

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES



DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR
ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail



ETUDE PROSPECTIVE TRÉSOR PUBLIC 2030

(EPTP- CI 2030)

RAPPORT FINAL (Version 0)

Comité chargé de la réalisation de l'Etude prospective Trésor Public 2030

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
PREMIÈRE PARTIE : OBJECTIFS ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	6
DEUXIÈME PARTIE : LE DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL	12
TROISIÈME PARTIE : CONSTRUCTION DES SCENARIOS ET FORMULATION DE LA VISION	38
CONCLUSION	58
ANNEXES.....	58
TABLE DES MATIÈRES.....	58

INTRODUCTION

Institution financière relevant de la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances, le Trésor Public est une administration qui tient une place de choix dans la politique économique, financière et monétaire de l'Etat.

Depuis sa création en 1963, le Trésor public s'adapte, au fil du temps, aux mutations de l'environnement socioéconomique afin de répondre efficacement aux objectifs qui lui sont assignés.

Consciente de son rôle majeur dans la gouvernance financière, cette administration a, au cours de ces dernières années, impulsé des réformes internes essentielles, en termes d'innovation, de méthodes et d'organisation face aux enjeux et défis de performance exigés par les perspectives économiques nationales et internationales.

Ainsi, au stade actuel de son évolution, le Trésor Public, résolument engagé dans la planification maîtrisée de ses activités, a adopté un Plan Stratégique de Développement 2016-2020, né de la vision du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, qui est de « **bâtir un Trésor Public performant capable d'accompagner efficacement la forte croissance économique amorcée par l'Etat de Côte d'Ivoire** ».

Dans le but de renforcer cette démarche, la Direction Générale entend, désormais, mettre en cohérence prospective et planification, en vue d'anticiper au mieux les grands changements auxquels l'institution pourrait être confrontée à moyen et long termes.

D'où l'intérêt de mener une étude prospective, véritable instrument d'aide à la décision qui permettra de mettre en évidence une large gamme d'avenirs possibles, à travers la déclinaison de trajectoires d'évolution plausibles du Trésor Public.

Au sens notionnel, la prospective est définie comme une démarche qui vise à construire des images représentatives des futurs possibles, afin d'éclairer les choix stratégiques. En d'autres termes, c'est une réflexion dont l'objectif est de présenter, sur un horizon prolongé d'au moins 10 ans, les différentes évolutions probables d'un système donné, en s'appuyant sur la dynamique du passé et les conjonctures du présent.

Ramenée au Trésor Public, la présente étude prospective s'inscrit dans un espace temporel fixé à 2030 en regard des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies, mais surtout pour tenir compte du contexte économique plausible d'une Côte d'Ivoire qui aura passé le cap de l'émergence fixée à 2020, soit 10 ans après.

Ainsi, il s'est agi, dans une démarche systémique, de faire une incursion dans le passé du Trésor Public, en ressortir les facteurs qui ont déterminé son évolution, comprendre les choix circonspects du présent et appréhender les discontinuités et les bifurcations qui y sont sous-jacentes, dans la perspective de la construction d'une administration d'excellence à l'horizon 2030.

A cette fin, les résultats de l'étude sont présentés suivant trois pôles.

De prime abord, il s'agira de traiter des objectifs et des aspects méthodologiques. Ensuite, la question du diagnostic de l'institution sera développée par la mise en relief des faits saillants ayant marqué son évolution, depuis sa création jusqu'à ce jour. Enfin, la présentation d'un éventail d'avenirs possibles constituera le dernier axe de notre réflexion.

Ceci permettra de formuler la vision autour de laquelle pourraient se définir des orientations stratégiques en lien avec le scénario souhaité.

**PREMIÈRE PARTIE : OBJECTIFS ET APPROCHE
MÉTHODOLOGIQUE**

I- OBJECTIFS DE L'EPTP-CI 2030

L'objectif général de l'EPTP-CI 2030 vise à définir les évolutions possibles du Trésor Public ivoirien face aux perspectives nationales et internationales.

De manière spécifique, il s'agit de :

- déterminer les facteurs d'influence de la dynamique de l'institution (analyses rétrospective et contemporaine) ;
- analyser et évaluer la compatibilité des priorités nationales avec la stratégie institutionnelle du Trésor Public ;
- identifier les scénarios plausibles d'évolution ;
- mettre en place un dispositif de veille stratégique.

II- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'EPTP-CI 2030 obéit à deux phases :

- la phase exploratoire ;
- la phase stratégique.

A. La phase exploratoire

Cette phase comporte deux (2) grandes étapes :

- *la constitution de la base de données prospective ;*
- *la construction de scénarios.*

Étape 1 : la constitution de la base de données prospective

La constitution de la base de données prospective est destinée à favoriser une bonne compréhension de la dynamique d'évolution du Trésor Public. À cet effet, les activités suivantes ont été réalisées :

- ✓ *la revue documentaire*

Plusieurs ouvrages ont été consultés. Les plus usités sont consignés dans le tableau suivant :

INTITULE DE L'OUVRAGE	AUTEURS	THEMES ABORDES
OUVRAGES GENERAUX		
La prospective, méthodes, démarches et intérêts	Pierre CHAPUY	<ul style="list-style-type: none">- Étapes-types de la prospective stratégique ;- Méthodes pour la réalisation des étapes.

La démarche prospective, un bref guide méthodologique	Hugues de JOUVENEL	<ul style="list-style-type: none"> - Concepts de base de la prospective ; - Étapes de la démarche prospective.
OUVRAGES GENERAUX		
Etude Nationale Prospective « Côte d'Ivoire 2040 »	Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique	Construction des scénarios relatifs à l'avenir de la CI à l'horizon 2040
Rapport d'information sur la fusion DGCP et la DGI	Albéric MONTGOLFIER Philippe DALLIER	Processus de la création de la DGFIP
OUVRAGES SPECIAUX		
Le Trésor Public Ivoirien, s'adapter pour mieux servir	DEMO	<ul style="list-style-type: none"> - Historique du Trésor Public ; - Étapes du développement institutionnel du Trésor Public ; - Évolution de la politique managériale.
Trésor Public et Politique Financière en Côte d'Ivoire, des origines à nos jours	N'GOUAN Patrick	<ul style="list-style-type: none"> - Historique du Trésor Public ; - Rôle du Trésor Public dans la politique économique de l'Etat ; - Évolution du cadre institutionnel (différentes réformes managériales et comptables menées).
Rapport d'Audit sécurité, fonctionnel et organisationnel du système d'information du Trésor Public	BNETD	<ul style="list-style-type: none"> - Forces et faiblesses du schéma directeur du système d'information du Trésor Public (SDSI) ; - Diagnostic stratégique du Trésor Public ; - Description technique du SDSI.
Plans Nationaux de Développement - 2011-2015 - 2016-2020		Les investissements publics de la Côte Ivoire
Plan d'Actions stratégiques 2016-2020	Ministère de l'Economie et des Finances	Déclinaison des grands chantiers du MEF de 2016 à 2020
Plan Stratégique de Développement du Trésor Public 2016-2020	Trésor Public	Déclinaison de la Vision du Directeur Général sur la période 2016-2020

✓ *L'analyse structurelle*

Pour les besoins de l'étude, le Trésor Public a été considéré comme un système dont l'évolution dépend de nombreuses variables. Au sens de la prospective, une variable est un facteur ou un agrégat qui conditionne la vitalité d'une entité.

Ainsi, à partir de la revue documentaire¹, et de partages d'expériences de certains acteurs sur la vie du Trésor Public, plusieurs variables ont été définies. La méthode de l'analyse structurelle a consisté à ressortir le niveau d'influence des agrégats identifiés sur l'évolution du Trésor Public. De cette démarche, neuf (9) variables qualifiées de majeures, c'est-à-dire celles qui conditionnent la vie du système, ont été retenues.

Elles ont été affiliées, selon qu'elles interfèrent au niveau interne ou externe.

○ *Au titre des variables externes :*

- Environnement sociopolitique ;
- Environnement économique ;

○ *Au titre des variables internes :*

- Missions et Organisation ;
- Ressources humaines ;
- Système d'information financière et comptable ;
- Système d'information non comptable ;
- Politique managériale ;
- Surveillance de la gouvernance ;

✓ *L'analyse rétrospective*

L'analyse rétrospective a permis de visiter le passé du Trésor Public afin de comprendre son évolution suivant les variables identifiées et d'analyser les stratégies institutionnelles passées.

✓ *L'analyse contemporaine*

Elle s'est adossée à un tableau SWOT (Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)) qui a permis de faire ressortir les forces et faiblesses, les opportunités et menaces inhérentes au comportement de chaque variable ayant déterminé le dynamisme actuel de l'institution.

Les données résultant des analyses rétrospectives et SWOT ont constitué la trame de fond du diagnostic institutionnel.

✓ *L'analyse d'études complémentaires*

La base de données prospective de l'EPTP-CI 2030 s'est enrichie des informations issues des rapports d'audit de structures externes et des conclusions de l'Etude Nationale Prospective « Côte d'Ivoire 2040 » réalisée par le Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique.

Etape 2 : la construction des scénarios

Les scénarios sont des images de futurs possibles du système Trésor Public. Ils ont été bâtis suivant une analyse morphologique de chaque variable majeure préalablement identifiée. Initialement au nombre de neuf (9), les variables majeures de départ ont été regroupées en raison de leur inter-indépendance (*cf. tableau de correspondance ci-dessous*). Il en est ressorti six (6) que nous avons qualifiées de variables motrices. Il s'agit de :

- ✓ **Environnement sociopolitique ;**
- ✓ **Environnement économique ;**
- ✓ **Missions et Organisation ;**
- ✓ **Ressources humaines ;**
- ✓ **Système d'Information ;**
- ✓ **Gouvernance.**

Ainsi, à partir de chaque agrégat, des postulats ont été définis à travers des cheminements cohérents, pertinents et vraisemblables. Ces hypothèses mises en relation avec les opportunités et menaces dégagées lors de l'analyse SWOT ont fourni l'ossature des différents scénarios du système Trésor Public.

Tableau de correspondance des variables

VARIABLES DE DÉPART	VARIABLES MOTRICES RETENUES	NATURE DE LA VARIABLE
Environnement sociopolitique	Environnement sociopolitique	EXTERNE
Environnement économique	Environnement économique	
Missions et Organisation	Missions et Organisation	INTERNE
Ressources Humaines	Ressources Humaines	
Système d'information financière et comptable	Système d'information	
Système d'information non comptable		
Politique managériale	Gouvernance	
Surveillance de la gouvernance		

Important

- 1- *les variables de départ ont permis de réaliser le diagnostic institutionnel.*
- 2- *Les variables motrices ont constitués la toile de fond des champs d'hypothèses en vue de la construction des différents scénarios*

B. La phase stratégique

Cette phase a consisté essentiellement en la formulation de la vision du Trésor Public sur l'horizon 2030. La définition de stratégies découlant de ladite vision, pourra se faire après la validation de la vision du scénario adapté.

DEUXIÈME PARTIE : DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL

Le diagnostic institutionnel est l'une des phases fondamentales de la démarche sous-jacente à notre étude. En effet, de la qualité des données et des analyses réalisées, dépendront la pertinence des résultats. C'est donc à juste titre que cette étape est généralement qualifiée d'irréfutable.

Ainsi, dans le cadre du système Trésor Public, il a été nécessaire de développer chaque variable dans la dynamique d'évolution du Trésor public.

I- L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE

L'environnement interne et externe de la Côte d'Ivoire a fortement impacté l'évolution du Trésor Public, à travers divers événements qui se sont succédé sur plusieurs périodes :

- de 1963 à 1980 : le miracle économique dans une période de stabilité politique, au cours de laquelle le Trésor Public a joué sa partition dans le financement des plans quinquennaux de développement ;
- de 1981 à 1990 : crise économique et financière, avec une part prenante du Trésor Public dans la mise en œuvre des Plans d'Ajustement Structurel ;
- de 1991 à 2000 : les événements successifs que constituent, entre autres, la dévaluation du Franc CFA, le coup d'Etat militaire et l'obtention de l'éligibilité à l'initiative PPTE ont entraîné la mise en place de politiques de rationalisation des dépenses publiques ;
- de 2001 à 2011 : l'instabilité sociopolitique a contrasté avec l'atteinte du point de décision de l'initiative PPTE. La Côte d'Ivoire a dû mener à bien les différents programmes de redressement économique, afin de repositionner son économie. Il s'agit, entre autres, du Staff Monitoring Program (SMP), de la Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et de la Croissance (FRPC), du Programme d'Assistance Post-Conflict (PAPC), etc. ;
- de 2012 à nos jours : accalmie du climat sociopolitique, hausse des Investissements Directs Etrangers (IDE), croissance économique soutenue, amenuisement de l'aide publique au développement...

Tableau 1 : Analyse SWOT de l'environnement sociopolitique

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Institutionnalisation des valeurs d'impartialité et d'équité ; - Vulgarisation des valeurs de partage, d'entraide, de solidarité et de « vivre ensemble » ; - Existence de cadres de concertation et d'échange entre la Direction générale et le personnel ; - Existence d'instances de règlement des conflits ; - Relative dépolitisation des relations interpersonnelles.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement interne fortement influencé par la situation sociopolitique nationale ; - Existence de germes de politisation.

Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Population hétéroclite ; - Population relativement jeune ; - Abondance de la main d'œuvre qualifiée ; - Existence et renforcement des infrastructures économiques et sociales de base ; - Constante amélioration des conditions de vie des populations ; - Climat politique relativement apaisé ; - Baisse de l'indice d'insécurité ; - Vulgarisation des valeurs patriotiques et de la culture de la paix ; - Existence d'une culture démocratique ; - Engagement dans la recherche de solutions sous régionales contre le terrorisme ; - Appui de la communauté internationale dans le processus de démocratisation de la société ivoirienne.
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - Récurrence de graves dérives sociales (cybercriminalité, enfants en conflit avec la loi, meurtres rituels) ; - Frondes sociales (grèves, revendications diverses) - Menaces terroristes dans le nord du pays ; - Fragilité du processus démocratique ; - Existence de germe de mauvaise gouvernance et d'instabilité socio-politique ;(corruption, violence politique, insuffisante sécurisation des droits de propriété...) - Menaces terroristes au niveau sous régional ; - Diktat de la communauté internationale ; - Instabilité de l'environnement politique international.

Il ressort de l'analyse SWOT que l'environnement sociopolitique influe inévitablement sur le fonctionnement du Trésor Public. Ainsi, la consolidation de la paix et la cohésion sociale, l'institutionnalisation des valeurs patriotiques ; le renforcement de la lutte contre la corruption constituent autant d'atouts qui permettront à l'institution de se mettre pleinement au service de l'Etat.

II- L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Sur la période de 1960 à 1993, l'économie de la Côte d'Ivoire a été marquée essentiellement par une chute brutale des cours du cacao de 40%, après le miracle ivoirien des années 80. La baisse des recettes d'exportation qui en découla a eu pour conséquence l'alourdissement du poids de la dette (77% en 1980 à 243% en 1993). Le déficit de la balance des paiements a atteint le seuil record de 18% du PIB durant cette période critique.

De 1994 à 2011, le pays a connu sa première dévaluation (12 juin 1994) et un coup d'Etat militaire en décembre 1999 avec pour corollaire un encours de la dette de l'ordre de 101% du PIB. Une phase de récession économique s'en est suivie en 2000 (-2,4%), puis en 2011 (-4,4%) à la faveur de la crise post-électorale de fin 2010.

A partir de 2012, l'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative PPTE le 26 juin 2012 (4,4 milliards USD d'allègement de la dette extérieure), conjuguée à la bonne exécution du PND 2012-2015, ont permis à la Côte d'Ivoire d'enregistrer une croissance de 9% sur la période indiquée.

A ce jour, l'économie bénéficie d'une bonne notation financière (Moody's Ba3, Fitch B+) et d'une bonne maîtrise du déficit budgétaire (autour de 4%) et de l'endettement (42,7 % à fin 2017) grâce aux réformes entreprises par le Gouvernement pour l'assainissement du

cadre macroéconomique. Dans ce contexte favorable, le Trésor Public accentue ses interventions sur le marché des capitaux en vue du financement des investissements structurants prévus au Budget de l'Etat.

Tableau 2 : Analyse SWOT de l'environnement économique

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de structures spécialisées (DDPD, PGDP, DECFinEx, DCSSPEF, DFSPS, Agences Comptables, CIEF...); - Renforcement des stratégies de mobilisation des ressources (fiscales, non fiscales et de marché)
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des ressources humaines dédiées ; - Faible renforcement des capacités du personnel sur les matières économiques et financières.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - 1ère économie de l'UEMOA et 3ème de la CEDEAO ; - 2ème port d'Afrique subsaharienne ; - Croissance importante et soutenue du PIB réel depuis 2012 ; - Taux Annuel Moyen 8,9% ; - Forte demande intérieure (75% du PIB) ; - Développement du secteur secondaire et tertiaire ; - Modernisation des infrastructures portuaires, aéroportuaires et routières ; - Profusion de richesses agricoles, minières et pétrolières ; - Allègement de la dette financière ; - Amélioration du climat des affaires ; - Bonne notation financière (Moody's Ba3, Fitch B+, Bloomfield) ; - Hausse des IDE et concours extérieurs (Compact Afrique G20, MCC, etc.) ; - Hausse des recettes publiques (*1,7% PIB, 2012-2017) ; - Bonne maîtrise du déficit budgétaire et de l'endettement ; - Bonne dynamique de la Balance des paiements ; - Institutionnalisation des règles de bonne gestion des finances publiques ; - Mise en place d'une plateforme d'informations économique et financière ; - Appuis aux renforcements des capacités humaines et matériels ; - Appuis budgétaires ; - Dons et prêts projets ; - Réformes Programmes économique et financier ; - Restructuration et Annulation substantielle de la dette à travers des mécanismes de développements (C2D, PCD, etc.).
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions climatiques défavorables ; - Risques sécuritaires mondiaux et régionaux ; - Resserrement des marchés financiers régionaux et internationaux ; - Récession économique ; - Dévaluation du CFA ; - Baisse drastique des cours ou des exportations de cacao ; - Economie dépendante des cours des produits agricoles et extractifs ; - Insuffisance de l'investissement privé et de la gouvernance ; - Indice de Développement Humain faible ; - Poids prépondérant du secteur informel ; - Faible niveau de diffusion et de publication des informations financières ; - Procédures de décaissement difficiles ; - Réformes purement macroéconomique ; - Chute des cours des matières premières ; - Crise financière internationale.

L'environnement économique, tel que dépeint par l'analyse FFOM, indique une corrélation positive entre l'économie ivoirienne et la marche du Trésor Public.

La création de la monnaie CEDEAO et l'entrée en vigueur des Accords de Partenariats Economiques (APE) en 2019 constituent les défis immédiats pour l'institution.

III- MISSIONS ET ORGANISATION

a) Missions

Dans le cadre de la Convention relative aux relations entre le Trésor Public français et la République de Côte d'Ivoire pour l'organisation des services des Trésors, le Trésor Public ivoirien constituait un service rattaché au Trésor de France.

C'est à partir du 1er janvier 1963 que le Trésor Public ivoirien a acquis son autonomie administrative, par l'effet du décret n° 62-457 du 14 décembre 1962 portant organisation des services du Trésor de la République de Côte d'Ivoire qui fixe les attributions originelles suivantes :

- le recouvrement des recettes ;
- la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
- l'exécution des dépenses publiques ;
- la tenue de la comptabilité de l'Etat.

Aussi, l'évolution du cadre réglementaire, avec notamment les décrets de 1971, 1978, 1981, 1982, 1984, 1990, 1992, 1997, 2000, 2001, 2004, 2006, 2007, 2011 et 2014 a introduit des innovations en rapport avec l'extension du champ de compétence du Trésor Public.

Il s'agit :

- de la gestion de la dette extérieure, auparavant du ressort de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ;
- de la gestion des opérations financières et comptables des Etablissements Publics Nationaux (EPN) ;
- du contrôle des opérations financières avec l'Etranger ;
- de l'étude et la coordination financière en rapport avec l'équilibre de la trésorerie de l'Etat;
- de la réglementation et du suivi des opérations des établissements de crédit ;
- de la réglementation et du fonctionnement des établissements bancaires, en liaison avec la BCEAO ;
- de la réglementation et du fonctionnement des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit ;
- du recouvrement des créances contentieuses de l'Etat ;
- du contrôle du marché des Assurances ;
- de la gestion comptable et financière des Représentations Diplomatiques à l'Etranger;
- de la gestion des dépôts des Etablissements Publics Nationaux et la centralisation des dépôts publics détenus par les banques secondaires ;
- de la conduite les relations financières avec l'extérieur ;
- de la participation à la collecte de l'épargne publique.

Quant au décret n°2016-600 du 3 août 2016 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé de l'Economie et des Finances en vigueur, celui-ci intègre une nouvelle compétence relative à la gestion du Compte Unique du Trésor (CUT).

b) Organisation

Le Trésor Public ivoirien a connu divers changements organisationnels tributaires des mutations de son champ de compétence.

Ainsi l'organisation originelle du Trésor Public comprenait :

- une Trésorerie Générale à Abidjan ;
- des Trésoreries particulières dans les chefs-lieux des départements du Nord, du Centre et du Sud-ouest ;
- une Recette-Perception municipale à Abidjan ;
- des perceptions dans les localités où se trouvaient les agences spéciales.

Cet organigramme initial a fait l'objet de profondes mutations, au fil des réformes engagées.

Le décret n° 68-605 du 26 décembre 1968 portant création d'une Direction de la Comptabilité Publique et du Trésor et réorganisant les services du Trésor de la République de Côte d'Ivoire a créé la Direction de la Comptabilité Publique et du Trésor comprenant des Services d'Administration Centrale et des Services Extérieurs.

Les services d'Administration Centrale se répartissaient en :

- une Agence Comptable Centrale du Trésor (ACCT) qui comprend :
- une Sous-Direction du Personnel et du Matériel ;
- une Sous-Direction du Crédit et des Finances Extérieures.

Quant aux services extérieurs, ils comprenaient l'ensemble des postes comptables placés sous l'autorité de l'Agent Comptable Central du Trésor, et organisés en :

- Postes Comptables Directs du Trésor (Trésoreries Départementales, Recettes-Perceptions, Perceptions) ;
- Postes Comptables Spéciaux du Trésor. Il s'agit des Recettes des Administrations Financières qui ne dépendent pas directement du Directeur de la Comptabilité Publique et du Trésor, mais dont les opérations sont centralisées par l'ACCT ;
- Postes Comptables à l'Etranger.

Le décret n° 71-639 du 1^{er} décembre 1971 portant réorganisation du Ministère de l'Economie et des Finances

Ce texte apporte les changements ci-après :

- création d'une Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor en lieu et place de la Direction de la Comptabilité Publique et du Trésor ;
- création d'un poste de Directeur Général Adjoint ;

- création de services communs rattachés à la Direction Générale et placés sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint. Il s'agit de :
 - ✓ la Sous-Direction des Etudes ;
 - ✓ la Sous-Direction du Personnel et du Matériel ;
 - ✓ la Sous-Direction du Contentieux et de l'Agent Judiciaire du Trésor ;
 - ✓ l'Inspection des Services Comptables.

- création d'une Direction de la Comptabilité Publique, en remplacement de l'ACCT, composée de :
 - ✓ la Sous-Direction de la Comptabilité Générale ;
 - ✓ la Sous-Direction de la Dépense ;
 - ✓ la Sous-Direction de la Recette ;
 - ✓ la Sous-Direction des Comptables Secondaires ;
 - ✓ l'Agence Comptable des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires ;
 - ✓ les Trésoreries Départementales.

- création d'une Direction des Finances Extérieures et du Crédit comprenant :
 - ✓ la Sous-Direction du Crédit ;
 - ✓ la Sous-Direction des Finances Extérieures.

Le décret n° 78-683 du 17 août 1978 portant organisation du Trésor Public place l'ensemble des services sous la direction d'un Trésorier Payeur Général qui relève de l'autorité directe du Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan.

Ce décret apporte, au plan organisationnel, les innovations suivantes :

- le Trésorier Payeur Général (TPG), ayant rang de Directeur Général d'Administration centrale, exerce des fonctions comptables ;
- quatre (4) services centraux comptables sont créés, auxquels sont rattachés des services extérieurs. Il s'agit de :
 - ✓ l'Agence Comptable Centrale de la Comptabilité ;
 - ✓ l'Agence Comptable Centrale des Ressources Publiques ;
 - ✓ l'Agence Comptable Centrale des Dépenses Publiques ;
 - ✓ l'Agence Comptable Centrale des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires.
- un poste de Fondé de Pouvoirs assistant le TPG est créé ;
- le service d'inspection devient le service de l'Inspection Générale et des Vérifications ;
- suppression de la Sous-Direction du Crédit et des Finances Extérieures.

Le décret n° 81-465 du 24 juin 1981 modifié par le décret n° 82-1035 du 10 novembre 1982 fixant les attributions du Ministre de l'Economie et des Finances et portant organisation de son ministère apporte les changements suivants :

- le Trésorier Payeur Général est remplacé par un Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor ;
- la Direction de la Comptabilité Parapublique est créée ;
- la Sous-Direction du Trésor est créée.

Le décret n° 90-60 du 11 janvier 1990 vient compléter les textes existants et induit une innovation avec l'érection de la Sous-Direction du Trésor en Direction du Trésor comprenant deux (2) Sous-Directions :

- la Sous-Direction du Trésor, de la Monnaie et du Crédit ;
- la Sous-Direction des Finances Extérieures.

En outre, l'Inspection Générale du Trésor devient le Service de l'Inspection Générale et des Vérifications.

Le décret n° 92-115 du 16 mars 1992 portant organisation du Ministère Délégué auprès du Premier Ministre, chargé de l'Economie, des Finances et du Plan, consacre les modifications ci-après :

- le Service de l'Inspection Générale et des Vérifications prend la dénomination d'Inspection Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor ;
- la Direction du Trésor devient la Direction du Trésor, des Affaires Monétaires et Bancaires ;
- la Direction des Assurances et de la Bourse est créée ;
- la Sous-Direction du Contentieux et du Règlement devient l'Agence Judiciaire du Trésor.

Le décret n° 97-582 du 08 octobre 1997 modifiant le décret n° 92-115 du 16 mars 1992 portant organisation de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor et fixant les attributions du Directeur Général réorganise l'Administration du Trésor Public. Ce décret est très important en raison des grandes innovations qu'il induit. Il pose la base de l'organisation actuelle avec les créations suivantes :

- deux (2) postes de Directeurs Généraux Adjoints ;
- une Cellule d'Etudes ;
- un Centre de Formation et de Documentation ;
- une Direction de la Dette Publique ;
- l'Agence Comptable de la Dette Publique ;
- l'Agence Comptable des Créances Contentieuses ;
- des Trésoreries Régionales et Départementales ;
- une Sous-Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux.

Certains postes comptables et services changent de dénomination. Ainsi :

- ✓ l'Agence Comptable Centrale de la Comptabilité (ACCC) devient **l'Agence Comptable Centrale du Trésor (ACCT)** ;
- ✓ l'Agence Comptable Centrale des Ressources Publiques (ACCRP) devient la **Recette Générale des Finances (RGF)** ;
- ✓ l'Agence Comptable Centrale des Dépenses Publiques (ACCDP) devient la **Paierie Générale du Trésor (PGT)** ;
- ✓ l'Agence Comptable Centrale des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires (ACCCDC) devient la **Trésorerie Générale pour l'Etranger (TGE)** ;

- ✓ les Recettes Perceptions, Perceptions et Recettes Municipales deviennent des **Trésoreries Principales, Trésoreries et Trésoreries Municipales** ;
- ✓ les postes comptables à l'Etranger deviennent des **Paeries à l'Etranger** ;
- ✓ la Sous-Direction de la Centralisation et de l'Informatique devient la **Sous-Direction de l'Informatique**.

Le décret n° 2001-210 du 04 mai 2001 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances introduit des innovations majeures :

- l'Agence Comptable Centrale des Dépôts est créée ;
- la Sous-Direction de l'Informatique devient la Sous-Direction de l'Informatique et des Statistiques.

Le décret n° 2004-97 du 29 janvier 2004 portant organisation du Ministère d'Etat, Ministère de l'Economie et des Finances consacre :

- le changement officiel de dénomination de la structure qui est désormais la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique. Pour mémoire, depuis novembre 2001, un **Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique** avait été nommé à la tête de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor ;
- certaines Sous-Directions sont érigées en Directions centrales. Il s'agit de :
 - ✓ la Sous-Direction de l'Informatique et des Statistiques qui devient la **Direction de l'Informatique** ;
 - ✓ la Sous-Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux qui devient la **Direction du Personnel et du Matériel** ;
 - ✓ le Centre de Formation et de Documentation qui devient la **Direction de la Formation, de la Documentation et de la Communication**.
- de nouveaux services et postes comptables sont créés. Ce sont :
 - ✓ le Service de Coordination Statistique ;
 - ✓ les Trésoreries Générales (en remplacement des Trésoreries Régionales et Départementales) ;
 - ✓ les Paeries de Districts, Paeries Régionales, Paeries Départementales ;
 - ✓ les Antennes de l'Agence Comptable Centrale des Dépôts ;
 - ✓ les Régies à l'Etranger.
- Trois (3) services changent de dénomination. Il s'agit de :
 - ✓ l'Inspection Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor qui devient **l'Inspection Générale du Trésor** ;
 - ✓ la Direction du Trésor qui devient la **Direction des Institutions de Finances** ;

- ✓ la Direction de la Comptabilité Parapublique (DCPP) qui devient la **Direction de la Comptabilité Parapublique et de la Réglementation (DCPR)**.

Le décret n° 2006-118 du 07 juin 2006 portant organisation du Ministère Délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'Economie et des Finances opère les changements suivants :

- de nouveaux services et Postes Comptables sont créés :
 - ✓ le Conseil de la Qualité et de la Normalisation ;
 - ✓ la Direction de la Comptabilité de l'Etat ;
 - ✓ la Paierie Générale des Forces de Défense et de Sécurité ;
 - ✓ la Direction de la Microfinance ;
 - ✓ l'Agence Centrale et les Agences de l'ACCD (ou Banque des Dépôts du Trésor Public) ;
 - ✓ les Recettes Principales des Douanes et des Impôts ;
 - ✓ les Recettes des Produits Divers ;
 - ✓ les Agences Comptables des Projets.

- Certains services changent de dénomination :
 - ✓ la Direction des Institutions de Finances redevient la Direction du Trésor ;
 - ✓ la Direction de la Comptabilité Parapublique et de la Réglementation redevient la Direction de la Comptabilité Parapublique ;
 - ✓ la Direction du Personnel et du Matériel devient la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux.

Le décret n° 2007- 468 du 15 mai 2007 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances apporte des modifications essentielles traduites par le changement de dénomination de deux (2) services :

- ✓ le Conseil de la Qualité et de la Normalisation devient **la Direction de la Qualité et de la Normalisation** ;
- ✓ la Direction de la Comptabilité de l'Etat devient **la Direction de la Comptabilité Publique**

Le décret n° 2011-222 du 07 septembre 2011 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances consacre les dernières innovations introduites au sein du Trésor Public :

- certains services changent d'appellation :
 - ✓ la Cellule d'Etudes devient **la Direction des Etudes, des Méthodes et Organisation** ;
 - ✓ le Service de Coordination Statistique devient **la Direction de la Coordination Statistique** ;
 - ✓ la Direction de l'Informatique devient **la Direction des Systèmes d'Information** ;

- ✓ la Paierie Générale des Forces de Défense et de Sécurité devient **la Paierie Générale des Armées**.
- la Trésorerie Principale d'Abidjan est érigée en poste comptable général, devenant ainsi **la Trésorerie Générale des Institutions de la République** ;
- de nouveaux services sont créés, suite à l'éclatement de la Direction de la Formation, de la Documentation et de la Communication. Ce sont :
 - ✓ **la Direction de la Formation** ;
 - ✓ **la Direction de la Documentation et des Archives** ;
 - ✓ **la Direction de la Communication et des Relations Publiques**.
- des **Agences Principales** de la Banque des Dépôts du Trésor Public sont créées.

Le décret n° 2014-864 du 23 décembre 2014 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministère, chargé de l'Economie et des Finances intègre les aménagements ci-après :

- la fonction de Conseiller Technique du Directeur Général réintègre l'organigramme officiel du Trésor Public ;
- l'Inspection Générale du Trésor voit son champ de compétence élargi à l'audit des sociétés d'Etat et des sociétés à participation financière publique ainsi qu'à l'évaluation des performances des structures du Ministère et des organismes sous tutelle ;
- l'Inspecteur Général du Trésor est désormais assisté de deux Inspecteurs Généraux Adjoints du Trésor (IGTA) ;
- la Direction des Systèmes d'Information comprend des Antennes Régionales, afin de se rapprocher au mieux des services de l'intérieur du pays.

Le décret n°2016-600 du 3 août 2016 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministère, chargé de l'Economie et des Finances intègre les aménagements ci-après :

- la scission de la Direction du Trésor en deux (2) directions :
 - la Direction des Etablissements de Crédit et des Finances Extérieures (DECFINEX) ;
 - la Direction du Financement et du Suivi des Politiques Sectorielles.
- la scission de la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux (DRHMG) en deux (2) directions :
 - la Direction des Ressources Humaines ;
 - la Direction des Moyens Généraux.
- certains services changent d'appellation :
 - ✓ la Direction de la Dette Publique devient **la Direction de la Dette Publique et des Dons** ;

- ✓ la Direction de la Coordination Statistique devient **la Direction de la Coordination Statistique et du Suivi du Programme Economique et Financier** ;
- ✓ la Direction de la Microfinance devient **la Direction de la Règlementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés**.

Par ailleurs, plusieurs postes comptables généraux changent de dénomination. Il s'agit de :

- ✓ la Trésorerie Générale pour l'Etranger qui devient la Paierie Générale pour l'Etranger ;
 - ✓ l'Agence Comptable de la Dette Publique qui devient la Paierie Générale de la Dette Publique ;
 - ✓ la Trésorerie Générale des Institutions de la République qui devient la Paierie Générale des Institutions.
- la Direction de la Documentation et des Archives comprend des Antennes Régionales, afin de se rapprocher au mieux des services de l'intérieur du pays ;
 - la création d'un poste comptable du secteur parapublic dénommé « Paierie Générale du Secteur Parapublic ».

Tableau 3: Analyse SWOT des Missions et Organisation

Forces	<p>Mission</p> <ul style="list-style-type: none"> - Champ de compétences étendu (secteurs public, parapublic et financier) ; - constante adaptation aux réformes sociales, politiques et économiques tant nationales qu'internationales ; - logique d'action clairement définie <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte déconcentration du Trésor Public sur l'ensemble du territoire national ; - Organisation administrative adaptée à la logique d'action définie par les textes en vigueur ; - Cohérence de l'action administrative avec la coordination verticale.
Faiblesses	<p>Mission</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mission de coopération économique et monétaire peu mise en avant. <p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faible déconcentration de certains services ; - Lenteur du processus de décision due à la lourdeur de la coordination verticale ; - Divers services créés et non fonctionnels.

Opportunités	<p><i>Mission</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en œuvre effective des réformes communautaires ; - développement des TICs. <p><i>Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Adoption du modèle d'organisation par processus à travers la mise en place d'un organigramme adapté ; - Implémentation du modèle de direction par objectif (DPO).
Menaces	<p><i>Mission</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dessaisissement des attributions du Trésor Public au profit d'autres structures. <p><i>Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de cloisonnement entre les unités administratives.

Ce point fait apparaître un Trésor Public fortement déconcentré (plus de 600 services) avec un champ de compétences variées, pour une logique d'action cohérente. Il en ressort également une évolution des missions fortement tributaire des facteurs exogènes notamment l'application effective des nouvelles directives communautaires, les orientations gouvernementales, les exigences des PTFs, l'évolution de la Loi d'orientation sur l'Administration territoriale.

En tout état de cause, le Trésor Public a l'obligation de renforcer le cap de l'appropriation des meilleures pratiques internationales de gestion (norme ISO, Lean management, etc.) afin de raffermir sa capacité d'adaptation et d'anticipation.

IV- LES RESSOURCES HUMAINES

L'accroissement des ressources humaines a accompagné l'évolution du champ de compétence du Trésor Public. Ainsi, de 1980 à 2000, l'effectif a été multiplié par 7 pour passer de 140 agents en 1980 à 963 agents en 2000. Plus de 900 agents ont intégré le Trésor Public sur cette période, soit environ 50 agents en moyenne par an.

Par ailleurs, de 2001 à 2010, l'effectif a triplé, passant de 963 agents en 2000 à 2983 agents en 2010. Plus de 2000 agents ont été recrutés au cours de cette période, soit 200 agents en moyenne par an.

De 2011 à nos jours, l'effectif est passé de 2983 agents en 2010 à 3968 agents en 2018. Plus de 1000 agents ont intégré le Trésor Public, soit une moyenne d'environ 100 agents par an.

Parmi ceux-ci, on dénombre :

- 1614 agents de catégorie A ;
- 1269 agents B ;
- 711 agents C ;
- 374 agents D.

La gestion des ressources humaines est aujourd’hui adossée à un plan de carrière et un cadre d’évaluation des performances. Toutefois, l’absence de Gestion Prévisionnelle des Effectifs et Carrières (GPEC), et l’application mitigée du plan de carrière constituent les points de faiblesses relevés.

Tableau 4 : Analyse SWOT des Ressources Humaines

<p>Forces</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d’un plan de carrière - Existence d’un système d’évaluation des performances - Diversité de compétences - Mobilité interne du personnel - Instauration du prix d’excellence - Existence d’un plan de renforcement des capacités - Existence d’un centre de formation - Existence d’une plateforme de formation à distance (sillê). - élaboration d’un projet de schéma directeur des ressources humaines s’articulant autour des sept enjeux suivants : (1) réorganiser la Direction des Ressources Humaines, (2) promouvoir l’excellence administrative, (3) assurer la gestion des potentiels et le pilotage des carrières, (4) promouvoir la culture du résultat et la motivation au travail (évaluation des performances à travers des contrats d’objectifs), (5) promouvoir la politique du Genre, (6) promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail (7) promouvoir le dialogue social.
<p>Faiblesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de GPEC - Répartition inadéquate des effectifs - Application mitigée du plan de carrière - Besoin structurel en personnel dans divers services - Surcharge de travail amplifiée et stress en permanence - Faible équipement du centre de formation - Faible encadrement des nouveaux recrutés avant leur intégration - Faible niveau de recyclage des agents - Inexistence d’un centre de détente et des activités mutualistes (club house)
<p>Opportunités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement et la mise à disposition de personnel au Trésor Public par la Fonction Publique ; - Assistance technique et appui financier des bailleurs de fonds en termes de renforcement des capacités (FMI, IDF, Banque Mondiale, DGFIP, etc.) - Offre de bourses CI et hors CI aux fonctionnaires - Partenariat avec l’UVCI.
<p>Menaces</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Influence administrative des autorités politiques et administratives pour le recrutement de personnel - Insuffisance des bourses ; - Inexistence d’un fonds pour la formation continue des fonctionnaires - Allocation budgétaire insuffisante pour la formation du personnel.

La gestion des ressources humaines est une question importante pour toute administration. En effet, bien que le Trésor Public se soit distingué par la qualité de ses ressources humaines, elle n'en demeure pas moins soumise à certains germes de changement dont les plus importants sont :

- l'évolution des procédures de travail en lien avec les TIC notamment le Big data et le smart data ;
- l'évolution des métiers ;
- les revendications syndicales.

V- LE SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIERE ET COMPTABLE

Le Système comptable était peu moderne aux lendemains du détachement du Trésor Public ivoirien d'avec la France en 1963. La comptabilisation des opérations se faisait manuellement et sans contrepartie des comptes mouvementés.

Suite au séminaire du Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest-Africaine tenu à Cotonou les 28 et 29 février 1992, les Etats membres ont émis la volonté d'harmoniser le cadre global des Finances Publiques. L'objectif visé était de doter les Etats membres d'outils modernes de gestion assurant la maîtrise de leurs finances publiques par l'harmonisation des règles et procédures financières et comptables conformes aux standards internationaux.

Dans l'optique de satisfaire à cette exigence communautaire, le Gouvernement Ivoirien a demandé à la France une mission d'expertise en 1992 sur le dispositif comptable en vigueur. Cette mission qui a été réalisée par Monsieur Guy SANGLIER, alors, Trésorier Payeur Général (TPG) de France, a fait l'objet d'un rapport qui a abouti à un constat sur différents points :

- absence de véritable plan comptable de l'Etat, les opérations sont seulement récapitulées par mode de règlement en fonction de leur imputation budgétaire ;
- intégrations comptables tardives au niveau central et de surcroît incomplètes, car il n'existait pas de démembrements budgétaires et comptables pour établir la liaison avec la comptabilité centrale du Trésor ;
- absence d'une reddition des comptes et d'une production régulière des états financiers ;
- mauvaise gestion de la trésorerie due à l'absence d'un mécanisme fiable de traçabilité des opérations budgétaires.

C'est dans ce contexte que la Côte d'Ivoire a signé en 1997, une Convention d'Assistance avec la France. Cette Convention portait sur l'installation d'ASTER.

Progiciel de gestion de la Comptabilité de l'Etat, ASTER a été développé et financé par la Coopération française. C'est l'outil informatique qui accompagne la mise en œuvre du nouveau Plan Comptable de l'Etat (PCE).

L'implémentation d'ASTER dans les postes comptables induira, subséquentement, une meilleure traçabilité des opérations de recettes et de dépenses de l'Etat matérialisée, entres autres, par :

- l'adoption d'un Plan comptable de l'Etat en 1998 inspiré du Plan Comptable Général de l'Organisation pour l'harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) ;
- l'élaboration d'une nomenclature comptable progressivement affinée ;
- la tenue d'une comptabilité en partie double ;
- la juxtaposition de la nomenclature comptable et budgétaire à l'effet de déterminer les différents résultats en fin d'exercice à savoir : les résultats budgétaire et patrimoniale et le découvert du Trésor ;
- l'intégration comptable au niveau central plus aisée ;
- l'enregistrement des opérations au jour au jour dans la classe 9 pour le suivi des opérations budgétaires dans les comptabilités auxiliaires de recettes et de dépenses, respectivement, CAR et CAD créés à cet effet ;
- la production des états financiers notamment la Balance Générale des Comptes du Trésor ;
- l'élaboration, en fin de gestion, du Compte Général de l'Administration des Finances en prélude au vote de la Loi de règlement ;
- la reddition des comptes par les Comptables Principaux.
- La déconcentration du réseau des comptables publics.

A l'épreuve de la pratique, quelques insuffisances ont été décelées dans la tenue de la comptabilité à partir du progiciel ASTER. Il s'est avéré nécessaire de développer des Périphériques de niveau II (PN II) gravitant autour d'ASTER pour une comptabilité exhaustive.

Les PN II sont des applications conçues par la partie ivoirienne et intègrent plusieurs modules spécifiques qui traitent de :

- l'application de recouvrements des impôts enrôlés (REC) ; Ce module permet, entres autres :
 - de faire la prise en charge comptable des rôles d'imposition ;
 - de suivre les recouvrements de façon détaillée et de connaître les excédents de versements ;
 - de préparer la saisie des états de ventilation en CGE.
- l'application des Prises En Charges et des Mises En Règlement des ordonnances budgétaires (PEC/MER, développée par la SNDI) est l'interfaçage entre ASTER et le SIGFIP.

Elle permet :

- d'effectuer la prise en charge comptable des ordonnances ;
- de connaître le compte de prise en charge ;
- de procéder à la mise en règlement ;
- d'éditer les moyens de règlement et
- de préparer la saisie des règlements en Comptabilité GE.

- L'application des Retenues de 10% et 15% (RET, développée par la SNDI).

Ce module permet :

- la prise en charge comptable des retenues,
- l'édition des certificats de crédits d'impôts,
- le suivi de l'emploi des retenues et des certificats,
- la préparation de la saisie en CGE.

- L'application des Bons De Caisse (BDC, développée par la SNDI) qui permet :

- la prise en charge comptable des bons de caisse,
- l'édition des bons de caisse,
- le suivi de l'emploi des bons de caisse et
- la préparation de la saisie en Comptabilité Générale de l'Etat.

Par ailleurs, ASTER dispose de fonctionnalités lui permettant par des passerelles de recevoir des inputs du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP)².

Tableau 4 : Analyse SWOT du Système d'Information Comptable

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une Direction en charge des systèmes d'information ; - Existence d'une Direction en charge de la Comptabilité Publique et Parapublique ; - Existence d'un schéma directeur actualisé sur la période 2018-2020 ; - Existence d'un vaste réseau informatique ; - Existence d'un plan de sauvegarde ; - Forte déconcentration du réseau comptable (CG ; TG, Receveurs Principaux des impôts et des Douanes ; Payeurs de Districts, Payeurs à l'Etranger ; Payeurs de Régions ; Receveurs des Impôts et des Douanes ; Trésoriers Principaux ; Trésoriers etc. - Existence d'un progiciel de gestion de la comptabilité de l'Etat dans une nouvelle version (ASTER V4 310) ; - Gestion automatisée des opérations comptables et financières des collectivités territoriales et des EPN ; - Production régulière de la Balance Générale des Comptes du Trésor ; - Automatisation de la production du compte de gestion sur chiffres des CG ; - Automatisation de la gestion des mandats via CLICKVIEW - Existence d'un référentiel des critères de qualités comptables - Elaboration à bonne date du Compte Générale de l'Administration des Finances en prélude à la Loi de règlement ; - Existence de structures et d'instances en charge du suivi de la bonne application des règles et principes comptables, telles que le Conseil National de la Comptabilité et le Comité Balance ; - Dématérialisation de livres journaux ASTER via ALJASTER ; - Opérationnalisation du Compte Unique du Trésor à travers le SYGACUT ;
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Non automatisé de la production des comptes de Gestion sur Crédits Délégués ; - Vétusté du parc informatique ; - Récurrence des rectifications d'écritures comptables ; - Présence des soldes anormaux dans la BGCT ; - Faible maîtrise par certains comptables des procédures comptables ;

Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - instauration d'une Comptabilité matières, valeurs et titres ; - développement du SIB (Système d'Information Budgétaire) ; - nouvelle nomenclature comptable induisant une adaptation du progiciel ASTER.
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - difficultés d'ordre budgétaire et administratif en rapport avec la mise en œuvre des nouvelles directives de l'UEMOA.

Le Système d'information financière et comptable du Trésor Public est perfectible. Il dispose de nombreux atouts qui doivent constamment être adaptés aux nouvelles normes pour répondre au mieux aux besoins d'un système moderne et performant. Dans cette dynamique, une mise en œuvre efficiente des directives de l'UEMOA pourrait être le catalyseur de cette mutation.

VI- LE SYSTÈME D'INFORMATION NON COMPTABLE

La variable « Système d'information non comptable » renferme l'ensemble des systèmes qui n'ont pas vocation à traduire les données inhérentes au cœur du métier, c'est-à-dire la comptabilité publique.

À ce titre, le Trésor Public qui s'est résolument engagé dans la transformation numérique de ses process, a développé et implémenté, ces dernières années, plusieurs applications, au nombre desquelles nous pouvons citer :

- l'applicatif de gestion des données archivistiques (DARIL) ;
- l'applicatif de gestion de la dette (SYGADE) ;
- la gestion électronique du courrier à travers MAILTRESOR;
- l'automatisation de la base de données des ressources humaines (RESH) ;
- la conception d'un système de gestion de la relation client du Trésor Public, dénommé « BAOBAB ».
- etc.

Tableau 5 : Analyse SWOT du Système d'Information non Comptable

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des techniques de gestion documentaire, de numérisation et de création de base de données ; - Existence de référentiels de conservation et d'élimination des archives ; - Existence d'un réseau de spécialistes et de correspondants de l'information documentaire dans les services du Trésor Public ; - Existence d'une bibliothèque numérique ; - Existence d'un applicatif de gestion des données archivistiques (DARIL) ; - Existence d'un schéma directeur de gestion de la documentation, des enregistrements et de la dématérialisation ; - Existence d'une cartographie des documents essentiels des postes comptables généraux et des agences comptables des EPN ; - Existence d'outil de gestion et de recherche ; - Création d'une Cellule du Numérique et de l'Innovation Technologique ; - Existence de plusieurs applications support dont : <ul style="list-style-type: none"> ▪ MAIL TRESOR, pour la gestion électronique du courrier ; ▪ GESAC, destiné à la gestion des bordereaux, chèques et virement ACCD ; ▪ RESH : gestion du personnel ; ▪ INTRANET créé pour une meilleure fluidité de la communication et des échanges d'informations en interne ; ▪ BAOBAB, outil de gestion de la relation client...
---------------	---

Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Obsolescence des guides et des supports de stockage ; - Obsolescence du fonds documentaire ; - Absence de logiciel d'archivage électronique ; - Non-respect des normes archivistiques dans l'aménagement et la construction des locaux ; - Problème de fiabilité du matériel informatique ; - Absence d'un Data Center.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Affiliation à diverses associations internationales en charge de l'information documentaire ; - Partenariat avec des Direction européennes en charge des archives.
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - Rupture des contrats avec les partenaires en raison de l'accumulation des arriérés de paiements ; - Risque de disparition de la mémoire du Trésor Public.

Avec ces innovations, le Trésor Public confirme, à ce jour, sa position de meilleure administration publique numérique obtenue en 2013. La mise en œuvre du schéma directeur informatique pourrait faciliter la prise en charge des actions induites par les nouvelles réformes. Toutefois, les pesanteurs liées aux contraintes budgétaires doivent être minimisées.

VII- POLITIQUE MANAGÉRIALE

Les dirigeants successifs du Trésor Public ont assurément apporté, chacun pour sa part, leur pierre à la construction de l'édifice commun. Néanmoins, de la mise en œuvre des diverses politiques managériales, il convient de retenir six (6) axes majeurs qui ont fortement concouru à hisser l'institution au diapason des Administrations de référence. Il s'agit de :

- la planification de l'action administrative ;
- la modernisation des outils et conditions de travail ;
- l'accroissement de la performance des agents ;
- la consolidation de la politique sociale ;
- l'adoption d'une politique hardie de communication ;
- l'inscription dans la démarche Qualité.

a) La planification de l'action administrative

La pratique de la bonne gouvernance implique la responsabilité, la transparence et une gestion participative. Cet impératif nécessite une certaine adaptabilité de l'action administrative, en vue d'en améliorer la performance opérationnelle. Il induit le recours aux outils de gestion que sont le pilotage, l'orientation, la programmation et le suivi évaluation.

A ce titre, le Trésor Public se dote depuis plus de quinze ans d'un plan d'actions annuel conçu à partir des orientations de la Direction Générale qui découlent, elles-mêmes, des directives de la tutelle ou du Gouvernement.

Aujourd'hui, le Trésor Public a épousé l'ère de la planification stratégique avec l'adoption d'un Plan Stratégique de Développement couvrant une période minimale de 3 ans.

b) La modernisation des outils et conditions de travail

La modernisation des outils de travail s'est traduite par l'établissement de procédures claires permettant d'expliquer les opérations du Trésor Public et de gérer, de façon transparente et rigoureuse les deniers publics.

La modernisation des outils et conditions de travail a, de même, conduit la Direction Générale à éditer de nombreux documents et guides pratiques à caractère aussi bien didactique que technique (Guide du Payeur, Guide du Vérificateur, Guide de Procédures des Services du Trésor Public, etc.).

La production de ces documents vise à vulgariser les procédures en vigueur au Trésor Public, dans un esprit de transparence et de confiance. Elle a donc, pour effet, d'informer les partenaires et agents de cette administration sur les mécanismes de fonctionnement des services, toute chose qui a une incidence bénéfique sur la qualité des services rendus aux usagers/clients.

Un point d'honneur a été mis à l'amélioration du cadre de travail des agents, à travers la construction de locaux modernes répondant aux standards de confort et de sécurité ainsi que la réhabilitation des bâtiments les plus anciens. Cet élan de construction de nouveaux locaux a contribué, de manière significative, à déployer les services du Trésor Public sur l'ensemble du territoire national, afin de les rapprocher des concitoyens qu'ils sont appelés à servir.

Outre les édifices dont le Trésor Public s'est doté, les services de cette Administration ont été d'une manière générale équipés en matériel informatique de pointe.

c) L'accroissement de la performance des agents

Diverses actions ont été menées en vue d'accroître les performances individuelles et collectives des agents du Trésor Public. Elles sont le reflet d'une gestion rigoureuse et transparente de la carrière des agents ainsi que de la promotion des valeurs éthiques et morales.

➤ ***Une gestion méthodique et transparente des carrières***

Elle transparaît des éléments ci-après :

❖ **La création d'une Commission de proposition de nomination**

L'objectif recherché en créant cet organe était de garantir une plus grande transparence dans le profilage des agents susceptibles d'être promus. Cette structure se présentait donc comme la matérialisation de la ferme volonté des dirigeants de garantir un égal accès des agents à la promotion, toute chose qui favoriserait une saine émulation de ces derniers. Cette commission, dont les travaux avaient été suspendus depuis plusieurs années, est aujourd'hui remplacée par un Comité de Proposition des Nominations.

❖ L'adoption d'un Plan de Carrière des Agents du Trésor en 2001

Le Plan de Carrière des Agents du Trésor a pour objet de fixer le cadre institutionnel à l'intérieur duquel se déroule la vie professionnelle de l'Agent du Trésor Public. Ce document, qui vise à instaurer une plus grande lisibilité dans le déroulement de la carrière professionnelle, définit des critères consensuels précis et objectifs pour la nomination des agents, tout en déterminant les conditions de recrutement du personnel mis à disposition.

L'actualisation du Plan de carrière intervenue, par la suite, a permis de prendre en compte les fonctions nouvelles subséquentes à l'enrichissement de l'organigramme de l'institution avec la création de nouvelles directions.

➤ *L'instauration du Concours des meilleurs agents et services*

L'instauration de ce concours traduit la volonté des dirigeants du Trésor Public de promouvoir les comportements exemplaires en célébrant le mérite des agents qui se sont distingués par leurs conduites professionnelles excellentes. A cet égard, un nouveau dispositif d'évaluation des performances a vu le jour depuis 2017.

d) *La promotion des valeurs éthiques, morales et professionnelles*

❖ La mise en place d'un Code d'Éthique et de Déontologie

Il s'est agi d'assurer la promotion de l'éthique professionnelle, au moyen de l'élaboration d'un Code de Déontologie constituant un référentiel de règles régissant l'ensemble du personnel. Ledit Code a, plus tard, été revisité pour revêtir la forme d'un Code d'Éthique et de Déontologie.

❖ L'installation d'un Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie

Les dispositions du Code d'Éthique et de Déontologie des agents du Trésor Public resteraient lettre morte si le suivi de leur application n'était pas confié à un organe appelé à être l'interlocuteur de tout agent ou usager/client qui se plaindrait d'abus. La mise en place de l'Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie répond donc à cette exigence, tout en constituant un cadre de promotion des actions qui méritent d'être encouragées.

e) *La consolidation de la politique sociale*

L'épanouissement des agents du Trésor Public et la promotion d'un esprit de famille n'ont eu de cesse d'être recherchés par les Directeurs Généraux successifs. Aussi, certaines actions entreprises dans ce sens méritent d'être soulignées.

- création d'unités administratives dédiées au social ;
- mise en place d'instruments de solidarité et de prise en charge de la santé (AMAT-CI, FOSAT-CI, CMPABB, CRAT, etc.).

f) *L'adoption d'une politique hardie de communication*

La politique de communication mise en place pour valoriser l'image de marque du Trésor Public s'est d'abord appuyée sur une Direction de la Formation, de la Documentation et de la Communication. Par la suite, en 2011, une structure dédiée, dénommée « Direction de la Communication et des Relations Publiques » a été créée.

Les actions destinées à assurer le rayonnement de l'institution intègrent également la création d'une revue interne intitulée « Le Trésorier ».

Par ailleurs, se voulant une Administration moderne et innovante, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique s'est dotée d'un site internet.

Un autre chantier de la politique de communication mise en place demeure, à n'en point douter, le Comité de Direction. En effet, cette instance est le cadre, par excellence, de mise en œuvre du management participatif appliqué au processus de prise de décision.

Consciente de l'intérêt d'un tel espace d'échanges, la Direction Générale a mis en place un système de visioconférence, afin de permettre aux Chefs de circonscription financière de l'intérieur du pays d'être associés, en temps réel, aux réunions du Comité de Direction.

g) L'engagement dans la démarche Qualité

La mise en place d'un système de management de la qualité avec le projet « Qualité Trésor » a contribué à faire migrer le Trésor Public vers une administration orientée client. L'importance y accordée s'est traduite par la mise en place, dans l'organigramme de l'institution, d'un Conseil de la Qualité et de la Normalisation devenu, par la suite, la Direction de la Qualité et de la Normalisation.

C'est le lieu de relever que la politique Qualité du Trésor Public ivoirien a conduit l'institution à se voir décerner, en 2003, le Prix de la Démarche Qualité dans la catégorie Administrations Publiques. En 2004, le Trésor Public a également remporté le Prix de la première Administration Publique au titre de la Maîtrise Qualité, prix harmonisé UEMOA.

L'obtention de ces différentes distinctions a encouragé l'institution à mettre le cap sur la « certification ISO ».

Ainsi, la Trésorerie Générale de Yamoussoukro, site pilote du projet Qualité du Trésor Public a obtenu, le 28 octobre 2008, la certification ISO 9001 version 2000, faisant de notre service la première administration financière publique en Afrique à recevoir cette distinction. Dans cette dynamique, s'est également inscrite l'Agence Comptable de la Dette Publique qui a été certifiée, le 1^{er} décembre 2011.

Il est désormais entrevu une certification globale des services du Trésor Public en 2019.

Au total, la politique managériale actuellement mise en œuvre obéit aux bonnes pratiques existant en la matière. Ceci étant, des limites persistent et sont en rapport avec le faible niveau d'appropriation des outils de la stratégie par certains acteurs, en sus des contraintes budgétaires qui entravent la bonne exécution des projets structurants.

Tableau 6: Analyse SWOT de la Politique Managériale

Forces	<ul style="list-style-type: none">- Existence de cadres de prise de décision (CODIR et autres comités) ;- Elaboration et évaluation d'un Plan d'actions annuel ;- Elaboration et évaluation d'un Plan Stratégique de Développement 2016-2020 ;- Existence d'une Cellule Sectorielle genre au sein du Trésor Public ;
---------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de supports variés de communication (Le Trésorier, site internet tresor.gouv.ci, espace agents, film institutionnel, l'intranet, l'infolettre, etc.) ; - Bonne couverture médiatique des activités majeures ; - Mise en place de cellules d'écoute et d'information du personnel et désignation de correspondants dans les services ; - Relations avec un réseau de presse national et international ; - Existence d'un porte-parolat au sein du Trésor Public. - Création d'outils d'entraide et de prévoyance (FOSAT-CI, AMAT-CI, CRAT) ; - Existence d'un Centre Médical dédié au personnel ; - Existence d'une Politique Sociale ; - Mise en place d'une plateforme de concertation entre la Direction Générale et les corps sociaux constitués (syndicats, amicales et associations) ; - Reprise des visites médicales systématiques ; - Mise en œuvre de la mobilité du personnel ; - Célébration des événements communautaires (arbres de Noël, cadeaux de fin d'année, don de sucre pour le jeûne musulman, distinctions honorifiques de travail et décorations, célébration des retraités, etc.) ; - Vulgarisation de la pratique des activités sportives et récréatives ; - Mise en place d'un comité de suivi des grands projets de la Direction Générale à l'endroit des agents ; - Création en cours d'une cantine pour le personnel au Plateau ; - Prise en charge des personnes à mobilité réduite ; - Signature d'une convention avec les partenaires médicaux de l'étranger pour la prise en charge des pathologies sévères. - Effort de mise à disposition de matériel de bureau et de véhicules - Existence d'un Plan de Continuité des activités. - Existence d'une politique sécurité ; - Existence d'un guide sécurité dans les services ; - Existence d'une convention de sécurité entre le Trésor, la Police et la Gendarmerie.
<p>Faiblesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de moyens (humains et matériels) pour la mise en œuvre des orientations stratégiques ; - Difficultés d'appropriation de la stratégie par certains acteurs. - Réticence des femmes à servir à l'intérieur (hors abidjan) et à l'extérieur du pays ; - Représentation encore insuffisante des femmes au niveau des postes de responsabilité (comité de direction, postes de niveau sous-directeur) ; - Insuffisance des crédits budgétaires et de moyens logistiques au regard des activités ; - Insuffisance de communication sur les missions et résultats du trésor public (par exemple, absence d'émission à l'image de « l'impôt et vous ») difficultés de communication entre le Centre Médical, l'AMAT-CI et la DRH ; - Absence de critères objectifs de financement des activités des structures syndicales et associatives par la direction générale ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés d'achèvement de la plupart des projets immobiliers initiés par les syndicats, associations ou mutuelles. - Absence d'un siège du trésor public ; - Dégradation des conditions de travail du personnel dans certains services ; - Insuffisance de matériels et d'infrastructures de travail ainsi que de moyens logistiques ; - Inexistence ou vétusté du matériel de sécurité.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Orientations et instructions du MEF ; - Benchmarking et autres retours d'expériences. - Existence d'un observatoire national de l'éthique et du genre ; - Existence d'un secrétariat général genre au cabinet du MEF ; - Existence d'une politique nationale sur le genre ; - Climat international favorable à la prise en compte du genre dans les politiques de développement. - Existence de textes communautaires relatifs à la transparence et à la communication des informations vers le public ; - Mise en place d'espaces d'échanges avec les usagers en dehors du Trésor public (ex : partenariat avec la chambre de commerce et d'industrie).appui de cabinets spécialisés pour la mise en œuvre de certaines actions (évaluation des performances, cadre organique des emplois, etc.) ; - Bonne collaboration avec les autres administrations publiques et les autorités locales pour la tenue des activités. - Volonté politique de renforcer les capacités nationales ; - Inscription de certains projets de réhabilitation et de construction au PND ; - Dispositif de vidéosurveillance urbaine ; - Appui des forces de police et de gendarmerie dans certaines localités ; - Recours aux sociétés de convoyage de fonds.
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés d'ordre budgétaire ; - Contraintes liées à l'agenda gouvernemental. Dévoiement du concept exclusivement en faveur des femmes. - Confiance mesurée du public et des usagers/clients méconnaissant les missions et non suffisamment informés des réalisations du trésor public ; - Restrictions budgétaires ; - Défaillance des prestataires.

L'analyse SWOT fait apparaître une politique managériale aux fondements solides. Ces ressorts solides qui lui valent aujourd'hui une reconnaissance tant à l'échelle nationale qu'internationale doivent être davantage renforcés par l'adaptation constante, de l'institution, aux bonnes pratiques managériales.

Par ailleurs, l'obtention de rallonges budgétaires auprès de la tutelle et la mise en priorité de la question sécuritaire constituent des éléments externes d'un apport indéniable.

VIII- LA SURVEILLANCE DE LA GOUVERNANCE

La surveillance de la gouvernance au sein du Trésor Public consiste principalement au contrôle des activités opérationnelles et de la mise en œuvre des valeurs éthiques et déontologiques.

S'agissant du contrôle, il est à relever la création d'une inspection des services comptables en 1971. Cette structure s'est muée, au fil des changements de textes, en Inspection Générale du Trésor dont la principale mission est la supervision et le contrôle des activités des postes comptables et non comptables afin de vérifier leur conformité à la réglementation.

Par ailleurs, à partir de 1992, de nouvelles structures de contrôle ont intégré l'organigramme du Trésor Public, en raison de l'extension du champ de compétence de l'institution aux métiers de la Banque, de l'Assurance et de la Microfinance. Il s'agit de la DECFinEx, de la DA et de la DRSSFD (dénominations actuelles).

Il est important de signaler que, depuis 2012, l'IGT a été réorganisée en Divisions, Départements et Antennes Régionales. De même, l'activité d'audit a été ajoutée à ses missions afin de contribuer à l'accroissement de la performance des services.

Relativement à la culture éthique et déontologique, le Trésor Public est l'une des rares administrations à s'être doté d'un Observatoire depuis 2011. Organe de médiation entre le Trésor Public et ses usagers/clients servant également à la gestion des relations interpersonnelles entre agents, l'Observatoire fonde ses actions sur un Code d'éthique et de Déontologie élaboré depuis avril 2012, en vue de la promotion des valeurs morales et professionnelles ainsi que la sauvegarde de l'image de marque de l'institution.

Tableau 7 : Analyse SWOT de la Surveillance de la Gouvernance

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de services en charge des activités de contrôle (IGT, DECFINEX, DRSSFD, DA, etc.) ; - Création des Antennes Régionales et renforcement des effectifs de l'IGT pour un contrôle de proximité ; - Réorganisation de l'IGT en départements et en divisions notamment pour l'intégration de l'activité d'audit à ses missions ; - Existence de l'applicatif LINX pour le suivi des recommandations issues des missions de l'IGT ; - Existence d'un Observatoire, garant de l'éthique et de la déontologie pour l'ensemble du personnel et des usagers du Trésor Public ; - Existence d'un Code d'Éthique et de Déontologie ; - Compétence reconnue dans l'organisation des concours du meilleur agent et du meilleur service du Trésor Public.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de moyens logistiques pour effectuer les contrôles sur place, notamment à l'intérieur du pays ; - Insuffisance de formation des agents en matière bancaire, de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), d'audit, etc. ; - Absence de contrôle de gestion sur les postes comptables et les services ; - Contrôle de l'IGT principalement axé sur les opérations des postes comptables ; - Non déploiement de LINX au niveau des services ; - Absence d'ancrage institutionnel de l'observatoire (organe créé par décision du directeur général, non reconnu dans l'organigramme institutionnel) ; - Insuffisance du cadre organisationnel (structure composée uniquement d'un organe délibérant ; absence de structures techniques permanentes chargées du traitement des dossiers et de la sensibilisation) ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Actions de prévention insuffisantes : faiblesse de la sensibilisation ; - Appropriation insuffisante du code d'éthique et de déontologie par les agents ; - Insuffisance des moyens humains, matériels et financiers.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un cadre légal national et international ainsi que d'outils de LBC/FT, notamment les exigences du Groupe d'Action Financière (GAFI) sur le contrôle ; - Extension des missions de l'AJT au recouvrement des avoirs illicites ; - Existence d'une Commission Nationale pour la Microfinance ; - Implication des bailleurs de fonds (FMI et BM) et des structures communautaires dans la surveillance du secteur bancaire ; - Environnement propice au contrôle, du fait de la vulnérabilité des banques au BC/FT et de l'accroissement du phénomène de BC/FT dans toutes les régions du monde ; - Existence de textes au niveau de la CIMA favorisant le contrôle sur les sociétés d'assurances ; - Renforcement de l'appui des organismes nationaux et internationaux à la surveillance et à la formation en matière de Microfinance ; - de l'UEMOA ; - Appui des associations professionnelles des SFD, des Banques et des Sociétés d'Assurance au contrôle ; - Participation de la BCEAO à l'instruction des dossiers d'agrément des SFD ; - Intervention de la BCEAO et de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions de Microfinance de grande taille ; - Appui de l'IGFet de l'IGE ; - Financement du renforcement des capacités de l'Observatoire par les partenaires techniques et financiers (BAD, UEMOA, DGDI...) ; - Promotion de la bonne gouvernance comme facteur de développement durable.
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés liées à la mise en œuvre du dispositif d'évaluation nationale des risques de BC/FT ; - Lenteur dans l'application des textes communautaires et nationaux en matière de LBC/FT ; - Risque de recrudescence des cas de prévarication ; - Faiblesse du cadre réglementaire relatif au Fintech ; - Persistance de poches de corruption ; - Insuffisance de maîtrise des risques éthiques.

Somme toute, la surveillance de la gouvernance au sein du Trésor Public est renforcée par un cadre institutionnel approprié. Ce contexte est contrebalancé par des insuffisances d'ordre matériel, humain et surtout financier dans la conduite des opérations de contrôle.

**TROISIÈME PARTIE : CONSTRUCTIONS DES SCENARIOS
ET FORMULATION DE LA VISION**

I- LA CONSTRUCTION DES SCÉNARIOS

L'objet d'une étude prospective est de contribuer d'une manière significative à réduire les risques liés aux incertitudes en éclairant les décideurs sur tous les futurs possibles.

Au sens de la démarche prospective, un scénario est la représentation d'un futur possible qu'il soit redouté ou souhaité. C'est la raison pour laquelle, la construction des scénarios s'efforce de balayer le champ de futurs possibles et de proposer des orientations stratégiques idoines pour conduire le système sous investigation vers l'image finale désirée.

Dans le cadre de notre étude sur le Trésor Public, l'approche a consisté à :













- élaborer le champ des hypothèses sous-jacentes à chaque variable motrice retenue (*au nombre de 6 cf. démarche méthodologique sur la construction des scénarios*) ;
- procéder à un croisement des variables en lien avec les hypothèses.







Cette méthodologie a permis de construire trois (3) scénarios :

- le scénario optimiste libellé : le Trésor Public sur les cimes de la performance ;
- le scénario mitigé caractérisé par un Trésor Public sclérosé ;
- le scénario catastrophique imagé par le déclin du Trésor Public.

Pour chaque scénario, une gamme d'hypothèses est élaborée tel que consignée dans le tableau ci-après.

CHAMP DES HYPOTHESES

HYPOTHESES / VARIABLES	HYPOTHESES 1	HYPOTHESES 2	HYPOTHESES 3
Environnement Socio-politique (Variable 1)	Situation socio-politique stable : émergence d'une nation forte (paix durable, cohésion sociale, institutions républicaines fortes, etc.)	Situation socio-politique fragile (frondes sociales, risques de conflits, etc.)	Situation socio-politique délétère (effondrement du processus démocratique et des institutions républicaines, etc.)
			
Environnement économique (Variable 2)	Contexte macroéconomique favorable et dynamique avec un faible niveau d'endettement	Contexte macroéconomique fragile (taux de croissance annuel moyen de 7%, équilibre fragile du Plan de trésorerie de l'Etat, etc.)	Dégradation du cadre macroéconomique (récession économique, chute durable des cours des matières premières, etc.)
			
Missions (Variable 3)	Champ de compétence du Trésor Public élargi (prise en compte effective des directives communautaires dans les attributions du Trésor Public, recouvrement des recettes fiscales, gestion de la Caisse des Dépôts et de Consignation, etc.)	Les attributions du Trésor Public n'intègrent pas les réformes introduites par le nouveau cadre de gestion des finances publiques	Dessaisissement de certaines attributions du Trésor Public au profit d'autres structures
			
Organisation (Variable 4)	Rationalisation des services du Trésor Public (restructuration et/ou création de services, etc.)	Rationalisation des services du Trésor Public peu aboutie (foisonnement des unités administratives, etc.)	Inadéquation entre l'organisation du Trésor Public et ses missions
			
Ressources Humaines (Variable 5)	Meilleure adéquation entre les ressources humaines et les emplois (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences opérationnelle,	Maintien de la gestion classique des ressources humaines (application mitigée du plan de carrière, faible mise en œuvre du cadre d'évaluation des	Inadéquation entre les ressources humaines et les emplois (recrutement inadapté aux besoins, abandon du plan

	compétences efficaces et efficientes, effectif adapté, formation continue effective, application objective et équitable du plan de carrière, etc.)	performances et de la mobilité du personnel, etc.)	de carrière, du cadre organique des emplois et du plan de formation, etc.)
			
Système d'information (Variable 6)	Système d'information ultra moderne et performant (transformation digitale aboutie, etc.)	Processus de digitalisation incomplet (système d'information comptable émietté, etc.)	Un système obsolète et défaillant
			
Gouvernance (Variable 7)	Une gouvernance à la hauteur des exigences de performance et de transparence (contrôle plus efficient, fonctions d'audit et de contrôle interne maîtrisées, politique de management avant-gardiste, etc.)	Une gouvernance figée (fonctions d'audit et de contrôle interne peu maîtrisées, politique de management hasardeuse, etc.)	Une gouvernance désastreuse (recrudescence des cas de prévarication, inadéquation de la stratégie institutionnelle, climat de travail malsain, abandon de la démarche qualité, etc.)
SCENARIOS	LE TRESOR PUBLIC SUR LES CIMES DE LA PERFORMANCE	LE TRESOR PUBLIC SCLEROSE	LE DECLIN DU TRESOR PUBLIC

Scenario 1 : Le Trésor Public sur les cimes de la performance

❖ Environnement sociopolitique et économique

Ce scénario se projette sur les acquis de « l'éléphant émergent » au terme de l'exécution du PND 2016-2020.

Une croissance forte et soutenue dans la durée, l'amélioration continue du climat des affaires, la bonne exécution de la politique industrielle et des directives de l'UEMOA en termes de réformes des finances publiques, impacteraient qualitativement la gestion des ressources financières de l'Etat au niveau du Trésor Public.

Ainsi, sur la base des projections TOFE de l'Analyse de Viabilité de la Dette (AVD) au premier trimestre 2018, le taux de croissance devrait passer de 7% actuellement à une moyenne annuelle de plus de 8% sur la période 2020-2030.

Au cours de la période indiquée, le déficit budgétaire devrait être maîtrisé autour de 2,6%. Cette performance serait, en autres, due à :

- un taux de pression fiscale au-delà de 16% contre une moyenne précédente de 15%;
- un service de la dette ramené à 0,7% du PIB contre 1,7% antérieurement ;
- une maîtrise du niveau de la masse salariale : 36,5% en 2020 à 34,7% en 2030.

Le scénario prévoit également une hausse des recettes intérieures de 5 513,8 milliards en 2020 à 13 052, 5 milliards en 2030 contre des dépenses totales passant, de 6 626,4 milliards à 15 294,4 milliards.

Les ressources de financement devraient franchir la barre de 2000 milliards avec une amélioration du ratio d'endettement de 41,7% en 2020 à 36,4% en 2030, soit le niveau atteint lors de l'allègement de la dette ivoirienne au titre l'initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) en juin 2012.

Par ailleurs, l'amélioration continue de la notation financière de la Côte d'Ivoire et la perspective d'un favorable contexte économique international marqué par : (i) la hausse des cours mondiaux des principaux produits d'exportation (cacao, café, anacarde, caoutchouc, etc.), (ii) la baisse du dollar américain et (iii) la stabilité des cours du baril de pétrole, devraient conforter la liquidité du Trésor public en vue de la pleine exécution du budget de l'Etat.

Enfin, dans la dynamique de cette performance, les paiements par avances de trésorerie devraient être ramenés à la juste proportion et le montant de la dette flottante en fin de gestion devrait baisser significativement en vue de dégager un excédent dans le Plan de Trésorerie de l'Etat.

❖ Missions et organisation

Mission

Dans un contexte d'émergence économique de la Côte d'Ivoire, le Trésor Public voit ses missions régaliennes renforcées à travers le recouvrement des recettes et l'exécution des dépenses de manière centralisée via le CUT. Ajouté à cela, son champ de compétence s'élargi pour intégrer ou consolider de nouvelles fonctions, à travers notamment la prise en

compte effective des réformes introduites par les directives communautaires dans ses attributions (comptabilité matière, fonction d'audit et de contrôle interne, etc.). Les compétences nouvelles ou renforcées concernent, entre autres :

- le recouvrement des recettes fiscales ;
- la fonction d'intelligence économique et financière pour assurer le suivi de la conjoncture économique et fournir des analyses afin de contribuer à la détermination des grandes orientations de l'Etat en matière de politique économique et financière ;
- la gestion de la Caisse des Dépôts et de Consignation ;
- la fonction de traitement des questions commerciales, financières bilatérales et multilatérales, à partir du renforcement de la mission de coopération économique et monétaire du Trésor Public ;
- la vulgarisation de la finance numérique (Fin Tech) ;
- la gestion du portefeuille de l'Etat.

Organisation

Dans un contexte d'essor économique et de stabilité socio-politique, le Trésor Public a opéré sa mue par une architecture organisationnelle rationalisée. Ainsi, plusieurs directions sont restructurées, en sus de la création de nouvelles pour s'adapter au renforcement de ses missions. Il s'agit notamment de :

- la création d'une Direction de l'Intelligence Economique et Financière, d'une Direction de la Coopération Economique et Financière, de l'Agence des Participations de l'Etat, de l'Agence de la Dette Publique ainsi que celle d'une structure de stabilité financière (autorité macro prudentielle chargée d'exercer, en liaison avec la BCEAO, la surveillance du système financier dans son ensemble, dans le but d'en préserver la stabilité et la capacité à assurer une contribution soutenable à la croissance économique) ;
- l'intégration de la Caisse des Dépôts et de Consignations dans l'organigramme du Trésor Public ;
- L'institution d'un Secrétariat Général chargé des fonctions d'administration générale.

Par ailleurs, le Trésor Public est une administration publique financière de référence aux compétences internationalement reconnues, à travers le développement de son réseau à l'étranger via la création de services économiques (intégrant les paieries à l'étranger), chargés non seulement d'exécuter les opérations de l'Etat, mais surtout de promouvoir les intérêts de la Côte d'Ivoire sur les questions économiques, commerciales et financières internationales.

En outre, le renforcement institutionnel du Trésor Public s'accompagne d'une forte déconcentration et d'une large représentation territoriale. Dans le même élan, l'organisation administrative est parfaitement adaptée à la logique d'action définie par ses missions (une organisation administrative qui cadre avec ses attributions). Pour finir, le Trésor Public a réussi l'implémentation de l'approche processus qui intègre le modèle de direction par objectifs.

❖ *Ressources Humaines*

Distinguée à plusieurs reprises parmi les meilleures administrations publiques au niveau national et international, le Trésor Public poursuit dans sa dynamique d'amélioration continue.

A cet effet, l'institution s'engage dans une gestion beaucoup plus optimale de ses ressources humaines. Tout d'abord, la politique de recrutement est repensée, de sorte à n'intégrer aux effectifs que les meilleurs agents, qu'il s'agisse du recrutement via l'ENA que des intégrations sur la base de contrats de travail ou de stages.

En outre, le suivi rigoureux du plan de formation permet à l'ensemble des forces vives du Trésor Public de consolider en permanence leurs acquis. Parallèlement à cela, la mobilité du personnel favorise l'extension des champs de connaissance en donnant l'occasion aux agents de se familiariser avec d'autres métiers en lien avec les missions de l'institution.

Ces choix permettent de relever le niveau des compétences individuelles et de fixer un nouveau cap à l'organisation du Prix d'excellence. Désormais, le Trésor Public envoie des agents en compétition au niveau international, gagnant ainsi en visibilité et en prestige. Aussi se développe-t-il, en interne, une saine émulation et un sentiment ravivé de fierté d'appartenance au Trésor Public.

Par ailleurs, la hiérarchie veille à l'application objective et équitable du plan de carrière ; toute chose qui donne plus d'engouement aux agents dans l'accomplissement des tâches qui leur sont assignées. Ce souci généralisé de produire un travail bien fait permet au Trésor Public de voir ses prestations gagner en qualité, à la grande satisfaction des usagers/clients.

Au niveau social, le personnel du Trésor Public est le mieux traité de toutes les corporations de travailleurs au niveau national. En effet, tout est mis en œuvre par la tutelle et la Direction Générale pour assurer les meilleures conditions de vie à l'ensemble des agents. Ce dispositif social s'appuie, notamment, sur les éléments suivants :

- après le succès retentissant de la première phase du projet immobilier de la Direction Générale, d'autres phases de l'opération ont été déployées dans les chefs-lieux de région, sur toute l'étendue du territoire national, afin de permettre à tout agent d'avoir un toit ;
- le Centre Médical PABB a été transformé en un hôpital de pointe, avec un plateau technique n'ayant rien à envier à ceux des grandes structures sanitaires du Maghreb et de la France. A ce niveau également, il s'est opéré une déconcentration visant à permettre à tout agent, quel que soit la localité où il se trouve, de bénéficier de soins offerts par des représentations de l'établissement à l'échelon national. A ces avancées notables s'ajoute un dispositif d'évacuation sanitaire parfaitement huilé ;
- le dialogue social est au beau fixe au sein du Trésor Public, en ce sens que les rencontres périodiques et ponctuelles entre les corps sociaux constitués et la hiérarchie permettent de prévenir tout blocage susceptible d'entraver la bonne marche de l'institution ;
- la pratique généralisée du sport et l'organisation de sorties-détentes périodiques épousent les habitudes des agents, favorisant un bon état d'esprit individuel et un climat de convivialité entre les agents.

❖ *Système d'Information*

A l'horizon 2030, le Trésor Public confirme davantage sa position de leader des administrations publiques de Côte d'Ivoire. L'institution parvient à se doter d'un Système d'Information parfaitement digitalisé et intégré qui s'appuie, notamment, sur les normes du cadre rénové des Finances Publiques dans l'UEMOA.

1- Une forte digitalisation des procédures et méthodes de travail

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un process, ou un métier par un code informatique afin de le rendre plus performant. Elle s'appuie sur des outils variés, composés entre autres de l'internet, des objets connectés, des applications mobiles et des logiciels métiers.

En 2030, la révolution digitale connaît un essor au Trésor Public. Les tâches manuelles répétitives, ayant été jadis, le quotidien des services de notre administration, sont désormais évoquées au passé.

La fluidité, et la crédibilité de l'information financière et comptable, l'optimisation des échanges interservices offrent l'avantage au Trésor Public de recevoir son second prix d'Administration Publique Numérique, obtenu en 2013, soit plus de 17 ans après.

Cette dynamique de l'ère du numérique est perceptible à travers un :

- excellent réseau informatique ;
- schéma directeur informatique régulièrement actualisé ;
- excellent débit de la fourniture internet ;
- système de Gestion Electronique des Documents (GED - Workflow) déployé dans tous les services ;
- Data Center performant ;
- Système de Visio conférence amélioré.

Inéluctablement, la digitalisation n'est plus une aventure, elle fait désormais chorus avec les performances du Trésor Public.

2- Un système d'information parfaitement intégré

Le développement d'un Système d'Information intégré est une réalité pour le Trésor Public en 2030. Acteur essentiel de la politique économique et financière de l'Etat, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique a su œuvrer de sorte à créer une synergie d'actions avec les autres administrations financières, notamment la Direction Générale des impôts, la Direction Générale des Douanes et la Direction Générale du Budget et des Finances.

Le projet d'interconnexion des bases de données (DGI-DGTCP, DGD-DGTCP et DGBF-DGTCP) se concrétise, sur un réseau de qualité, intégrant les modules recettes des logiciels de la DGI et de la DGD ainsi que le Système d'Information Budgétaire (SIB). Le Trésor Public parvient ainsi à capter en temps réel l'exhaustivité de l'information financière et comptable sur le recouvrement des recettes fiscales, non fiscales, et la fiscalité de porte et sur l'exécution du budget en recettes et en dépenses.

❖ *Politique managériale*

Amorcée depuis quelques années, le renforcement de la culture du résultat et de l'excellence est effectif. Par ailleurs, l'arrimage des conditions de travail aux standards internationaux et aux meilleures pratiques en matière de management (implantation du lean management ou du management horizontal), l'accentuation du management axé sur la valorisation du potentiel humain ainsi que la mise en place régulière (mensuel ou trimestriel) d'incitatifs à la performance et d'indices de motivation du personnel parviennent à hisser le Trésor Public ivoirien sur les cimes de la performance, avec notamment un niveau de représentativité des femmes aux postes de responsabilité porté à 40%.

❖ *Gouvernance*

Les réformes engagées par le Trésor Public en matière d'inspection et d'audit ont permis de hisser l'institution à un haut niveau de contrôle couvrant l'ensemble de ses activités. En effet, grâce à une mise à disposition de moyens logistiques conséquents doublée d'un renforcement des capacités des agents, les structures de contrôle disposent des ressources nécessaires à la production d'un travail de qualité. Le cœur du métier et toutes les autres activités sectorielles sont scrutées et passées au peigne fin, dans le sens d'une vérification de la conformité de l'ensemble des opérations à la réglementation en vigueur. Fort de ces actions vigoureuses, les cas de prévarication et de non-conformité sont désormais inexistantes au Trésor Public.

Par ailleurs, à la faveur de l'intensification de la politique nationale de lutte contre la corruption et de promotion de la bonne gouvernance, les moyens de l'OED se trouvent renforcés. Cela est perceptible à travers une intensification de la sensibilisation au respect des principes du Code d'éthique et de déontologie. Il s'ensuit une appropriation satisfaisante desdits principes par l'ensemble des agents. L'agent du Trésor incarne en un mot le concept de l'« ivoirien nouveau » tant promu par les plus hautes autorités nationales.

MESSAGE DU SCENARIO 1 : SUR LES CIMES DE LA PERFORMANCE

En décidant de bâtir un Trésor Public performant à partir des ressources humaines de qualité, des procédures et méthodes de travail hautement digitalisées, une mobilisation optimum des ressources domestiques et une politique managériale largement soutenue par l'ensemble du personnel, le Trésor Public se hisse sur les cimes de la performance et va à la conquête des lauriers à l'échelle internationale. Elle devient une administration publique où performance rime avec excellence modernisation et perfection.



Scénario 2 : Un Trésor Public sclérosé

❖ *Environnement sociopolitique et économique*

Ce scénario reflète un maintien des performances économiques récentes et la stabilité sociale.

L'économie ivoirienne maintiendra le niveau de croissance enregistrée sur la période 2015-2020, soit un taux annuel moyen de 7% sur la période 2020-2030.

Dans un contexte de stabilité des cours mondiaux des principaux produits d'exportation notamment le cacao, le déficit budgétaire se situerait à 3% après plusieurs arbitrages budgétaires au niveau notamment des dépenses du titre II.

Les efforts envisagés par l'administration fiscale ne permettront pas le relèvement du taux de pression fiscale au-delà de 16% tandis la masse salariale (ratio stable autour 41%) et le service de la dette (taux moyen de 1,7% du PIB) continueront d'absorber plus de la moitié de la trésorerie de l'Etat.

En outre, la relative importance des niveaux de la dette flottante en fin de gestion (une moyenne de 250 milliards) et des paiements par avances de trésorerie continueront de fragiliser l'équilibre du Plan annuel de trésorerie.

Cependant, le maintien de la notation financière (Moody's Ba3, Fitch B+) permettrait à l'Etat de poursuivre son programme d'investissement massif marqué par un besoin de financement croissant et donc, une hausse progressive du ratio d'endettement mais toujours en deçà des standards régional (70%) et international (49%).

❖ *Missions et organisation*

Missions

Dans un environnement en pleine mutation, le Trésor Public a du mal à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue et de performance. Ainsi, ses attributions intègrent partiellement les réformes introduites par l'évolution du cadre légal harmonisé (directives UEMOA, etc.) et les formes et les moyens modernes de gestion comptable et financière (Fin Tech, etc.). Pour cause, le Trésor Public saisit difficilement les opportunités de développement induites par l'évolution de son contexte interne et externe.

Organisation

Le Trésor Public adopte tant bien que mal les meilleures pratiques liées à l'évolution des techniques organisationnelles modernes. Son organigramme s'adosse à un mouvement important d'inflation bureaucratique, illustré par l'augmentation du nombre de directions et de services. Par ailleurs, la déconcentration des services peinent à aboutir, en sus du constat de cloisonnement des services du Trésor Public, dû à une mauvaise implémentation de l'organisation par approche processus, au niveau des hiérarchies inférieures.

❖ *Ressources Humaines*

La gestion optimale des ressources humaines continue d'être une priorité dans la politique managériale du Trésor Public. En effet, l'existence du plan de carrière est un précieux outil de gestion du cycle professionnel des agents. Toutefois, le document n'est pas actualisé en fonction de l'évolution des missions et des emplois y afférents. Surtout, l'application dudit plan se fait de manière subjective dans plusieurs cas. Dans le même temps, des suspicions de favoritisme planant sur l'organisation du Prix d'excellence entament la crédibilité du processus de désignation des meilleurs agents. Toute chose qui n'est pas sans entraîner la démotivation chez la plupart agents.

Par ailleurs, le Trésor Public continue d'expérimenter les techniques nouvelles de gestion de ressources humaines, à savoir la pratique de l'évaluation des performances selon les contrats d'objectifs, la mobilité du personnel, etc. Cependant, ces outils qui sont parfois mal maîtrisés par les acteurs ne permettent pas toujours de relever le niveau des compétences.

Des progrès sont enregistrés en matière de formation grâce à l'institutionnalisation de la formation en ligne et de la formation au moins deux fois par an en présentiel pour chaque agent. Mais les objectifs demeurent non encore atteints en raison de la défection de certains bailleurs de fonds institutionnels qui a engendré un retard important dans la mise en œuvre du plan de formation.

Au niveau social, les visites médicales systématiques ont connu plusieurs années d'interruption, mais grâce au renforcement du partenariat entre l'AMAT-CI et les structures sanitaires publiques et privées, les agents arrivent à se soigner correctement. Le tableau est passablement reluisant au niveau du dialogue social, en raison de la défiance de certains syndicats à l'autorité. En effet, l'instruction de la Direction Générale tendant à fusionner tous les syndicats en un seul n'a pas trouvé une oreille attentive. Et depuis lors, les réunions de la plateforme de concertation Direction Générale/Syndicats sont suspendues.

En somme, le Trésor Public demeure conscient qu'il n'y a de richesse que d'hommes, d'où un intérêt particulier au bien-être socioprofessionnel du personnel. Toutefois, des facteurs exogènes et des pesanteurs liées à des intérêts particuliers entravent la réalisation des nobles ambitions de la hiérarchie.

❖ *Système d'information*

Dans la dynamique de l'amélioration continue de ses procédures et méthodes de gestion, le Trésor Public s'efforce de maintenir le cap.

Toutefois, des contraintes d'ordre budgétaires désorientent les dirigeants et freine ainsi l'élan de mise en œuvre des recommandations formulées lors des études et audits sur la vigueur du système d'information comptable.

1- Un système d'information obsolète

Le progiciel ASTER demeure parcellaire, vieillissant comme diagnostiqué en 2017 par le Bureau National d'Etude Techniques et de Développement. Une flopée d'applications satellitaires continue d'être développée autour du progiciel, le rendant ainsi moins performant.

Dans la même veine, le réseau informatique reste instable, en raison de la rupture de confiance entre le Trésor Public et les entreprises partenaires telles qu'ORANGE Côte d'Ivoire et MICROSOFT due aux nombreuses factures impayées. Le projet de Data center ne parvient pas à voir le jour.

En outre, l'architecture logicielle du système d'information se dégrade progressivement et ne parvient pas à s'adapter aux nouveaux enjeux marqués par la dynamique de GUOAR, SYDAM WORLD et du SIB.

En somme, le projet d'interconnexion des bases de données peine à se relaiser.

2- Un processus de digitalisation incomplet

Le processus de digitalisation amorcé par le Trésor Public et qui lui a permis de glaner plusieurs lauriers reste statique. En effet, la nouvelle vision managériale n'intègre pas de stratégie d'évolution de la transformation digitale des process. Plusieurs tâches répétitives sont encore manuelles, et cela n'est pas sans conséquence sur le rendement des services.

Le système d'archivage est moins performant et la bibliothèque numérique est quasiment inopérante par défaut d'allocation de ressources financières et matérielles à la structure qui en assure le pilotage.

Par la même occasion, le dispositif de surveillance des risques mis en place pour la gestion des outils digitalisés n'est pas maîtrisé.

En conséquence, le Trésor Public ne parvient pas être au rendez mondial de la numérisation et sa performance tant reconnue depuis plusieurs années ne se conjugue qu'au passé.

❖ *Politique managériale*

En dépit de la définition d'une stratégie à même de renforcer la performance des services du Trésor Public ivoirien, celle-ci reste hypothétique en raison de l'insuffisance des ressources humaines et des moyens matériels et financiers dédiés.

De même, l'implémentation de la démarche qualité, devant permettre de satisfaire au mieux les usagers/clients, se heurte à de réelles difficultés d'appropriation du concept par les principaux acteurs du système.

❖ *Gouvernance*

Il existe, au sein du Trésor Public, un dispositif de contrôle assez bien rodé s'appuyant sur une réglementation fournie et des services spécialisés dans les différents secteurs d'activités couverts par les missions de l'Institution.

Toutefois, l'insuffisance des moyens logistiques et humains ne permet pas une couverture optimale des services. Ajouté à cela, l'insuffisance de formation des agents, notamment en matière d'audit et de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), ankylose l'efficacité du contrôle dans ces domaines nouveaux. Dans le même registre, la faiblesse du cadre réglementaire relatif au Fintech rend aléatoire le contrôle des activités intervenant dans ce domaine.

Du point de vue des règles éthiques et déontologiques, il est heureux de noter que le positionnement institutionnel et les compétences de l'Observatoire ont été renforcés. Cela

dit, la conduite de la sensibilisation aux valeurs institutionnelles se heurte à la limitation des moyens humains et matériels. De plus, la parade qui a été trouvée à travers la responsabilisation des Chefs de poste en tant que relais de la sensibilisation de leurs agents n'a pas connu le succès escompté. En effet, la plupart des responsables, obnubilés par l'atteinte de leurs résultats opérationnels, rechignent à prolonger l'action de l'Observatoire dans leurs postes. Il se distingue ainsi divers niveaux d'application des règles éthiques et déontologiques, là où une uniformisation de l'attitude institutionnelle aurait permis de rehausser l'image du Trésor Public.

MESSAGE DU SCENARIO 2 : Un Trésor Public sclérosé

Le Trésor Public s'engage sur diverses réformes en vue d'être plus moderne et performant. Toutefois, face aux contextes interne et externe, l'institution ne parvient pas à faire sa mue véritable. Les chantiers innovants sur lesquelles elle s'est engagée connaissent une exécution mitigée. Dès lors, Le Trésor Public se contente des lauriers, jadis glanés, et s'interroge sur la direction idoine.



Scenario 3 : Un Trésor Public fragilisé (l'effondrement des acquis)

❖ *Environnement sociopolitique et économique*

Ce scénario pessimiste fait l'hypothèse que la Côte d'Ivoire ne maintiendrait pas ses performances économiques réalisées sur la période 2012-2020 du fait de : (i) la résurgence d'une crise après les joutes électorales de 2020 et/ou (ii) la baisse drastique des cours mondiaux du cacao.

En s'inspirant de l'Etat de l'économie ivoirienne après la crise post-électorale en 2011, il en résulterait un ralentissement de l'attractivité des investissements, une détérioration du tissu industriel du fait des nombreux pillages ainsi que des délocalisations massives d'entreprises, une baisse considérable des recettes fiscales et une accumulation des arriérés de paiements.

Ainsi, le taux de croissance ressortirait négative à partir de 2021 avec un risque de dépression sur les années suivantes du fait de la lenteur des effets de la reprise.

Le taux de pression fiscale tournerait autour de 12% pour un niveau de dépenses hors investissement de l'ordre de 20%, tiré par les charges de personnel acquis en 2020. Ce décalage éloignerait davantage le déficit budgétaire de la norme communautaire de 3%.

Ainsi, le Trésor Public se verrait contraint d'accumuler des arriérés de la dette non financière mais surtout financière avec pour conséquence la dégradation de la notation financière de l'Etat par les agences Moody's (C) et Fitch (D).

A ce stade, l'Etat de Côte d'Ivoire rentrerait dans le cercle vicieux du surendettement, accentué par le renchérissement des taux d'emprunts pour ses titres à courte et moyenne maturité sur le marché des capitaux. Par ailleurs, la perspective d'une dévaluation induit par un déficit structurel du compte des transactions courantes dégraderait davantage le ratio de l'endettement, bien au-delà de la norme communautaire de 70%.

Dans cette situation de déclin généralisé des finances publiques, le pays n'aurait d'autres choix que de se plier amèrement aux exigences des institutions de Bretton Woods (FMI et Groupe de la Banque Mondiale) afin de dégager des marges de trésorerie pour la couverture des dépenses de l'Etat.

❖ *Missions et organisation*

Missions

Le Trésor Public n'arrive plus à exécuter de manière efficace ses missions face aux exigences de performance. De plus, ses missions ne sont plus inadaptées aux réformes sociales, politiques et économiques tant nationales qu'internationales. Cela a pour conséquence d'entraîner un dessaisissement de ses attributions au profit d'autres structures ou la scission des missions de gestion de la comptabilité publique, de la dette publique et des affaires monétaires et bancaires.

Organisation

L'architecture organisationnelle du Trésor Public, avec un foisonnement de services non fonctionnels n'est plus adaptée à l'évolution de ses missions et à la logique d'action. Ce qui a pour conséquence d'entraîner l'éclatement de la DGTCP en plusieurs Directions autonomes (Direction de la Comptabilité Publique, Direction de la Dette Publique, Direction du Trésor), suite au dessaisissement de certaines attributions.

❖ *Ressources Humaines*

La gestion des ressources humaines prend des allures de catastrophe institutionnelle. Les compétences sont sacrifiées sur l'autel du favoritisme et du népotisme. Ici, l'on ne tient plus compte des aptitudes techniques et professionnelles des agents ; ceux-ci peuvent entrer et circuler dans la Maison Trésor pour peu qu'ils aient des affinités en interne. Pis, aucun plan de formation n'est prévu pour une mise à niveau des agents. Bien logiquement, cette conduite à l'aveuglette entraîne une baisse spectaculaire de la qualité des prestations. Cette démission de la Direction Générale entraîne de surcroît une dégradation de la gestion des instruments de solidarité mis en place (CMPABB, AMAT-CI, FOSAT-CI, CRAT, etc.). Plus grave encore, l'on assiste au retrait de certains partenaires institutionnels qui ont toujours accompagné le Trésor Public sur les sentiers de la performance.

En interne, et cela est un corollaire des dysfonctionnements structurels, le climat est délétère : le cadre organique des emplois ayant été abandonné, on se marche dessus dans certains bureaux tandis que d'autres services manquent cruellement de personnel pour mener à bien leurs missions. La grogne est d'autant plus intense qu'aucune perspective n'est prévue pour les agents en termes d'évolution des carrières. Naturellement, les syndicats et associations s'en saisissent, mais se heurtent à la rigidité de la hiérarchie. Dans ce dialogue de sourds, une expression devient récurrente : « chacun pour soi, Dieu pour tous ! » Le sentiment de vie en famille tant défendu par nombre de générations d'agents du Trésor est foulé aux pieds. Les activités qui, jadis rassemblaient l'ensemble du personnel dans la ferveur, sont soigneusement rangées aux oubliettes et remplacées par des mouvements intempestifs de grève.

❖ *Système d'Information*

Le Trésor Public ne parvient plus à faire face à ses engagements. Les arriérés de factures des différents prestataires s'accumulent et le système d'information perd son prestige. Le progiciel de gestion des opérations de l'Etat est de plus en plus obsolète et vieillissant. Les applications satellitaires sont indénombrables. Cette réalité impacte la crédibilité des données financières et comptables, ainsi que tout le dispositif sécuritaire du système mis en place pendant les années de gloire du Trésor Public.

❖ *Politique managériale*

Le Trésor Public ivoirien ne parvient pas à maintenir sa place de choix sur le perron des administrations publiques nationales et continentales de référence, en raison des nouvelles orientations stratégiques et managériales qui s'avèrent peu appropriées.

En effet, l'inadéquation de la stratégie institutionnelle et la démotivation du personnel dans un climat de travail délétère entraînent la perte de confiance des clients et partenaires.

❖ *Gouvernance*

Suite aux remous sociaux suscités par le climat de contestation post élections présidentielles de 2020, la Côte d'Ivoire a perdu l'appui technique et financier de plusieurs de ses partenaires.

Au niveau du Trésor Public, cette réalité influe négativement sur l'atteinte des objectifs fixés à l'institution. Tout particulièrement, en matière d'inspection et d'audit, les moyens logistiques nécessaires aux contrôles sur place sont devenus extrêmement rares. En plus de

ce fait, l'impuissance et le laxisme des premiers responsables de postes comptables a généré un nombre important de cas de prévarication. Les deniers publics tendent à se confondre aux bourses personnelles tant l'absence de contrôle est criarde. Les exemples sont si flagrants que, du point de vue du grand public, le Trésor Public est devenu une sorte de no mans land où chacun fait sa propre loi.

Cette vision est corroborée par le fait qu'en dehors de la gestion des deniers publics, le comportement même de l'agent du Trésor Public vis-à-vis de l'utilisateur laisse à désirer. Les engagements de service semblent ne plus engager que leurs concepteurs, tant ils sont ostensiblement passés outre par la quasi-totalité des agents. Dans la même veine, les vertus du mois demeurent de belles affiches et pas plus ! Partout en ville, l'on se plaint du mauvais accueil réservé aux portes du Trésor Public. Le standard de l'OED-TP est encombré, tant les plaintes affluent.

Le dernier rapport de l'Inspection Générale d'Etat a, d'ailleurs, résumé cette situation dans une formule cinglante : « (...) S'il s'était agi d'une structure privée, la liquidation aurait été une parfaite issue de secours, car le Trésor Public semble avoir perdu tout contrôle. Cette administration mérite d'être réformée en profondeur... ».

MESSAGE DU SCENARIO 3 : l'effondrement des acquis

En 2030, le Trésor Public est sur une trajectoire déclinante consécutive à une politique managériale mal perçue, dans un environnement interne et externe délétère. C'est l'effondrement des acquis et le Trésor connaît toutes sortes d'aventures.



II- LA FORMULATION DE LA VISION

La détermination d'une vision dans une réflexion à long terme pour répondre à la question « où voulons nous aller ? » revêt une importance capitale. Elle est la boussole qui permet de définir des orientations stratégiques. A ce titre, la vision doit être en adéquation avec le scénario souhaité.

Dans le cas de l'EPTP-CI 2030, le futur désiré est celui relatif au scénario 1 : « le Trésor Public sur les cimes de la performance ». Les ambitions qui y sont exprimées ne sont pas véritablement nouvelles. Elles constituent l'achèvement d'un projet de développement construit autour de la performance, concept majeur de l'actuel Directeur Général ainsi libellé « *Bâtir un Trésor Public plus performant capable d'accompagner efficacement la forte croissance économique amorcée depuis plusieurs années* ».

En 2030, soit plus de dix ans après la mise en œuvre de cette volonté managériale déclinée dans le Plan Stratégique de Développement 2016-2020, le Trésor Public doit se hisser sur le perron des Administrations d'excellence à l'échelle internationale ; d'où la vision suivante :

**Le Trésor Public, une Administration
d'excellence au service d'une Côte d'Ivoire
prospère à l'horizon 2030**

CONCLUSION

L'anticipation au service de l'action administrative est une tradition des plus grandes administrations, au nombre desquelles compte aujourd'hui le Trésor Public ivoirien.

Les lauriers glanés au cours de ces dernières années lui ont valu son positionnement à l'échelle des administrations de référence au plan national.

En tant qu'institution avant-gardiste, le Trésor Public innove en matière de prospective, en se projetant sur le futur pour mieux appréhender les défis ultérieurs.

Aussi, les conclusions de cette étude doivent éclairer les prises de décision des dirigeants actuels, car le devoir de maintien de la culture institutionnel impose la mise en place de stratégies idoines partagées par l'ensemble des acteurs, à l'effet de renforcer la dynamique de la performance amorcée.

C'est à ce prix que nous pourrions admettre avec Richard Slaughter que : « *la prospective est une science normative qui permet à une entité, un système ou un Etat, de construire des visions de futurs souhaitables, d'élaborer des stratégies collectives et des logiques d'intervention possible afin d'améliorer, in situ, la qualité des décisions à prendre pour l'avenir* »

ANNEXES

ANALYSE RETROSPECTIVE

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION	3
PREMIÈRE PARTIE : OBJECTIFS ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	6
I- OBJECTIFS DE L'EPTP-CI 2030.....	7
II- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	7
A. La phase exploratoire	7
B. La phase volontariste ou stratégique	11
DEUXIÈME PARTIE : LE DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL	12
I- L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE ET RELATIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES.....	13
II- L'ENVIRONNEMENT MACROÉCONOMIQUE	14
III- MISSIONS ET ORGANISATION	16
a) <i>Missions</i>	16
b) <i>Organisation</i>	17
IV- LES RESSOURCES HUMAINES.....	24
V- SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE.....	26
VI- POLITIQUE MANAGÉRIALE	30
a) <i>La planification de l'action administrative</i>	30
b) <i>La modernisation des outils et conditions de travail</i>	31
c) <i>L'accroissement de la performance des agents</i>	31
d) <i>La promotion des valeurs éthiques, morales et professionnelles</i>	32
e) <i>La consolidation de la politique sociale</i>	32
f) <i>L'adoption d'une politique hardie de communication</i>	32
g) <i>L'inscription dans la démarche Qualité</i>	33
VII- GOUVERNANCE.....	36
TROISIÈME PARTIE : CONSTRUCTIONS DES SCENARIOS ET FORMULATION DE LA VISION.....	38
I- LA CONSTRUCTION DES SCÉNARIOS.....	39
Scenario 1 : Le Trésor Public sur les cimes de la performance	42
❖ <i>Environnement sociopolitique et économique</i>	42
❖ <i>Missions et organisation</i>	42
<i>Mission</i>	42
<i>Organisation</i>	43
❖ <i>Ressources Humaines</i>	44
❖ <i>Système d'information comptable</i>	45
1. Un cadre comptable rénové et conforme aux normes communautaires	45
2. Une parfaite digitalisation des procédures et méthodes de travail.....	45

3. Développer un système d'information intégré.....	45
❖ <i>Politique managériale</i>	46
❖ <i>Gouvernance</i>	46
MESSAGE DU SCENARIO 1 : SUR LES CIMES DE LA PERFORMANCE.....	47
Scenario 2 : Un Trésor Public sclérosé.....	48
❖ <i>Environnement sociopolitique et économique</i>	48
❖ <i>Missions et organisation</i>	48
<i>Missions</i>	48
<i>Organisation</i>	48
❖ <i>Ressources Humaines</i>	49
❖ <i>Système d'information comptable</i>	49
1. Un système d'information émetteur.....	Erreur ! Signet non défini.
2. Un processus de digitalisation incomplet.....	50
3. Un processus de mise en œuvre du nouveau cadre harmonisé des Finances Publiques au ralenti.....	Erreur ! Signet non défini.
❖ <i>Politique managériale</i>	50
❖ <i>Gouvernance</i>	50
MESSAGE DU SCENARIO 2 : Un Trésor Public sclérosé.....	52
Scenario 3 : L'effondrement des acquis.....	53
❖ <i>Environnement sociopolitique et économique</i>	53
❖ <i>Missions et organisation</i>	53
<i>Missions</i>	53
<i>Organisation</i>	53
❖ <i>Ressources Humaines</i>	54
❖ <i>Système d'information comptable</i>	54
❖ <i>Politique managériale</i>	54
❖ <i>Gouvernance</i>	54
MESSAGE DU SCENARIO 3 : l'effondrement des acquis.....	56
Scenario 4 : Fusion ou scission du Trésor Public.....	Erreur ! Signet non défini.
II- LA FORMULATION DE LA VISION.....	57
CONCLUSION.....	58
ANNEXES.....	58
TABLE DES MATIÈRES.....	58