

**Ministère auprès du Premier Ministre  
Chargé de l'Economie et des Finances**

**République de Côte d'Ivoire**

-----  
**Union – Discipline - Travail**



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

# RAPPORT DE CLOTURE PROVISOIRE DU PLAN STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT 2016-2020 DU TRESOR PUBLIC

**Présenté par : M. BROU Bi Sawat Marc**

*Conseiller technique du DGTCP*

# INTRODUCTION

## INTRODUCTION

- ❑ 2020 marque à la fois la fin du PSD 2016/2020, le passage au PSD 2021/2025.  
Cette période charnière est porteuse de plusieurs exigences en matière de management stratégique : dresser le bilan des activités du PSD finissant, élaborer le nouveau, ses outils de gouvernance, mettre en place les équipes projets, procéder au lancement des nouveaux chantiers etc.
- ❑ Le présent rapport fait partie de ces exigences; il vise à faire le point de la dernière évaluation d'étape du PSD 2016/2020, avant le bilan de clôture. La période d'évaluation couvre les mois de juillet à décembre 2020.

## INTRODUCTION (SUITE)

- En vue d'assurer la réussite des activités des services, il est indispensable que le personnel soit régulièrement informé sur la conduite du management stratégique.

**Objectif de la présente communication** : informer le personnel et mettre à sa disposition, les informations utiles sur :

- l'état d'exécution du PSD 2016/2020, à la date du 31/12/2020 ( présentation CT BROU BI)
- les articulations du PSD 2021/2025 ( présentation DEMO).

## PLAN DE PRESENTATION

- I. Délai de réalisation du PSD
- II. Evaluation des objectifs stratégiques
- III. Analyse des coûts
- IV. Qualité des outils développés, des prestations produites
- V. Principales difficultés rencontrées
- VI. Evaluation d'effet, mesure d'impact**

# I- DELAI DE REALISATION

## I. DELAI DE REALISATION

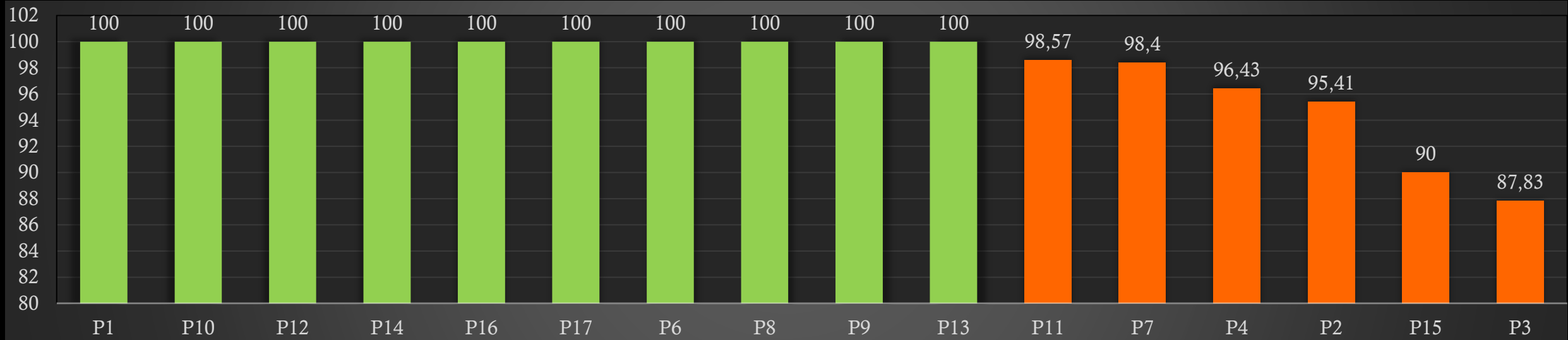
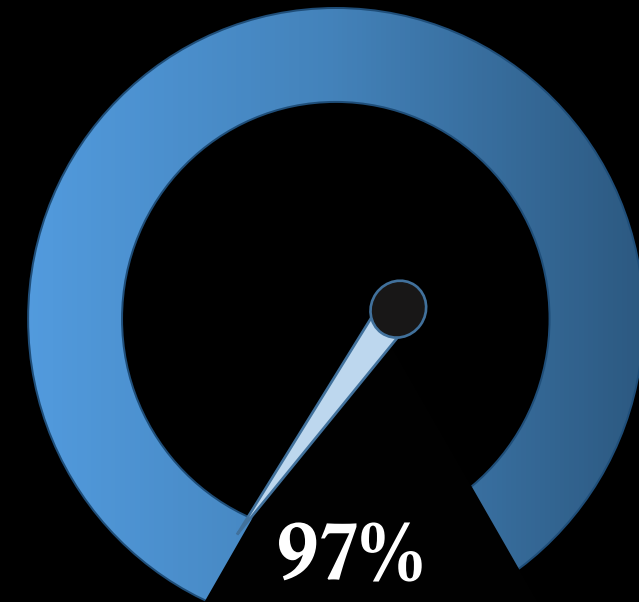
- Au 31/12/2020, le taux d'exécution du PSD 16/20 est de **97%**, soit 647 tâches réalisées sur 667 planifiées. Ce résultat est supérieur à la cible fixée à 95%. Il est donc satisfaisant.
- La performance par projet est la suivante (voir tableau de bord)





# TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DU PSD 2016-2020

Niveau d'avancement des projets de réforme du PSD au 31-12-2020



Niveau d'avancement par projet

## I. DELAI DE REALISATION

- Analyse des causes des tâches résiduelles fait ressortir :

PROJET	Tâches résiduelles		ANALYSE DES CAUSES
	Nbre	Libellé	
P07	01	Etude de faisabilité de l'assurance des biens immobiliers de l'Etat	Faute de financement. Tâche reversée au plan d'action du PR9
P04	01	Déployer le Système d'archivage électronique	retard dû à Covid
P02	05	Réaliser la sécurité informatique du SYGACUT, etc.	Défaut de financement. Reconduction des tâches résiduelles dans le PSD 2021-2025
P03	09	09 tâches liées au recensement des biens de l'Etat	Contraintes Institutionnelles. Reconduction des tâches résiduelles dans le SIC
P15	03	Elaborer le PCA (03 tâches)	Problème de financement. Intégrer au PSD 2021-2025
P11	01	Mise en œuvre du SDSI	Problème de financement.
<b>TOTAL TÂCHES</b>			20

Les tâches non réalisées feront l'objet de re planification, soit dans le PSD 21/25, soit dans la matrice d'action des processus concernés.

# II- EVALUATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES



## II. EVALUATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES

**❑ Résultats: 15/16 objectifs stratégiques initiaux sont atteints, 10 nouveaux rajoutés.**

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES ATTEINTS

1.4 Renforcer la communication institutionnelle (Hors projet)

2.3 Instaurer une synergie entre les différentes régies financières (Projet 10)

3.1 Renforcer les activités de l'Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie du Trésor Public (Projet 14)

3.2 Mettre en place un Comité de Proposition de Nomination aux postes de responsabilité (Hors projet)

4.2 Renforcer les capacités du personnel (Projet 12)

4.4 Renforcer la politique de communication interne (Hors projet)

5.1 Réorganiser de façon efficace et efficiente les services (Projet 9)

5.2 Améliorer la politique managériale (Projet 9)

5.3 Procéder à la recherche de financements (Projet 16)

1.1 Assurer la certification globale de la DGTCP à la norme iso 9001 version 2015



**Résultats: 15/26 objectifs stratégiques sont atteints (suite et fin)**

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES ATTEINTS

- Renforcer la diversification des sources et instruments de financement de l'État (2.1)
- Accroître la part des recettes non fiscales dans le financement du Budget de l'État (2.2)
- Renforcer le dialogue social et rendre visible le genre (4.3)
- Accélérer le déploiement de la banque du Trésor (2.4)
- Renforcer la lutte contre la fraude et la corruption



❑ Résultats des objectifs stratégiques non atteints: 11/26

**OBJECTIFS STRATEGIQUES NON ENCORE ATTEINTS (11/26)**

LIBELLE	NIVEAU D'AVANCEMENT	OBSERVATIONS
Assurer le maintien du certificat ISO	Tâche résiduelle audit de suivi	Reporté en 2021
Structurer et assurer la maîtrise de la dette publique	ND	Non démarré
Améliorer la qualité comptable	80,98%	
Réaliser le schéma directeur du système informatique	64%	
Assurer la digitalisation des procédures	83,33%	
Promouvoir les activités du comité de proposition de nomination	ND	
Réaliser les grands projets sociaux (restaurant, projet immobilier et Hôpital de référence)	Restaurant : 100% Projet immo : 61,54%	



## OBJECTIFS STRATEGIQUES NON ENCORE ATTEINTS (12/26)

LIBELLE	NIVEAU D'AVANCEMENT	OBSERVATIONS
Renforcer le système d'information (1.2)	94,27%	Projets 3, 4 et 11
Optimiser la gestion de la trésorerie et de la dette (1.3)	98,47%	Projets 1,2 et 17
Renforcer le contrôle et l'assistance (3.3)	98,41%	Projet 7
Améliorer les conditions de travail du personnel (4.1)	90%	Projet 15

# III- ANALYSE DES COÛTS



### III. ANALYSE DES COÛTS

Évalué à 44 Mds de FCFA, le financement du PSD 16/20 est prévu sur le Budget Général de l'Etat. Au 31/12/2020, cette somme a été mobilisée seulement à hauteur de 10 Mds.

La mobilisation des ressources n'a pas été à la hauteur des besoins de financement. Mais l'exécution des travaux s'est poursuivie, en partie grâce aux solutions alternatives et autres modalités de financement:

- Retrait de certains projets;
- Montages financiers particuliers (Restautrésor, Projet immob.)
- Partenaires financiers extérieurs dont PAGEF;
- Solutions de contournement (missions d'audit muées en mission d'auto-évaluation)
- Ressources exceptionnelles et projet 16;
- Etc.

**IV- QUALITE DES OUTILS**  
**DEVELOPPES ET DES**  
**PRESTATIONS PRODUITES**



## IV. QUALITE DES PRESTATIONS PRODUITES

La mise en œuvre des réformes du PSD 16/20 a permis d'aboutir à des résultats concrets enregistrés dans plusieurs domaines d'activités :

- **Réformes comptables:** SIGCOT, SIGEPN, réformes UEMOA, ALJASTER, SIC (en cours)
- **Gestion de la trésorerie:** CUT, Gestion intégrée trésorerie/dette (en cours)
- **Modernisation de la gestion :** Déploiement d'outils de gestion privée (contrôle interne, gestion des risques, démarche qualité), divers applicatifs développés (Attoungblan, Bibliothèque numérique, Silê, qlikview)
- **Digitalisation:** Baobab , Plateforme de recouvrement des droits de chancellerie, Trésor Pay et Trésor money (en voie d'achèvement)
- **Digitalisation des services bancaires:** Ebanking, Carte prépayée des frais de mission, GAB Intelligents
- **Gouvernance :** Audit interne, Comité d'audit, Comité de risque
- **Réformes institutionnelles :** Plusieurs services créés, réorganisés (création de postes comptables ministériels)
- **Développement social :** CRAT, Projet immobilier, Restautrésor
- **Infrastructures:** Construction de Postes Comptables, divers équipements.

Cette liste n'est pas exhaustive, elle donne cependant une idée sur l'étendue, la qualité et la diversité des changements opérés au cours des quatre dernières années.

**V- PRINCIPALES DIFFICULTES**  
**RENCONTREES**



## V. PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES

### Difficultés rencontrées

- ■ Qualité comptable
- ■ Gestion de la trésorerie
- ■ Efficacité du contrôle interne
- ■ Sécurité Informatique
- ■ Obsolescence des infrastructures informatiques
- ■ Contraintes institutionnelles

**VI- EVALUATION D'EFFET,**  
**MESURE D' IMPACT**



## V. EVALUATION D'EFFETS , MESURES D'IMPACTS

- ❑ Les effets sont les changements qui interviennent après la réalisation d'un projet. Ils sont mesurables par plusieurs critères : Hommes, structure fonctionnelle, stratégie, culture et valeurs etc.
- ❑ L'impact se mesure en fonction de l'utilité, la finalité du projet. C'est une évaluation post-projet.

## VI. EVALUATION D'EFFET , MESURE D'IMPACT AU 31/12/2020

### Effet élevé, impact faible (9/17)

effet ↑

- P1. (accroissement du budget de l'Etat)
- P2. CUT (Paiement des engagements a bonne date)
- P3. (informations fiables)
- P4. (productivité, compétitivité)
- P6A. (contrôle int. Et MR.(4 buts)
- P8. (motivation, pdté)
- P9. (efficacité des services)
- P12. (productivité)
- P14. (respect des règles éthiques)

### Effet élevé, impact fort (5/17)

- P6B. Certification, (image, notoriété, satisfaction des usagers clients)
- P7. (taux de mise en œuvre des rec. )
- P10. Digitalisation( gain de temps, pdté, risques d'erreur)
- P13. CRAT (espérance de vie des retraités), RESTAUTRESOR (santé du personnel)
- P15. (confort, productivité)

### Effet faible, impact faible (3/17)

- P10. (échanges d'infos entre régions)
- P16. (impact fcier, contribution au financement PSD)
- P17. (amélioration trésorerie, réduction des tensions de trésorerie, paiement à bonne date des engagements de l'Etat)

### Effet faible, impact fort

impact →

- NEANT

- **RESULTATS D'EVALUATION : 3 profils.**



**Constat et analyse** : Trois profils différents se dégagent: **Profil 1** : les projets performants (effets élevés, impact fort) ; **Profil 2** : les projets avec résultats modérés (effets élevés, impact faible) ; **Profil 3** : les projets moins performants (effets et impact faibles).

**Leçons à tirer** : Pendant quatre ans les activités ont été menées dans le cadre d'un processus : le pilotage des projets, avec une démarche centrée sur l'exécution des tâches planifiées dans les délais, la gestion des risques, des coûts etc.

A présent que les projets sont clôturés, il convient de poursuivre les activités dans le cadre d'un nouveau processus qui est la recherche d'impact.

Cela se traduit par les actions suivantes: exploitation, appropriation, maintien et entretien des outils et installations mis en place.

Les Chefs de projet et les Pilotes de processus sont invités à s'impliquer dans ce dernier processus, créateur de valeur ajoutée.



## VI. EVALUATION D'EFFET , MESURES D'IMPACT

Actions à mener dans le but de booster la recherche d'impact des projets.

(A titre d'illustration )

Secteur d'activités	Actions à mener
Bibliothèque numérique	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fond documentaire</li><li>- Déploiement dans les services</li><li>- Formation des utilisateurs</li></ul>
CUT	<ul style="list-style-type: none"><li>- nivellement des recettes DGI</li><li>- Intégration des autres recettes</li><li>- Clôture des Comptes BNI</li><li>- Sécurité informatique</li></ul>
Restautrésor	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exploitation – taux de fréquentation</li><li>- Maintenance des infrastructures</li><li>- Qualité des repas</li><li>- Equilibre financier</li></ul>

**CONCLUSION**

- ❑ La mise en œuvre du PSD 2016/2020 est marquée des résultats satisfaisants:
  - Respect du délai de réalisation;
  - Maitrise des coûts ;
  - Qualité des outils développés;
  - Indicateurs d'impact en nette progression
  
- ❑ Cette performance exceptionnelle est un double exploit qui illustre:
  - La capacité du Trésor Public à conduire à terme plusieurs réformes d'envergure, aussi diversifiées que complexes;
  - La capacité du management et du personnel à s'adapter aux changements, dans un contexte national et international de mondialisation marqué par l'évolution rapide des progrès socio-économiques, scientifiques et technologiques.
  
- ❑ Rappel: le présent rapport d'évaluation est un prélude au rapport de clôture qui traitera en profondeur diverses questions, conformément à la proposition de plan suivant:

## ❑ Contenu du rapport de clôture

1. Brève présentation du PSD 16/20, version initiale et versions révisées
2. Description du cadre de gestion: type d'organisation, outils et méthodes de planification, de pilotage, d'évaluation mis en place
3. Analyse des performances (délai, coût, qualité)
4. Analyse des activités résiduelles
5. Le point sur les chantiers prioritaires
6. Revue des activités hors projet
7. Évaluation des objectifs stratégiques
8. Evaluation d'effet, analyse d'impact,
9. Risques identifiés et traités
10. Gestion du changement
11. Difficultés rencontrées, solutions proposées
12. Bonnes pratiques développées,
13. Satisfaction des parties prenantes (Commanditaire, utilisateurs, usagers)
14. Leçons à tirer,
15. Evaluation des performances par projet.

## RESUME

- Quelles sont les idées fortes à retenir, à l'issue de l'exposé ?
- La mise en œuvre du PSD 16/20 est une réussite au regard de nombreux critères d'évaluation dont :
  - I. Respect du délai d'exécution. 647/667 tâches exécutées dans les délais impartis, allant de juillet 2016 à décembre 2020, soit un taux d'exécution de 97%.
  - II. Maitrise des coûts estimés au départ à 44 Mds. Deux observations à ce sujet. D'une part la faible mobilisation des ressources budgétaires, d'autre part les solutions alternatives proposées par la Direction Générale
  - III. La qualité des reformes menées et des œuvres réalisées :
    - 31. qualité des reformes comptables (Sigcot, Sigepn)
    - 32. qualité des reformes sociales (Crat)
    - 33. qualité des outils développés : numériques, digitaux
    - 34. qualité des infrastructures réalisées : Projet immo, Restautrésor,
    - Etc.



**MERCI DE VOTRE  
ATTENTION**

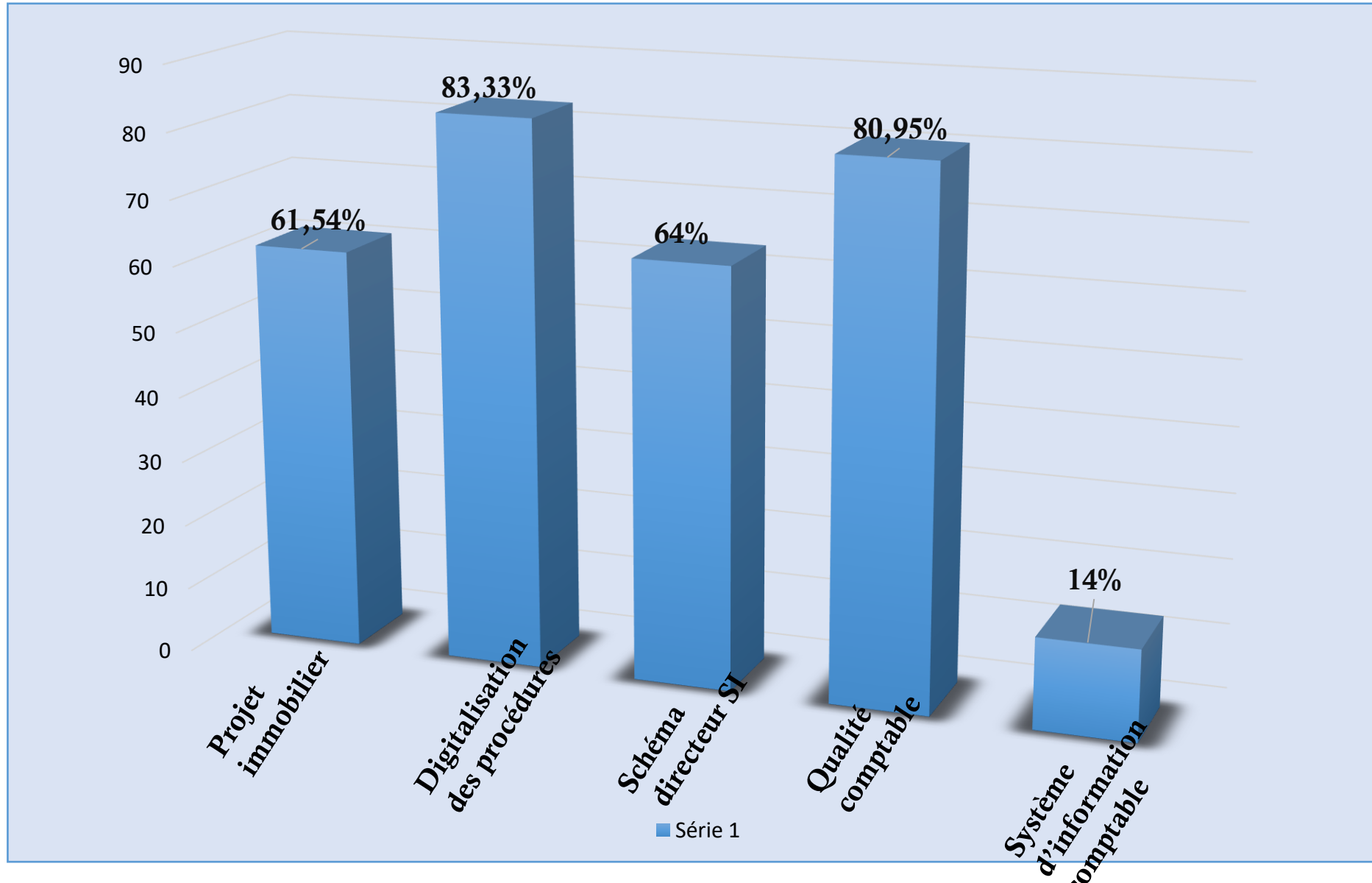
# ANNEXES

- **Etat d'exécution des chantiers prioritaires**
- **Tableau de performance statistique**
- **Matrice des KPI**



## CHANTIERS PRIORITAIRES EN COURS (5/13)

Taux moyen de réalisation : **60,76%**



## TABLEAU DE PERFORMANCES DES PROJETS AU 31/12/2020

+

N° DU PROJET	NOMBRE DE TACHES PREVUES	NOMBRE DE TACHES ECHUES	NOMBRE DE TACHES REALISEES	NOMBRE DE TACHES REPORTEES	NOMBRE DE TACHES SUPPRIMEES	NIVEAU D'AVANCEMENT (T1)	TAUX DE REALISATION (T2)
PROJET 1	68	68	68	0	1	100%	100%
PROJET 2	109	109	104	5	0	95,41%	95,41%
PROJET 3	74	74	65	9	0	87,83%	87,83%
PROJET 4	28	28	27	1	0	96,43%	96,43%
PROJET 6	48	48	48	0	0	100%	100%
PROJET 8	9	9	9	0	0	100%	100%
PROJET 7	63	63	62	1	0	98,41%	98,41%
PROJET 9	46	46	46	0	0	100%	100%
PROJET 10	23	23	23	0	0	100%	100%
PROJET 11	70	70	69	1	0	98,57%	98,57%
PROJET 12	26	26	26	0	0	100%	100%
PROJET 13	35	35	35	0	0	100%	100%
PROJET 14	12	12	12	0	0	100%	100%
PROJET 15	30	30	27	3	3	90%	90%
PROJET 16	8	8	8	0	0	100%	100%
PROJET 17	18	18	18	0	0	100%	100%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>667</b>	<b>667</b>	<b>647</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>97%</b>	<b>97%</b>

□

Orientations stratégiques	KPI	Cible	Réalisation		Processus / projet
			2019	2020	
1.Accélérer la modernisation des outils et des méthodes de gestion	1-Taux de mise en œuvre du PSD	90%	92,61%		PM2
	2-Taux d'exécution du plan d'action des processus	90%	95,95%	98,30%	PM2
	3-Taux d'exécution du diagramme de Gantt du projet de certification globale	100%	100%	100%	PM3
	4-Taux de couverture des risques stratégiques	90%	90,55%	100%	PM3
	5-Taux de mise en œuvre du plan de déploiement du CI&MR	100%	100%	100%	PM3
	6-Nombre de risques élevés survenus	-	17	17	PM3
	7-Taux de traitement des réclamations dans les délais	90%	93%	98,09%	PM1
	8-Taux de respect des engagements de service	90%	69,23%	100%	PM1
	9-Taux de satisfaction client	75%	83,67%	78%	PM1

Orientations stratégiques	KPI	Cible	Réalisation		Processus / projet
			2019	2020	
1.Accélérer la modernisation des outils et des méthodes de gestion	10-Taux de mise en œuvre du schéma directeur informatique	90%	97%	84,21%	PS5
	11-Taux de mise en œuvre du schéma directeur de la documentation	90%	-	-	PS5
	12-Taux d'exécution de la stratégie de digitalisation	90%	90%	97,75%	PS5 / CNIT
	13-Taux de traitement des incidents informatiques	80%	99,9%	94,60%	PS5
	14-Ratio de production des balances mensuelles dans les délais	100%	67%	-	PR6
	15-Ratio de production du TOF base BGCT dans les délais	100%	0%	-	PR6
	16-Nombre de comptes de gestion et comptes financiers produits hors délais	0	02 Etat-ACP-CS 07 CT 00 EPN	150/473	PR7
	17-Respect du délai de production du CGAF	Fin juin de l'année suivant la gestion concernée	-	-	PR6
	18-Evolution des CIP	2 mois	Supérieur à 3 mois	Supérieur à 2 mois	PR6
19-Evolution des T23	0	- 377 * (de 2055 en 2018 à 1678 en 2019)	813	PR6	

Orientations stratégiques	KPI	Cible	Réalisation		Processus / projet
			2019	2020	
1.Accélérer la modernisation des outils et des méthodes de gestion	20-Taux de couverture des besoins de trésorerie	90%	93,5%	102,22%	PR3
	21-Taux de paiement des salaires échus	90%	99,1%	99,5%	PR5
	22-Taux de respect des échéances de la dette extérieure	100%	100%	100%	PR5
	23-Taux d'apurement de la dette fournisseur à l'échéance (90 jours)	80%	79,1%	80,2%	PR5
	24-Ratio dette / PIB	≤ 70%	47,9%	-	PR2
	25-Taux d'exécution du plan de communication externe	80%	100%	100%	PM1
	26-Image du Trésor Public (Nombre d'incidents ou de publications défavorables)	0	0	0	PM1

Orientations stratégiques	KPI	Cible	Réalisation		Processus / projet
			2019	2020	
2. Accroître et pérenniser les capacités de financement de l'État	27-Taux de couverture des émissions des titres publics	100%	104,12%	106%	PR2
	28-Taux d'intérêt moyen des emprunts extérieurs	4%	3,19%	-	PR2
	29-Taux de mobilisation à partir des nouveaux instruments et sources sur le marché	10%	21%	-	PR2
	30-Taux de mobilisation des recettes fiscales	100%	106%	103,93%	PR1
	31-Taux de recouvrement des recettes non fiscales	100%	164,82%	147,70%	PR1
	32-Taux d'accroissement des recettes non fiscales	AD	-	-	PR1
	33-Taux de réalisation des interconnexions des bases de données	100%	100%	100%	PS5
	34-Taux de réalisation des rencontres de la plateforme d'échange entre les régies financières	100%	100%	-	PR1

Orientations stratégiques	KPI	Cible	Réalisation		Processus / projet
			2019	2020	
2. Accroître et pérenniser les capacités de financement de l'État	35-Taux de mise en œuvre du plan de déploiement de la Banque des Dépôts du Trésor	100%	100%	100%	PR4
	36-Taux d'accroissement des dépôts	≥ 2%	9,49%	16,42%	PR4
	37-Taux d'accroissement de la clientèle privée	≥ 5%	9,7%	9,02%	PR4
3- Améliorer la gouvernance et la transparence	38-Taux d'exécution du plan de sensibilisation sur le Code d'Ethique et de Déontologie	80%	53,5%	100%	PM4
	39-Taux de traitement des saisines de l'observatoire	60%	88,23%	100%	PM1
	40-Taux de sanctions/recommandations	100%	100%	100%	PM4
	41-Taux de mise en œuvre du plan de promotion des activités du Comité de Proposition des Nominations	100%	100%	100%	PS2

Orientations stratégiques	KPI	Cible	Réalisation		Processus / projet
			2019	2020	
3- Améliorer la gouvernance et la transparence	42-Taux de mise en œuvre du programme d'inspection	100%	86%	100%	PM4
	43-Taux de couverture du budget de l'Etat par les missions d'inspection	AD	Non disponible	Non disponible	PM4
	44-Taux de mise en œuvre du programme de contrôle du secteur financier	80%	99,44%	100%	PR8
	45-Taux de mise en œuvre des recommandations d'inspection	75%	75,01%	83,38%	PM4
	46-Taux de réalisation des demandes d'assistance	100%	85,53%	91,51%	PR7
	47-Taux de mise en œuvre de la stratégie d'audit	100%	76,62%	75%	PM4
	48-Taux d'exécution du programme d'audit	100%	100%	77,77%	PM4
	49-Taux de mise en œuvre des recommandations d'audit	80%	91,38%	98%	PM4
	50-Taux de mise en œuvre du plan d'action de lutte contre la corruption et la fraude	100%	100%	100%	Comité de lutte contre la fraude et la corruption
	51-Nombre de prévarications	0	6	6	PM4



Orientations stratégiques	KPI	Cible	Réalisation		Processus / projet
			2019	2020	
4. Renforcer les capacités opérationnelles et le bien-être des agents	52-Taux de traitement des demandes de moyens généraux dans les délais	90%	94,36%	92,77%	PS1
	53-Taux de traitement des demandes de RH conformément au cadre organique	95%	23%	96,16%	PS2
	54-Nombre d'incidents liés à la sécurité	0	0	0	PS6
	55-Taux d'exécution du plan de formation continue	80%	92,18%	85,71%	PS3
	56-Taux d'agents ayant bénéficiés d'une formation au moins dans les 2 ans	45%	67,07%	Non disponible	PS3
	57-Taux de mise en œuvre du plan d'actions de la plateforme de dialogue social	100%	100%	100%	PS2
	58-Climat social (nombre de grèves)	0	0	0	PS2
	59-Taux de représentation des femmes au niveau des instances de décisions	30%	30,33%	38,55%	PS2
	60-Taux de mise en œuvre du plan de communication interne	100%	100%	100%	PM1