



## SEMINAIRE-BILAN 2018 A MI-PARCOURS

# RAPPORT GENERAL

Version 3.0

**YAMOOUSSOUKRO**

-----

**Les 19, 20 et 21 septembre 2018**

Du 19 au 21 septembre 2018, s'est tenu à l'hôtel Président de Yamoussoukro, le séminaire bilan 2018 à mi-parcours de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Ce séminaire a permis d'apprécier les résultats obtenus, au 31 août 2018 et d'adopter des mesures devant contribuer à l'atteinte des objectifs annuels fixés. Aussi, dans la dynamique du processus de certification globale des services du Trésor Public, à l'horizon 2019, ces assises ont enregistré des innovations en lien avec les exigences de la norme ISO 9001-2015, à l'effet d'opérer une revue du système de management de notre administration.

Ont pris part à cette rencontre :

- le Directeur Général ;
- les Directeurs Généraux Adjointes ;
- l'Inspecteur Général du Trésor ;
- les Inspecteurs Généraux Adjointes du Trésor ;
- les Conseillers Techniques du Directeur Général ;
- les Directeurs Centraux ;
- les Comptables Généraux ;
- les Chefs de Division de l'Inspection Générale du Trésor ;
- les Trésoriers Généraux ;
- le Chef de l'équipe-projet CUT.

Le présent rapport fait la synthèse de ces assises et comprend deux (2) parties :

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

## **I- LA CÉRÉMONIE D'OUVERTURE**

Cette étape a été ponctuée par une série d'allocutions, la projection du film institutionnel sur le Trésor Public et la présentation du Prix panafricain du service public dans la catégorie « Innovation et Amélioration du Service Public », récemment obtenu par notre institution.

- La première allocution a offert l'opportunité au Représentant du Maire de la Commune de Yamoussoukro de souhaiter, au nom de la Municipalité, la cordiale bienvenue à l'ensemble des séminaristes.
- Monsieur AHOUSI Arthur, Directeur Général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité Publique, Président du Comité d'Organisation du Séminaire-bilan 2018 à mi-parcours a, dans le second discours prononcé, présenté le contexte de la tenue de ces assises avant d'évoquer la méthodologie adoptée pour la conduite des travaux.
- Cette intervention a laissé place à la projection du film institutionnel sur le Trésor Public ainsi qu'à la présentation du Prix Panafricain du service public 2018 décerné à notre administration.

- La troisième intervention a permis au Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, Monsieur ASSAHORE Konan Jacques, de souligner l'importance de cette rencontre dans l'évaluation des activités des services. Au demeurant, il a salué les efforts déjà consentis par les pilotes et contributeurs de processus dans l'exécution de la note d'orientation 2018 et des actions engagées dans la perspective de la certification globale du Trésor Public à l'horizon 2019.
- La dernière allocution a été l'occasion pour le Ministre de l'Économie et des Finances, Monsieur KONE Adama, d'adresser ses félicitations au Directeur Général pour la contribution satisfaisante de ses services à l'atteinte des objectifs fixés à son département ministériel. En outre, il a exhorté l'ensemble des agents à redoubler d'efforts, afin de maintenir le Trésor Public à un haut niveau de performance.

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

## **II- LE DÉROULEMENT DES TRAVAUX**

Les travaux en plénière se sont articulés autour de cinq (5) principaux axes. Il s'agit :

- de la communication sur l'état d'avancement des actions inscrites au PSD ;
- de la présentation de l'état d'exécution au 31 août du Plan d'Actions 2018 des Processus ;
- de la communication sur le suivi-évaluation des recommandations issues des missions à l'étranger, des séminaires et ateliers ;
- des reportings sur les performances des processus ;
- de la présentation de l'état d'exécution des tâches planifiées dans le cadre du processus de certification ISO 9001 version 2015 du Trésor Public.

### **II-1- La communication sur l'état d'avancement des actions inscrites au PSD**

Elle a été présentée par Monsieur BROU Bi Sawat Marc, Conseiller Technique, Coordonnateur de la Cellule des Conseillers Techniques. Il ressort de sa présentation que la mise en œuvre du PSD connaît une évolution satisfaisante, avec un niveau d'avancement des projets de réformes se situant à **72%** au 31 août 2018, soit **454** tâches réalisées sur **632** prévues. Le taux de réalisation des tâches échues s'établit à **91%**.

En outre, le Conseiller Technique a passé en revue les résultats obtenus au titre des 12 chantiers prioritaires de l'année. Parmi ceux-ci, nous enregistrons l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor et la gestion active de la trésorerie de l'Etat. Toutefois, il a insisté sur un risque majeur lié au financement des projets, en sus des contraintes institutionnelles inhérentes à certaines activités.

## **II-2- La présentation de l'état d'exécution du Plan d'Actions 2018 des Processus au 31 août 2018**

Monsieur Vassogbo BAMBA, Directeur des Études, des Méthodes et de l'Organisation, a présenté l'état d'exécution du Plan d'Actions 2018 des processus qui fait ressortir un taux de réalisation de **93,70%**.

## **II-3- La communication sur le suivi-évaluation des recommandations issues des missions à l'étranger, des séminaires et ateliers**

Le Directeur des Études, des Méthodes et de l'Organisation, a fait un point, à fin août 2018, sur la mise en œuvre des recommandations issues des missions à l'étranger, des séminaires et ateliers organisés par le Trésor Public, sur la période de 2016 à août 2018.

En ce qui concerne les missions à l'étranger, il a mis en évidence un taux d'exécution des actions planifiées de **84,37%**. Quant aux séminaires et ateliers, le DÉMO a indiqué un taux de mise en œuvre des recommandations s'élevant à **72,34%**.

## **II-4- Les reportings sur les performances des processus**

Les performances des Processus de Management, des Processus de Réalisation et des Processus Support, au 31 août 2018, ont fait l'objet de reporting par les pilotes. Ces communications ont été suivies d'échanges.

### **II-4-1- Au titre des Processus de Management**

#### **1) Processus de Management 1 : Gérer l'écoute client et la communication**

Monsieur KOBENAN Norbert, Directeur de la Communication et des Relations Publiques, pilote du Processus de Management 1, a fait noter, principalement, que les actions de communication enregistrent des résultats globalement satisfaisants. Il s'agit, entre autres, d'un taux de traitement des plaintes et réclamations de **89,76%** et d'exécution à **100%** du plan de communication. Quant aux difficultés rencontrées, il en a dénombré plusieurs en rapport, notamment avec la centralisation des plaintes et réclamations.

#### **2) Processus de Management 2 : Coordonner la stratégie institutionnelle**

Le Directeur des Études, des Méthodes et de l'Organisation, a présenté le bilan des activités du Processus de Management n°2 au 31 août 2018. Relativement aux activités de la note d'orientation, il a souligné que toutes les tâches échues ont été réalisées, sans toutefois omettre de déplorer la transmission tardive des preuves de réalisation des actions planifiées.

#### **3) Processus de Management 3 : Manager la performance et les risques**

Monsieur KASSI N'Guessan Jacques, Directeur de la Qualité et de la Normalisation, a dressé le bilan des activités de ce Processus. Ainsi, dans le cadre de la mise à disposition de méthodes et d'outils adaptés, il a relevé un taux de pilotage des processus de **74%** sur une cible de **80%**. A cela s'ajoute, un taux d'efficacité desdits processus de **55,28 %** pour un objectif de **70%** ; avec **89**

indicateurs sur **161** ayant atteint leur cible. Par ailleurs, il a signalé une difficulté majeure qui réside dans la traçabilité de la surveillance des risques.

Le DQN a également fait un point sur la mise en œuvre des tâches inscrites au diagramme de Gantt du projet de certification du Trésor Public. A ce sujet, il a indiqué un bon niveau d'avancement des travaux avec **33** tâches réalisées sur **45** échues, soit un taux d'exécution de **73%**, à ce jour.

#### **4) Processus de Management 4 : Surveiller la gouvernance**

Monsieur SANOGO Bafétégué, Inspecteur Général du Trésor, a procédé au reporting du Processus de Management 4. Présentant les résultats enregistrés au 31 août 2018, il a surtout mentionné un taux de réalisation de **80 %** du programme d'audit. Il a également indiqué que, sur un objectif annuel de **500** missions d'inspection programmées, **539** ont été réalisées, soit un taux de **107,8 %**. Après avoir relevé le faible niveau de mise en œuvre des recommandations issues des missions d'inspection (**42,5%**), l'IGT a évoqué des entraves d'ordre matériel et opérationnel face auxquelles des mesures correctives ont été adoptées.

### **II-4-2- Au titre des Processus de Réalisation**

#### **1) Processus de Réalisation 1 : Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales**

Madame KOUAME née BEDA Béatrice, Receveur Général des Finances, a fait état des résultats du Processus. Elle a notamment annoncé un niveau de recouvrement des recettes fiscales assignées au Trésor Public se chiffrant à **7,402 milliards de FCFA** sur un objectif cumulé à fin août de **6,381 milliards de FCFA**, soit un taux de réalisation de **116%**. Quant aux recettes non fiscales, sur un objectif prévisionnel au 31 août de **50,666 milliards de FCFA**, le PR1 enregistre une performance de **58,717 milliards de FCFA**, soit **115,89%** de taux de recouvrement. Néanmoins, le Pilote du Processus a relevé l'insuffisance de moyens logistiques pour les activités de recouvrement contentieux.

#### **2) Processus de Réalisation 2 : Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons**

Monsieur COULIBALY Jules, Directeur de la Dette Publique et des Dons, a procédé au reporting du Processus de Réalisation 2. Il en a exposé les indicateurs de performance, desquels il ressort, entre autres, un taux de couverture des émissions de titres publics de **177%**, consécutif à la levée de ressource sur le marché international, pour un montant de **1288,3** milliards FCFA. Au cours de son intervention, il a rapporté l'existence de difficultés dues, en partie, à l'absence d'avis de décaissement transmis par certains bailleurs de fonds.

#### **3) Processus de Réalisation 3 : Gérer la Trésorerie de l'État**

Le Directeur de la Dette Publique et des Dons a poursuivi son propos, en sa qualité de Pilote du Processus de Réalisation 3. Il a ainsi précisé que les indicateurs de performance enregistrent des résultats appréciables. Il s'agit, particulièrement, d'un ratio de liquidité de **110,9 %**, sur une cible de **100 %**, soit une trésorerie oisive de **10,9%**. Le Pilote du Processus a, cependant, déploré le manque d'exhaustivité des informations sur les flux de trésorerie.

#### **4) Processus de Réalisation 4 : Gérer les fonds et les dépôts**

Madame NOËL née KOFFI Akissi Antonie, Agent Comptable Central des Dépôts, Pilote du Processus de Réalisation 4, a mis en lumière les performances dudit processus. Elle a spécifiquement indiqué un taux d'accroissement de la clientèle dans le réseau de **0,98%** sur une cible de **0,42%**. L'ACCD a relevé un montant de souscription aux bons et obligations de **2, 486 milliards FCFA** sur un objectif annuel de **2,034 milliards FCFA**. Par contre, elle a fait cas d'une baisse des dépôts privés, de l'ordre de **1,32%**, dû aux retraits importants effectués au cours des mois de mai et août 2018.

#### **5) Processus de Réalisation 5 : Assurer le règlement de la dépense publique**

Monsieur CISSE Abdoul Kader, Payeur Général du Trésor, Pilote du Processus, a fait remarquer, qu'à ce jour, les indicateurs de performance affichent des résultats probants. Ceux-ci comprennent un taux d'apurement de la dette fournisseur globale de **60%** pour un objectif de **70%**, ainsi qu'un taux d'apurement de **100%** du stock de la dette extérieure, pour un montant global de **399,3 milliards de FCFA**. Le Pilote de ce processus a par contre signifié, entre autres, difficultés le non-respect des délais de règlement prescrit dans les EPN et les Collectivités Territoriales.

#### **6) Processus de Réalisation 6 : Tenir les comptes publics et parapublics**

Monsieur BLE Bénédicte, Fondé de Pouvoirs à l'Agence Comptable Centrale du Trésor, a, pour le compte du Pilote, dressé le bilan à mi-parcours des activités du Processus de Réalisation 6. Relativement au point spécifique à la qualité de l'information comptable et financière, il a indiqué l'intégration de la comptabilité de **454 Postes Comptables** sur une cible de **513**, tout en notant la réception de plusieurs demandes de rectification d'écritures comptables au T23. Et il a admis l'existence de difficultés liées à la production de la balance générale des comptes. Aussi, le Pilote du Processus a annoncé le renforcement de l'assistance aux Postes Comptables pour remédier aux faiblesses relevées dans la saisie de leurs opérations.

#### **7) Processus de Réalisation 7 : Réglementer et assister l'activité comptable**

Monsieur BEUGRE Koffi Amos, Directeur de la Comptabilité Publique, Pilote du Processus de Réalisation 7, a rendu compte des performances dudit processus au 31 août 2018. Parmi celles-ci figurent, la réalisation du programme d'assistance sur place des postes comptables avec un taux de **100%**, en dépit des difficultés en ressources humaines rencontrées. Il a également précisé que la saisie, en commande unique, des opérations dans l'applicatif ALJASTER a effectivement démarré depuis le 2 juillet 2018.

#### **8) Processus de Réalisation 8 : Assurer le conseil et l'assistance juridique de l'État**

Madame Kadiatou LY SANGARE, Agent Judiciaire du Trésor, a procédé au reporting de ce Processus. Dressant le bilan des actions menées, le Pilote a affirmé que **1234** dossiers de contentieux administratif et judiciaire ont été pris en charge et traités, ainsi que **100** dossiers d'avis et de consultations juridiques. Le Pilote dudit processus a, toutefois, signalé le paiement tardif des honoraires des auxiliaires de justice.

### **9) Processus de Réalisation 9 : Réguler l'activité financière**

Madame DOLLO Hélène, Directrice de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés, a entretenu l'assistance sur les performances du Processus de réalisation 9.

A cet effet, elle a fait observer un taux de traitement des dossiers de demande d'agrément et d'autorisations diverses dans les délais réglementaires de **100%** et un taux de structures contrôlées de **101,64%**. En outre, le Pilote du Processus a précisé que les **14** tâches échues sur les **16** retenues, au titre de la note d'orientation 2018, ont toutes été exécutées. Cependant, elle a mis en relief des difficultés attenantes à la non-transmission, dans les délais, des rapports par les entités.

### **10) Processus de Réalisation 10 : Réaliser les études économiques et financières**

Les performances du Processus de Réalisation 10, piloté par Monsieur DOH André, Directeur du Financement et du Suivi des Politiques Sectorielles, se résument à la réalisation des études programmées, avec **20** études menées sur les **20** retenues, soit un taux de **100%** à fin août 2018. Il a par ailleurs relevé les difficultés de production du TOFE base balance, du fait de la production tardive de la Balance Générale des Comptes du Trésor.

## **II-4-3- Au titre des Processus Support**

### **1) Processus Support 1 : Gérer les moyens généraux**

Monsieur NOUFE Michel, Directeur des Moyens Généraux et pilote du Processus, a présenté le bilan des activités au 31 août 2018. Concrètement, il a affiché un taux d'exécution du budget de **70%** et la réhabilitation de **10** postes comptables. Quant aux actions en lien avec la norme ISO 9001 version 2015, il a évoqué, entre autres, l'évaluation des besoins en ressources matérielles, avant de rappeler l'existence de contraintes budgétaires.

### **2) Processus Support 2 : Gérer les ressources humaines**

La communication relative aux performances du Processus Support 2 a été faite par Monsieur BAWA Urbain, Directeur des Ressources Humaines. De son exposé, il ressort un taux de satisfaction des besoins en ressources humaines de **20,13%**, dû à l'absence d'application effective du cadre organique des emplois. En outre, au titre de la mobilité du personnel, le Pilote du Processus a précisé que sur un effectif de **917** agents concernés, **340** agents ont été mutés, à ce jour. Au chapitre des difficultés, la mauvaise expression des besoins en agents par les services a été l'un des principaux problèmes évoqués.

### **3) Processus Support 3 : Gérer la formation**

Madame KONE Koumba, Directrice de la Formation, a procédé au reporting du Processus Support 3. Au nombre des performances énoncées, il faut retenir un taux d'exécution du plan de formation continue de **73,17 %** et un taux d'efficacité des formations de **90,22%** sur une cible de

90%. Comme difficulté, le Pilote du PS3 a évoqué la vétusté des bâtiments de l'Institut de formation de Yopougon.

#### **4) Processus Support 4 : Gérer le système d'information documentaire**

Madame GNESSOUGOU née BAROAN Padré Lydie, Directrice de la Documentation et des Archives, a présenté les performances de ce Processus. Ainsi, les actions d'amélioration de la gestion des archives affichent des résultats satisfaisants avec, notamment 335,33 mètres linéaires d'archives courantes organisées sur une cible de 100 mètres linéaires. Toutefois, le Pilote du PS4 a fait mention de plusieurs entraves, dont le faible taux de couverture en gestion des documents.

#### **5) Processus Support 5 : Gérer le système informatique**

Le Directeur des Systèmes d'Information, Monsieur KABRAN Ekian François, Pilote du Processus Support 5 a mis en exergue les résultats obtenus au 31 août 2018. Il s'agit, particulièrement, de la réalisation de 8 applications sur les 10 planifiées pour la gestion 2018. De même, il a avancé un taux de disponibilité des bases de données et des serveurs de 99% pour une cible de 95%. Le Pilote du Processus a, en revanche, décrit certaines difficultés, dont l'instabilité et la lenteur du réseau informatique.

#### **6) Processus Support 6 : Gérer la sécurité**

Le Pilote du Processus, Monsieur NOUFE Michel, est intervenu sur le bilan des activités dudit processus. Il en résulte, au titre des avancées, l'adoption d'une politique sécurité avec des taux de sensibilisation des services et de déploiement des consignes de sécurité de 50%. Ceci étant, le Pilote du Processus est revenu sur les contraintes budgétaires qui affectent, à certains égards, le financement des actions de sécurité.

Au total, l'ensemble des Pilotes de Processus ont évoqué les mutations d'ordre organisationnel et fonctionnel intervenues dans l'environnement interne et externe de leurs processus respectifs. Par ailleurs des perspectives ont été déclinées. Celles-ci vont, principalement dans le sens de l'application de mesures correctives face aux dysfonctionnements constatés et de la poursuite de l'exécution de la note d'orientation 2018.

En marge des reportings des Pilotes de Processus, 2 communications spécifiques ont été présentées. La première intervention a porté sur le Prix d'Excellence édition 2018 du Trésor Public. Le Conseiller Technique DOFERE Koné, Coordonnateur de l'Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie, a présenté le rapport sur l'évaluation des agents et des services. Il se dégage globalement de l'analyse des résultats desdites évaluations, une amélioration de l'appropriation du concours, nonobstant quelques faiblesses relevées quant à l'application des orientations et instructions de la Direction Générale.

Quant à la deuxième communication, elle a été l'occasion pour Mme KILI Cécile, médecin-chef du Centre Médical du Trésor, de rendre compte des résultats de l'étude relative aux pathologies récurrentes au Trésor Public qui fait suite aux visites médicales systématiques. Ces dernières ayant révélé un taux de 52,08% de résultats anormaux, des recommandations, consécutives aux



conclusions d'une enquête diligentée dans le cadre de la détermination des facteurs d'émergence de ces pathologies, ont été formulées.

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

**Fait à Yamoussoukro, le vendredi 21 septembre 2018**

**Le Séminaire**