 ordinateurs portables ;
- 4 ordinateurs de bureau ;
- 4 imprimantes ;
- 2 cartons de papier rame ;
- 130 chemises à rabat ;
- 3 micros baladeurs ;
- 1 lutrin avec micro fixe.

VII-3 - BUDGET

(Cf. annexe).

VIII- PARTICIPANTS (126)

En présentiel (40)

- le Directeur Général (1) ;
- les Directeurs Généraux Adjointes (2) ;
- le Coordonnateur de l'OED-TP (1) ;
- le Coordonnateur de la Cellule des Conseillers Techniques (1) ;
- le Conseiller Technique chargé de la Qualité, du Contrôle Interne et de la Maîtrise des Risques (1) ;
- les Pilotes de Processus (17) ;
- les représentants des Circonscriptions Financières par zone géographique (14), ainsi qu'il suit :
 - Abidjan : Trésorier Général d'Abidjan-Nord
 - Yamoussoukro : Trésorier Général de Yamoussoukro
 - Bas-Sassandra : Trésorier Général de San Pedro
 - Comoé : Trésorier Général d'Abengourou
 - Denguélé : Trésorier Général d'Odienné
 - Goh-Djiboua : Trésorier Général de Gagnoa
 - Lacs : Trésorier Général de Dimbokro
 - Lagunes : Trésorier Général de Dabou
 - Montagnes : Trésorier Général de Man
 - Sassandra-Marahoué : Trésorier Général de Daloa
 - Savanes : Trésorier Général de Korhogo
 - Vallée du Bandama : Trésorier Général de Bouaké Sud
 - Woroba : Trésorier Général de Séguéla
 - Zanzan : Trésorier Général de Bondoukou
- les membres du Secrétariat Technique (3)

En visioconférence (86)

- les Inspecteurs Généraux Adjointes (2) ;
- les Conseillers Techniques (15) ;
- les Directeurs Centraux (3) ;
- les Comptables Généraux (13) ;
- les Chefs de Division de l'IGT (3) ;
- les Inspecteurs Régionaux du Trésor (11) ;
- les Trésoriers Généraux (35) ;
- les représentants des structures sociales (4).

IX- DATES ET LIEU

La Revue de Direction se tiendra, les 29 et 30 juillet 2020, à la salle de réunion de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique sise au 7^{ème} étage de l'immeuble SOGEFIHA.

X- PROGRAMME DE LA REVUE

Mercredi 29 juillet 2020

➤ CÉRÉMONIE D'OUVERTURE

8h 00-8h15 : Mise en place

8h20-8h25 : Intervention du Président du Comité d'Organisation

8h30-8h40 : Discours d'ouverture du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique

➤ TRAVAUX EN PLÉNIÈRE

8h45-9h15 : Revue du contexte interne et externe du Trésor Public (Monsieur YAPO Akpess Bernard, Directeur des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation)

9h20-10h05 : Communication sur l'état d'avancement du PSD 2016-2020 (Monsieur BROU BI Sawat Marc, Conseiller Technique du DG)

10h10-10h35 : Impact social de la COVID-19 au Trésor Public (Madame KONE Koumba, Directrice des Ressources Humaines)

10h35-10h50 : PAUSE-CAFE

10h55-11h15 : Etat d'exécution du Plan d'Actions 2020 des Processus (DEMO)

11h00-13h15 : Reporting des Pilotes de Processus de Management

- PM1 : Gérer l'écoute client et la communication (DCRP)
- PM2 : Coordonner la stratégie institutionnelle (DEMO)
 - ❖ *Rapport d'activités du groupe de travail Trésor Public/ CDC-CI au 30 juin 2020*
- PM3 : Manager la performance et les risques (DQN)
 - ❖ *Rapport d'étape sur la mise en œuvre des activités de maintien du certificat à la norme ISO 9001 version 2015*
- PM4 : Surveiller la gouvernance (IGT)

13h20-14h30 : PAUSE DEJEUNER

14h45-16h45 : Reporting des Pilotes de Processus de Réalisation

- PR1 : Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales (RGF)
- PR2 : Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons (DDPD)

- PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat (DDPD)
- PR4 : Gérer les fonds et les dépôts (ACCD)

16h50-17h00 : PAUSE-CAFE

17h05-18h30 : Suite des reportings des Pilotes de Processus de Réalisation

- PR5 : Assurer le règlement de la dépense (PGSGAP)
- PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics (ACCT)
 - ❖ *Rapport sur l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor*
- PR7 : Réglementer et assister l'activité comptable (DCP)
 - *Rapport de mise œuvre du budget-programmes : les aspects comptables et informatiques*

Jeudi 30 juillet 2020

08h00-10h00 : Reporting des Pilotes de Processus de Réalisation et Support

- PR8 : Réguler l'activité financière (DRSSFD)
- PR9 : Réaliser les études économiques et financières (DFSPS)
- PS1 : Gérer les moyens généraux (DMG)
- PS6 : Assurer la sécurité (DMG)
 - ❖ *Dispositif sécuritaire des services du Trésor Public dans un contexte électoral*

10h05-10h30 : PAUSE-CAFE

10h35-12h35 : Suite et fin des reportings des Pilotes de Processus Support

- PS2 : Gérer les Ressources Humaines (DRH)
- PS3 : Gérer la formation (DF)
- PS4 : Gérer le système d'information documentaire (DDA)
- PS5 : Gérer le système informatique (DSI)
 - ❖ *Rapport d'étape sur la digitalisation des procédures*

12h40-13h05 : Mobilité du personnel : Enjeux et perspectives

(Madame KONE Koumba, Directrice des Ressources Humaines,)

13h10-14h45 PAUSE-DEJEUNER

➤ CÉRÉMONIE DE CLÔTURE

15h05-15h30 : Lecture des actes de la Revue de Direction

- Le rapport de synthèse
- Les recommandations

15h35-15h45 : Discours de clôture du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

POINTS CONSTITUTIFS DES PRÉSENTATIONS DES PILOTES DE PROCESSUS

- **PM1 : Gérer l'écoute client et la communication**
 - Résultats de la satisfaction des clients et retours d'information des parties intéressées pertinentes ;
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.

- **PM2 : Coordonner la stratégie institutionnelle**
 - État de mise en œuvre des recommandations du séminaire bilan de février 2019 ;
 - Modifications des enjeux externes et internes ;
 - Appropriation du PSD et de la Politique Qualité ;
 - Revue de la politique qualité ;
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.

- **PM3 : Manager la performance et les risques**
 - Performance des processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats des audits ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.

- **PM4 : Surveiller la gouvernance**
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.

- **PR1 : Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales**
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.

- **PR2 : Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons**
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;

- Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
- Opportunités d'amélioration.
- **PR3 : Gérer la trésorerie de l'État**
 - Performance du processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PR4 : Gérer les fonds et les dépôts**
 - Performance du processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Performances des prestataires externes ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PR5 : Assurer le règlement de la dépense**
 - Performance du processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Performances des prestataires externes ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics**
 - Performance du processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PR7 : Réglementer et assister l'activité comptable**
 - Performance du processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PR8 : Réguler l'activité financière**
 - Performance du processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;

- Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PR9 : Réaliser les études économiques et financières**
 - Performance du processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PS1 : Gérer les moyens généraux**
 - Performance du processus et conformité des produits et services ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats de la surveillance et de la mesure ;
 - Résultats d'audit ;
 - Performances des prestataires externes ;
 - Adéquation des ressources ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PS2 : Gérer les Ressources Humaines**
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats d'audit ;
 - Adéquation des ressources ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PS3 : Gérer la formation**
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats d'audit ;
 - Adéquation des ressources ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PS4 : Gérer le système d'information documentaire**
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats d'audit ;
 - Adéquation des ressources ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PS5 : Gérer le système informatique**

- Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats d'audit ;
 - Adéquation des ressources ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.
- **PS6 : Assurer la sécurité**
 - Performance du processus ;
 - Non-conformités et actions correctives ;
 - Résultats d'audit ;
 - Adéquation des ressources ;
 - Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
 - Opportunités d'amélioration.

RÉCAPITULATIF DES TIMINGS DE PRÉSENTATIONS

I- Au titre des Communications spécifiques

N°	THÈMES	PRÉSENTATEURS	TIMINGS
1	Revue du contexte interne et externe du Trésor Public	Monsieur YAPO Akpess Bernard , Directeur des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation	30 minutes - 20 mn de présentation - 10 mn d'échanges
2	Etat d'avancement du PSD 2016-2020	Monsieur BROU BI Sawat , Coordonnateur de la Cellule des Conseillers Techniques	45minutes : - 25 mn de présentation - 20 mn d'échanges
3	Etat d'exécution du Plan d'Actions 2020 des Processus	Monsieur YAPO AKpess Bernard , Directeur des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation	25 minutes - 15 mn de présentation - 10 mn d'échanges
4	Mobilité du personnel : Enjeux et perspectives	Madame KONE Koumba , Directrice des Ressources Humaines	25 minutes - 15 mn de présentation - 10 mn d'échanges
5	Impact social de la COVID-19 au Trésor Public		25 minutes - 15 mn de présentation - 10 mn d'échanges

II- Au titre des reportings sur les performances des processus

25 minutes /Pilote de Processus, à raison de 15 minutes de présentation et 10 minutes d'échanges.

III- Au titre des communications sous-jacentes

10 minutes/ communication, à raison de 5 minutes de présentation et 5 minutes d'échanges.

RAPPORT GENERAL

Les 29 et 30 juillet 2020, s'est tenue à la salle de réunion du 7^{ème} étage de l'immeuble SOGEFIHA, sise à Abidjan-Plateau, la première revue de Direction du Trésor Public, au titre de la gestion 2020.

Cette rencontre qui intervient dans un contexte marqué par la pandémie à coronavirus (Covid-19) visait à s'assurer que le Système de Management de la Qualité (SMQ) de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, certifiée ISO 9001 version 2015, est toujours approprié, adapté, efficace et en cohérence avec les orientations stratégiques.

Ont pris part à ces assises :

- En présentiel :
 - les membres du Comité de Direction ;
 - le Conseiller Technique chargé de la Qualité ;
 - le Conseiller Technique chargé du Réseau Comptable ;
 - le Conseiller Technique chargé de la performance des Finances Publiques.

- Par visioconférence :
 - les Inspecteurs Généraux Adjoints (2) ;
 - des Conseillers Techniques (13) ;
 - les Directeurs et Comptables Généraux non-Pilotes de Processus (16) ;
 - des Trésoriers Généraux (35) ;
 - les Chefs de Divisions et d'Antennes de l'IGT (14) ;
 - les représentants des structures sociales du Trésor Public (4).

Le présent rapport de synthèse comprend trois (3) parties, à savoir :

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

I- LA CÉRÉMONIE D'OUVERTURE

Présidée par Monsieur ASSAHORE Konan Jacques, Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, la cérémonie d'ouverture de la revue de Direction du 1^{er} semestre 2020 a été marquée par 2 allocutions.

- la première a été celle de Monsieur AHOUSI Arthur, Directeur Général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité Publique, Président du Comité d'Organisation de la revue. Il a rappelé le contexte de la tenue de ces assises marqué par la pandémie à coronavirus, qui justifie le format mixte adopté. Le Président du Comité d'Organisation a, par ailleurs, fait connaître la méthodologie retenue pour la conduite des travaux.

- le discours d'ouverture de la revue a été prononcé par le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, Monsieur ASSAHORE Konan Jacques. Il a exprimé toute sa joie de retrouver l'ensemble des participants à la revue de Direction du 1^{er} semestre 2020, en dépit des contraintes imposées par la crise sanitaire. Poursuivant son intervention, le Directeur Général a

félicité les responsables de service pour la bonne conduite des missions dévolues au Trésor Public dans le contexte sus évoqué, avant de relever les dispositions spécifiques mises en place à cet effet.

Abordant l'objectif général de ces assises, le Directeur Général a indiqué, notamment, la revue des enjeux internes et externes pertinents, l'évaluation de la performance et de l'efficacité des processus et la formulation d'actions d'amélioration du SMQ du Trésor Public. Dans cette veine, il a demandé la contribution active de l'ensemble des participants, en vue de la production de recommandations appropriées. Le Directeur Général a, pour finir, déclaré ouverts les travaux de la 1^{ère} revue de Direction du Trésor Public, au titre de la gestion 2020.

II- LE DÉROULEMENT DES TRAVAUX

Les travaux de la 1^{ère} revue de direction de l'année 2020 du Trésor Public se sont déroulés autour de 19 reportings sur les processus et 6 communications sous-jacentes à ceux-ci ainsi que 5 communications spécifiques. Ces communications ont, essentiellement, porté sur les points inscrits à l'ordre du jour d'une revue de direction selon les exigences de l'article 9.3.2 de la norme ISO 9001 version 2015.

Il s'agit plus spécifiquement :

- de l'état de mise en œuvre des actions issues des revues de direction antérieures ;
- des modifications des enjeux internes et externes pertinents pour le système de management de la qualité ;
- des résultats de la satisfaction des clients et retours d'information des parties intéressées pertinentes ;
- de la réalisation des objectifs Qualité ;
- de la performance des processus et conformité des produits et services ;
- des non-conformités et actions correctives ;
- des résultats de la surveillance et de la mesure ;
- des résultats d'audit ;
- de la performance des prestataires externes ;
- de l'adéquation des ressources ;
- de l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
- des opportunités d'amélioration.

II-1 Au titre de l'état de mise en œuvre des actions issues des revues de direction antérieures

L'état d'exécution, au 30 juin 2020, des actions issues des revues de direction antérieures a été présenté par Monsieur YAPO Akpess Bernard, Directeur des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation (DEMO), Pilote du Processus de Management n°2 « Coordonner la stratégie institutionnelle ».

Il ressort de sa présentation, que 74 tâches ont été mises en œuvre sur un total de 82 prévues, correspondant à un score de 231 sur 261, soit un taux de réalisation de 88,5% contre 91,41% au titre du 1^{er} semestre 2019.

Les tâches réalisées concernent, entre autres, la révision des textes portant organisation des postes comptables au regard de l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor, l'actualisation de la décision portant création du Comité d'apurement des soldes non justifiés, l'obtention d'une dotation budgétaire dédiée aux charges informatiques et l'intégration de la gestion des risques dans le manuel de procédures du Trésor Public.

Les tâches non exécutées sont relatives, notamment, à la qualification des auditeurs Qualité Internes de la Division Audit Interne de l'IGT, la conception du dispositif de gestion des dépenses en workflow et la validation du projet de budget de communication.

II-2 Au titre des modifications des enjeux internes et externes pertinents pour le système de management de la qualité

Selon les dispositions de l'article 4.1 de la norme ISO 9001 version 2015, « l'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives aux enjeux internes et externes ».

Conformément à cette exigence, la synthèse de la revue du contexte interne et externe a été présentée par le Directeur des Études, des Méthodes et de l'Organisation.

Elle a permis de mettre en lumière les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le Système de Management de la Qualité du Trésor Public et d'évaluer l'opportunité d'adaptation du Plan Stratégique de Développement au contexte.

S'agissant du contexte interne, le Pilote du Processus de Management n°2 a relevé, notamment, le thème de l'année 2020 portant sur la « digitalisation levier de performance des processus », la certification globale des services du Trésor Public et la création des Postes Comptables Ministériels.

Relativement au contexte externe, les événements majeurs enregistrés concernent la pandémie de la Covid-19, la mise en œuvre effective des activités de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC-CI), le basculement de la gestion budgétaire en mode budget-programmes et l'échéance électorale d'octobre 2020.

La prise en compte de ces principaux événements a conduit à la mise à jour de la Matrice SWOT du Plan Stratégique de Développement 2016-2020 du Trésor Public et à l'élaboration d'une matrice

de suivi de la mise en œuvre des actions consécutives à la revue de l'environnement interne et externe du Trésor Public.

II-3 Au titre des résultats de la satisfaction des clients et des retours d'information des parties intéressées pertinentes

Les résultats de la satisfaction des clients et des retours d'information des parties intéressées pertinentes ont été présentés par Monsieur KOBENAN Norbert, Directeur de la Communication et des Relations Publiques, Pilote du Processus de Management n°1 « Gérer l'écoute client et la communication ».

Il apparaît que 979 plaintes et réclamations ont été traitées dans les délais sur un total de 996 enregistrées, soit un taux de traitement de 98,29% au 1^{er} semestre 2020, contre 95,64% pour la revue du 1^{er} semestre 2019.

Les principales plaintes relevées portent sur les retards enregistrés dans le paiement des mandats et factures ainsi que les débits sans délivrance d'espèces et les captures de cartes magnétiques aux guichets automatiques de la Banque des Dépôts du Trésor Public.

En ce qui concerne la mise en œuvre des recommandations consécutives à l'enquête de satisfaction réalisée en 2018, une seule action en cours a été exécutée, soit un taux d'exécution de 100%. Il convient d'indiquer que la prochaine enquête est prévue en 2021, conformément aux dispositions en vigueur.

S'agissant des engagements de service, 8 indicateurs y afférents enregistrent des résultats en deçà des cibles fixées sur un total de 12 évalués.

Les contre-performances notables concernent le taux de satisfaction des clients sur la courtoisie et le taux de visiteurs reçus dans les délais.

Le point sur les retours d'information des parties intéressées laisse apparaître des résultats globalement satisfaisants. Toutefois, des recommandations ont été formulées en vue de recueillir par tout moyen les retours d'information sur la satisfaction des partenaires et usagers/clients du Trésor Public.

II-4 Au titre de la réalisation des objectifs Qualité/stratégiques

Monsieur KASSI N'guessan Jacques, Directeur de la Qualité et de la Normalisation, Pilote du Processus de Management n°3 « Manager la performance et les risques », a fait le point du niveau de réalisation des objectifs Qualité, à travers les résultats de l'évaluation des indicateurs définis à cet effet.

Il en résulte que le niveau de réalisation des objectifs Qualité/stratégiques au 30 juin 2020 est de 70% sur une cible de 70% correspondant à la satisfaction de 35 indicateurs sur 50 évalués, contre 71,17% au 1^{er} semestre 2019.

Les indicateurs ayant obtenu un niveau de réalisation de 100% sont, notamment, le taux de mise en œuvre du plan d'actions de la plateforme de dialogue social, le taux d'exécution du plan de communication externe et le taux de réalisation des demandes d'assistance des utilisateurs des applicatifs dédiés à la comptabilité.

Les résultats non satisfaisants concernent, entre autres, le ratio de production des balances mensuelles dans les délais, l'évolution des Comptes d'Imputation Provisoire et le taux de traitement des demandes de moyens généraux dans les délais.

II-5 Au titre de la performance des processus et des projets de réforme

La performance des processus est appréciée au regard de l'état d'exécution des actions planifiées et du taux d'efficacité globale. Ce point a également permis de présenter les résultats enregistrés au titre la mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement (PSD) 2016-2020 du Trésor Public.

Concernant l'état d'exécution des actions planifiées présenté par Monsieur YAPO Akpess Bernard, les statistiques révèlent la réalisation de 166 tâches sur 182 échues. Ce résultat correspond, au regard des pondérations associées aux différentes tâches, à un score de 528 sur 610, soit une performance de 86,64% contre 92,61% au 1^{er} semestre 2019.

S'agissant du taux d'efficacité globale des processus, il ressort un résultat de 78,80% au 30 juin 2020 contre 64% pour la revue de Direction du 1^{er} semestre 2019. Ce niveau d'efficacité des processus est au-dessus de la valeur cible fixée à 70%.

Relativement aux performances enregistrées au titre de la mise en œuvre du PSD 2016-2020 du Trésor Public au 30 juin 2020 présentées par Monsieur BROU BI Sawat Marc, Président du Comité de coordination et de suivi du PSD, il a été noté un taux de réalisation global de 92,65%, correspondant à 618 tâches réalisées sur 667 prévues, contre 87,71% au 30 juin 2019.

En outre, 8 projets sont achevés et 8 sont en cours, avec un taux d'avancement oscillant entre 96% et 80%.

Par ailleurs, le Coordonnateur de la Cellule des Conseillers Techniques a mis en lumière les résultats enregistrés au titre de la mise en œuvre des chantiers prioritaires, indiquant la finalisation de 7 chantiers sur 13.

En outre, il a évoqué quelques contraintes impactant la mise en œuvre du PSD, notamment l'insuffisance des ressources budgétaires et les difficultés d'appropriation des outils de modernisation développés.

Enfin, le Conseiller Technique a indiqué, au titre des perspectives, l'organisation d'un séminaire dédié à la préparation des travaux de clôture des projets et à l'élaboration de la matrice d'actions de mise en œuvre du PSD 2021-2025.

II-6 Au titre de la conformité des produits et services

Les pilotes des processus de réalisation ont successivement présenté l'état de conformité des produits et services.

De leurs communications respectives, il apparaît un niveau de conformité globalement appréciable. Toutefois, des contreperformances notables sont observées sur les PR6 et PR8.

Ainsi, les points de non-conformité des produits et services concernent notamment :

- l'intégration tardive des comptabilités dans Aster (PC DGI) ;
- le retard dans la production de la Balance Générale des Comptes du Trésor ;
- la transmission hors délai des rapports de contrôle du secteur financier.

Au regard des causes ayant généré les contre-performances relevées, les pilotes de processus concernés ont ouvert des fiches de non-conformité et identifié des actions d'amélioration.

II-7 Au titre des non-conformités et des actions correctives

L'état des non-conformités et des actions correctives a été présenté par Monsieur KASSI N'Guessan Jacques. Il apparaît que 42 non-conformités ont été identifiées et traitées sur l'ensemble du système.

Les non-conformités enregistrées sont relatives, entre autres, au non-respect des procédures établies, à la non-atteinte des objectifs et à la gestion des interfaces entre les services.

Ainsi, afin d'en garantir une meilleure identification et un traitement efficace, il a été décidé de poursuivre la sensibilisation des différents acteurs sur la gestion des non-conformités.

II-8 Au titre des résultats de la surveillance et de la mesure

Les résultats de la surveillance ont été présentés par Monsieur DOFERE Koné, Inspecteur Général du Trésor, Pilote du Processus de Management n°4 « Surveiller la gouvernance ».

Il ressort de son exposé que 202 missions d'inspection et de contrôle ont été réalisées sur un objectif annuel de 280, soit un taux de réalisation de 72,19% contre 50,57% au titre du 1^{er} semestre 2019.

En outre, il a été relevé, au cours de ces missions, des dysfonctionnements en l'occurrence, la non-transmission des comptes de gestion à la Cour des Comptes par les comptables en poste, l'existence de soldes sur les comptes d'imputation provisoire au-delà du délai réglementaire, des cas de prévarications et l'insuffisance de moyens, financiers, matériels et humains.

Face à ces insuffisances, l'Inspecteur Général du Trésor a recommandé, entre autres la sensibilisation et la formation des Comptables Publics sur la production des comptes de gestion, l'apurement des débits attendus conformément à l'instruction comptable, l'application des sanctions administratives et disciplinaires et la dotation des services en moyens financiers, matériels et humains.

S'agissant des résultats de la gestion des équipements de surveillance et de mesure, Monsieur NOUFE Lékipiété Michel, Directeur des Moyens Généraux, Pilote du Processus Support n° 1 « Gérer les moyens généraux », a indiqué que ces équipements affichent un taux de vérification de 100%. En effet, le Pilote a fait savoir que ces différents outils sont suivis par les agents utilisateurs dans le cadre du contrôle interne et leur maintenance est régulièrement assurée par une structure spécialisée.

II-9 Au titre des résultats d'audit

Monsieur DOFERE Koné a présenté les résultats des audits du Système de Management de la Qualité (SMQ) et les autres audits.

S'agissant des audits du SMQ relatifs à l'autoévaluation, l'audit interne, l'audit à blanc et l'audit de certification, ils ont généré 854 recommandations ayant fait l'objet de mise en œuvre intégrale.

En ce qui concerne les autres audits réalisés en 2019, l'Inspecteur Général du Trésor a indiqué que 67 recommandations ont été exécutées sur un total de 94 échues, soit un taux de réalisation de 71,27%.

II-10 Au titre des performances des prestataires externes

Les résultats de l'évaluation de la performance des prestataires externes ont été présentés par Monsieur NOUFE Michel.

Il ressort de sa communication que sur 8 prestataires évalués, 7 ont fourni des prestations jugées satisfaisantes, avec une note comprise entre 12,5 et 18 sur 20.

À l'issue de son exposé, il lui a été recommandé de procéder à l'évaluation des prestataires convoyeurs de fonds et de ceux qui assurent la maintenance des équipements.

II- 11 Au titre de l'adéquation des ressources

Les pilotes des Processus Support ont exposé sur le point relatif à l'adéquation des ressources.

Il en ressort essentiellement la nécessité de rechercher des ressources financières additionnelles pour la couverture des besoins exprimés par les services et des activités de transformation numérique du Trésor Public.

En outre, il a été relevé l'intérêt de l'actualisation du cadre organique des emplois et de la mise en œuvre des matrices de gestion des suppléances et de la polyvalence en vue de la prise en compte des besoins en ressources humaines exprimés par les services.

Par ailleurs, une communication portant sur les résultats de la mobilité du personnel au titre de la gestion 2020 a été présentée par Madame KONE Koumba, Directrice des Ressources Humaines. Ainsi 249 agents dont 150 à Abidjan et 99 à l'intérieur du pays ont été pris en compte, sur la base des critères préalablement définis.

En perspectives, la Directrice des Ressources Humaines a évoqué l'amélioration des outils de gestion de la mobilité et l'actualisation du dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

II- 12 Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités

Il ressort de la communication de Monsieur KASSI N'Guessan Jacques un taux de couverture des risques établi à 98,93%, justifié par l'absence d'identification de mesures de contrôle sur 3 risques sur un total de 281 cartographiés.

A l'analyse des risques stratégiques, il apparaît que les aspects les plus vulnérables du système concernent la sécurité informatique et la qualité comptable. Il a donc été arrêté de prendre des mesures d'urgence de mitigation pour réduire le niveau de criticité de ces risques.

Par ailleurs, il a fait noter la survenance de 15 risques élevés sur l'ensemble du système au cours de la période sous-revue, parmi lesquels figurent la réception tardive des preuves de réalisation des plans d'actions des processus, l'indisponibilité des réseaux informatiques et les faiblesses dans la maintenance des équipements de sécurité.

Aussi, les opportunités identifiées ont permis de définir des actions qui font l'objet de mise en œuvre satisfaisante.

En sus de ces points prescrits par la Norme ISO 9001 version 2015, la revue de direction du 1^{er} semestre 2020 du Trésor Public a enregistré des communications spécifiques et sous-jacentes.

II.13 Communications spécifiques et sous-jacentes

❖ Impact de la pandémie du coronavirus (Covid-19) sur le Trésor Public

Les effets de la crise sanitaire liée à la Covid-19 sur le Trésor Public ont été évalués sous les angles stratégique, opérationnel et social.

En ce qui concerne l'impact sur la planification stratégique, il ressort de la communication de Monsieur BROU Bi Sawat Marc qu'aucune modification n'a été enregistrée au titre des 26 objectifs du Plan Stratégique de Développement 2016-2020 du Trésor Public. Toutefois, les conséquences de la crise sanitaire ont induit principalement la reprogrammation de 42 tâches.

S'agissant de l'impact sur les activités opérationnelles présenté par Monsieur YAPO Akpess Bernard, il convient de retenir, entre autres, la validation tardive du Plan d'Actions des Processus du Trésor Public, la baisse du niveau de recouvrement des recettes, les retards dans le règlement des dépenses et la réalisation tardive de l'évaluation des performances du personnel.

Relativement à l'impact social présenté par Madame KONE Koumba, Directrice des Ressources Humaines, il a été relevé essentiellement un risque de psychose, la suspension des activités sportives et récréatives, la fermeture temporaire du Centre Médical et la suspension des évacuations sanitaires.

Abordant le chapitre des mesures de mitigation adoptées, la Directrice des Ressources Humaines a indiqué notamment la mise en place d'une cellule de gestion de crise et d'un dispositif de prise en charge médicale des patients, la désinfection des locaux et l'instauration du télétravail et d'un système de rotation dans les services.

En définitive, il sied d'indiquer sur ce point que des recommandations spécifiques ont été adoptées par les participants à la revue de Direction du 1^{er} semestre 2020, afin de renforcer la lutte contre la covid-19 et d'en restreindre les effets sur le Trésor Public.

❖ **Rapport d'évaluation des activités réalisées dans le cadre du maintien du certificat à la norme ISO 9001 version 2015**

Cette communication a été faite par Monsieur KASSI N'Guessan Jacques, Directeur de la Qualité et de la Normalisation. Il a, d'abord, indiqué que les activités liées au maintien du Certificat ont accusé un retard dans leur mise en œuvre en raison de la pandémie de la COVID-19. Par la suite, le Pilote du PM3 a énuméré les actions menées qui se résument à la reprogrammation des activités, la réalisation de la sensibilisation et des formations ainsi que la mise en place d'une organisation pour le déploiement à distance. Aussi a-t-il préconisé la connexion des acteurs à TEAMS et leur disponibilité en vue de la bonne mise en œuvre des activités planifiées.

❖ **Rapport d'étape sur la digitalisation des procédures**

Un bilan d'étape des activités menées dans le cadre de la digitalisation des procédures a été fait par Monsieur ETCHE Barthélémy, Directeur des Systèmes d'Information (DSI). Après avoir rappelé le contexte de cette activité, le DSI a indiqué que nonobstant quelques difficultés d'ordre financier et humain, le chantier prioritaire dédié à la digitalisation enregistre des résultats satisfaisants. Sur un total de 18 actions, 11 ont été réalisées, soit un taux d'avancement de 61%.

❖ **Rapport d'implémentation du Compte Unique du Trésor**

Présentée par Monsieur DJOBO Jean Pascal, Chef de l'Equipe-projet CUT, la communication sur l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor a permis de mettre en exergue un taux d'avancement de 88% justifié par la réalisation de 96 tâches sur un total de 109.

S'agissant des difficultés, elles ont trait, notamment à la faible maîtrise du SyGACUT par certains comptables, aux problèmes liés à la disponibilité et à la sécurité du réseau du Trésor Public.

En guise de perspectives, il a été essentiellement proposé la clôture définitive des comptes bancaires des entités publiques, la mise en place des cellules d'assistance utilisateurs locales, la formation et le recyclage des utilisateurs.

❖ **Rapport de mise en œuvre du Budget-programme en ses aspects comptables, informatiques et matériels**

Monsieur BEUGRE Koffi Amos, Directeur de la Comptabilité Publique, Pilote du Processus de Réalisation n° 7 « Réglementer et assister l'activité comptable » a présenté la mise en œuvre de la gestion budgétaire par programme qui est entrée dans sa phase active depuis janvier 2020 par la mise en exploitation du nouveau Système d'Information Budgétaire (SIB).

En rapport avec les contributeurs, la rénovation du cadre réglementaire par la prise d'instructions dédiées et les interfaces entre le SIB et Aster ont été réalisés. Cependant, quelques difficultés sont observées par les utilisateurs. Des solutions sont envisagées pour y remédier et garantir davantage la qualité comptable.

❖ **Point des travaux entre le Trésor Public et la Caisse des Dépôts et Consignations de Côte d'Ivoire (CDC-CI) au 30 juin 2020**

Monsieur KOUADIO Mathias, Conseiller Technique, a fait le bilan des activités menées entre le Trésor Public et la CDC-CI. Il ressort essentiellement de sa communication une mise en œuvre satisfaisante des actions planifiées dans le cadre du Groupe de travail mis en place à cet effet.

Toutefois, des problématiques liées à l'accomplissement de certaines activités, au transfert de ressources et à la révision d'instructions comptables y relatives nécessitent une prise en charge appropriée par les processus concernés afin d'anticiper sur les réajustements nécessaires.

❖ **Stratégie sécuritaire des services du Trésor Public en période électorale**

Monsieur NOUFE Lékipiété Michel, a présenté le dispositif sécuritaire des services du Trésor Public dans un contexte électoral.

Au titre des risques et menaces identifiés, il a notamment énuméré les vols et pillages des fonds ainsi que les agressions physiques sur les agents. Le DMG a, en outre, indiqué qu'un audit sera réalisé avant de décliner la stratégie de lutte qui doit s'articuler autour du renforcement de 5 lignes de défense, à savoir la protection périphérique, périmétrique, intérieure, électronique et physique.

CONCLUSION GÉNÉRALE SUR L'ÉTAT DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DU TRÉSOR PUBLIC

Conformément à l'article 9.3.1 de la norme ISO 9001 version 2015, la revue de direction a permis de savoir que :

- **le Système de Management de la Qualité du Trésor Public est approprié**

Le Système de Management de la Qualité repose sur des processus qui regroupent l'ensemble des activités du Trésor Public, de sorte que les missions des processus sont en adéquation avec celles des unités administratives.

- **le Système de Management de la Qualité du Trésor Public est adapté**

Cette adaptation se caractérise par la revue du contexte interne et externe qui permet de mettre à jour la Matrice SWOT, de définir de nouveaux objectifs stratégiques et des actions d'amélioration des processus.

- **le Système de Management de la Qualité du Trésor Public est efficace**

L'efficacité du Système de Management de la Qualité du Trésor Public est démontrée par les résultats des indicateurs stratégiques identifiés. Ainsi, sur un total de 60 indicateurs, 50 ont été évalués et 35 satisfaits. Ce qui donne un taux de réalisation des objectifs stratégiques de 70% conforme à la valeur cible définie ; toute chose permettant d'affirmer la résilience du SMQ du Trésor Public face aux effets néfastes de la crise sanitaire.

- **le Système de Management de la Qualité du Trésor Public est en cohérence avec les orientations stratégiques**

Les orientations stratégiques contenues dans le PSD sont parfaitement en ligne avec les axes de la Politique Qualité. Lesdites orientations sont déclinées sur chaque processus et prises en compte dans les plans d'actions des processus.

Par ailleurs, le Trésor Public s'est inscrit dans une dynamique d'amélioration continue de ses processus au regard des changements éventuels opérés sur la stratégie institutionnelle.

III- LA CÉRÉMONIE DE CLÔTURE

Elle a été marquée par la lecture des actes de la revue de Direction et l'allocution du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

La synthèse du compte rendu et les recommandations de la revue de Direction ont fait l'objet de lecture respectivement par Madame ODOUKOU Amenan Viviane et Monsieur TODJEHI Quehanet Narcisse, Chargés d'Études à la Direction des Études, des Méthodes et de l'Organisation.

Intervenant dans le cadre du discours de clôture de ces assises, Monsieur ASSAHORE Konan Jacques, Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, a exprimé sa satisfaction pour la bonne tenue de cette revue de Direction organisée sous un nouveau format en raison des contraintes imposées par la crise sanitaire. Il a, également, félicité l'ensemble des participants pour la qualité des travaux et des conclusions qui en ont découlées.

Le Directeur Général a, par ailleurs, rappelé aux Pilotes et Contributeurs de processus les enjeux liés au maintien de la certification à la norme ISO 9001 version 2015 obtenue le 28 novembre 2019, tout en les engageant à s'appropriier les recommandations consécutives à ces assises et à entreprendre les efforts nécessaires pour corriger les dysfonctionnements constatés.

Il a, pour terminer, déclaré close la revue de Direction du Trésor Public au titre du 1^{er} semestre de la gestion 2020.

Le présent rapport de synthèse des travaux de la revue de Direction servira d'enregistrement et fera l'objet de large diffusion.

Fait à Abidjan, le 30 juillet 2020

La Revue de Direction du 1^{er} semestre 2020

RECOMMENDATIONS

Au regard des constats dressés lors de la revue de direction du premier semestre 2020, les participants ont adopté **80 recommandations** relatives aux opportunités d'amélioration, aux besoins de changements, aux besoins en ressources et aux mesures de lutte contre la COVID-19.

I. Au titre des opportunités d'amélioration

Les recommandations formulées sont :

- 1.1. Accroître le parc de GAB et mettre en place des packages obligatoires (cartes bancaires, sms, e-Banking, chéquiers) lors de l'ouverture des comptes à l'ACCD ;
- 1.2. Étendre l'utilisation de e-mandat et QlikView à l'ensemble des Postes Comptables Généraux ;
- 1.3. Achever la mise en œuvre des actions contenues dans la matrice d'actions du comité de réflexion sur la sécurité ;
- 1.4. Mettre en place les outils modernes de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) ;
- 1.5. Renforcer la sécurité du système d'information ;
- 1.6. Moderniser le réseau informatique ;
- 1.7. Développer des partenariats avec les structures de protection civile ;
- 1.8. Mettre en place une plateforme électronique de souscription aux emprunts obligataires ;
- 1.9. Automatiser le système de management de la qualité et de gestion des risques ;
- 1.10. Préparer l'audit de suivi 1 du certificat ;
- 1.11. Formaliser les relations avec l'Agence Nationale du Service Universel des Télécommunications pour la couverture des applicatifs notamment « Teams » et « MS-Project » ;
- 1.12. Accélérer la mise en œuvre du Système d'Information Comptable (SIC) ;
- 1.13. Maintenir la diversification de la base des investisseurs sur le marché des capitaux ;
- 1.14. Organiser un séminaire de clôture du PSD 2016-2020 et de lancement du PSD 2021-2025 ;
- 1.15. Démarrer l'opération de placement de la trésorerie oisive de l'Etat ;
- 1.16. Élaborer un plan de liquidité de l'ACCD conforme aux normes bancaires en vigueur ;
- 1.17. Affecter, prioritairement, les nouveaux énarques et agents du Trésor Public dans les postes de l'intérieur du pays ;
- 1.18. Faire la revue des objectifs initiaux, des indicateurs et des actions planifiées en tenant compte du contexte ;
- 1.19. Organiser les états généraux des ressources humaines ;
- 1.20. Achever l'opérationnalisation du contrôle à distance ;
- 1.21. Mettre en œuvre le plan de réduction des charges ;
- 1.22. Élaborer une charte de la mobilité ;
- 1.23. Opérationnaliser le dispositif de supervision du traitement des plaintes et réclamations ;

- 1.24. Intégrer dans le tableau de bord des processus un indicateur relatif à la transmission des preuves de réalisation ;
- 1.25. Finaliser la version 2 du E-courrier ;
- 1.26. Achever l'interconnexion des bases de données SYGCOT et BAOBAB ;
- 1.27. Procéder à une harmonisation des pratiques dans le cadre du respect et de l'évaluation des Engagements de Service ;
- 1.28. Rendre obligatoire l'abonnement du personnel à la revue « Le Trésorier » ;
- 1.29. Déployer l'applicatif de suivi-évaluation du plan d'actions auprès des services pilotes de processus ;
- 1.30. Réviser le référentiel de contrôle interne de l'ensemble des processus ;
- 1.31. Transmettre systématiquement les actes de nominations et les PV d'installation des comptables publics à l'ACCT en vue de la mise en place du cautionnement ;
- 1.32. Achever les étapes intermédiaires de la version 3 du SyGACUT ;
- 1.33. Déployer les modules de production automatisée des comptes de gestion des Comptables Principaux ;
- 1.34. Actualiser la cartographie des zones à risque ;
- 1.35. Renforcer le dispositif de contrôle interne dans les agences ACCD ;
- 1.36. Produire la balance à fin juin selon les critères de la qualité comptable ;
- 1.37. Évaluer le dispositif mis en place dans le cadre de l'amélioration de la qualité comptable ;
- 1.38. Organiser la rotation intra service en vue d'assurer la polyvalence des agents ;
- 1.39. Prioriser le paiement des sociétés de ramassage de clés et des prestataires de service de sécurité et de gardiennage ;
- 1.40. Définir une stratégie d'appropriation des applications développées ;
- 1.41. Mettre en œuvre les recommandations des audits effectués sur les applications et le système d'information.
- 1.42. Aménager le Centre d'Accueil des Agents du Trésor Public ;
- 1.43. Améliorer le Fonds Documentaire ;
- 1.44. Implémenter le Système d'Archivage Électronique.

II. Au titre des besoins de changements

Les recommandations formulées sont :

- 2.1. Évaluer l'impact du thème de l'année sur les performances du Trésor Public ;
- 2.2. Approfondir la réflexion relativement à l'impact de la création de la CDC-CI sur les missions du Trésor Public sous l'angle de la prospective ;
- 2.3. Sensibiliser et former les Comptables Publics sur le paiement de diverses dépenses par mobile money et Trésor money ;
- 2.4. Poursuivre la mise en œuvre du plan de communication en rapport avec le certificat ISO 9001 Version 2015 ;
- 2.5. Organiser des sessions de formation des utilisateurs du logiciel de gestion de la trésorerie ;
- 2.6. Renforcer les capacités des Comptables Principaux à la production de leurs comptes de gestion en lien avec le budget-programmes ;
- 2.7. Concevoir de nouveaux modules de formation en ligne ;
- 2.8. Évaluer l'appropriation de la politique sécurité ;

- 2.9. Vulgariser la Bibliothèque numérique dans tous les Services du Trésor Public ;
- 2.10. Poursuivre les missions de sensibilisation sur l'Écoute Client et la Communication auprès des Directions Centrales et Circonscriptions Financières ;
- 2.11. Poursuivre la sensibilisation des Ordonnateurs, Administrateurs de crédits et les Services Financiers des Collectivités Territoriales sur les enjeux du Compte Unique du Trésor ;
- 2.12. Mettre en place un Plan de conduite du changement avec 5 leviers : communication, sensibilisation, formation, assistance, prise en compte des ressentis des utilisateurs et Parties Intéressées Pertinentes ;
- 2.13. Renforcer la procédure de gestion des accès et la sécurité informatique ;
- 2.14. Finaliser le Plan de Continuité des Activités ;
- 2.15. Poursuivre le développement de l'activité d'audit interne ;
- 2.16. Finaliser la mise en place de la cartographie des risques de fraude et de corruption du Trésor Public ;
- 2.17. Achever la clôture des comptes bancaires des entités publiques ;
- 2.18. Mettre en place des cellules d'assistance pour les utilisateurs du SyGACUT à l'intérieur du pays ;
- 2.19. Poursuivre la formation et le recyclage des utilisateurs du SyGACUT ;
- 2.20. Améliorer le dispositif sécuritaire du Trésor Public ;
- 2.21. Étendre, à l'ensemble des processus, la pratique des rencontres annuelles avec les PIP ;
- 2.22. Mettre en œuvre les matrices de suppléance dans tous les services.
- 2.23. Reprogrammer les séances de sensibilisation sur le Code d'éthique et de déontologie.
- 2.24. Intégrer, dans les contrats d'objectifs, des critères relatifs à la supervision, la coordination et la participation du personnel aux sessions de formation.

III. Au titre des besoins en ressources

Les recommandations formulées sont :

- 3.1. Doter les nouveaux services en ressources humaines et matérielles (Agences ACCD, Postes Comptables Ministériels, etc.) ;
- 3.2. Renforcer le parc auto ;
- 3.3. Renforcer l'équipement des services en matériel de sécurité ;
- 3.4. Rechercher les financements additionnels pour la réalisation des projets de réforme du système d'information.
- 3.5. Prendre en compte les perdiems de missions

IV. Au titre des mesures de lutte contre la COVID-19

Les recommandations formulées sont :

- 4.1. Réaliser une enquête relative à l'impact social de la COVID-19 sur le Trésor Public ;
- 4.2. Renforcer la sensibilisation des agents sur la menace de la pandémie et les mesures barrières à observer ;

- 4.3. Réorganiser les activités du Service Social de la DRH ;
- 4.4. Intégrer les mesures barrières dans les instructions de travail ;
- 4.5. Mettre en place un dispositif de contrôle du respect des mesures barrières ;
- 4.6. Instaurer un système de téléconsultation médicale ;
- 4.7. Mettre en place un dispositif de pérennisation du télétravail et des téléréunions.

Fait à Abidjan, le 30 juillet 2020
La Revue de Direction du 1^{er} semestre 2020

CONCLUSION

Au terme des travaux de la Revue de Direction du 1^{er} semestre 2020, plusieurs recommandations ont été formulées à la lumière des défis auxquels le Trésor Public doit faire face.

Celles-ci feront l'objet de déclinaisons en tâches concrètes et seront consignées dans la version 2 du Plan d'Actions 2020 des Processus.

Aussi les principaux acteurs sont-ils invités à une mise en œuvre et un suivi rigoureux des actions planifiées pour l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels, en dépit du contexte marqué par la pandémie à Coronavirus.