



SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2021-2025 DU TRÉSOR PUBLIC

Présentée par : **Monsieur YAPO Akpess Bernard**
Directeur des Études, des Méthodes et de l'Organisation
Pilote du Processus de Management N°2

Réunion du Comité de Direction, du mercredi 07 avril 2021

PLAN DE PRÉSENTATION

INTRODUCTION

I- MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION

II- VISION STRATÉGIQUE

III- AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

IV- MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

V- CANAUX DE DIFFUSION ET D'APPROPRIATION

CONCLUSION



INTRODUCTION

INTRODUCTION

- ❑ A l'instar des Administrations publiques de référence, le Trésor Public s'est inscrit dans une démarche de planification stratégique de ses activités, à travers l'adoption de son premier Plan Stratégique de Développement (PSD), couvrant la période 2016-2020.
- ❑ Au regard de l'atteinte de l'échéance de mise en œuvre de ce premier document de planification stratégique et des acquis notables enregistrés, un nouveau PSD couvrant la période 2021-2025 a été élaboré.

INTRODUCTION

□ La présente communication, qui s'inscrit dans le cadre d'une meilleure appropriation de la nouvelle planification stratégique par l'ensemble des acteurs, met en exergue la méthodologie d'élaboration, la vision, les axes et objectifs stratégiques, les principales modalités de déploiement et les canaux de diffusion et d'appropriation du PSD 2021-2025.

I

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PSD 2021-2025

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PSD 2021-2025

L'élaboration du Plan Stratégique de Développement (PSD) 2021-2025 s'est faite de façon participative et consensuelle, à partir des étapes suivantes :

- ❖ réalisation d'un diagnostic stratégique (**enquête d'opinion auprès du personnel, analyse du contexte interne et externe du Trésor Public et extraits du PSD 2016-2020**) ;
- ❖ élaboration du Cadre Général du PSD 2021-2025 (Vison, axes et objectifs stratégiques) ;
- ❖ présentation et validation du Cadre Général du PSD 2021-2025, lors d'un atelier tenu le 12 novembre 2020 ;

PROCÉDURE D'ÉLABORATION DU PSD 2021-2025

- ❖ diffusion d'une correspondance en date du 2 décembre 2020, afin de recueillir la contribution des services à la finalisation du diagnostic stratégique ainsi qu'à la définition des actions opérationnelles inhérentes aux objectifs stratégiques identifiés ;
- ❖ organisation d'un atelier de validation de l'avant-projet de PSD 2021-2025, les 28 et 29 janvier 2021 à l'Institut de Formation et de Renforcement des capacités DIBY Koffi Charles du Trésor Public, sis à Yopougon-Abidjan ;
- ❖ validation du projet de PSD 2021-2025 par les membres du Comité de Direction élargi, lors de la Revue de Direction du second semestre 2020, tenue du 17 au 19 février 2021.

II

VISION STRATÉGIQUE SUR LA PÉRIODE 2021-2025

NOUVELLE VISION STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

La nouvelle vision du Trésor Public est formulée comme suit :

Maintenir un niveau de performance soutenu, pour un Trésor Public en marche vers l'Excellence

NOUVELLE VISION STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

Contenu de la vision

Un Trésor Public qui maintient un niveau de performance soutenu en vue d'atteindre l'excellence, est un Trésor Public qui :



Dispose d'un système de management agile, efficace aligné sur les standards internationaux

Accroît, de façon significative, le niveau des ressources mobilisées pour une couverture optimale des besoins de trésorerie de l'Etat

Dispose d'un système d'information, sécurisé, intégré et adapté

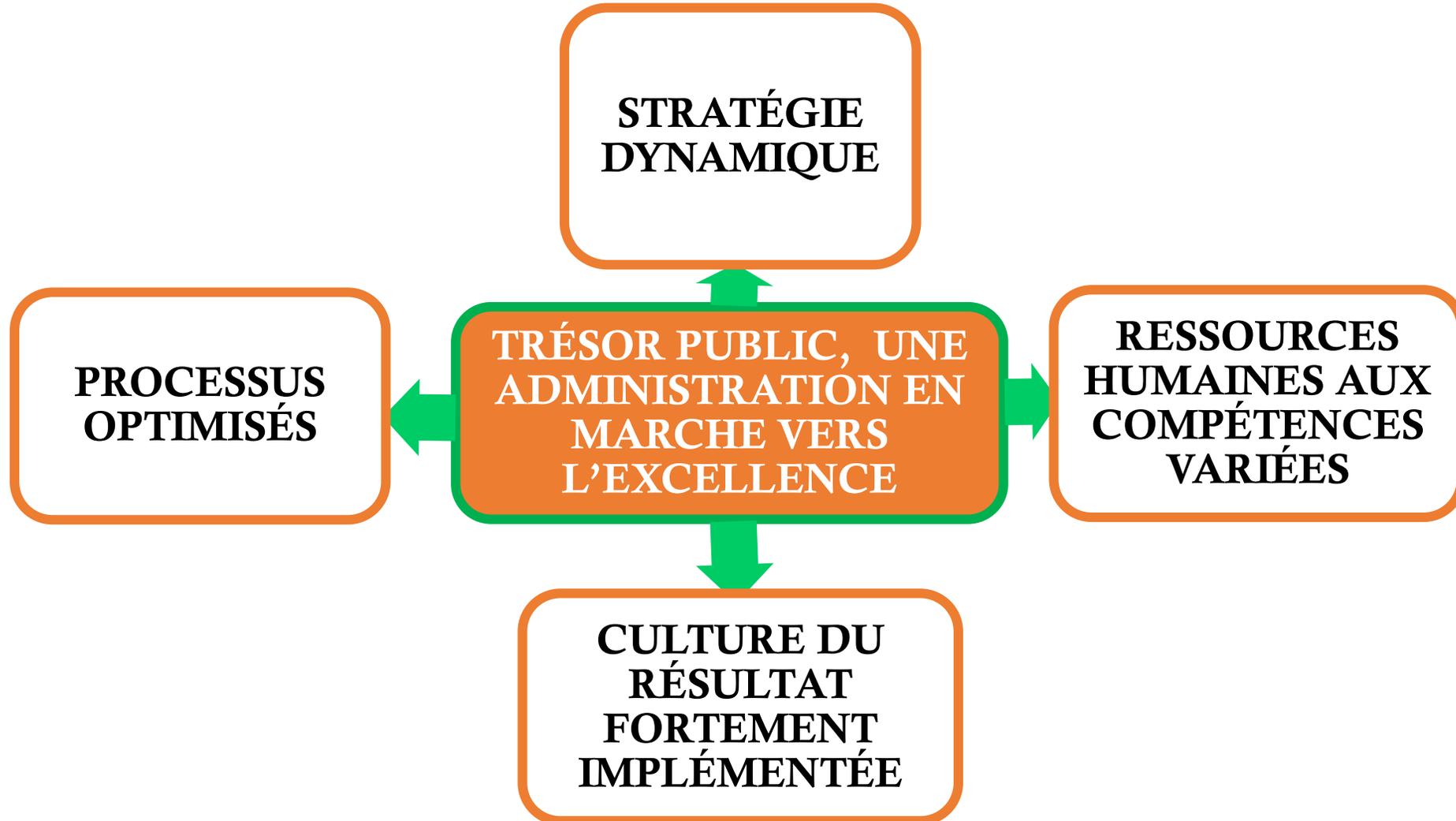
Améliore, en permanence, ses résultats au profit de ses parties intéressées

Crée de la valeur pour ses parties intéressées en vue de la recherche permanente de leur satisfaction

Dispose de ressources humaines aux compétences variées, capables d'accompagner le changement

NOUVELLE VISION STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

Leviers de la vision



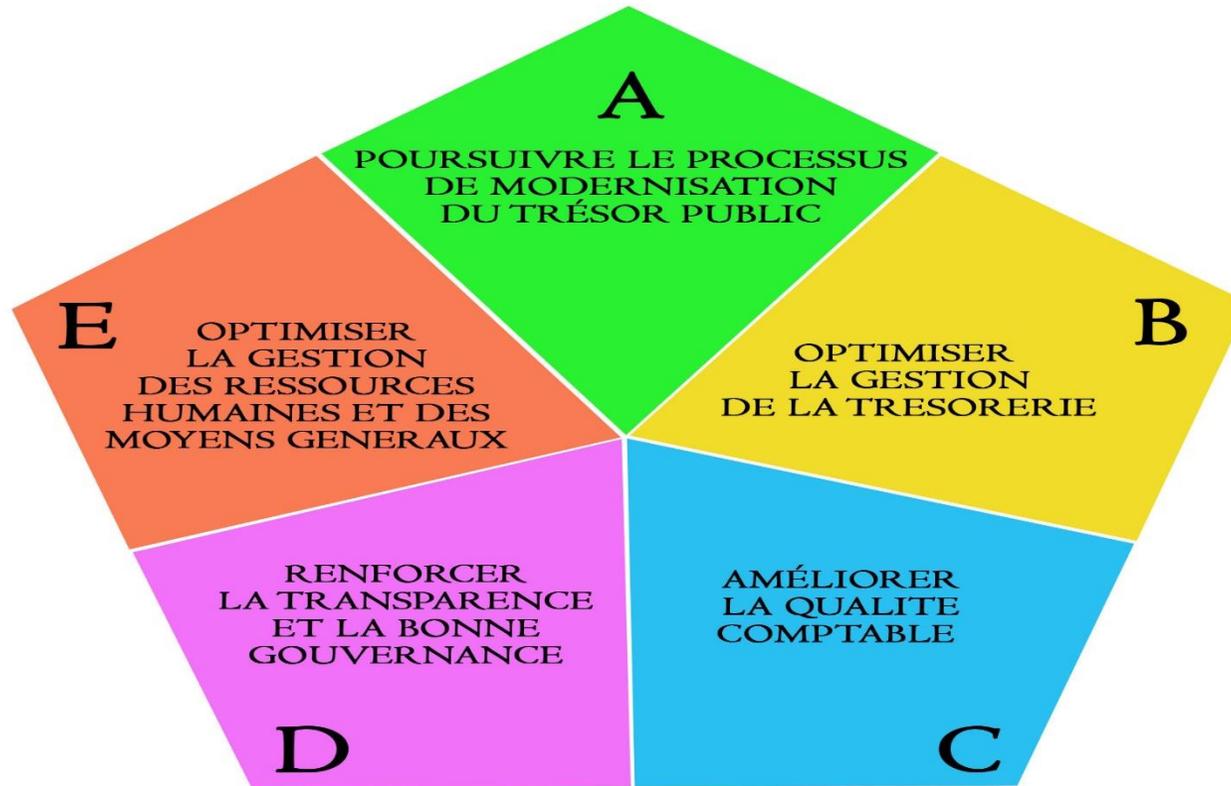
III

AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PSD 2021-2025

AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le PSD 2021-2025 comporte 5 axes dont découlent 24 objectifs stratégiques :

VISION PSD 2021-2025



A- POURSUIVRE LE PROCESSUS DE MODERNISATION DU TRÉSOR

- 1- Renforcer le système de management de la qualité et améliorer le niveau d'efficacité du dispositif de contrôle interne
- 2- Améliorer la communication institutionnelle
- 3- Achever les réformes institutionnelles
- 4- Renforcer la transformation digitale du Trésor Public
- 5- Renforcer la sécurité du Système d'Information (informatique et docu-

B- OPTIMISER LA GESTION DE LA TRESORERIE

- 1- Développer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources non fiscales
- 2- Renforcer la diversification des instruments de mobilisation des ressources sur le marché des capitaux
- 3- Diversifier la base des investisseurs sur le marché régional
- 4- Mettre en place et rendre opérationnel le système de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique
- 5- Renforcer la gestion active de la trésorerie
- 6 - Achever l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor

D- AMÉLIORER LA QUALITE COMPTABLE

- 1- Consolider le dispositif de contrôle interne comptable et de maîtrises des risques
- 2- Achever la mise en oeuvre des réformes communautaires ;
- 3- Renforcer les capacités opérationnelles des acteurs de la comptabilité
- 4- Elaborer et mettre en exploitation le Système d'Information Comptable

C- RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LA BONNE GOUVERNANCE

- 1- Renforcer la lutte contre la fraude et la corruption
- 2- Poursuivre le développement et la professionnalisation des activités d'audit interne
- 3- Renforcer le contrôle et l'assainissement du secteur financier
- 4- Implémenter le Contrôle de Gestion
- 5- Promouvoir la culture du mérite et de l'excellence

E- OPTIMISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES MOYENS GENERAUX

- 1- Développer la GPEC et améliorer la gestion des carrières
- 2- Poursuivre l'amélioration des conditions de travail, du bien-être du personnel et la promotion du genre
- 3- Accroître le renforcement des capacités du personnel
- 4- Renforcer la sécurité et l'hygiène

«Maintenir un niveau de performance soutenu, pour un Trésor Public en marche vers l'excellence»

AXES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les 24 objectifs stratégiques ont été déclinés en 138 actions prioritaires, subdivisées en 490 tâches.

IV

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DU PSD 2021-2025

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DU PSD 2021-2025

Deux (2) principales modalités de gestion ont été retenues :

- ❑ La déclinaison annuelle des actions dans le cadre du Plan d'Actions des Processus ;
- ❑ La gestion en mode projet des réformes d'envergure. A cet titre, **17 projets** ont été institués et confiés à des acteurs internes, conformément au tableau ci-après :

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DU PSD 2021-2025

N°	INTITULE DU PROJET	CHEF D'EQUIPE PROJET	CONSEILLER TECHNIQUE COORDONNATEUR	MEMBRES
1	Renforcement de la Sécurité du Système d'Information	Directeur des Systèmes d'Information	CT AMICHIA Anne-Marie	- DDA - ACCD - EQUIPE-CUT
2	Mise en œuvre du contrôle de gestion	Agent Comptable des Créances Contentieuses	CT BEDI Gnagne	- IGT - DMG - DQN - DF
3	Mise en œuvre du Système d'Information Comptable	Directeur de la Comptabilité Publique	CT GBANE Abou	- ACCT - DDPD - ACCD - EQUIPE CUT - DSI
4	Digitalisation des procédures	Directrice de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés	CT GOLLI Bertrand	- DSI - DQN - DRH - DECFINEX - DSI



MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DU PSD 2021-2025

N°	INTITULE DU PROJET	CHEF D'EQUIPE PROJET	CONSEILLER TECHNIQUE COORDONNATEUR	MEMBRES
5	Gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique	Directeur de la Dette Publique et des Dons	CT YOBOUE Antoine	<ul style="list-style-type: none">- ACCT- ACCD- EQUIPE-CUT- DSI- PGDP- RGF- PGSGAP
6	Optimisation de la gestion du Compte Unique du Trésor	Chef de l'Equipe-Projet CUT	CT MELESS Gnagnely Pierre	<ul style="list-style-type: none">- ACCT- ACCD- DDPD- PGAE- DSI- TGAS
7	Conduite des grands projets sociaux (Projet immobilier phase 2, Hôpital de référence)	Directrice des Ressources Humaines	CT KOSSONOU Ignace	<ul style="list-style-type: none">- AMAT-CI- Comité chargé des grands projets sociaux- CRAT- FOSAT-CI

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DU PSD 2021-2025

N°	INTITULE DU PROJET	CHEF D'EQUIPE PROJET	CONSEILLER TECHNIQUE COORDONNATEUR	MEMBRES
8	Renouvellement du certificat à la norme ISO 9001 version 2015 et Implémentation de la démarche EFQM	Directeur de la Qualité et de la Normalisation	CT MEA Aimé Nazaire	- IGT - DEMO
9	Optimisation du Contrôle Interne			- IGT - TG Aboisso
10	Mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption	Inspecteur Général du Trésor	CT N'GOUAN Patrick	- OED - Comité de lutte contre la fraude et la corruption - DQN
11	Modernisation des outils de gestion du Personnel (GPEC, Actualisation du plan de carrière)	Directrice des Ressources Humaines	CT KABA Ibrahim	- DF - DEMO - Comité de proposition de nomination

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DU PSD 2021-2025

N°	INTITULE DU PROJET	CHEF D'EQUIPE PROJET	CONSEILLER TECHNIQUE COORDONNATEUR	MEMBRES
12	Renforcement de l'Hygiène et de la Sécurité	Directeur des Moyens Généraux	CT HACCANDY Yves	<ul style="list-style-type: none"> - Comité d'hygiène - TG Adzopé - Chef de sécurité du Trésor Public
13	Élaboration du Plan de Continuité des Activités		CT DADIE Anoma	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Gestion de Crise - TG Bouaké Nord
14	Mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique	Directeur des Systèmes d'Information	CT DAGROU Charles	<ul style="list-style-type: none"> - ACCD - ACCT - Equipe projet SIC

MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT DU PSD 2021-2025

N°	INTITULE DU PROJET	CHEF D'EQUIPE PROJET	CONSEILLER TECHNIQUE COORDONNATEUR	MEMBRES
15	Modernisation du Système d'Information Documentaire	Directeur de la Documentation et des Archives	CT HONONZON Faustin	<ul style="list-style-type: none"> - DSI - PGS - DCP - TG Bassam
16	Recherche de financement	Directeur de la Dette Publique et des Dons	CT KOUADIO Mathias	<ul style="list-style-type: none"> - DDPD - DMG - PGDP - DFSPS
17	Renforcement des capacités du personnel (Pratique de l'anglais, conduite du changement etc.)	Directeur de la Formation	CT KOUADIO Félix	<ul style="list-style-type: none"> - DRH - DQN - TG Tiassalé

V

CANAUX DE DIFFUSION ET D'APPROPRIATION DU PSD 2021-2025

CANAUX DE DIFFUSION ET D'APPROPRIATION DU PSD 2021-2025

Cinq (5) principaux canaux ont été retenus :

- les réunions du Comité de Direction et les réunions de Direction ;
- les réunions de service ;
- les comités processus ;

CANAUX DE DIFFUSION ET D'APPROPRIATION DU PSD 2021-2025

- ❑ les plates-formes de communication externe et interne (Site internet du Trésor Public, Intranet DGTCP, Attounglan, Baobab etc.) ;
- ❑ les tournées de sensibilisation auprès des services du Trésor Public.

CONCLUSION

- ❑ La mise en œuvre concluante du Plan Stratégique de Développement 2021-2025 requiert une synergie d'actions du personnel du Trésor Public.
- ❑ Aussi s'avère-t-il impérieux que les responsables de service s'assurent de l'appropriation de ce document de planification stratégique par l'ensemble de leurs collaborateurs ; toute chose qui permettra de maintenir un niveau de performance soutenu, pour un Trésor Public en marche vers l'Excellence.



**MERCI DE VOTRE
ATTENTION**



ANNEXE

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

- ❑ Le diagnostic stratégique qui a servi de base à l'élaboration du PSD 2021-2025 a été réalisé à partir :
 - d'une **enquête d'opinion** du personnel de la DGTCP ;
 - de l'analyse des **pratiques de gestion**, des **ressources** et des **compétences clés** disponibles ;
 - de l'analyse des **événements et facteurs liés à l'environnement** politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et réglementaire de la Côte d'Ivoire ;
 - des **extrants** du PSD 2016 – 2020.
- ❑ Les résultats du diagnostic sont présentés par la **matrice SWOT**

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Résultats de l'enquête d'opinion auprès du personnel

Objectif : Constituer une base de données susceptibles d'orienter la réflexion sur les axes d'évolution du Trésor Public sur les 5 prochaines années.

Administration d'un questionnaire articulé autour des axes d'évolutions identifiés (Mission et Organisation, Gouvernance, Gestion des Ressources Humaines, Politique Managériale etc.), au personnel dans toutes ses composantes (CT, Directeurs Centraux, Sous-directeurs et Fondés de Pouvoirs etc.

Sur une cible de 10% (**soit 400 agents sur un effectif d'environ 4000**), les statistiques font apparaître 11,82% de réactions (**soit 472 agents sur l'effectif total**) qui se décomposent comme suit: 8,52% d'agents qui estiment qu' au regard des acquis et de la dynamique d'évolution, le Trésor Public devrait se positionner sur le perron des administrations excellentes, quand bien même certains facteurs méritent d'être améliorés, et 3,30% qui ont une opinion pessimiste sur le futur du Trésor Public en raison d'une baisse de la motivation des agents due, entre autres, à la mauvaise gestion des carrières

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic institutionnel / Matrice SWOT

FORCES

- Qualification du personnel et diversification des compétences ;
- Capacité de mobilisation des ressources sur le marché monétaire et financier ;
- Administration fortement déconcentrée ;
- Actualisation du code d'éthique et de déontologie (Prise en compte du civisme et de la lutte contre la fraude et la corruption) ;
- Existence d'un Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie ;
- Existence d'une stratégie d'endettement et d'un cadre d'analyse de viabilité de la dette ;
- Existence d'un cadre organique des emplois ;
- Existence d'un schéma Directeur des Ressources Humaines ;

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic institutionnel / Matrice SWOT

FORCES

- Existence d'un schéma directeur informatique ;
- Existence de plusieurs politiques (sociale, sécurité, hygiène...) ;
- Existence d'un Comité de Proposition de Nomination ;
- Existence d'un Plan de carrières;
- Existence d'un dispositif d'évaluation des performances individuelles et collectives ;
- Renforcement permanent des capacités ;
- Existence de structures sociales (AMAT-CI, CRAT, FOSAT-CI, etc.
- Réalisation de plusieurs projets sociaux (Restaurant d'entreprise, d'un projet immobilier, etc.)

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic institutionnel / Matrice SWOT

FORCES

- Existence d'une plateforme de E-learning;
- Existence d'un Centre d'Ecoute client et BAOBAB (Digitalisation de la relation client)
- Opérationnalisation du Compte Unique du Trésor ;
- Comité Audit opérationnel ;
- Existence d'un Comité risque ;
- Création d'un Comité de veille juridique ;
- Obtention du Certificat à la norme ISO 9001 version 2015 ;
- Lauréat plusieurs prix nationaux et internationaux (Editions 2013, 2014 et 2016 du Prix national d'Excellence ; trois (3) Prix Panafricains décernés par le groupe « Interafricaine de Communication et de Sondage » en abrégé (ICS) ; Prix panafricain du Service Public) ;
- Développement d'un système électronique de recouvrement de recettes (TRESOR PAY-TRESOR MONEY) ;
- Mise en place d'un dispositif de Contrôle Interne Comptable ;

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic institutionnel / Matrice SWOT

FORCES

- Accroissement du réseau bancaire de l'ACCD ;
- Acquisition de Guichets automatiques intelligents ;
- Existence d'une plateforme de recouvrement électronique des droits de chancellerie ;
- Développement d'un dispositif d'affichage dynamique ;
- Capacité de mobilisation des ressources sur le marché des capitaux ;
- Existence de plusieurs outils de modernisation de gestion (SIGCOT, SIGEPEN...) ;
- Existence d'instruments de planification et d'évaluation de la soutenabilité de la dette (stratégie de gestion de la dette et analyse de viabilité de la dette) ;
- Existence d'un Comité Scientifique d'Analyse de la Formation.

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic institutionnel / Matrice SWOT

FAIBLESSES

- Difficultés à mobiliser les ressources hors zone UEMOA ;
- Faiblesse des missions de contrôle du secteur financier;
- Exiguité des locaux dédiés à la conservation des archives;
- Difficultés matérielles des Postes Comptables Ministériels;
- Dispositif du contrôle interne et de maîtrises des risques insuffisamment déployé ;
- Faiblesse au niveau des conditions de sécurité et d'hygiène.
- Absence d'outil de souscription en ligne aux emprunts obligataires ;
- Faiblesse au niveau de l'efficacité du dispositif de Contrôle Interne Comptable ;
- Applications périphériques pléthoriques ;

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic institutionnel / Matrice SWOT

FAIBLESSES

- Obsolescence des équipements du Système d'Information du Trésor Public ;
- Faible sécurisation du Système d'Information du Trésor Public ;
- Performance relative des applications comptables ;
- Absence de ressources budgétaires dédiées au financement des projets de modernisation ;
- Insuffisance de communication sur les innovations développées par le Trésor Public à l'endroit des usagers-clients ;
- Tensions de trésorerie récurrentes ;
- Faible participation des investisseurs institutionnels non bancaires de la zone UEMOA au marché des titres ;
- Non démarrage du placement des excédents trésorerie oisive ;
- Difficultés liées à la mobilisation des recettes non fiscales
- Difficultés liées au financement des campagnes de promotion des bons et obligations du Trésor inscrits en compte courant à l'ACCD ;

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic institutionnel / Matrice SWOT

FAIBLESSES

- Difficultés liées à la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières;
- Faiblesse dans l'allocation rationnelle des ressources humaines;
- Dysfonctionnements récurrents du Système d'Information Comptable (indisponibilité périodique, faible qualité du réseau, déploiement partiel, etc.) ;
- Absence d'outils automatisés de production des statistiques ;
- Faible niveau d'appropriation de la qualité comptable (Reddition tardive des comptes, récurrence des soldes anormaux etc.);

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic externe / Matrice SWOT

OPPORTUNITÉS

- Existence de plusieurs Partenariats (DGFIP, IDF , UVCI, Haute Autorité de la Bonne Gouvernance, Gendarmerie, Police...);
- Intégration sous régionale (Marché financier) ;
- Accélération des innovations et de l'évolution des TIC ;
- Appui des bailleurs de fonds ;
- Disponibilité des ressources financières sur le marché des capitaux ;
- Potentialités au niveau des recettes non fiscales à collecter ;
- Existence d'une stratégie nationale sur l'inclusion financière ;
- Application du nouveau cadre harmonisé des Finances Publiques dans l'UEMOA ;
- Collaboration entre l'IGT et les structures externes de contrôle (IGE et IGF) ;
- Confiance des clients (Notre image) ;
- Bon rating de la Côte d'Ivoire ;

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic externe / Matrice SWOT

OPPORTUNITÉS

- Mise en place de la Commission Nationale de la Modernisation du Service Public ;
- Création de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers
- Signature de partenariat avec la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance ;
- Prolongement du délai du Programme Economique et Financier (Facilité Elargi de Crédit- Mécanisme Elargi de Crédit) ;
- Existence de l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers.

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Diagnostic externe / Matrice SWOT

MENACES

- Rareté des prêts concessionnels ;
- Base des investisseurs pour les émissions de titres publics trop étroite (constitués à plus de 90 % de banques et établissements financiers) ;
- Réduction de l'enveloppe budgétaire allouée au Trésor Public;
- Pandémie (Crise sanitaire liée à la COVID-19) ;
- Développement de la cybercriminalité ;
- Existence d'intermédiaires non agréés et de caisses illicites;
- Interfaces ASTERNDIR-SIGICI et ASTERNDIR-SYDAM World non fonctionnelles;
- Instabilité des applications budgétaires développées;
- Difficultés dans la collaboration avec certains ministères techniques en matière d'identification et de recouvrement des recettes de service.

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DU TRÉSOR PUBLIC

❖ Extrants du PSD 2016 - 2020

- PSD 2016-2020 bâti autour de 17 projets et 12 chantiers prioritaires;
- 10 projets entièrement exécutés et 7 chantiers prioritaires achevés;
- 7 projets et 5 chantiers prioritaires ont quelques activités résiduelles qui ont été prises en compte dans le nouveau PSD;
- Reconduction de certains objectifs stratégiques, notamment, la lutte contre la corruption et la fraude, la gestion active de la trésorerie, la gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique.

République de Côte d'Ivoire



Ministère de l'Economie et des Finances



DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE