MANUEL DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DU TRESOR PUBLIC

Référence : DGTCP-DQN-PM3-MAN-01-2022

Version : 2

Date d'édition : 03/10/2022

Page : 1/136

Rédaction du manuel	**Vérification du manuel**	**Validation du manuel**
RABET ZEHI AUGUSTIN Expert Qualité, Conseiller Technique du Directeur Général Signature :	**KASSI N'GUESSAN JACQUES** Directeur de la Qualité et de la Normalisation Signature : **AHOUSSI ARTHUR AUGUSTIN PASCAL** Directeur Général Adjoint Signature :	**ASSAHORE KONAN JACQUES** Directeur Général Signature :
Gestionnaire du document	Direction de la Qualité et de la Normalisation	
Destinataires pour action	**Destinataire pour information**	**Validité**
Tous les services	Direction Générale	A compter du :

 Avertissement : ***toute reproduction, diffusion et exploitation du présent manuel à des fins personnelles ou non autorisées par le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique sont strictement interdites.***

TABLE DES MATIERES

SIGLES, ACRONYMES, ABREVIATIONS ET SIGNIFICATIONS IV

LISTE DES TABLEAUX VI

LISTE DES FIGURES VII

LISTE DES PHOTOS D'ILLUSTRATION VIII

MOT DU DIRECTEUR GENERAL I

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL, CONTEXTE ET DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DU TRESOR PUBLIC 5

CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL 5

SECTION 1 : HISTORIQUE ET MISSIONS DU TRESOR PUBLIC *6*

Sous-Section 1 : Historique et évolution du Trésor Public 6

Sous-Section 2 : Missions principales du Trésor Public 14

SECTION 2 : TRESOR PUBLIC, UNE ORGANISATION HIERARCHICO-FONCTIONNELLE *15*

Sous-Section 1 : Une organisation de base de type pyramidal ou vertical 15

Sous-Section 2 : Intégration d'une organisation par processus et par projet 16

1. Le management par approche processus 19

2. La gestion en mode projet 22

CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DU TRESOR PUBLIC 24

SECTION 1 : CONTEXTE GENERAL *24*

Sous-Section 1 : Contexte interne et externe : état des lieux 24

Sous-Section 2 : Enjeux internes et externes pertinents pour le Trésor Public 25

SECTION 2 : DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE *30*

Sous-Section 1 : Cartographie des parties intéressées et catalogue des produits et services du Trésor Public 31

1. Cartographie des parties intéressées externes et internes 31

2. Produits et services du Trésor Public 38
Sous-Section 2 : Cartographie des processus du Trésor Public 45
1. Cartographie globale des processus 46
2. Cartographie détaillée des processus 48
3. Répartition des processus par axe de regroupement 64
4. Cartographies complémentaires 74

DEUXIEME PARTIE : MANAGEMENT STRATEGIQUE **78**

CHAPITRE 1 : LEADERSHIP ET ENGAGEMENT DE LA DIRECTION 78
SECTION 1 : VISION STRATEGIQUE ET PLANIFICATION ASSOCIEE *79*
Sous-section 1 : Formulation de la vision stratégique du Directeur Général 80
Sous-section 2 : Planification associée à la vision stratégique 82
1. Planification stratégique et opérationnelle 82
2. Dispositions prises pour faire face aux risques et saisir les opportunités 87
SECTION 2 : POLITIQUE QUALITE DU TRESOR PUBLIC *92*
Sous-section 1 : Processus d'établissement et de communication de la politique qualité du Trésor Public 92
1. Processus d'établissement de la politique qualité 92
2. Diffusion de la politique qualité 92
3. Explication de la politique qualité 93
Sous-section 2 : Objectifs qualité du Trésor Public 94
CHAPITRE 2 : ORIENTATION CLIENT 95
SECTION 1 : ENJEUX DU CONCEPT D'ORIENTATION CLIENT *95*
Sous-section 1 : Enoncé et fondements du principe 95
Sous-section 2 : Du concept d'usager à celui de client 96
1. Réticences vis-à-vis de l'utilisation du concept de client dans les administrations publiques 96
2. Justification de la pertinence de l'utilisation du concept de client dans les administrations publiques 96
SECTION 2 : DISPOSITIONS EN VIGUEUR AU TRESOR PUBLIC EN MATIERE D'ORIENTATION CLIENT *98*
Sous-section 1 : Le référentiel des engagements de service 98
1. La poursuite des efforts en matière d'accueil physique et téléphonique 99
2. Le renforcement du dispositif d'écoute client 100
Sous-section 2 : Surveillance de la satisfaction des usagers/clients et partenaires 101

CHAPITRE 3 : MANAGEMENT DE PROXIMITE ET GOUVERNANCE AU TRESOR PUBLIC 101
SECTION 1 : MANAGEMENT DE PROXIMITE *102*
SECTION 2 : GOUVERNANCE AU TRESOR PUBLIC *103*
Sous-section 1 : Les principaux organes de décision, de concertation, d'information et de surveillance 103
Sous-section 1 : Organes de gestion transparente et de renforcement de la confiance des usagers/clients et partenaires 107
CHAPITRE 4 : ROLES, RESPONSABILITES ET AUTORITES AU TRESOR PUBLIC 108
SECTION 1 : CADRE DE DEFINITION DES RESPONSABILITES ET AUTORITES *108*
SECTION 2 : OUTILS DE DECLINAISON OPERATIONNELLE DES RESPONSABILITES ET AUTORITES *109*
CHAPITRE 5 : GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES 112
SECTION 1 : NOTION DE CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES *112*
SECTION 2 : DISPOSITIF DE GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES AU TRESOR PUBLIC *113*

TROISIEME PARTIE : EVALUATION ET AMELIORATION DES PERFORMANCES **124**

CHAPITRE 1 : STRUCTURATION DU DISPOSITIF D'EVALUATION DES PERFORMANCES DU TRESOR PUBLIC 124
SECTION 1 : EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES *125*
Sous-section 1 : Etablissement et évaluation des contrats d'objectifs 125
Sous-section 2 : Système classique de notation des fonctionnaires de l'Etat 125
Sous-section 3 : Processus de désignation du Meilleur agent du Trésor Public 126
SECTION 2 : EVALUATION DES PERFORMANCES DES SERVICES OU PERFORMANCES COLLECTIVES *127*
SECTION 3 : EVALUATION DES PERFORMANCES DES PROCESSUS ET DU SYSTEME *127*
SECTION 4 : PLANIFICATION DE LA SURVEILLANCE, DE L'EVALUATION ET DE L'AMELIORATION DES PERFORMANCES *130*
CHAPITRE 2 : AMELIORATION DES PERFORMANCES DU TRESOR PUBLIC 133
SECTION 1 : PRINCIPALES SOURCES D'AMELIORATION DES PERFORMANCES *134*
SECTION 2 : LA GESTION DES NON-CONFORMITES ET ACTIONS CORRECTIVES *135*

CONCLUSION **135**

LISTE DES ANNEXES ..... **XIII**

BIBLIOGRAPHIE ..... **XIX**

SIGLES, ACRONYMES, ABREVIATIONS ET SIGNIFICATIONS

N°	Sigles, acronymes, abréviations	Significations
1	ACCC	Agence Comptable des Créances Contentieuses
2	ACCD	Agence Comptable Centrale des Dépôts
3	ACCT	Agence Comptable Centrale du Trésor
4	AMAT-CI	Assistance Mutuelle des Agents du Trésor de Côte d'Ivoire
5	BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
6	Cf.	Confère
7	CIEF	Cellule d'Intelligence Economique et Financière
8	DA	Direction des Assurances
9	DDA	Direction de la Documentation et des Archives
10	DCP	Direction de la Comptabilité Publique
11	DEMO	Direction des Etudes, des méthodes et de l'Organisation
12	DECFINEX	Direction des Etablissements de Crédits et des Finances Extérieures
13	DF	Direction de la Formation
14	DFSPS	Direction du financement et du Suivi des Politiques Sectorielles
15	DG	Direction Générale
16	DGD	Direction Générale des Douanes
17	DGI	Direction Générale des Impôts
18	DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
19	DMG	Direction des Moyens Généraux
20	DQN	Direction de la Qualité et de la Normalisation
21	DRH	Direction des Ressources Humaines
22	DRSSFD	Direction de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés
23	DSI	Direction des Systèmes d'Information
24	ENA	Ecole Nationale d'Administration
25	EPN	Etablissement Public National
26	FMI	Fonds Monétaire International

N°	Sigles, acronymes, abréviations	Significations
27	IGT	Inspection Générale du Trésor
28	ISO	Organisation Internationale de Normalisation
29	J	Jour
30	PGA	Paierie Générale des Armées
31	PGE	Paierie Générale pour l'Etranger
32	PGDP	Paierie Générale de la Dette Publique
33	PGI	Paierie Générale des Institutions
34	PGLCC	Pairie Générale des Loisirs, de la Culture et des Cultes
35	PGLEC	Paierie Générale des Logements et Équipements Collectifs
36	PGOSP	Paierie Générale de l'Ordre et de la Sécurité Publics
37	PGPE	Paierie Générale de la Protection de l'Environnement
38	PGPS	Paierie Générale de la Protection Sociale
39	PGS	Paierie Générale de la Santé
40	PGSGAP	Paierie Générale des Services Généraux des Administrations Publiques
41	PGSP	Paierie Générale du Secteur Parapublic
42	PGT	Paierie Générale du Trésor
43	PM	Processus de management
44	PR	Processus de réalisation
45	PS	Processus support
46	MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
47	MMP	Manuel de management de la performance
48	RGF	Recette Générale des Finances

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des enjeux internes 27
Tableau 2 : Synthèse des enjeux externes 27
Tableau 3 : Cartographie des parties intéressées externes du Trésor Public 33
Tableau 4 : Cartographie des parties intéressées internes du Trésor Public 36
Tableau 5 : Catalogue des produits et services du Trésor Public 38
Tableau 6 : Cartographie détaillée des processus 49
Tableau 7 : Déclinaison des orientations stratégiques en orientations spécifiques sur les processus et services 83
Tableau 8 : Outils standards de contrôle interne et de maîtrise des risques 89
Tableau 9 : Outils spécifiques de contrôle interne et de maîtrise des risques 90
Tableau 10 : Outils de déclinaison des responsabilités et autorités au Trésor Public 109
Tableau 11 : Matrice de gestion des connaissances organisationnelles du Trésor Public 114
Tableau 12 : Déclinaison des orientations stratégiques en objectifs qualité par processus et par projet 128
Tableau 13 : Matrices de planification des outils de surveillance, d'évaluation et de l'amélioration des performances 130

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cartographie globale des processus 47
Figure 2 : Schéma d'organisation des contrôles et de la surveillance des risques au Trésor Public 91

LISTE DES PHOTOS D'ILLUSTRATION

Photo 1 : une vue des activités sportives lors du séminaire-bilan 2018 et perspectives 2019 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro du 7 au 8 février 2019..... 73

Photo 2 : une vue du Comité de direction élargi et des personnes-ressources ayant participé au séminaire de présentation de la vision stratégique et d'adoption du Plan Stratégique Développement 2016-2020 le 09 septembre 2016 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro 81

Photo 3 : une vue du Centre de Relation Client du Trésor Public sis au rez-de-chaussée de l'Immeuble de la Cité financière du Plateau 99

Photo 4 : une vue d'un hall d'accueil à l'Agence Centrale de la Banque des Dépôts du Trésor sis face de l'Hôtel Ibis et de l'Ecole Notre Dame du Plateau.....100

Photo 5 : visite du Directeur Général à la Trésorerie Générale d'Abidjan-Sud sise face à l'Immeuble de la Fonction Publique 103

Photo 6 : une vue d'une réunion du Comité de direction élargi aux Chefs de postes de l'intérieur du pays par visio-conférence 104

Photo 7 : une vue des participants au séminaire-bilan 2016 et perspectives 2017 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro du 15 au 17 février 2017 105

Photo 8 : une vue des participants au séminaire-bilan 2018 et perspectives 2019 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro du 7 au 8 février 2019.106

MOT DU DIRECTEUR GENERAL

Le Président de la République, Son Excellence Alassane OUATTARA, m'a fait l'insigne honneur le 29 juin 2016 en me désignant à la tête de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique à l'issue d'un processus d'appel à candidature. Dès ma prise de fonction, je me suis engagé, à l'instar de mes prédécesseurs, à ajouter une marche supplémentaire au processus de modernisation de notre administration.

A cette fin, j'ai défini une vision à la hauteur de la mission qui m'a été confiée, à savoir « Bâtir une administration du Trésor Public plus performante, capable d'accompagner efficacement la croissance forte et inclusive amorcée depuis plusieurs années ».

Cependant, avoir une vision ne suffit pas. Il faudrait surtout qu'elle soit impulsée par un leadership intégrateur que le Chef doit nécessairement incarner. En clair, la vision doit être communiquée, comprise, partagée et concrétisée sur le terrain afin qu'elle soit porteuse de valeur ajoutée.

Dans cette perspective, j'ai décidé de mettre mes collaborateurs et l'ensemble des agents au centre de ma politique managériale par le renforcement de la cohésion interne, le développement du management participatif et de la transparence de l'action collective afin que chacun se sente concerné.

Pour ce faire, j'ai d'abord présenté ma vision dans mon discours d'orientation à l'occasion de mon premier Comité de direction élargi du 27 juillet 2016 tenu à l'Institut de Formation et de Renforcement des Capacités de Yopougon, en vue d'amener mes collaborateurs à m'accompagner à relever les grands défis qui se présentent au Trésor Public.

Ensuite, j'ai fait organiser un séminaire d'explication et d'appropriation de cette vision à l'Hôtel Président de Yamoussoukro du 8 au 9 septembre 2016. Ce séminaire a été le fait déclencheur de la gestion participative dont le premier acte fut l'adoption du Plan Stratégique de Développement 2016 – 2020.

Fort des acquis de la mise en œuvre de ce Plan, notre Administration doit poursuivre sa marche vers l'excellence ; c'est tout le sens de ma nouvelle vision stratégique, à savoir « maintenir un niveau de performance soutenu, pour un Trésor Public en marche vers l'excellence ».

Cette vision nouvelle et le Plan Stratégique de Développement 2021 – 2025 ont suivi le même processus de management participatif en termes de démarche d'adoption et d'appropriation.

Par ailleurs, j'ai initié une politique sociale qui vise principalement à améliorer le bien-être des agents et à renforcer le sentiment d'appartenance au Trésor Public. Toutes les actions que nous entreprenons dans le cadre de cette politique, notamment la création de la Caisse de Retraite des Agents du Trésor (CRAT), la réorganisation du Fonds de Solidarité des Agents du Trésor (FOSAT), les visites médicales systématiques, la Charte de prise en charge des pathologies sévères, la poursuite du développement de projets immobiliers, contribuent à mettre le bien-être des agents au centre de notre politique managériale.

Les agents comprennent le bien-fondé de ces actions dont les effets induits doivent permettre au Trésor Public de maintenir le cap de la performance durable. En effet, un Trésor Public plus performant implique, de mon point de vue, la capacité à :

1. mettre à la disposition de l'Etat, à moindre coût, les ressources nécessaires à la couverture de ses besoins à travers une plus grande diversification des instruments et sources de financement ;
2. honorer à bonne date les engagements de l'Etat et de ses démembrements à travers une gestion moderne et rationnelle de la trésorerie ;
3. mettre à la disposition des autorités, des outils pertinents d'aide à la décision grâce à un système d'information fiable et une automatisation des procédures ;
4. disposer de ressources humaines de qualité, capables d'accompagner le changement ;
5. inspirer davantage confiance aussi bien aux usagers-clients qu'aux partenaires techniques et financiers par la qualité des services et le respect strict des règles d'éthique et de déontologie.

Notre administration dispose du potentiel de compétences et de l'effet d'expérience nécessaires pour relever le défi de la performance durable et de l'excellence.

Aussi, voudrais-je inviter chaque membre de la grande famille du Trésor Public à entretenir ou à maintenir les qualités suivantes :

1. avoir le sens de la responsabilité, c'est-à-dire, s'acquitter volontairement et consciencieusement de son devoir, sans qu'il ne soit nécessaire de le rappeler aux acteurs concernés avant d'agir dans ce sens ;
2. développer en permanence la culture de l'excellence et du mérite par le travail bien fait ;
3. privilégier l'esprit d'équipe pour tirer le meilleur profit des efforts communs, car comme je le rappelle à chaque occasion, « **le groupe est toujours plus fort que le plus fort du groupe** ».

INTRODUCTION GENERALE

Le processus de modernisation du Trésor Public s'inscrit dans le contexte général du nouveau management public fondé sur le management de la performance par la qualité.

En effet, la performance est la capacité pour un organisme de réunir les moyens adaptés, de les utiliser dans les meilleures conditions possibles, en mettant en œuvre une stratégie globale cohérente et pertinente pour atteindre des objectifs crédibles, productifs et durables. Ce concept, très courant dans le secteur privé, est d'actualité dans les administrations publiques dont l'environnement, caractérisé par des mutations permanentes, suscitent des défis auxquels elles ne sont ni habituées ni préparées en principe.

Il est donc clair que la problématique de la performance se pose dans ces administrations au regard des contraintes institutionnelles, organisationnelles et budgétaires auxquelles elles sont confrontées en général. Cette problématique se pose d'autant plus que « *l'image traditionnelle de l'action publique est souvent contraire à une image de qualité* » (BARTOLI, 2009).[1]

Et pourtant, selon les dispositions de l'article 42 de la constitution ivoirienne de 2016, « *L'Etat et les collectivités publiques doivent garantir à tous un service public de qualité, répondant aux exigences de l'intérêt général.* »

Au regard de cette exigence constitutionnelle, la démarche qualité devient une alternative crédible et légitime pour assurer la qualité des services publics. Toutefois, cette démarche de progrès, en tant que levier de performance, se construit avec des agents bien impliqués dans le projet managérial, des dirigeants engagés et disposant surtout de marge de manœuvre pour déployer un leadership efficace. Or, les contraintes susmentionnées, réduisent ou compromettent les capacités des dirigeants susceptibles d'incarner un potentiel de leadership novateur à la tête de ces administrations.

[1] Annie BARTOLI, *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3ème édition, 2009, page 113

Dans le cas du Trésor Public, il convient de relever fort heureusement que le processus de désignation du Directeur Général par appel à candidature crée une dynamique qui prédispose cette administration à demeurer le champ d'expérimentation de modèles de management de la performance adaptés à son contexte, malgré la contrainte notamment budgétaire.

Le « MOT » du Directeur Général est un résumé parfait du processus de management de la performance du Trésor Public fondé sur une architecture sociale conforme à la perception de Warren Bennis et Burt Nanus (1985)[2] ; ces derniers décrivent ce construit social en trois phases: *« d'abord, l'architecture sociale se présente comme une interprétation partagée des événements qui surviennent dans l'organisation de sorte que ses membres sachent quel est le comportement qu'on attend d'eux. Ensuite, elle suscite une adhésion à la philosophie et aux valeurs fondamentales de l'organisation, c'est-à-dire à la vision perçue par le personnel comme l'objectif pour lequel travailler et se battre. Enfin, l'architecture sociale d'une organisation est une sorte de mécanisme de contrôle, qui sanctionne ou qui proscrit un certain type de comportement … Cette architecture sociale repose sur la pertinence de la vision du leader, la manière dont il mobilise son personnel autour de cette vision, et la manière dont il l'institutionnalise »*

Le présent manuel décrit les dispositions prises par le Trésor Public en matière de management de la performance par la qualité, en référence aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015. Ce manuel, organisé en trois parties, constitue la mémoire des bonnes pratiques et des routines organisationnelles en amélioration qui caractérisent la spécificité du Trésor Public en tant qu'administration de référence, résolument au service des parties intéressées et soucieuse de l'amélioration de la qualité des services.

[2] Warren Bennis, Burt Nanus, *Diriger, les secrets des meilleurs leaders,* InterEditions 1985, 28 pages.

La première partie, intitulée « Cadre organisationnel, contexte et domaine d'application du système de management de la performance du Trésor Public », est constituée de deux chapitres :

- le chapitre 1 portant sur le cadre organisationnel, présente l'historique du Trésor Public et ses missions, ainsi que la structure de son organisation ;
- le chapitre 2 met en relief le contexte interne et externe du Trésor Public, d'une part et le domaine d'application de son système de management de la performance, d'autre part.

La deuxième partie, structurée en quatre chapitres, décrit le management stratégique déployé au Trésor Public :

- le chapitre 1 porte sur les caractéristiques du leadership et de l'engagement de la direction ;
- le chapitre 2 traite du principe de l'orientation client et des dispositions prises pour démontrer que le Trésor Public est une administration respectueuse des parties intéressées par le développement d'une capacité d'écoute en vue de mieux les satisfaire ;
- le chapitre 3 décrit le management de proximité et les mécanismes de gouvernance en vigueur au Trésor Public ;
- le chapitre 4 présente les modalités de définitions des rôles, responsabilités et autorités au Trésor Public.

La troisième partie porte sur le système d'évaluation et d'amélioration des performances et comprend deux chapitres :

- le chapitre 1 décrit le dispositif d'évaluation des performances individuelles et collectives du Trésor Public;
- le chapitre 2 présente les mécanismes d'amélioration des performances du Trésor Public.

PREMIERE PARTIE :

CADRE ORGANISATIONNEL, CONTEXTE ET DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DU TRESOR PUBLIC

PREMIERE PARTIE : CADRE ORGANISATIONNEL, CONTEXTE ET DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DU TRESOR PUBLIC

Le système de management de la performance du Trésor Public repose sur un cadre organisationnel stable et structuré qui s'adapte aux mutations de l'environnement politique, légal et réglementaire, technologique, culturel, économique, social …

CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL

Le Trésor Public a une culture traditionnelle d'organisation inspirée successivement des différents décrets portant organisation du Ministère en charge de l'Economie et des Finances et les arrêtés successifs portant organisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Le cadre organisationnel permet au Trésor Public d'exécuter ses missions principales et de répondre, autant que nécessaire, aux besoins de l'Etat et de ses démembrements et des autres parties intéressées.

SECTION 1 : HISTORIQUE ET MISSIONS DU TRESOR PUBLIC

Le contexte de la création du Trésor Public de Côte d'Ivoire, son évolution, l'élargissement progressif de ses missions et de ses compétences, ont contribué à renforcer l'utilité socio-économique de cette administration financière publique.

Sous-Section 1 : Historique et évolution du Trésor Public

Le Trésor Public ivoirien a connu de profondes mutations tant dans son organisation que dans son fonctionnement depuis sa création. De grandes dates et plusieurs décrets successifs marquent son évolution.

31 Décembre 1959

Le Trésor Public ivoirien était un service rattaché au Trésor Français conformément à la Convention FRANCO-IVOIRIENNE[3] relative aux relations entre le Trésor Public et la République de Côte d'Ivoire ainsi qu'aux concours réciproques et à la coopération de la République de Côte d'Ivoire et de la République française pour l'organisation et le fonctionnement des services des Trésors.

14 Décembre 1962

Le décret n°62-457 du 14 décembre 1962 portant organisation des services du Trésor de la République de Côte d'Ivoire a prévu qu'à compter du 1er janvier 1963, et par application des titres II à IV de la Convention FRANCO-IVOIRIENNE du 31 décembre 1959, le Trésor ivoirien devait

[3] *Cf. Journal Officiel de la République de Côte d'Ivoire du 29 février 1968, pages 340 à 345*

être érigé en une Trésorerie Générale avec à sa tête un Trésorier Payeur Général et a prévu également, la création d'une Trésorerie Générale à Abidjan, des Trésoreries particulières à Korhogo, Bouaké et Daloa, ainsi qu'une Recette Municipale à Abidjan et des perceptions.

26 Décembre 1968

Le décret n°68-605 du 26 décembre 1968 crée une Direction de la Comptabilité Publique et du Trésor et réorganise les services.

01 Décembre 1971

Le décret n°71-639 du 01 décembre 1971 crée le poste de Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor. Quelques aménagements de forme ont également été apportés dans l'Administration Centrale, avec la création de nouvelles Trésoreries Départementales.

17 Août 1978

Le décret n°78-683 du 17 août 1978 crée une Direction du Trésor Public dirigée par un Trésorier Payeur Général, placée sous l'autorité du Ministre de l'Économie et des Finances, et du Plan. Ce décret apporte une innovation capitale. À compter du 1er janvier 1979, le responsable principal du Trésor Public Ivoirien, tout en conservant le titre de Trésorier Payeur Général, avec rang de Directeur Général d'Administration Centrale, n'exerçait plus de fonctions comptables.

Ses responsabilités sont désormais réparties entre quatre Agences comptables centrales :

- l'Agence Comptable Centrale de la Comptabilité ;
- l'Agence Comptable Centrale des Dépenses Publiques ;
- l'Agence Comptable Centrale des Ressources Publiques ;
- l'Agence Comptable Centrale des Chancelleries Diplomatiques et Consulaires.

18 Février 1981

Le décret n°81-138 du 18 février 1981 modifiant le décret n°78-683 du 17 août 1978 portant organisation du Trésor Public, crée la Direction des Établissements Publics et des Collectivités Locales.

24 Juin 1981

Le décret n°81-465 du 24 juin 1981 fixant les attributions du Ministre de l'Économie et des Finances et portant organisation du Ministère, crée la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor. Le titre de Trésorier Payeur Général est supprimé et remplacé par celui de Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor.

10 novembre 1982

Le décret n°82-1035 du 10 novembre 1982, modifiant le décret n°81-465 du 24 juin 1981 crée l'Inspection Générale du Trésor et la Direction de la Comptabilité Parapublique.

04 Juillet 1984

Le décret n°84-849 du 04 juillet 1984 crée la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor avec de nouveaux services. L'innovation apportée par ce décret est la création de la Direction des Finances Extérieures et du Crédit.

16 Mars 1992

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, apporte des changements au niveau des Services Centraux et des Services Extérieurs. L'innovation porte sur la création de l'Agence Judicaire du Trésor et la Direction des Assurances.

En outre, le décret confère aux Trésoriers Départementaux, le rang de Directeur d'Administration Centrale.

08 Octobre 1997

Le décret n°97-582 du 08 octobre 1997 modifie le décret n°92-115 du 16 mars 1992 et réorganise le Trésor Public. Des modifications interviennent entre autres au niveau des Agences Comptables Centrales érigées en Postes Comptables Généraux ; les Trésoreries Départementales sont transformées en Trésoreries Régionales et les Perceptions ayant un certain volume d'opérations, portent désormais la dénomination de Trésoreries Principales.

Ce décret crée, entre autres services, l'Agence Comptable de la Dette Publique et l'Agence Comptable des Créances Contentieuses.

Les réformes mises en œuvre dans les années 90 ont permis à la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor d'élargir son champ de compétences à l'animation des marchés financiers et des assurances ainsi qu'à la gestion de la dette publique par le rattachement de deux Directions :

- la Direction des Assurances et de la Bourse en 1992 (Cf. décret du 16 mars 1992);
- la Direction de la Dette Publique en 1997 (Cf. décret du 08 octobre 1997).

04 Mai 2001

Le décret n°2001-210 du 04 mai 2001 portant organisation du Ministère de l'Économie et des Finances, crée l'Agence Comptable Centrale des Dépôts. Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique est nommé à la suite d'un appel à candidature.

15 Mai 2007

Le décret n°2007-468 du 15 mai 2007 portant organisation du Ministère de l'Économie et des Finances, consacre le changement de dénomination de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor qui devient désormais la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Ce décret crée :

- la Direction de la Formation, de la Documentation et de la Communication ;
- la Direction de l'Informatique ;
- la Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux ;
- la Direction de la Qualité et de la Normalisation ;
- la Paierie Générale des Forces de Défense et de Sécurité.

07 Septembre 2011

Le décret n°2011-222 du 07 septembre 2011 portant organisation du Ministère de l'Économie et des Finances crée de nouvelles Directions Centrales :

- la Direction des Études, des Méthodes et Organisation ;
- la Direction de la Coordination Statistique ;
- la Direction de la Formation ;
- la Direction de la Documentation et des Archives ;
- la Direction de la Communication et des Relations Publiques ;
- la Direction des Systèmes d'Information.

23 Décembre 2014

Le décret 2014-864 du 23 décembre 2014 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre chargé de l'Économie et des Finances, crée un deuxième poste d'Inspecteur Général Adjoint du Trésor. Ce décret élargit les missions de l'Inspection Générale du Trésor à l'ensemble des structures du Ministère chargé des Finances.

03 Août 2016

Le décret 2016-600 du 03 août 2016 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé de l'Economie et des Finances, décompose la Direction du Trésor en deux Directions centrales, à savoir la Direction des Etablissements de Crédit et des Finances Extérieures et

la Direction du Financement et du Suivi des Politiques Sectorielles, et attribue une nouvelle dénomination au services suivants : la Direction de la Coordination Statistique, la Direction de la Microfinance et la Direction de la Dette Publique, à savoir :

- la Direction de la Coordination Statistique et du Suivi du Programme Economique et Financier (ex Direction de la Coordination Statistique);
- la Direction de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés (ex Direction de la Microfinance) ;
- la Direction de la Dette Publique et des Dons (ex Direction de la Dette Publique).

Par ailleurs, ce Décret change la dénomination de plusieurs postes comptables généraux dont l'Agence Comptable de la Dette Publique devenue Paierie Générale de la Dette Publique. En outre, ce décret érige la Direction de la Comptabilité Parapublique en Paierie Générale du Secteur Parapublic.

15 Août 2020

Le décret 2020-52 du 15 janvier 2020 modifiant le décret 2016-600 du 03 août 2016 portant organisation du Ministère auprès du Premier Ministre, chargé de l'Economie et des Finances, tel que modifié par le décret 2018-478 du 16 mai 2018, crée des Paieries Générales auprès des Ministères (Cf. article 31 nouveau), en remplacement de la Paierie Générale du Trésor.

08 Septembre 2021

Le décret 2021-454 du 8 septembre 2021 introduit des modifications substantielles dans l'organigramme de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

A cet effet, il convient de relever :

- l'institutionnalisation de l'Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie, organe créé en 2011 par Décision de Monsieur le Directeur Général ;
- la suppression de deux Directions centrales, à savoir la Direction de la Dette Publique et des Dons et la Direction du Financement et du Suivi des Politiques Sectorielles, dont les attributions ont été transférées à la nouvelle Direction Générale des Financements ;
- le changement de dénomination de certains services ; il s'agit de l'Inspection Générale du Trésor, de la Direction des Méthodes et de l'Organisation, de la Direction de la Coordination Statistique et du Suivi du Programme Economique et Financier, de la Direction de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés, dont les nouvelles dénominations sont respectivement :
- Inspection Générale et Audit du Trésor ;
- Direction de la Stratégie et du Développement Institutionnel ;
- Direction de la Coordination Statistique ;
- Direction des Systèmes Financiers Décentralisés.

Note : le décret 2021-454 du 8 septembre 2021 introduit des modifications substantielles dans l'organigramme de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ; cependant, « pour nécessité du service public, les responsables actuels des Directions dont la dénomination a changé, peuvent poursuivre leur office sous l'ancien timbre, en s'abstenant toutefois, d'accomplir des actes relevant des nouvelles fonctions » (Cf. correspondance N° 000638/MEF/CAB/AJT-2/dms portant Avis de l'Agence Judiciaire du Trésor à l'attention de Monsieur le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique du 13 avril 2022).

En référence à cette correspondance et en l'absence d'un nouvel arrêté portant organisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et fixant ses attributions, les missions, l'organigramme et les dénominations des services concernés dans le décret du 8 septembre 2021 demeurent inchangés dans le présent manuel de management de la performance.

Sous-Section 2 : Missions principales du Trésor Public

Selon les dispositions de l'article 2 de l'arrêté n°013/MEF/DGTCP/DEMO du 09 février 2017, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est chargée de :

- définir la politique et assurer la gestion administrative et comptable de la trésorerie de l'État ;
- exécuter et contrôler les opérations des budgets de l'État, des Établissements Publics Nationaux (EPN), des Collectivités Territoriales et de tout autre organisme public dont la gestion économique et financière relève d'un comptable public ;
- assurer la garde et le maniement des deniers publics ;
- veiller à une meilleure allocation des ressources et assurer la régulation de la trésorerie dans le cadre du Compte Unique du Trésor ;
- assurer la gestion administrative, financière et comptable de la dette publique ;
- conduire les relations financières avec l'extérieur ;
- élaborer et appliquer la réglementation de la comptabilité publique ;
- de veiller à la tenue de la comptabilité de l'État, des EPN, des Collectivités Territoriales et de tout autre organisme public dont la gestion économique et financière relève d'un comptable public ;
- élaborer et appliquer la réglementation relative aux Systèmes Financiers Décentralisés ;
- collecter l'épargne publique ;

- élaborer et appliquer la réglementation relative aux organismes chargés du crédit, des assurances et des opérations boursières en liaison avec la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Commission Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine ;
- définir la politique monétaire et bancaire en liaison avec la BCEAO ;
- veiller à la clôture de liquidation des organismes publics et parapublics ;
- veiller à la surveillance des entreprises sous tutelle.

En résumé, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique assure des missions de mobilisation des ressources, de règlement des dépenses, de gestion de la trésorerie, de tenue de la comptabilité, de reddition des comptes et de régulation du secteur financier.

SECTION 2 : TRESOR PUBLIC, UNE ORGANISATION HIERARCHICO-FONCTIONNELLE

Les arrêtés successifs portant organisation du Trésor Public et le besoin d'adaptation de la structure au processus de modernisation et aux exigences de performance, ont donné naissance à une organisation à la fois hiérarchique et fonctionnelle.

Sous-Section 1 : Une organisation de base de type pyramidal ou vertical

La structure pyramidale est le premier niveau d'organisation du Trésor Public. C'est à partir de cette structure traditionnelle que le budget et les autres moyens nécessaires sont initialement planifiés. Elle tire sa pertinence du cadre légal et réglementaire portant organisation et fonctionnement de cette administration.

Le Trésor Public est dirigé par un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il a rang de Directeur Général d'Administration Centrale. Il est assisté de deux Directeurs Généraux Adjoints nommés par décret pris en Conseil des Ministres. Ils ont rang de Directeur Général Adjoint d'Administration Centrale.

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est composée :

- de l'Inspection Générale du Trésor ;
- des Directions Centrales ;
- des Postes Comptables Généraux ;
- des Postes Comptables Supérieurs Déconcentrés ;
- des Postes Comptables Subordonnés Déconcentrés.

Les Directions Centrales sont :

- la Direction des Etablissements de Crédit et des Finances Extérieures ;
- la Direction du Financement et du Suivi des Politiques Sectorielles ;
- la Direction des Assurances ;
- la Direction de la Dette Publique et des Dons ;
- la Direction de la Comptabilité Publique ;
- la Direction des Études, des Méthodes et de l'Organisation ;
- la Direction de la Coordination Statistique et du Suivi du Programme Economique et Financier ;
- la Direction de la Formation ;
- la Direction de la Documentation et des Archives ;
- la Direction de la Communication et des Relations Publiques ;

- la Direction des Systèmes d'Information ;
- la Direction de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés ;
- la Direction des Ressources Humaines ;
- la Direction des Moyens Généraux ;
- la Direction de la Qualité et de la Normalisation.

Les Postes Comptables Généraux sont :

- l'Agence Comptable Centrale du Trésor ;
- la Recette Générale des Finances ;
- la Paierie Générale des Affaires Economiques ;
- la Paierie Générale de la Dette Publique;
- l'Agence Comptable des Créances Contentieuses ;
- l'Agence Comptable Centrale des Dépôts ou Banque des Dépôts du Trésor Public ;
- la Paierie Générale des Armées ;
- la Paierie Générale des Institutions ;
- Pairie Générale des Loisirs, de la Culture et des Cultes ;
- Paierie Générale des Logements et Équipements Collectifs ;
- Paierie Générale de l'Ordre et de la Sécurité Publics ;
- Paierie Générale de la Protection de l'Environnement ;
- Paierie Générale de la Protection Sociale ;

- Paierie Générale de la Santé ;
- Paierie Générale des Services Généraux des Administrations Publiques ;
- Paierie Générale du Secteur Parapublic.

Les Postes Comptables Supérieurs Déconcentrés sont :

- les Trésoreries Générales ;
- les Recettes Principales des Impôts ;
- la Recette Principale des Douanes.

Les Postes Comptables Subordonnés Déconcentrés sont :

- les Paieries de District ;
- les Paieries de Région ;
- les Trésoreries Principales ;
- les Agences Principales de la Banque des Dépôts du Trésor Public ;
- les Agences de la Banque des Dépôts du Trésor Public ;
- les Paieries à l'Étranger ;
- les Trésoreries ;
- les Recettes des Produits Divers du Trésor ;
- les Postes Comptables Spéciaux constitués des Recettes des Impôts et des Recettes des Douanes ;
- les Agences Comptables des Établissements Publics Nationaux et les Agences Comptables des Projets.

L'organigramme[4] du Trésor Public fait l'objet de mise à jour selon l'évolution du contexte et de l'organisation.

Sous-Section 2 : Intégration d'une organisation par processus et par projet

Le contexte du nouveau management public, impulsé notamment par la démarche qualité et les impératifs du management de la performance, a permis au Trésor Public de renforcer son cadre organique par une organisation par processus et par projet.

Ainsi, d'une structure traditionnellement hiérarchique, l'organisation du Trésor Public repose désormais sur une structure hiérarchico-fonctionnelle et par projet selon le besoin.

1. Le management par approche processus

1.1. Intérêt du management par approche processus au Trésor Public et responsabilités des acteurs

Le fonctionnement par approche processus est le deuxième niveau d'organisation du Trésor Public. Il s'appuie sur la structure hiérarchique qui constitue le socle organique du Trésor Public.

[4] *Organigramme du Trésor Public, voir Annexe 1.*

Le management par approche processus consiste à prendre en compte toutes les activités requises pour les orienter de manière homogène vers la satisfaction des parties intéressées, à les structurer, les affecter, les documenter, les analyser, les maîtriser et les optimiser, afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.

Chaque processus se caractérise par des objectifs, des responsabilités précises, des enchaînements d'activités. Les interfaces entre les processus sont déterminées et gérées.

Ainsi, l'ensemble des activités du Trésor Public ont été identifiées et regroupées en blocs d'activités homogènes. Il s'agit de processus dont les enjeux principaux sont le décloisonnement des services dans une optique de flexibilité et de maîtrise des activités. En réalité, « des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent (…) Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances ».[5]

La coordination du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus est confiée à des responsables appelés pilotes de processus. La désignation des pilotes est faite en général à partir des critères suivants selon le cas :

- un responsable naturel du processus qui est en principe un Directeur central ou un Comptable Général : sa désignation prend en compte sa prépondérance sur les activités, en termes de responsabilité et d'autorité, selon :
  - ✓ les arrêtés respectifs portant organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique ;
  - ✓ les mécanismes de coordination des activités et de reporting ;
- un responsable désigné d'autorité par le Directeur Général sur la base de son expérience et de ses qualités managériales.

[5] *Norme internationale ISO 9000, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires, Quatrième édition, 15 09 2015, articles 2.3.4.1 et 2.3.4.2, p. 6*

Ainsi, les critères de désignation du pilote de processus par la Direction Générale sont respectivement la compétence et la prépondérance sur les activités du processus au sein du Trésor Public. Le pilote de processus reçoit respectivement de la Direction Générale, une décision de nomination, une lettre de mission et une feuille de route en vue d'assurer le fonctionnement et la maîtrise du processus. Il convient de relever que le pilote de processus n'a pas de pouvoir hiérarchique sur les responsables des unités administratives qui contribuent au fonctionnement et à la maîtrise du processus.

Les Chefs des Circonscriptions Financières sont contributeurs sur les processus de leurs champs de compétences. Chacun reçoit, à cet effet, une décision de nomination et une feuille de route qui précisent ses responsabilités sur les processus. Les Directions centrales, les Postes Comptables Généraux et les Trésoreries Générales, disposent en principe d'un Chef de Service Qualité et Contrôle Interne qui reçoit une décision de nomination et une feuille de route qui déterminent ses attributions au niveau du processus.

Certains processus, en fonction de leurs spécificités, ont des Correspondants processus. Il s'agit en général de Chefs de poste, de Fondés de pouvoirs ou de Chefs de services selon le domaine de compétences ou les exigences des pilotes de processus concernés. Ces Correspondants servent de relais entre les services pilotes de processus et les services contributeurs ou les autres processus pertinents en tant que clients ou fournisseurs. Le Correspondant processus, reçoit une décision de nomination émanant de son responsable de service et une feuille de route en rapport avec ses attributions.

1.2. Le système de reporting sur les processus

Le reporting sur les processus concerne les services pilotes et les services contributeurs de processus. Il porte en général sur l'état d'exécution des plans d'actions, le traitement des plaintes et réclamations selon le cas, la surveillance des risques, la mise en œuvre des engagements de service, les indicateurs de performance et les données ainsi que les informations relatives aux activités opérationnelles. Les données et informations

pertinentes sont transmises aux services pilotes de processus par les responsables des services concernés en vue de leur centralisation. Le résultat de la consolidation des données et informations est transmis aux processus centralisateurs.

2. La gestion en mode projet

Les projets, d'une manière générale, sont des leviers de performance des processus. Ils sont conçus et développés au Trésor Public sur la base de la vision du Directeur Général et des orientations stratégiques. La coordination des projets se fait selon une logique fonctionnelle. Une équipe projet est mise en place pour chaque projet sur décision du Directeur Général.

La coordination du projet est assurée par un Conseiller Technique du Directeur Général désigné selon son champ de compétences.

La conduite opérationnelle de chaque projet est assurée par un Chef de projet, en général, responsable métier et/ou pilote de processus. Il a en charge le reporting au Comité de pilotage du projet, au Comité de direction et en revue de direction en fonction de la périodicité définie et selon l'ordre du jour adopté.

La coordination générale de tous les projets est assurée par un Coordonnateur, Conseiller Technique du Directeur Général. Il est assisté de Chargés d'Etudes.

L'interaction entre le Coordonnateur Général des projets, le Coordonnateur de projet et le Chef de projet permet de garantir la cohérence du management des projets et du management par approche processus.

La revue de l'état d'avancement des projets se fait à trois niveaux :

premier niveau : revue par l'équipe projet

Sur la base des activités du projet, l'équipe projet fait le point mensuel de l'état d'exécution ou d'avancement des tâches et produit les justifications nécessaires. Une fiche de suivi-évaluation du projet renseignée et les comptes rendus de réunion font l'objet d'enregistrement.

deuxième niveau : revue au Comité de direction

Les Chefs de projets présentent au Comité de direction, l'état des indicateurs de performance des projets et des processus, ainsi que les difficultés éventuelles rencontrées, selon le chronogramme de passage établi.

Toutefois, selon le contexte ou les circonstances, cette étape peut être directement intégrée à la revue stratégique semestrielle des projets dans le cadre des communications ou reporting des pilotes de processus.

troisième niveau : revue stratégique semestrielle

En milieu d'année, généralement dans le mois de juillet, une évaluation de l'impact de chaque projet sur les objectifs stratégiques est effectuée. Cette évaluation est combinée à la revue de direction qui se tient deux fois par an. Un Comité scientifique est chargé de la coordination de la revue de direction et de la revue des indicateurs de performances, en relation avec les pilotes de processus et Chefs de projet.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DU TRESOR PUBLIC

Le contexte est la « combinaison d'enjeux internes et externes pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne la détermination et la réalisation de ses objectifs ».[6]

La compréhension du contexte du Trésor Public permet de mieux appréhender les principales mutations, la pertinence des exigences des parties intéressées et le domaine d'application du système de management de la performance du Trésor Public.

SECTION 1 : CONTEXTE GENERAL

Le contexte général comprend toutes les composantes de l'environnement interne et externe susceptibles d'exercer une influence sur les performances du Trésor Public. L'identification des caractéristiques de cet environnement permet de mieux comprendre les enjeux internes et externes et d'orienter la stratégie du Trésor Public.

Sous-Section 1 : Contexte interne et externe : état des lieux

Le Trésor Public à développé une culture de diagnostic de son environnement grâce au management stratégique. La revue de cet environnement permet de définir ou de mettre à jour les politiques et stratégies nécessaires. Ce processus est donc fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe ainsi que des enjeux identifiés.

[6] *Cf. norme ISO 9000 version 2015 ; Article 3.2.2, Page 12*

Sous-Section 2 : Enjeux internes et externes pertinents pour le Trésor Public

Les enjeux constituent l'ensemble des retombées de la démarche de management de la performance pour le Trésor Public ou les risques susceptibles d'être encourus en cas d'inertie éventuelle face aux mutations de l'environnement interne et externe. « Les enjeux peuvent comprendre des facteurs positifs et négatifs ou des conditions, à prendre en considération »[7]. Les enjeux permettent de mieux appréhender les défis à relever par le Trésor Public.

D'une manière générale, le Trésor Public fait face notamment à des enjeux politiques, de gouvernance, organisationnels et de performance, légaux et réglementaires, socio-économiques et technologiques. Chaque processus dispose d'une matrice d'exploitation des résultats de la revue du contexte qui permet d'appréhender les enjeux internes et externes spécifiques. Ces enjeux sont globalement liés au processus de modernisation du Trésor Public, à la nécessité d'adaptation de l'organisation et de l'offre de services à l'évolution des besoins et attentes des parties intéressées.

La surveillance et la revue des informations relatives à ces enjeux sont réalisées par les pilotes de processus et responsables des services contributeurs. La surveillance est réalisée autant que possible et la revue est semestrielle au niveau de chaque processus et service contributeur.

Au Trésor Public, les principaux instruments de surveillance et de revue des informations relatives aux enjeux internes et externes, sont les suivants :

- la lettre d'orientation du Directeur Général qui comprend le thème de l'année ; elle est diffusée chaque année à l'ensemble des services ;
- la revue de direction ;
- les réunions hebdomadaires du Comité de direction ;
- les réunions hebdomadaires de directions ;

[7] Cf. Norme ISO 9001 version 2015, NOTE 1, page 1.

- les revues de processus ;
- les réunions de services.

Note : les tableaux 1 et 2 fournissent un aperçu général des enjeux pour le Trésor Public, au regard du contexte interne et externe.

Chaque processus dispose d'une matrice d'exploitation des résultats de la revue du contexte. Cet outil précise notamment les types d'enjeux selon l'évolution du contexte, les actions décidées et les effets induits.

Tableau 1 : Synthèse des enjeux internes

N°	Principales caractéristiques de l'environnement interne	Enjeux internes pour le Trésor Public
1	La mise en place d'un Code d'Ethique et de Déontologie des agents du Trésor Public et d'un Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public	Enjeux culturel, éthique et déontologique et de gouvernance : La conformité au référentiel de comportement conduit à renforcer : - la culture institutionnelle et le sentiment d'appartenance des agents au Trésor Public ; - l'éthique et le sens du service public.
2	Le Trésor Public poursuit la dynamique de modernisation par l'intégration du management stratégique, l'utilisation de méthodes et outils modernes de management de la performance, des technologies de l'information et de la communication (informatisation, numérisation, digitalisation) et de fiabilisation du système d'information.	Enjeux managérial et organisationnel : Les changements induits par les impératifs de la modernisation du Trésor public dans le contexte de la certification globale et du maintien du certificat ISO 9001 : - requièrent une revue des qualifications et des compétences ; - imposent de nouvelles exigences en termes de style de management à tous les responsables de service ; - impliquent l'appropriation des méthodes et outils modernes de management par les services ; - requièrent une résilience à toute épreuve.
3	Intégration d'un nouveau système d'évaluation des performances au Trésor Public	Enjeu managérial et de performance : Le système d'évaluation de la performance permet de créer les conditions : - de la concertation et du management coopératif entre les supérieurs hiérarchiques et leurs principaux collaborateurs ; - de la motivation et de l'amélioration de la performance tant au niveau des agents que des services.
4	Consolidation des acquis sociaux : Politique sociale, Caisse de Retraite des Agents du Trésor (CRAT), développement de Projets immobiliers, concertations périodiques entre la Direction Générale et les Associations syndicales.	Enjeu social : Le renforcement de la politique social vise à : - créer les conditions de la motivation du personnel ; - améliorer le climat social.

Tableau 2 : Synthèse des enjeux externes

N°	Principales caractéristiques de l'environnement externe	Enjeux externes pour le Trésor Public
1	L'impératif pour le Trésor Public de procéder au règlement des soldes des fonctionnaires et agents de l'Etat chaque fin de mois quelles que soient les contraintes de trésorerie.	Enjeu social, politique et économique : La capacité mensuelle de régler les soldes des fonctionnaires et agents de l'Etat, garantit la confiance vis-à-vis de l'Etat et contribue à maintenir la paix sociale. Le Trésor Public a toujours tenu cet engagement. Le règlement des soldes des fonctionnaires constitue un levier de la croissance nationale, car il permet d'enregistrer la contribution des ménages sur (stimuler) la consommation qui est un agrégat important.
2	Les usagers/clients : - ne sont plus passifs face au service public ; - sont devenus plus exigeants ; - utilisent de plus en plus les réseaux sociaux de sorte que tout dysfonctionnement d'un service public peut ne plus passer inaperçu et peut mettre à mal l'image et la crédibilité du service public.	Enjeu social : S'organiser pour répondre efficacement aux besoins et attentes des usagers/clients, contribue à : - renforcer la confiance vis-à-vis du Trésor Public ; - améliorer la crédibilité externe du Trésor Public. L'amélioration de la qualité des services et les outils d'écoute client contribuent à relever ces défis liés à cet enjeu.
3	Les fournisseurs/prestataires de l'Etat exigent le règlement de leurs factures à bonne date. Une frange de fournisseurs/prestataires constituées de Petites et Moyennes Entreprises a souhaité bénéficier de délai de paiement de leurs factures inférieur à 90 jours. Les partenaires Techniques et Financiers (PTF), Prêteurs de l'Etat, réclament le respect scrupuleux des échéances de remboursement de leurs créances.	Enjeux économique, social, politique et de gouvernance : L'apurement de la dette intérieure par le Trésor Public permet aux entreprises de maintenir des emplois, de redynamiser le tissu économique et de stimuler la croissance. Le suivi du délai de paiement, de la maturité des mandats et de la mise en place du Centre d'Accueil et d'Information, contribuent à donner confiance aux fournisseurs/prestataires de l'Etat. Le respect des échéances extérieures et intérieures confèrent à l'Etat une crédibilité internationale.
4	L'évolution croissante des technologies de l'information et de la communication a un impact sur les activités du Trésor Public et sur la sécurité su système d'information.	Enjeu de fiabilité de l'information et du système d'information ainsi que de la sécurisation du système. Le Trésor Public doit s'organiser pour assurer cette fiabilité et cette sécurisation du système d'information.
5	Les clients des entreprises du secteur des assurances et des systèmes financiers décentralisés sont souvent exposés aux risques d'insolvabilité de ces entreprises et de faillite.	Enjeu économique et social Le Trésor Public, en tant que régulateur du secteur des assurances et des systèmes financiers décentralisés, doit s'assurer de la préservation des intérêts

N°	Principales caractéristiques de l'environnement externe	Enjeux externes pour le Trésor Public
		des parties intéressées pertinentes de ces structures, notamment les souscripteurs.
6	L'évolution du contexte impose la nécessité de fournir en permanence les informations utiles aux usagers/clients, fournisseurs et partenaires.	Enjeu de gouvernance : transparence et redevabilité : La mise en place de cadres de concertation avec les fournisseurs de l'Etat, les Ordonnateurs, d'un Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie et de la plateforme BAOBAB, d'un Centre d'Accueil et d'information, permet d'améliorer la qualité des relations avec les usagers/clients et fournisseurs/prestataires et de garantir la transparence.
7	Développement croissant de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les usagers/clients et partenaires (digitalisation par exemple).	Enjeu technologique Cet enjeu conduit le Trésor Public à adapter son organisation, son fonctionnement et son offre de services aux exigences d'informatisation, de numérisation et de digitalisation.
8	Accroissement des besoins de trésorerie de l'Etat	Enjeux politique, économique et social : La contribution du Trésor Public à la mobilisation des ressources sur le marché des capitaux permet à l'Etat de faire face à ses besoins, à réduire la pauvreté et la fracture sociale.
9	Mutations permanentes de l'environnement légal et réglementaire	Enjeux légal et réglementaire : Les activités du Trésor Public sont régies par des lois et une réglementation qui évoluent en fonction du contexte. La veille légale et réglementaire permet au Trésor Public d'assurer en permanence la conformité légale et réglementaire dans l'exercice de ses missions et de demeurer une administration citoyenne.
10	Le surendettement de certains fonctionnaires, les saisines et contentieux suscités par le système de précomptes sur les traitements mensuels des fonctionnaires.	Enjeu social et juridique : Le surendettement des fonctionnaires et la gestion des précomptes en rapport avec les créanciers (Etablissements/maisons de crédits, personnes physiques) impliquent un enjeu social important. L'instauration d'une attestation de quotité cessible, d'un dispositif de saisine et d'une plateforme de collaboration avec les Etablissements de crédits, contribuent à prévenir les plaintes et réclamations relatives aux précomptes.

SECTION 2 : DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

Le domaine d'application du système de management de la performance du Trésor Public :

- comprend un périmètre qui couvre tous les services comptables et non comptables d'Abidjan et de l'intérieur du pays, à l'exclusion des Paieries de District Autonome, des Paieries de Région, des Paieries à l'Etranger, des Postes Comptables Spéciaux constitués des Recettes Principales des Impôts, de la Recette Principale des Douanes, des Agences Comptables des Etablissements Publics Nationaux et des Agences Comptables des Projets ;
- tient compte des parties intéressées et de leurs exigences ;
- concerne l'ensemble des produits et services fournis aux usagers/clients et partenaires ;
- couvre les activités principales ci-après qui représentent le cœur de métier :
    - ✓ la mobilisation des ressources ;
    - ✓ la gestion des fonds et des dépôts ;
    - ✓ la gestion de la trésorerie ;
    - ✓ le règlement de la dépense ;
    - ✓ la tenue des comptes publics et parapublics ;
    - ✓ la réglementation et l'assistance de l'activité comptable ;
    - ✓ la régulation du secteur financier ;
    - ✓ la production des données économiques et financières.

La pertinence du système de management de la performance du Trésor Public repose sur ces activités principales regroupées en processus opérationnels ou de réalisation. Les processus de management et support contribuent à la réalisation des missions et objectifs de tous les processus du Trésor Public.

Sous-Section 1 : Cartographie des parties intéressées et catalogue des produits et services du Trésor Public

1. Cartographie des parties intéressées externes et internes

Une partie intéressée est une « personne ou organisme qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité »[8]. Autrement dit, une partie intéressée ou une partie prenante est définie comme « tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984).

La théorie des parties prenantes ou théorie des Stakeholders, née dans les années 30, a été popularisée par Freeman[9] en 1984. Pour lui, le but d'un organisme est de répondre aux besoins des parties prenantes ou intéressées.

Mitchell[10] a établi en 1997 une typologie des parties prenantes selon trois critères, à savoir le pouvoir (P), la légitimité (L) et l'urgence (U). Il s'agit plus précisément du pouvoir d'influencer les décisions de l'organisme, du degré de légitimité dans la relation avec l'organisme et du caractère urgent des droits que les parties intéressées peuvent prétendre exercer sur l'organisme. L'identification des parties intéressées du Trésor Public tient compte de ces trois critères qui répondent mieux au contexte des administrations publiques.

D'une manière générale, les parties intéressées externes du Trésor Public sont notamment, les Institutions de la Républiques, le Juge des comptes (Cour des Comptes), les Départements ministériels, les administrations publiques, les fournisseurs ou prestataires de service de l'Etat, les usagers/clients, les partenaires techniques et financiers. Les principales exigences des parties intéressées externes sont notamment, selon le cas,

[8] *Cf. ISO 9000 version 2015, article 3.2.3, page 13*
[9] *Edward Freeman, né le 18 décembre 1951 à Colombus en Géorgie aux Etats-Unis, est un philosophe et universitaire américain. Ses travaux sur la théorie des parties prenantes en 1984 ont permis de comprendre pourquoi et comment les organisations intègrent les attentes de l'ensemble de leurs parties prenantes.*
[10] *Ronald K. Mitchell, professeur d'entrepreneuriat au Rawls College of Business de l'Université de Texas Tech aux États-Unis, a proposé en 1997 de classer les parties prenantes dans un processus de concertation en fonction de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.*

la conformité légale et réglementaire dans l'exécution des missions, l'atteinte des objectifs, le traitement diligent des requêtes, le respect des engagements de service, la satisfaction des besoins et attentes.

Chaque processus et service contributeur disposent, de façon spécifique, d'une matrice de surveillance des exigences des parties intéressées pertinentes. Cette matrice permet aux pilotes de processus et responsables des services contributeurs de surveiller et de revoir, chaque semestre, les informations relatives aux parties intéressées et à leurs exigences pertinentes. Il convient de préciser que le dispositif permet de recueillir, d'analyser et de traiter les retours d'informations des parties intéressées pertinentes.

En ce qui concerne les parties intéressées internes du Trésor Public, le Tableau 2 en donne les détails.

Tableau 3 : Cartographie des parties intéressées externes du Trésor Public

N°	Parties intéressées externes	Détermination des attributs des parties intéressées pertinentes externes et justifications associées	Exigences vis-à-vis du Trésor Public
1	Le Gouvernement	1. Le pouvoir : le Gouvernement a le pouvoir de décision, de création, de dissolution, d'orientation, d'injonction, de sanction ; - il définit les missions du Trésor Public et les objectifs de mobilisation des ressources ; - il produit la loi et la réglementation applicable. 2. La légitimité : incarnée par la qualité de puissance publique 3. L'urgence : le Gouvernement peut avoir des urgences à satisfaire par le Trésor Public, faire injonction au Trésor Public d'agir ou de réagir, selon le contexte.	- conformité légale et réglementaire ; - exécution régulière des missions ; - réalisation des objectifs définis ; - qualité des services[11] :
2	L'Assemblée Nationale	1. Le pouvoir : dans le cadre du contrôle parlementaire (Article 88 de la Loi organique relative à la Loi des Finances), le Trésor Public ne saurait refuser à l'Assemblée Nationale toute mission d'information et d'investigation ou toute requête d'information à l'occasion de l'examen et de l'adoption de la Loi de règlement. L'Assemblée Nationale a également le pouvoir de bloquer le vote du budget. 2. La légitimité : incarnée par la qualité de législateur exerçant le contrôle parlementaire. 3. L'urgence : une requête de l'Assemblée Nationale peut être assimilée à une urgence à satisfaire selon le contexte (exemple :	- Traitement diligent et satisfaction des requêtes d'information de l'Assemblée Nationale relatives au CGAF, notamment les comptes et soldes des comptes

[11] *Selon les dispositions de l'article 42 de la constitution ivoirienne de 2016, « L'Etat et les collectivités publiques doivent garantir à tous un service public de qualité, répondant aux exigences de l'intérêt général. »*

N°	Parties intéressées externes	Détermination des attributs des parties intéressées pertinentes externes et justifications associées	Exigences vis-à-vis du Trésor Public
		requête de la Commission Financière sur des comptes et des soldes lors de l'examen de la Loi de règlement).	
3	La Cour des comptes	1. Le pouvoir : en tant que Juge des comptes, elle a le pouvoir de sanction des Comptables Publics et de rejet des comptes de gestion et comptes financiers en cas de non-conformité aux exigences. 2. La légitimité : incarnée par la qualité de Juge des comptes de la nation 3. L'urgence : la Cour des comptes peut avoir des urgences à satisfaire par le Trésor Public en termes de requêtes d'information ou faire injonction aux Comptables Publics selon les circonstances.	- comptes de gestion et comptes financiers reflétant, pour chaque gestion, l'image fidèle de la situation patrimoniale de l'Etat et de ses démembrements ; - respect des délais de transmission des comptes de gestion et comptes financiers ; -traitement des requêtes de la Cour des comptes avec célérité.
4	La Tutelle (le Ministère en charge de l'Economie et des Finances)	1. Le pouvoir : le Trésor Public est sous la tutelle du Ministère en charge de l'Economie et des Finances 2. La légitimité : incarnée par la qualité de Ministère de tutelle 3. L'urgence : la Tutelle peut avoir des urgences à satisfaire par le Trésor Public, faire injonction au Trésor Public d'agir ou de réagir, selon le contexte.	- respect des instructions et orientations de la Tutelle ; - traitement des requêtes avec célérité.
5	Les fournisseurs ou prestataires de service	1. Le pouvoir : leurs capacités d'action et de mobilisation pour exiger l'apurement de la dette intérieure, leur confèrent le pouvoir de mettre à mal l'image et la crédibilité du Trésor Public et de faire réagir le Gouvernement d'une manière ou d'une autre, selon les enjeux (risque de grèves, chômage, menaces économiques, campagnes médiatiques préjudiciables au Trésor Public et à l'Etat). 2. La légitimité : incarnée par leur qualité de contribuables.	- respect des engagements de service ; - règlement des factures à bonne date ; - motifs de rejet de factures ou de différé conformes aux procédures en vigueur ; - traitement diligent, équitable et impartial des dossiers/requêtes.

N°	Parties intéressées externes	Détermination des attributs des parties intéressées pertinentes externes et justifications associées	Exigences vis-à-vis du Trésor Public
6	Les clients et Associations de consommateurs	1. Le pouvoir : en tant que bénéficiaires directes ou indirectes des prestations/services du Trésor Public, leurs capacités d'action et de mobilisation pour exiger la satisfaction de leurs besoins et attentes, leur confèrent le pouvoir de mettre également à mal l'image et la crédibilité du Trésor Public et de faire réagir le Gouvernement d'une manière ou d'une autre, selon les enjeux (mécontentement généralisé, menaces de troubles sociaux, campagnes médiatiques préjudiciables au Trésor Public et à l'Etat). Les tensions sociales liées à la non-satisfaction des besoins peuvent conduire à un risque de suspension du Programme Economique et Financier par les Bailleurs de fonds. 2. La légitimité : incarnée par leur qualité de citoyens pour lesquels la qualité des services publics est un droit constitutionnel.	- respect des engagements de service ; - qualité des services ; - satisfaction des besoins et attentes ; - sauvegarde des intérêts des clients et des membres des Associations de consommateurs (cas notamment des compagnies d'assurance, des systèmes financiers décentralisés, des banques et établissements financiers)
7	Ordonnateurs	1. Le pouvoir : par la manifestation de leur insatisfaction, il y a un risque de perte d'image et de crédibilité du Trésor Public. Le pouvoir de suspension du programme économique et financier selon les circonstances, concerne les Bailleurs de fonds (FMI, Banque Mondiale) 2. La légitimité : incarnée par leur qualité de partenaires.	- respect des engagements de services ; - satisfaction des demandes de mise en place des Régies d'Avances; - satisfaction des demandes de nomination de Régisseurs et d'approvisionnement des Régies.
8	BCEAO, Banques et Etablissements financiers, PTF		- respect des engagements de service ; - qualité des services ; - satisfaction des besoins et attentes. - données et informations fiables - respect des conventions de collaboration ou accords de coopération
9	Entreprises du secteur des assurances		
10	Systèmes financiers décentralisés		
11	DGI, DGD, DGBF		

Note : le tableau 1 fournit un aperçu général des parties intéressées externes du Trésor Public. Chaque processus dispose d'un inventaire exhaustif des parties intéressées pertinentes, de leurs exigences précises, des actions concrètes menées pour les satisfaire et du retour d'informations de ces parties intéressées enregistré sur le processus.

Tableau 4 : Cartographie des parties intéressées internes du Trésor Public

N°	Parties intéressées internes	Détermination des attributs des parties intéressées pertinentes internes et justifications associées	Exigences des parties intéressées internes
1	La Direction Générale	1. Le pouvoir : pouvoir de décision, responsable de la réalisation des missions du Trésor Public et garant des performances globales. 2. La légitimité : tirée des textes portant organisation et fonctionnement du Trésor Public. 3. L'urgence : habilitée à initier des mesures d'urgence selon les circonstances.	**Exigences vis-à-vis des services et des agents :** - respect des orientations, instructions et recommandations de la Direction Générale ; - respect des engagements de service ; - conformité légale et réglementaire ; - conformité aux procédures ; - respect des principes d'éthique et de déontologie.
2	Les Responsables de services	1. Le pouvoir : pouvoir de décision, responsables de la réalisation des missions et garant des performances des services sous leur responsabilité. 2. La légitimité : tirée des textes portant organisation et fonctionnement du Trésor Public et/ou des décisions de nomination. 3. L'urgence : habilitée à initier des mesures d'urgence selon les circonstances	**Exigences vis-à-vis de la hiérarchie :** - communication des orientations et attentes de la hiérarchie ; - disponibilité des moyens de réalisation des objectifs ; - respect des collaborateurs, attitude d'exemplarité. **Exigences vis-à-vis des collaborateurs :** - conformité aux procédures ; - respect des engagements de service ; - respect des principes d'éthique et de déontologie.
3	Le personnel exécutant	1. Le pouvoir : en tant qu'exécutant des activités, tâches et opérations, sa capacité de mobilisation en cas de conflits ouverts avec la hiérarchie, les	**Exigences vis-à-vis de la hiérarchie :** - satisfaction des besoins et attentes ; - respect des agents, attitude d'exemplarité ;

N°	Parties intéressées internes	Détermination des attributs des parties intéressées pertinentes internes et justifications associées	Exigences des parties intéressées internes
		agents peuvent mettre en péril le fonctionnement des services. 2. La légitimité : les droits des agents fondent leur légitimité à agir selon les circonstances. Le risque de démotivation à leur niveau peut être préjudiciable au Trésor Public.	- environnement de travail propice à la réalisation des activités.
4	Les organisations syndicales	1. Le pouvoir : le risque de grève en cas d'incompréhension non résolue, de rupture ou d'échec de négociation sociale, peut porter préjudice au fonctionnement du Trésor Public et à la réalisation des objectifs. 2. La légitimité : tirée de la loi et de la réglementation, d'une part et de la qualité de partenaires sociaux, d'autre part.	**Exigences vis-à-vis de la Direction Générale :** - grande aptitude à la négociation sociale ; - attention portée aux revendications sociales ; - amélioration des conditions de travail ; - traitement équitable des organisations syndicales.
5	Les organisations associatives	La légitimité : tirée des actes portant création, organisation et fonctionnement de ces associations ou structures.	satisfaction des besoins et attentes.
6	Les structures sociales		

2. Produits et services du Trésor Public

Les principaux produits et services du Trésor Public, destinés aux clients et partenaires, sont répartis dans le tableau ci-dessous selon huit domaines d'activités.

Tableau 5 : Catalogue des produits et services du Trésor Public

Domaines	Produits et services fournis par le Trésor Public	Processus fournisseurs et services concernés	Clients et partenaires ou Bénéficiaires	Exigences des clients et partenaires ou bénéficiaires
1. Ressources publiques	Délivrance d'attestations de non-redevance	**Processus :** Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales **Service concerné :** RGF	Contribuables	- Traitement des requêtes avec célérité - Conformité des attestations délivrées
	Vente de valeurs inactives	**Processus :** Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales **Services concernés :** Postes comptables	Personnes physiques et morales	Disponibilité et conformité des valeurs inactives
	Edition de certificats de crédits d'impôts	**Processus :** Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales **Service concerné :** RGF	Contribuables	Traitement des requêtes avec célérité et édition de certificats sans erreur
	Délivrance des Quitus fiscaux		Opérateurs économiques	- Traitement des requêtes avec célérité - Conformité de l'acte délivré
	Émission de titres publics (bons et obligations du Trésor)	**Processus :** Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons	Personnes morales et physiques	- Respect des échéances de remboursement - Mise à disposition d'informations utiles

Domaines	Produits et services fournis par le Trésor Public	Processus fournisseurs et services concernés	Clients et partenaires ou Bénéficiaires	Exigences des clients et partenaires ou bénéficiaires
		Service concernés : DDPD et Postes comptables		
	Recouvrement de recettes et créances en vertu d'un titre de recettes	**Processus :** Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales **Services concernés :** RGF, PGDP et autres Postes comptables	État et démembrements	- Satisfaction des besoins en ressources - Respect du programme d'allocation des ressources
	Allocation des ressources publiques	**Processus :** Gérer la trésorerie de l'Etat **Services concernés :** DDPD, Postes Comptables	État, EPN, Collectivités Territoriales et Postes comptables	- Satisfaction des besoins en ressources - Respect du programme d'allocation des ressources - Satisfaction des demandes d'approvisionnement
2. Dépôts des épargnants	Services bancaires : - gestion de comptes, mise à disposition de moyens de paiement (chéquiers, cartes bancaires), E-Banking, et autres services associés ; - Produits d'épargne (dépôts à terme, bons et obligations de la Banque des Dépôts du Trésor)	**Processus :** Gérer les fonds et les dépôts **Service concerné :** ACCD ou Banque du Trésor et Agences, Direction du financement et du Suivi des Politiques Sectorielles	-Administrations publiques -Sociétés d'Etat -Personnes physiques et morales de droit privé	- Disponibilité des services - Environnement d'accueil agréable et sécurisé - Traitement des requêtes avec célérité - Mise à disposition d'informations utiles - Sécurité des dépôts et opérations - Garantie de la confidentialité des données et informations

Domaines	Produits et services fournis par le Trésor Public	Processus fournisseurs et services concernés	Clients et partenaires ou Bénéficiaires	Exigences des clients et partenaires ou bénéficiaires
				- Offre de produits et services innovants répondant au mieux aux attentes et besoins des clients
3. Trésorerie	Production de plans de trésorerie de l'État Certificats nominatifs d'obligations (titrisations des créances)	**Processus :** Gérer la trésorerie de l'Etat **Service concerné :** DDPD	-Ministère en charge de l'Économie et des Finances -BCEAO -Personnes physiques et morales de droit privé	- Respect du délai de production du plan de trésorerie - Couverture des besoins de trésorerie de l'Etat - Respect des échéances de remboursement
4. Dépenses publiques	Règlement des dépenses de fonctionnement et d'investissement de l'Etat, des Collectivités et des EPN Règlement de la dette publique	**Processus :** Assurer le règlement de la dépense publique **Service concernés :** Paierie Générale des Services Généraux des Administrations Publiques et autres Postes comptables payeurs	-Administrations publiques -Personnes physiques et morales de droit privé	- Disponibilité des services - Respect des délais de règlement des dépenses après la prise en charge - Mise à disposition d'informations utiles - Traitement diligent, équitable et impartial des dossiers/requêtes - Qualité des effets de paiement
5. Comptabilité publique	Production du Compte Général de l'Administration des Finances Production de la Balance Générale des Comptes du Trésor	**Processus :** Tenir les comptes publics et parapublics **Service concerné :** ACCT et autres Postes comptables, Direction de la Comptabilité Publique	-Assemblée Nationale -Cour des Comptes	- Respect des critères de qualité comptable (exhaustivité, lisibilité, fiabilité et sincérité des informations financières et comptables) - Respect des délais de transmission des pièces et des restitutions aux destinataires

Domaines	Produits et services fournis par le Trésor Public	Processus fournisseurs et services concernés	Clients et partenaires ou Bénéficiaires	Exigences des clients et partenaires ou bénéficiaires
	Production de comptes de gestion	**Processus :** Tenir les comptes publics et parapublics **Services concernés :** Postes comptables (Comptables principaux de l'Etat), Direction de la Comptabilité Publique	Cour des Comptes	- Respect des critères de qualité comptable - Respect des délais de transmission des comptes de gestion à la Cour des Comptes
	Production de comptes financiers	**Processus :** Tenir les comptes publics et parapublics **Services concernés :** Paierie Générale du Secteur Parapublic Postes comptables des EPN	Cour des Comptes	- Respect des critères de qualité comptable - Respect des délais de transmission des comptes financiers à la Cour des Comptes
6. Secteur bancaire, financier et assimilé	Production d'actes portant réglementation des activités bancaires et financières, des systèmes financiers décentralisés, des assurances	**Processus :** Réguler l'activité financière **Services concernés :** -DECFINEX -DA -DRSSFD	-Ministère en charge de l'Économie et des Finances -Opérateurs et promoteurs des secteurs bancaires, financiers, des assurances, des systèmes financiers décentralisés	- Disponibilité des actes applicables au secteur - Précision sur la réglementation - Sensibilisation sur la réglementation - Prise en compte de leurs spécificités dans les textes réglementaires

Domaines	Produits et services fournis par le Trésor Public	Processus fournisseurs et services concernés	Clients et partenaires ou Bénéficiaires	Exigences des clients et partenaires ou bénéficiaires
				- Réduction des délais administratifs des traitements des dossiers
	Délivrance d'agrément pour exercer des activités bancaires, financières, des systèmes financiers décentralisés, des assurances et assimilées		Opérateurs et promoteurs du secteur financier	- Traitement des requêtes avec célérité - Respect des délais de délivrance des agréments
	Délivrance de visas de contrat		Compagnies d'assurance	- Traitement des requêtes avec célérité - Respect des délais de délivrance des actes (visas de contrat et agrément de dirigeants)
	Délivrance d'agrément de dirigeants		Compagnies d'assurance	
	Délivrance d'autorisations diverses		Compagnies d'assurance, Banques et Établissements financiers	- Traitement des requêtes avec célérité - Respect des délais de délivrance des autorisations diverses
7. Données économiques et financières	Production de données et études économiques et financières	**Processus :** Réaliser les études économiques et financières **Services concernés :** DFSPS, DCS, autres Directions centrales,	-Ministère en charge de l'Économie et des Finances -Ministère du Plan et du Développement; -Secrétariat d'Etat auprès du Premier Ministre chargé du Budget et du Portefeuille de l'Etat;	- Traitement des requêtes avec célérité - Exhaustivité, fiabilité et sincérité des données - Respect des délais et du canevas de transmission des données aux destinataires

Domaines	Produits et services fournis par le Trésor Public	Processus fournisseurs et services concernés	Clients et partenaires ou Bénéficiaires	Exigences des clients et partenaires ou bénéficiaires
		Postes Comptables, CIEF, Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public	-Partenaires Techniques et Financiers (FMI, Banque Mondiale, UE, etc.)	
	Production du TOFE base balance		Direction Générale de l'Economie	TOFE base balance fiable, exhaustif et disponible dans le délai requis
8. Etudes et Conseils	Etudes prospectives et spécifiques (sur instruction de la tutelle)	**Processus :** Coordonner la stratégie institutionnelle **Service concerné :** DEMO, DFSPS	Ministère en charge de l'Économie et des Finances	- Traitement des instructions de la tutelle avec célérité - Respect des délais de transmission des rapports d'études - Pertinence des rapports d'études
	Production d'actes portant création de postes comptables, de Régies de Recettes, de Régies d'Avances	**Processus :** Coordonner la stratégie institutionnelle **Service concerné :** DEMO	-Ministères -Ambassades -Agences Comptables (EPN, Projets) -Collectivités Territoriales	- Traitement des instructions de la hiérarchie avec célérité - Disponibilité des actes dans les délais requis

Note 1 : le détail des caractéristiques des produits et services est disponible au niveau des processus de réalisation.

Note 2 : l'ensemble des produits et services du tableau 3 résultent des missions du Trésor Public sur la base de la réglementation en vigueur, notamment :

- le décret portant organisation du Ministère en charge de l'Economie et des Finances ;
- l'arrêté portant organisation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique et fixant ses attributions.

Il convient de relever que pour la réalisation de ses missions, le Trésor Public utilise des dispositions de l'article 8.3 de la norme ISO 9001 version 2015 dans les cas suivants :

- la gestion de projets ;
- les produits et services intégrés à l'offre initiale ;
- les applications informatiques. Certaines de ces applications informatiques conçues et développées ou exploitées, sont des moyens de maîtrise de la production et de la prestation de service conformément aux dispositions de l'article 8.5.1., renvois d. et e.[12] Il s'agit notamment des applications de gestion de la comptabilité de l'Etat dénommée ASTER et ses périphériques, de traitement des mandats. D'autres applications sont des plateformes qui renforcent l'offre de services. Elles servent d'interface avec les clients et concourent à améliorer la relation avec ces derniers.

D'une manière générale, le processus de conception et développement au Trésor Public s'articule autour des principales étapes suivantes :

- la définition des besoins : les besoins peuvent être exprimés par la hiérarchie ou les services. Ils peuvent être également identifiés par les services compétents ou dédiés;
- la formulation du cahier des charges, du plan d'affaires ou des termes de références, selon le cas, à partir des besoins validés ;
- la maîtrise de la conception et du développement qui comprend :
  - ✓ la revue : elle consiste à s'assurer que les exigences en termes d'éléments d'entrée ont été respectées, qu'il existe des solutions aux problèmes éventuels, aux risques identifiés ou conséquences possibles et que les dispositions nécessaires sont prévues à cet effet ; cette revue peut porter sur une étape de la conception et développement ou sur tout le processus ;

[12] ISO 9001 version 2015, article 8.5.1, p. 15 « Les conditions de maîtrise doivent comprendre, le cas échéant :
d) « l'utilisation d'une infrastructure et d'un environnement appropriés pour la mise en œuvre des processus ;
e) « « la mise en œuvre d'actions visant à prévenir l'erreur humaine. »
Note : « L'infrastructure peut comprendre b) les équipements, y compris matériel et logiciel » (Cf. norme ISO 9001 version 2015, article 7.1.3, p. 6)

- ✓ la vérification : elle porte sur les éléments de sortie de la conception et développement et permet de s'assurer que les éléments d'entrée de la conception et développement ont été effectivement pris en compte ;
- ✓ la validation : elle permet de s'assurer que le résultat de la conception et développement répond ou pourra répondre aux besoins, dans les conditions d'utilisation prévue. La validation peut se faire à l'issue de test. La validation n'est pas nécessaire lorsque l'utilisation de la solution est parfaitement connue. Les rapports de test de fonctionnalités, les procès-verbaux de recettes, les rapports de clôture sont notamment des enregistrements qui font l'objet de conservation par les services concernés.

Note 3 : le processus de conception et développement peut faire l'objet de modification. Dans ce cas, une revue du cahier des charges, du plan d'affaires ou des termes de référence est réalisée. Dans certains cas, un cahier des charges additionnelles est établi. La modification de la conception et développement suit les mêmes étapes que celles définies dans la note 2 ci-dessus.

Sous-Section 2 : Cartographie des processus du Trésor Public

Un processus est un « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».[13] Autrement dit, un processus est une boite noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources)[14].

Le Trésor Public a intégré le management par les processus à son système de management global. La cartographie des processus est mise à jour autant que nécessaire. Elle offre une vue globale et transversale du fonctionnement du Trésor Public et met en relief trois types de processus :

[13] *Cf. norme ISO 9000 version 2015 ; Article 3.4.1 ; Page 16*
[14] *Yvon MOUGIN, Le management par les processus, www.knowllence.com/wp-content/uploads/2015/06/management-par-les-processus-yvon-mougin.pdf*

- **les processus de management**

  Ils contribuent à la définition des politiques ou orientations générales et spécifiques, à la détermination des mécanismes de coordination des actions, de systèmes de surveillance des activités et de reporting.

- **les processus opérationnels ou processus de réalisation des activités opérationnelles**

  Ils constituent le cœur de métier du Trésor Public. Ils contribuent directement à la réalisation des produits et services, depuis la détection des besoins et attentes des parties intéressées jusqu'à leur satisfaction.

- **les processus support ou de soutien :**

  Ils contribuent au bon fonctionnement de l'ensemble des processus en leur apportant les moyens nécessaires à la satisfaction des parties intéressées dans les meilleures conditions possibles.

1. Cartographie globale des processus (Voir page suivante)

Note : dans l'attente de l'adoption des actes ou textes consécutifs à l'application du décret n °2021-454 du 8 septembre 2021 introduisant des modifications substantielles dans l'organigramme de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, la cartographie des processus demeure inchangée dans le présent manuel (Cf. Figure 1, page suivante).

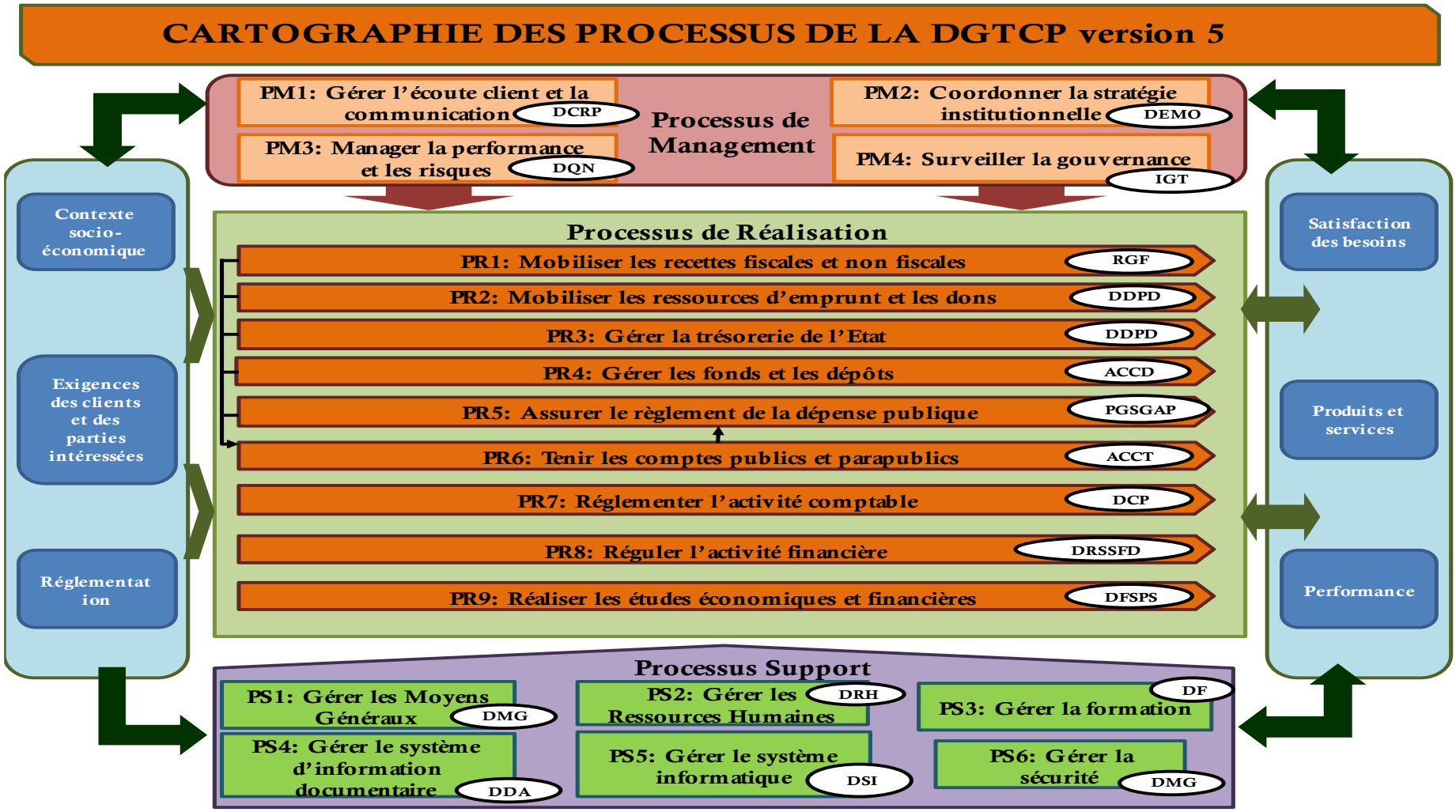


Figure 1 : Cartographie globale des processus

Cette cartographie globale des processus présente la typologie des processus et le sens des flux qui caractérisent l'interaction de ces processus.

Elle est mise à jour en fonction des changements enregistrés au niveau de l'organisation ou de l'orientation stratégique. Ces changements peuvent, selon le cas, conduire à :

- une reformulation d'intitulé de processus ;
- une fusion de processus ;
- une suppression de processus ;
- une intégration d'un ancien processus à une autre famille de processus ;
- une intégration de nouveau processus.

2. Cartographie détaillée des processus

La cartographie détaillée des processus fournit des informations précises qui ne figurent pas dans la cartographie globale. Il s'agit :

- du champ et du périmètre des processus ;
- des services en charge du pilotage de ces processus ainsi que des services concernés ;
- de la description des interfaces entre les processus et du dispositif de maîtrise associé.

Tableau 6 : Cartographie détaillée des processus

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
Processus de management						
1	PM1 – Gérer l'écoute client et la Communication Service pilote : Direction de la Communication et des Relations Publiques	- Gestion des relations avec les usagers/clients et partenaires - Communication interne - Communication externe - Veille informationnelle	Tous les services	**Tous les processus :** -rapports d'enquêtes -formulaire ou fiche de traitement des plaintes et réclamation des usagers/clients -rapports ou état consolidé de traitement des plaintes et réclamations -état des saisines par le numéro vert -plan de communication -supports de communication (papier et audio-visuels) -Comptes rendus de revue de processus	**Tous les processus :** -demandes diverses (enquêtes, communication et autres) -termes de références des enquêtes -cahiers des charges -questionnaires d'enquête -état de traitement des plaintes et réclamations des clients -reporting sur les engagements de service	- soit-transmis - cahier de transmission déchargé ou de gestion de courrier -bordereau d'envoi renseigné - revue des termes de référence ou cahiers des charges des enquêtes - Comités processus ou séances de travail - Revues de processus - plateforme BAOBAB - Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie - Correspondants Ecoute clients et communication -procédures de travail
				PM2 : Coordonner la stratégie institutionnelle -plan d'actions du processus -état d'exécution du plan d'actions	**PM2 : Coordonner la stratégie institutionnelle** -requêtes de la DEMO	- soit-transmis - registres de gestion du courrier - Comité processus ou séances de travail - Revue de processus - procédures de travail
				PM3 : Manager la performance et les risques - tableau de bord renseigné du processus ; état d'exécution du plan d'actions de maîtrise des risques -état de la surveillance des risques	**PM3 : Manager la performance et les risques** -requêtes de la DQN	

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
2	PM2 – Coordonner la stratégie institutionnelle Service pilote : Direction de la Stratégie et du Développement Institutionnel, des Méthodes et de l'Organisation	- Définition des politiques et stratégies - Suivi des plans d'actions - Etudes prospectives et spécifiques - Production d'actes administratifs et de documents de synthèse	Tous les services	**Tous les processus :** -documents d'orientation stratégique (Plan Stratégique de Développement, Lettre d'orientation annuelle du Directeur Général, …) -Actes de nomination et feuilles de routes des pilotes de processus et Chefs de poste -Plan d'actions de la DGTCP et état d'exécution -canevas de reporting -rapport annuel du Trésor Public, rapports de synthèse, rapports d'études -projets de textes à caractère législatif, réglementaire et administratif, -comptes rendus de comité et revue de processus	**Tous les processus :** -demandes diverses -plans d'actions -état d'exécution des plans d'actions -reporting -rapports d'activités	- soit-transmis - registres de gestion du courrier - Comité processus ou séances de travail - Revue de processus - Comité de pilotage des projets - Comité scientifique et Comité d'organisation du séminaire-bilan -procédures de travail
3	PM3 – Manager la performance et les risques Service pilote : Direction de la Qualité et de la Normalisation	- Conception, coordination et audit du système de management intégré : Qualité, Engagements de service, Contrôle interne et Maîtrise des risques - Gestion de projet de certification ISO 9001	Tous les services	**Tous les processus :** -politique qualité -cartographie des processus -Kit Qualité -Fiche technique du processus -programmes d'assistance et de déploiement du Kit qualité -diagramme de Gantt du projet de certification -référentiels de contrôle interne, cartographie des risques, formulaire de surveillance des risques (à renseigner) -compte rendu de revues de processus et de direction	**Tous les processus :** -demandes de conseil et d'assistance -reporting des services -tableaux de bord renseignés -comptes-rendus de revue de processus -fiches techniques des processus à jour -référentiels de contrôle interne et cartographie des processus validés -plan d'actions de maîtrise des risques	- soit-transmis - registres de gestion du courrier - Réseau Qualité (DQN et Chefs de Services Qualité et Contrôle Interne) - Comité processus ou séances de travail - Revue de processus - procédures de travail

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
				-rapports de sensibilisation et d'assistance	-état de la surveillance des risques	
4	PM4 – Surveiller la gouvernance Service pilote : Inspection Générale et Audit du Trésor du Trésor	- Missions d'inspection et d'audit - Instruction des dossiers de saisines émanant des usagers/clients et partenaires - Instruction de demandes (remboursements de cautionnement, décharge de responsabilité, remise gracieuse, débet administratif) - Gestion des passations de service	Tous les services	**Tous les processus :** -programmes, plans d'audit -rapports d'inspection et d'audit -procès-verbaux d'inspection (selon le cas) -rapports de suivi des recommandations d'inspection ou d'audit -rapport sur le fonctionnement général du Trésor Public	**Tous les processus :** -demandes d'audit -résultat des requêtes d'information de l'Inspection Générale du Trésor -état de mise en œuvre des recommandations d'inspection et d'audit	- soit-transmis - registres de gestion du courrier - Comité processus ou séances de travail - Revue de processus - procédures de travail
Processus de réalisation						
1	PR1 – Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales Service pilote : Recette Générale des Finances	- Recouvrement des recettes fiscales et non fiscales - Recouvrement des créances issues des opérations hors liquidation, des structures en liquidation et des fonds sociaux	Postes comptables	**PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat** -transferts des recettes -états récapitulatifs des transferts de recettes -copies des documents (ordres de recettes, obligations cautionnées) -situation des informations des recettes fiscales et non fiscales. -fiches d'écritures comptables (accompagnées de certificats administratifs) -fiche compte du poste ; -Balance des comptes du poste ;	**PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat** -besoins d'informations relatifs aux pièces justificatives de recettes (transferts, dénouement, recouvrement) et aux états statistiques -relevés bancaires (numéraires et bancaires) -nivellement -virements bancaires	- soit-transmis - registre de gestion de courrier -cahier de transmission déchargé - Comité processus ou séances de travail - Revue de processus - procédures de travail

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
				-états récapitulatifs des transferts de recettes.	-transferts et dénouements dans ASTER.	
2	PR2 – Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons Service pilote : Direction de la Dette Publique et des Dons (DDPD)	- Elaboration et mise en œuvre des politiques et stratégies nationales de la dette publique - Gestion des financements extérieurs	- DDPD - Direction du Financement et du Suivi des Politiques Sectorielles - ACCT	**PR4 : Gérer les fonds et les dépôts** -dépôt de fonds ; -bordereaux de dépôts de fonds ; -bordereaux de versement d'espèce renseigné. -Avis à Tiers Détenteurs	**PR4 : Gérer les fonds et les dépôts** -relevés bancaires ACCD -bordereaux de dépôt versement d'espèce (canevas). -suite réservée aux saisies de comptes bancaires	- soit-transmis, cahier de transmission déchargé - registre de gestion de courrier -copie déchargée de bordereaux de dépôts - Comité processus ou séances de travail - revue de processus - procédures de travail
				PR5 : Assurer le règlement de la dépense publique -transfert de frais bancaire -Avis à Tiers Détenteurs	**PR5 : Assurer le règlement de la dépense publique** -recettes budgétaires (Gain de change) -relevé -suite réservée aux saisies de comptes bancaires	- soit-transmis, cahier de transmission déchargé - registre de gestion de courrier - Comité processus ou séances de travail - revue de processus - procédures de travail
				PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics -transferts d'opérations comptables de recettes dans ASTER ; -avis de transferts d'opérations comptables de recettes ; -fiches de demandes de rectification d'écritures (T23) ; -pièces justificatives de recettes. -transferts d'impôts fonciers ; -transferts des pénalités reçus de la DGI -Avis à Tiers Détenteurs	**PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics** -besoin d'informations relatives aux pièces justificatives de recettes ; -transfert d'opération comptable dans ASTER ; -avis de transferts comptables. -recettes Budgétaires (Différentes natures) -suite réservée aux saisies de comptes bancaires	- soit-transmis - cahier de transmission déchargé - registre de gestion de courrier - Comité processus ou séances de travail - revue de processus - procédures de travail

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
				PR7 : Réglementer et assister l'activité comptable -demandes d'assistance comptable -compte de gestion -écritures rectificatives dans ASTER -fiches de demandes de rectification d'écritures comptables (T23) -propositions de textes pour prise d'instructions ou de note techniques.	**PR7 : réglementer et assister l'activité comptable** -instructions comptables -notes techniques -rapport d'assistance comptable	- soit-transmis - cahier de transmission déchargé - registre de gestion de courrier - Comité processus ou séances de travail - Revue de processus - procédures de travail
				PR9 : Réaliser les études économiques et financières informations statistiques des recouvrements de recettes	**PR9 : Réaliser les études économiques et financières** rapport d'études économiques sur l'optimisation du recouvrement	
3	PR3 – Gérer la trésorerie de l'Etat Service pilote : Direction de la Dette Publique et des Dons (DDPD)	- Coordination de la politique de gestion de la trésorerie de l'Etat - gestion du plan de trésorerie	- DDPD - Postes comptables	**PR1 : Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales** requêtes d'information	**PR1 : Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales** -relevé quotidien des comptes de l'Etat - situation des recettes fiscales et non fiscales	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - cahier de transmission déchargé - Comité processus ou séances de travail - Revue de processus - procédures de travail
				PR4 : gérer les fonds et les dépôts - Situation des dépôts et encaissements chèques DGI et DGD - Situation des numéraires DGI et DGD	**PR4 : Gérer les fonds et les dépôts** - Situation des dépôts et encaissements des chèques DGI et DGD dans les livres de l'ACCD	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - cahier de transmission déchargé - Comité processus ou séances de travail

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
					- Situation des numéraires DGI et DGD dans livres de l'ACCD	- Revue de processus - procédures de travail
				PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics requêtes d'information	**PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics-** situation de trésorerie quotidienne ; -solde des comptes quotidiens ; -obligation Cautionnée et lettre de change (OC&LC) ; -situation des encaissements de la TVA	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - cahier de transmission déchargé - Comité processus ou séances de travail - Revue de processus - procédures de travail
4	PR4 – Gérer les fonds et les dépôts Service pilote : Agence Comptable Centrale des Dépôts (ACCD)	- Centralisation et gestion des fonds des administrations publiques et des sociétés d'Etat - Gestion des dépôts des physiques et morales de droit privé	- ACCD - Postes comptables	**PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat** -situation des dépôts et encaissements des chèques DGI et DGD dans les livres de l'ACCD -situation des numéraires DGI et DGD dans les livres ACCD	**PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat** - situation des dépôts et encaissements de chèques DGI et DGD -situation des numéraires DGI et DGD	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus -revue de processus - séances techniques de trésorerie (rapprochement de données)
				PR5 : Assurer le règlement de la dépense publique rejet des salaires	**PR5 : Assurer le règlement de la dépense publique** état des salaires	-registre « COURRIER DEPART », soit-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus - revue de processus
				PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics - Etat des virements reçus et traités via RTGS - Etat d'exécution des lettres d'avances	**PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics** -Lettres d'avances de trésorerie - Bons de virements	-séance de rapprochement « opération croisée » -procès-verbaux des opérations croisées

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
				- Procès-verbaux des opérations croisées - Détail des soldes de compensation (rapport d'activité BCEAO - Détail des opérations monétiques (situation GIM/UEMOA) - Rapport de mission - Demande de formation sur les nouvelles instructions comptables - T23 - Demande d'assistance pour les missions de contrôle des agences ACCD	- Procès-verbaux des opérations croisées - Messages RTGS - couverture des soldes des opérations de compensation ACCD (livres journaux et relevés BCEAO/ACCT régionales et sous régionales) - couverture des opérations monétiques nationales et sous régionales (livres journaux et relevés BCEAO/ACCT) - Ordre de mission (contrôle balance) - Etat des soldes anormaux -Situation de la comptabilité - La BGCT mensuelle du Trésor	-établissement de bons de virements à l'issue de la séance de rapprochement--courriels Relevés BCEAO/ACCT -décharges -comptes rendus -rapport de mission signé par les membres de l'équipe et le Chef du poste contrôlé -registre de transmission
				PR7 : Réglementer et assister l'activité comptable -création de comptes -paramétrage des comptes -instructions comptables	**PR7 : Réglementer et assister l'activité comptable** -demandes de paramétrage et d'assistance	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus ou séances de travail -revue de processus
5	PR5 – Assurer le règlement de la dépense publique Service pilote : Paierie Générale des Services Généraux des	- Règlement des dépenses de fonctionnement - Règlement des dépenses d'investissement et de projets	Postes comptables	**PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat** -demandes d'approvisionnement -état des restes à payer -programmes de paiement	**PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat** approvisionnement	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus ou séances de travail -revue de processus - suivi des restes à payer

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
	Administrations Publiques	- Remboursement des emprunts				
				PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics pièces justificatives de dépenses	**PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics** requêtes d'information	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus ou séances de travail - revue de processus - logiciel ASTER
6	PR6 - Tenir les comptes publics et parapublics Service pilote : Agence Comptable Centrale du Trésor	- Comptabilisation des opérations de recettes et de dépenses - Production des états financiers	Postes comptables	**PR8 : Réguler le secteur financier** réponses aux requêtes d'information	**PR8 : Réguler le secteur financier** requêtes d'information sur les prélèvements et reversements effectués pour le compte des sociétés d'assurance-vie	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus ou séances de travail - revue de processus
				PR9 : Réaliser les études économiques et financières réponses aux requêtes d'information	**PR9 : Réaliser les études économiques et financières** requêtes d'information sur les statistiques de dépenses	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus ou séances de travail - revue de processus
7	**PR7 – Réglementer et assister l'activité comptable**	-Réglementation de l'activité comptable ; -Assistance de l'activité comptable ; -Paramétrage comptable ; -Contrôle de la qualité comptable ; -Mise en état d'examen des	Postes comptables	**PM1 : Gérer l'coute client et la communication** Instructions comptables à mettre en ligne	**PM1 : Gérer l'coute client et la communication** Notification de la mise en ligne des instructions comptables sur le site www.tresor.gouv.ci, intranet.tresor.ci	-Vérification de la mise en ligne effective des instructions comptables sur le site www.tresor.gouv.ci, intranet.tresor.ci -Test et rapport de fonctionnalité

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
		comptes de gestion et comptes financiers				
				PM4 : Surveiller la gouvernance -Instructions comptables signées -Assistance/Formation -Kit de formation (Termes de référence, supports de formation) -Documents comptables -Notification d'habilitation des Inspecteurs	**PM4 : Surveiller la gouvernance** -Demande d'assistance ou de formation -Demande de réglementation -Demande d'habilitation ASTER et PN2 pour les Inspecteurs Vérificateurs et Inspecteurs Vérificateurs Principaux	-soit transmis accompagnant les notifications d'habilitation -listes et rapports de diffusion/réception des instructions et documents comptables -mise à jour du catalogue d'instructions comptables sur le site www.tresor.gouv.ci -rapports d'assistance/formation
				PR1 : Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales Instructions comptables signées relatives aux recettes	**PR1: Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales** Demande d'instructions comptables relatives aux recettes	-soit-transmis - registre de gestion de courrier -revue de processus, comité processus ou séance de travail
				PR2 : Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons Instructions comptables signées	**PR2 : Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons** Demande d'instructions comptables	-soit-transmis - registre de gestion de courrier -revue de processus, comité processus ou séance de travail
				PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat Instructions comptables signées	**PR3 : Gérer la trésorerie de l'Etat** Instructions comptables signées	-soit-transmis - registre de gestion de courrier

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
						-revue de processus, comité processus ou séance de travail
	PR7 – Réglementer et assister l'activité comptable (suite)			**PR4 : Gérer les fonds et les dépôts** -Instructions comptables signées -Assistance/Formation -Kit de formation (Termes de référence, supports de formation) -Documents comptables -Fiches de rectification (validées ou rejetées) -Notification d'habilitation des agents concernés -Fiches de schémas comptables -Notification des injonctions de la chambre des comptes -Dispositions légales et réglementaires	**PR4 : Gérer les fonds et les dépôts** - Demandes de réglementation - Demandes de paramétrage - Demandes d'assistance/formation - Notification des observations des Postes comptables relatives aux instructions comptables - Fiches de rectification comptable - Demandes de documents comptables - Demandes d'habilitation - Comptes de gestion	Listes et rapports de diffusion des instructions et documents comptables -Soit transmis accompagnant les notifications d'habilitation -registre de gestion du courrier -Mise à jour du catalogue d'instructions comptables sur le site www.tresor.gouv.ci -Rapports d'assistance/formation -Cahier de transmission déchargé par la Chambre des Comptes
	PR7 – Réglementer et assister l'activité comptable (suite)			**PR5 : Assurer le règlement de la dépense** -Instructions comptables signées -Assistance/Formation -Kit de formation (Termes de référence, supports de formation) -Documents comptables -Fiches de rectification (validées ou rejetées) -Notification d'habilitation des agents concernés	**PR5 : Assurer le règlement de la dépense** - Demandes de réglementation - Demandes de paramétrage -Demande d'habilitation - Demandes d'assistance/formation - Notification des observations des Postes	-soit-transmis -registre de gestion de courrier -revue de processus, comité processus ou séance de travail

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
				-Fiches de schémas comptables -Notification des injonctions de la chambre des comptes -Dispositions légales et réglementaires	comptables relatives aux instructions comptables - Fiches de rectification comptable - Demandes de documents comptables - Demandes d'habilitation ASTER et PN2 -Comptes de gestion -Fiches de rectification -Notification des injonctions de la chambre des comptes	
	PR7 – Réglementer et assister l'activité comptable (suite)			**PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics** -Instructions comptables signées -Assistance/Formation -Kit de formation (Termes de référence, supports de formation) -Documents comptables -Fiches de rectification (validées ou rejetées) -Notification d'habilitation des agents concernés -Fiches de schémas comptables -Notification des injonctions de la chambre des comptes -Dispositions légales et réglementaires ; -Rapports de présentation du CGAF	**PR6 : Tenir les comptes publics et parapublics** - Demandes de réglementation - Demandes de paramétrage - Demandes d'assistance/formation - Notification des observations des Postes comptables relatives aux instructions comptables - Fiches de rectification comptable - Demandes d'habilitation ASTER et PN2 -Comptes de gestion -Documents comptables	-soit-transmis - registre de gestion de courrier -revue de processus, comité processus ou séance de travail -procédure de mise en état d'examen des comptes de gestion et comptes financiers

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
					-Notification d'habilitation des agents concernés -Etats financiers (Balance, bilan, Compte de résultat, CAR, CAD, etc.)	
	PR7 – Réglementer et assister l'activité comptable (suite)			**PR9 : Réaliser les études économiques et financières** -Etats statistiques ; -Etats financiers ; -Dispositions légales et réglementaires -Lois de règlement	**PR9 : Réaliser les études économiques et financières** Comptes rendus de réunion ; -Dispositions légales et réglementaires	-soit-transmis - registre de gestion de courrier -revue de processus, comité processus ou séance de travail
				PS4 : Gérer le système d'information documentaire - Courriers - Instructions comptables - Comptes de gestion et comptes financiers	**PS4 : Gérer le système d'information documentaire** -Lois -Décrets, Arrêtés, Décisions, -Annexes fiscales -Règles de maîtrise des informations documentées	-soit-transmis -registre de gestion de courrier -revue de processus, comité processus ou séance de travail Plan de classement et d'archivage
				PS5 : Gérer le système informatique -Cahiers des charges fonctionnelles -Demandes d'habilitation -Demandes d'exploitation des données du paramétrage	**PS5 : Gérer le système informatique** -Réseau informatique -Habilitation réseau -Notification d'habilitation réseau -Habilitation ASTER et PN2 -Notification d'habilitation ASTER et PN2 -Assistance et maintenance informatique	-soit-transmis -registre de gestion de courrier -revue de processus, comité processus ou séance de travail -notifications systématiques des demandes d'habilitation à la DSI -cahier d'enregistrement des appels téléphoniques entre la DSI et la DCP

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
						-validation des cahiers de charges par les parties concernées -tests et Rapports des tests effectués, -fiches de recette provisoire et définitive
8	PR8 – Réguler le secteur financier Service pilote : Direction des Etablissements de Crédit et des Finances Extérieures (DECFINEX)	-Régulation des activités bancaires, financières, des assurances et de la microfinance ; - Surveillance de la réglementation applicable.	- DECFINEX - Direction des Assurances - Direction de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés	**PR9 : Réaliser les études économiques et financières** demandes d'études	**PR9 : Réaliser les études économiques et financières** rapports d'études	- soit-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus ou séances de travail - revue de processus
Processus support						
1	PS1 – Gérer les moyens généraux Service pilote : Direction des moyens généraux	-Administration du patrimoine -Gestion des achats et des fournisseurs/ prestataires -Gestion des crédits budgétaires	Tous les services	**Tous les processus :** -état des besoins -notifications de crédits budgétaires aux services -Bordereaux de distribution de fournitures ou de mise à disposition d'infrastructures visés -contrats ou conventions avec les prestataires -fiches d'intervention ou de travaux	**Tous les processus :** -projets de budget des services -demandes de fournitures, équipements, matériels, travaux ou prestations diverses -attestations de service fait	- soit-transmis - registre de gestion du courrier - procédures de travail - comité processus ou séances de travail - revue de processus

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
2	PS2 – Gérer les ressources humaines Service pilote : Direction des Ressources Humaines	-Mise à disposition des ressources humaines, -Gestion des recrutements -Gestion des effectifs et des carrières -Gestion de la politique sociale	Tous les services	**Tous les processus :** -réponses aux demandes de personnel -décisions d'affectation ou de mutation d'agents -dossiers à renseigner ou requêtes d'information -formulaires de contrats d'objectifs -attestations de travail -décisions de congés -ordres de mission -carte AMAT-CI, MUGEF-CI, Ivoire Santé -communiqués de décès -état des naissances et mariages -comte rendu de comité processus et de revue de processus	**Tous les processus :** -demandes des services en ressources humaines -dossiers RH renseignés ou réponses aux requêtes d'information relatives aux RH -avis de décès et de naissance -requêtes diverses -rapports et certificats médicaux -certificats d'arrêt de travail et de prise de service	- soit-transmis - registre de gestion du courrier - procédures de travail - comité processus ou séances de travail - revue de processus
3	PS3 – Gérer la formation Service pilote : Direction de la Formation	-Coordination et suivi de la formation initiale -Planification et organisation de la formation continue et des stages	Tous les services	**Tous les processus :** - fiche d'expression des besoins en formation - canevas de Cahier de charge de la commande de formation - canevas de restitution des missions - demande de formateurs internes - demande de la liste des participants - outils de suivi et d'évaluation post formation - rapport d'évaluation - demande de disponibilité d'accueil des stagiaires - Lettres de mise en stages - fiches d'évaluation des stagiaires - Lettres de remerciement	**Tous les processus :** - besoins en formation - cahier de charge de la commande de formation - liste des participants - fiche de suivi et d'évaluation post formation des agents - disponibilité d'accueil des stagiaires - attestations de début et de fin de stage - fiches d'évaluation du stagiaire renseignées - décisions de nomination de correspondant processus	- sois-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus ou séances de travail - revue de processus - procédures de travail

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
				-comptes rendus de comité et revue de processus		
				PS2 : Gérer les ressources humaines -demande de la liste des élèves de la promotion entrante à l'ENA -demande de l'arrêté de classement de la promotion sortante de l'ENA -demande de Tableau de la promotion sortante de l'ENA -liste des agents formés -rapport de formation -communication en conseil des Ministres -programme et budget des missions en interne -rapport de l'évaluation de l'efficacité de la formation à l'ENA -demande de personnel	**PS2 : Gérer les ressources humaines** -liste des élèves de la promotion entrante à l'ENA -Arrêté de classement de la promotion sortante de l'ENA -tableau d'affectation de la promotion sortante de l'ENA liste des agents nouvellement affectés ou promus -fichier du personnel actualisé -ordres de missions -mise à disposition de personnel à la DF - référentiel de compétences recherchées au Trésor Public tous les trois ans	- sois-transmis - registre de gestion de courrier - comité processus ou séances de travail - revue de processus - procédures de travail
4	PS4 – Gérer le système d'information documentaire Service pilote : Direction de la Documentation et des Archives	-Gestion des services et produits documentaires -Gestion de la documentation -Veille documentaire -Gérer les archives	Tous les services	**Tous les processus :** - liste d'acquisition - produits documentaires - bibliothèque numérique (Bases de données) - registre d'entrée - bon de commande - bordereau de livraison - instruments de recherche et de gestion élaborés - fonds d'archives organisées	**Tous les processus :** -demande des services -registre de consultation -existence de fonds d'archives non organisés -besoin exprimé d'organisation des documents manuellement et électroniquement	- sois-transmis - registre de gestion du courrier - comité processus ou séances de travail - revue de processus - procédures de travail

N°	Code, intitulé et service en charge du pilotage du processus	Domaine d'application du processus		Détermination des interfaces des processus		Moyens de maîtrise des interfaces
		Champ du processus	Périmètre du processus	Flux sortant du processus (Cf. 2ème colonne) et processus destinataires des flux	Flux entrant (Cf. 2ème colonne) et processus d'origine des flux	
				- rapports d'assistance en organisation des archives courantes - rapports de formation des correspondants d'information documentaire - rapports de sensibilisation des services producteurs	-besoins exprimés dans les rapports d'activités antérieurs	
5	PS5 – Gérer le système informatique Service pilote : Direction du Système d'Information	-Gestion du schéma directeur informatique -Gestion des applications et du réseau informatiques -Assistance aux utilisateurs	Tous les services	**Tous les processus :** -fiches d'intervention -procès-verbal de recette -rapports d'assistances -rapports de formation -rapports de maintenance -documents d'information relatifs aux applications et au réseau informatique	**Tous les processus :** -requêtes diverses des services (courrier, mail, appel téléphonique) cahiers des charges, demandes d'assistance, …) -signalisations	- sois-transmis - registre de gestion du courrier - registre d'incidents - séances de travail - comité processus ou séances de travail - revue de processus - procédures de travail - guides utilisateurs
6	PS6 – Gérer la sécurité Service pilote : Direction des Ressources Humaines	-Gestion de la politique de sécurité -Gestion des activités d'hygiène et de sécurité	Tous les services	**Tous les processus :** -politique sécurité -guide sécurité -cartographie des risques du processus -rapports d'intervention -rapports de sensibilisation, de formation -état de la sécurité au Trésor Public	**Tous les processus :** -requêtes des services -reporting des services sur la sécurité -signalements	- sois-transmis - registre de gestion du courrier - séances de travail - comité processus ou séances de travail - revue de processus - guide sécurité

3. Répartition des processus par axe de regroupement

3.1 Processus de management

Les processus de management sont regroupés en deux axes.

Axe 1 : Ecoute client et communication

Cet axe comprend un seul processus : Gérer l'écoute client et la communication piloté par la DCRP.

Les besoins de communication interne et externe pertinents ainsi que les modalités de mise en œuvre du plan de communication sont déterminés sur ce processus.

Ce processus centralise également les données et informations issues du Centre de Relation Client du Trésor Public, de la plateforme BAOBAB, du traitement des dossiers de saisine de l'Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public.

Les actions de sensibilisation relatives à la qualité font l'objet de planification ou elles sont déployées dans les services dans le cadre des programmes d'assistance conduite par la Direction de la Qualité et de la Normalisation. Elles contribuent à renforcer la communication sur la qualité au sein des services et visent particulièrement à :

1. rendre les concepts qualité plus accessibles ;
2. promouvoir une meilleure perception de la qualité au sein des services ;
3. développer une bonne dynamique d'appropriation des principaux concepts et outils qualité ;
4. encourager les membres de l'encadrement à tenir un « discours qualité » simple et efficace auprès des agents sous leur responsabilité afin de susciter leur implication effective dans l'animation des processus et le maintien des acquis du certificat ISO 9001.

Une fiche technique du processus et des procédures associées sont établies. La DCRP a sous sa responsabilité, le Centre de Relation Client du Trésor Public.

Axe 2 : Stratégie, assistance et évaluation

Cet axe comprend trois processus.

Premier processus : Coordonner la stratégie institutionnelle piloté par la DEMO

Les activités de coordination de la vision du Directeur Général, de planification stratégique et opérationnelle sont gérées sur ce processus.

La DEMO coordonne le Secrétariat Technique de la revue de direction et le suivi des plans d'actions des processus. Une fiche technique du processus et des procédures associées sont établies.

Deuxième processus : Manager la performance et les risques piloté par la DQN

La DQN gère les activités de conseil et d'assistance en matière de qualité, de contrôle interne et de maîtrise des risques. Autrement dit, elle assure la coordination de la conception, du développement, de la mise en œuvre, du suivi et de l'amélioration des outils de management de la performance par la qualité, de management des risques et de contrôle interne. Par ailleurs, les activités de certification aux exigences de la norme ISO 9001, de coordination du suivi post-certification et de maintien du certificat, sont assurées par cette direction.

Une fiche technique du processus et des procédures associées sont établies. Les Chefs de Service Qualité et Contrôle Interne sont les Correspondants du processus « Manager la performance et les risques » au sein des Directions centrales, des Postes Comptables Généraux et des Trésoreries Générales, Chefs-lieux des Circonscriptions Financières.

Troisième processus : Surveiller la gouvernance piloté par l'IGT

Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de planification, de réalisation et de suivi-évaluation des missions d'inspection et d'audit au Trésor Public. L'IGT assure le Secrétariat Technique du Comité d'audit et produit périodiquement le rapport général sur le fonctionnement du Trésor Public.

3.2 Processus opérationnels ou de réalisation

Les processus de réalisation des activités opérationnelles sont structurés autour de cinq axes :

- l'axe Ressources publiques ;
- l'axe Trésorerie ;
- l'axe Dépenses publiques ;
- l'axe Comptabilité ;
- l'axe réglementation et surveillance.

Axe 1 : Ressources publiques

L'axe Ressources publiques comprend deux processus.

Premier processus : Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales, piloté par la RGF

Les objectifs de mobilisation des recettes fiscales et non fiscales sont assignés par le Gouvernement au Trésor Public sur ce processus.

La notification des objectifs de mobilisation des recettes de service à l'attention des Chefs de Postes Comptables concernés est faite en début de gestion par le Receveur Général des Finances, en qualité de pilote du processus.
Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de mobilisation des recettes.

Deuxième processus : Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons

Les objectifs de mobilisation des ressources d'emprunt sont assignés au Trésor Public sur ce processus par le Gouvernement.
Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de mobilisation de ces ressources.

Axe 2 : Trésorerie

L'axe Trésorerie comprend deux processus.

Premier processus : Gérer la trésorerie de l'Etat piloté par la DDPD

Les instruments de planification stratégique et opérationnelle sur ce processus sont coordonnés par la DDPD. Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de gestion de la trésorerie de l'Etat.

Deuxième processus : Gérer les fonds et les dépôts piloté par l'ACCD

Les dispositions en matière de préservation de la propriété des clients, d'identification, de traçabilité et de maîtrise du produit non-conforme concernent ce processus.
Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de gestion des fonds et des dépôts dans l'ensemble des Agences de la Banque. L'avènement de E-Banking

Axe 3 : Dépenses publiques

L'axe Dépenses publiques comprend un seul processus : Assurer le règlement de la dépense publique piloté par la Paierie Générale des Services Généraux des Administrations Publiques (PGSGAP).

La revue des exigences relatives aux règlements des dépenses est effectuée sur ce processus.

En effet, avant d'effectuer un paiement dans les Postes Comptables du Trésor Public, les acteurs sur la chaîne de gestion des paiements font les vérifications ci-après, aux fonctions et niveaux appropriés :

- vérification de la disponibilité des ressources ou des fonds ;
- vérification de la régularité des pièces exigées ou documents de paiement. Cette vérification est validée par le visa du Chef de poste ou des Fondés de pouvoirs sur les mandats de paiement ou les effets de paiement.

Des dispositions en matière de préservation de la propriété des clients, d'identification, de traçabilité et de maîtrise du produit non-conforme sont prises sur ce processus.

Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de règlement de la dépense publique. La PGSGAP a sous sa responsabilité le Centre d'Accueil et d'Information dédié aux fournisseurs de l'Etat.

Axe 4 : Comptabilité

L'axe Comptabilité comprend deux processus.

Premier processus : Tenir les comptes publics et parapublics, piloté par l'ACCT

Ce processus repose sur une organisation comptable composée du réseau des Comptables Directs du Trésor et du réseau des Comptables Spéciaux.

Le système d'informations comptables et financières repose sur le progiciel de gestion des opérations comptables de l'État dénommé ASTER, en interface avec plusieurs applications périphériques.

Des dispositions sont prises sur ce processus en matière d'identification et de traçabilité, de préservation des comptes de gestion et des comptes financiers avant transmission à la Cour des Comptes et de gestion des anomalies comptables.

Une fiche technique du processus est établie, des procédures et des instructions comptables décrivent les modalités de gestion de la comptabilité de l'Etat et de ses démembrements.

Deuxième processus : Réglementer et assister l'activité comptable piloté par la DCP

La veille légale et réglementaire en matière de comptabilité publique et parapublique, la réglementation et l'assistance comptable, le contrôle de la qualité comptable, sont gérés sur ce processus.

Une fiche technique du processus et des procédures sont établies.

Axe 5 : Surveillance du secteur financier et études économiques

L'axe Surveillance du secteur financier et études économiques comprend deux processus.

Premier processus : Réguler l'activité financière piloté par la DRSSFD

Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de régulation du secteur financier.

Deuxième processus : Réaliser les études économiques et financières piloté par la DFSPS

Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de réalisation des études économiques et financières.

3.1 Processus support

Les processus support sont regroupés autour de trois axes :

- l'axe moyens généraux et sécurité ;
- l'axe ressources humaines et formation ;
- l'axe système d'information.

Axe 1 : Moyens généraux et sécurité

L'axe Moyens généraux et sécurité comprend deux processus.

Premier processus : Gérer les moyens généraux piloté par la DMG

Une fiche technique du processus et des procédures sont établies. Les modalités de gestion des infrastructures et de maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont définies sur ce processus et des conventions de collaboration ou contrats sont signés avec les fournisseurs ou prestataires externes concernés.

Deuxième processus : Gérer la sécurité piloté par la DMG

Une fiche technique du processus est établie ainsi qu'un guide sécurité qui définit les modalités de gestion de la sécurité dans les services du Trésor Public. Les consignes et les contacts utiles en matière de sécurité font l'objet de sensibilisation et d'affichage dans les services.

Axe 2 : Ressources humaine et formation

L'axe Ressources humaines et formation comprend deux processus.

Premier processus : Gérer les ressources humaines piloté par la DRH

Les dispositions prises en matière d'acquisition de compétences, de motivation des agents, de politique sociale, d'évaluation des performances individuelles (contrats d'objectifs) et collectives, sont gérées sur ce processus. Un programme de visites médicales systématiques concernant les agents à Abidjan et à l'intérieur du pays est établi de manière périodique. Une fiche technique du processus

est établie et des procédures associées décrivent les modalités de gestion des ressources humaines. Dans le cadre de la politique sociale, la Direction Générale encourage la mise en place, au sein des services, de cadres d'entraide et de solidarité ainsi que la pratique d'activités sportives afin de renforcer la cohésion.

Photo 1 : une vue des activités sportives lors du séminaire-bilan 2018 et perspectives 2019 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro du 7 au 8 février 2019

Deuxième processus : Gérer la formation piloté par la DF

Les formations planifiées sont organisées par cette direction en relation avec les services concernés. La formation à distance (E-learning) a été introduite dans la stratégie de formation.

Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de gestion de la formation.

Axe 3 : Système d'information

L'axe Système d'information comprend deux processus.

Premier processus : Gérer le système informatique piloté par la DSI

La DSI dispose d'un schéma directeur informatique résultant de l'audit du système d'information. Elle assure la planification et la mise en œuvre des dispositions relatives au système informatique et à la sécurité de ce système.

Un plan de sauvegarde des données du système d'informations comptables et financières est disponible au sein de la DSI.

Une fiche technique du processus et des procédures sont établies.

Deuxième processus : Gérer le système d'information documentaire

L'ensemble des dispositions applicables en matière d'information documentée sont gérées par ce processus. Une cartographie des preuves de réalisation et des résultats obtenus est disponible. Une fiche technique du processus est établie et des procédures associées décrivent les modalités de gestion de la documentation et des archives du Trésor Public.

4. Cartographies complémentaires

Les fiches techniques de processus, les procédures contenues dans le manuel de procédures, les guides thématiques ou sectoriels sont des cartographies complémentaires, respectivement de niveaux 2 et 3 en ce sens qu'elles décrivent les processus, les conditions de réalisation des activités et fournissent des informations utiles.

4.1 Le manuel de procédures

Le manuel de procédures est organisé selon la typologie des processus du Trésor Public. Chaque processus est formalisé au moyen d'une fiche technique selon un canevas-type qui comprend les critères suivants :

- intitulé du processus ;
- missions du processus ;
- objectifs du processus ;
- éléments d'entrée du processus ;
- fournisseurs des éléments d'entrée du processus ;
- exigences vis-à-vis des fournisseurs des éléments d'entrée du processus ;
- éléments de sortie du processus : résultats, données de sortie ou livrables du processus ;
- clients du processus ;
- exigences des clients, bénéficiaires ou destinataires des éléments de sortie du processus ;
- enchaînement des activités/tâches du processus sous forme de représentation schématique (logigramme ou diagramme de flux).

Les procédures du manuel sont rédigées par processus et non par service en vue de mettre en relief la dimension transverse du fonctionnement du Trésor Public. Elles sont établies selon le canevas-type qui comprend les critères suivants :

- intitulé de la procédure ;
- objet et domaine d'application de la procédure ;
- faits déclencheurs de la procédure ;
- éléments d'entrée de la procédure : données d'entrée, documents ou pièces nécessaires à l'application de la procédure

- acteurs et responsabilités ;
- éléments de sortie de la procédure : résultats, données de sortie ou livrables de la procédure ;
- dispositions légales et réglementaires applicables (selon le cas) ;
- autres documents nécessaires à l'application de la procédure (selon le cas) ;
- enregistrements : preuves de réalisation de la procédure ou du résultat obtenu ;
- enchaînement des tâches de la procédure sous forme de représentation schématique (logigramme ou diagramme de flux).

4.2 Documents sectoriels et guides thématiques

Des documents spécifiques ou sectoriels et guides thématiques complètent la cartographie et la description des processus du Trésor Public, à savoir :

- le Plan Comptable de l'Etat commenté ;
- le Guide du Vérificateur ;
- le Guide du Payeur ;
- le Guide de l'Investisseur en Assurance ;
- le manuel d'inspection des institutions de microfinance (systèmes financiers décentralisés), le Guide des Finances Extérieures.

Note : la liste ci-dessus n'est pas exhaustive, car les manuels et guides sont produits selon le contexte et l'activité.

DEUXIEME PARTIE :

MANAGEMENT STRATEGIQUE

DEUXIEME PARTIE : MANAGEMENT STRATEGIQUE

Le processus de modernisation du Trésor Public peut être assimilé à « une marche en escalier » ; chaque nouveau Directeur Général y ajoute une couche supplémentaire qui est la marque de son style de management et de son leadership par le déploiement du processus de management « Coordonner la stratégie institutionnelle ».

Le leadership et l'engagement du Directeur Général repose sur un management stratégique porté par une vision stratégique ambitieuse qui sert de fondement à la planification stratégique et opérationnelle.

CHAPITRE 1 : LEADERSHIP ET ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

Le leadership et l'engagement mettent en relief la capacité de la direction à :

- être à l'écoute des agents ;
- développer une vision stratégique partagée par ces agents et qui leur donne l'envie d'espérer en un lendemain meilleur ;
- susciter leur implication ;
- créer les conditions idoines de mise en œuvre du projet managérial et à savoir tirer les leçons d'amélioration nécessaires.

Le leadership est un principe de management de la qualité ainsi énoncé : « à tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme. »[15]

[15] *ISO 9000 version 2015, page 4, article 2.3.2.1*

Ce principe majeur est érigé en article 4 assorti d'exigences dans la norme ISO 9001 version 2015. Aussi, le relais est-il assuré par tous les pilotes de processus et autres responsables en charge de l'animation et de la coordination des services conformément à la théorie de l'échelon supérieur.

Selon les précurseurs de cette théorie (Hambrick et Masson, 1984), le dirigeant et son équipe managériale ont une influence déterminante sur la performance de l'organisme. Le mérite du succès ne relève donc pas du seul dirigeant mais plutôt de la configuration de l'équipe dirigeante, de ses compétences et de la manière dont elle assume son rôle, ses responsabilités et son autorité dans le processus de management de la performance.

SECTION 1 : VISION STRATEGIQUE ET PLANIFICATION ASSOCIEE

« La vision a pour objectif de rallier les énergies, de rassembler les aspirations, de susciter l'engagement des membres de l'organisation et d'amener ceux-ci à prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de l'avenir désiré » (Lewin, 2002).

Selon certains analystes, « une compréhension claire de la vision stratégique des dirigeants augmente la capacité d'agir de façon autonome et offre des défis qui poussent au dépassement de soi ». Pour d'autres, « une vision claire et partagée, animée par des valeurs humanistes, a un effet mobilisateur parce qu'elle agit sur l'engagement organisationnel des employés »[16].

[16] *Michel Tremblay et al., « Agir sur le levier organisationnel pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et d'organisation du travail», Revue Gestion, 2005/2 (Vol. 30), p. 69 -78*

Sous-section 1 : Formulation de la vision stratégique du Directeur Général

« ***Bâtir une administration du Trésor Public plus performante, capable d'accompagner efficacement la croissance forte amorcée depuis plusieurs années*** », telle était la vision du Directeur Général pour la période de 2016 à 2020.

Cette vision a connu une évolution adaptée au contexte et aux nouveaux défis qui se présentent au Trésor Public ; ainsi, la nouvelle vision de Monsieur le Directeur Général pour la période 2021 à 2025 est la suivante : « **Maintenir un niveau de performance soutenu, pour un Trésor Public en marche vers l'excellence** ».

La vision est le reflet de l'ambition du Directeur Général pour le Trésor Public. La déclinaison de cette vision en instruments de planification adoptés de manière concertée, est le signe d'un management participatif.

Cette vision du Directeur Général fait l'objet de diffusion et d'explication au sein des services ; les orientations générales sous-jacentes sont définies sur la base des données et informations issues des résultats de l'analyse du contexte interne et externe.
Le Directeur Général définit sa vision sur la base de sa connaissance du contexte du Trésor Public et de ses enjeux, ainsi que des principales sources d'information ci-après, selon le cas :

- le Programme d'Actions Prioritaires du Gouvernement ;
- le Programme de Travail Gouvernemental ;
- le Plan National de Développement ;
- les orientations stratégiques du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- les résultats de la revue du contexte et la revue du Plan Stratégique de Développement.

Une note d'orientations annuelles du Directeur Général est diffusée à tous les services pour tenir compte des enjeux liés à l'évolution du contexte du Trésor Public.

Photo 2 : une vue du Comité de direction élargi et des personnes-ressources ayant participé au séminaire de présentation de la vision stratégique et d'adoption du Plan Stratégique Développement 2016-2020 le 09 septembre 2016 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro

Sous-section 2 : Planification associée à la vision stratégique

La planification issue de la vision du Directeur Général comprend deux aspects fondamentaux :

- la planification stratégique et opérationnelle ;
- les dispositions prises pour assurer la maîtrise des risques et le contrôle interne.

1. Planification stratégique et opérationnelle

Le Plan Stratégique de Développement (PSD)[17] du Trésor Public est une déclinaison de la vision stratégique du Directeur Général. Il a fait l'objet d'examen préalable en atelier en vue de sa consolidation ; il a été ensuite adopté par le Comité de direction élargi à l'occasion du séminaire organisé à cet effet le 09 septembre 2016 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro et diffusé dans tous les services. Ce Plan stratégique revue en 2020 est à sa deuxième version qui couvre la période de 2021 à 2025.

Ce document stratégique, décliné en plans d'actions opérationnels[18], tient compte des caractéristiques et des enjeux de l'environnement interne et externe. Pour chaque objectif stratégique qui en résulte, un état des lieux, les actions à mener et la matrice d'actions associée sont établis.

[17] *Plan Stratégique de Développement du Trésor Public, version 1, 2016 – 2020, Tomes 1, 2, 3 et 4 et Plan Stratégique de Développement, version 2, 2021 – 2025*

Tableau 7 : Déclinaison des orientations stratégiques en orientations spécifiques sur les processus et services

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Intitulé des Projets	Processus/Services compétents	Services concernés
1. Poursuivre le processus de modernisation du Trésor Public	1. Renforcer le système de management de la qualité et améliorer le niveau d'efficacité du dispositif de contrôle interne	Renouvellement du certificat ISO 9001 version 2015 et implémentation de la démarche EFQM (projet 8)	Manager la performance et les risques piloté par la DQN	Tous les services
		Optimisation du contrôle interne et maîtrise des risques (projet 9)		
	2. Améliorer la communication institutionnelle	Sans ancrage projet	Gérer l'écoute client et la communication piloté par la DCRP	Tous les services
	3. Achever les réformes institutionnelles	Sans ancrage projet	- Coordonner la stratégie institutionnelle, piloté par la DEMO ; - Gérer le système d'information, piloté par la DSI ; - Gérer les fonds et les dépôts, piloté par l'ACCD.	- Tous les services - ACCD

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Intitulé des Projets	Processus/Services compétents	Services concernés
	4. Accélérer la transformation digitale du Trésor Public	Digitalisation des procédures (projet 4)	Réguler l'activité financière, piloté par la DSFD	Tous les services (principalement la DSFD, la DA et la DECFinEx)
	5. Renforcer la sécurité du système d'information (informatique et documentaire)	- Renforcement de la Sécurité du Système d'Information (projet 1) ; - Mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique (projet 14) ; - Modernisation du Système d'Information Documentaire (projet 15).	- Gérer le système d'information, piloté par la DSI ; - Gérer le système d'information documentaire, piloté par la DDA	Tous les services
2. Optimiser la gestion de la trésorerie de l'Etat	1. Développer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des recettes fiscales et non fiscales	Sans ancrage projet	Mobiliser les recettes fiscales et non fiscales piloté par la RGF	RGF Postes Comptables
	2. Renforcer la diversification des instruments de mobilisation des ressources sur le marché des capitaux	Sans ancrage projet	- Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons, piloté par la DDPD ; - Gérer la trésorerie de l'Etat, piloté par la DDPD	DDPD
	3. Diversifier la base des investisseurs sur le marché régional	Sans ancrage projet		
	4. Mettre en place et rendre opérationnel le système de gestion intégré	Gestion intégrée de la trésorerie et de la dette publique (projet 5)		
	5. Renforcer la gestion active de la trésorerie			
	6. Achever l'opérationnalisation du compte unique du Trésor	Optimisation de la gestion du Compte Unique du Trésor (projet 6)	- Tenir les comptes publics et parapublics, piloté par l'ACCT - Equipe-projet CUT	Postes Comptables

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Intitulé des Projets	Processus/Services compétents	Services concernés
3. Améliorer la qualité comptable	1. Consolider le dispositif de contrôle interne comptable et de maîtrise des risques	Sans ancrage projet	- Réglementer et assister l'activité comptable, piloté par la DCP - Tenir les comptes publics et parapublics, piloté par l'ACCT	Postes Comptables
	2. Achever la mise en œuvre des réformes communautaires			
	3. Renforcer les capacités opérationnelles des acteurs de la comptabilité			
	4. Elaborer et mettre en exploitation le Système d'Information Comptable	Mise en œuvre du Système d'Information Comptable (projet 3)		
4. Renforcer la transparence et la bonne gouvernance	1. Renforcer la lutte contre la fraude et la corruption	Mise en œuvre de la politique de lutte contre la fraude et la corruption (projet 10)	Surveiller la gouvernance, piloté par l'IGT	Tous les services
	2. Poursuivre le développement et l'opérationnalisation des activités d'audit interne	Sans ancrage projet		
	3. Renforcer le contrôle et l'assainissement du secteur financier	Sans ancrage projet		DSFD/DA/ DECFinEx
	4. Implémentation du contrôle de gestion	Mise en œuvre du contrôle de gestion (projet 2)	- Surveiller la gouvernance, piloté par l'IGT - ACCC	Tous les services
	5. Implémenter la culture du mérite et de l'excellence	Sans ancrage projet	- Gérer les Ressources Humaines piloté par la DRH - Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public	

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Intitulé des Projets	Processus/Services compétents	Services concernés
5. Optimiser la gestion des ressources humaines et des moyens généraux	1. Déployer la GPEC et améliorer la gestion des carrières	Modernisation des outils de gestion du Personnel (projet 11)	Gérer les Ressources Humaines piloté par la DRH	Tous les services
	2. Poursuivre l'amélioration des conditions de travail, du bien-être du personnel et la promotion du genre	Sans ancrage projet	- Gérer les Ressources Humaines, piloté par la DRH ; - Gérer les moyens généraux, piloté par la DMG.	Tous les services
	3. Accroître le renforcement des capacités du personnel	- Conduite des grands projets sociaux (projet 7) ; - Recherche de financement des activités du Trésor Public (projet 16) ; - Renforcement des capacités du personnel (projet 17).	- Gérer les Ressources Humaines, piloté par la DRH ; - Mobiliser les ressources d'emprunt et les dons, piloté par la DDPD ; - Gérer la formation, piloté par la DF.	Tous les services
	4. Renforcer la sécurité et l'hygiène	- Renforcement de l'Hygiène et de la Sécurité (projet 12) ; -Élaboration du Plan de Continuité des Activités (projet 13).	- Gérer les moyens généraux, piloté par la DMG ; - Assurer la sécurité, piloté par la DMG.	Tous les services

2. Dispositions prises pour faire face aux risques et saisir les opportunités

La prise en compte du contrôle interne et de la maîtrise des risques dans le PSD est un élément essentiel de la vision stratégique du Directeur Général.

Le cadre organique du contrôle interne et de la maîtrise des risques repose sur les documents ci-après :

- Décision n°1462/MPMEF/DGTCP/DQN-DEMO du 23 novembre 2015 instituant et organisant le contrôle interne et la maîtrise des risques à la DGTCP ;
- Document cadre du 05 mai 2017 relatif à l'organisation du contrôle interne et de la maîtrise des risques à la DGTCP ;
- Décision n°00002/MPMEF/DGTCP/DEMO du 08 mai 2017 portant création, attribution et fonctionnement d'un Comité des risques à la DGTCP ;
- Guide méthodologique de gestion des risques.

Des outils standards et spécifiques sont conçus, déployés et consolidés au fur et à mesure de la mise en œuvre de la démarche de contrôle interne et de maîtrise des risques.

Les risques sont identifiés par processus par les services pilotes de processus et contributeurs ou en atelier, le cas échéant, réunissant les acteurs concernés et des personnes-ressources.

Les actions à mettre en œuvre face aux risques sont identifiées par les services pilotes de processus et contributeurs et planifiées dans des plans d'actions de maîtrise des risques.

La surveillance des risques est effectuée une fois par mois en général par les acteurs concernés sur chaque processus et dans chaque service contributeur. Un formulaire de surveillance des risques est établi à cet effet. Le reporting sur les risques est réalisé à la revue de direction et au Comité de direction, le cas échéant, par les pilotes de processus.

La revue des risques est effectuée une fois par an. Toutefois, elle peut être faite le cas échéant en cas d'exploitation des rapports d'évaluation ou d'apparition de nouveaux risques, selon le contexte. Les résultats de cette revue sont consolidés par le Chef de Service Qualité et Contrôle Interne en vue de la mise à jour du référentiel de contrôle interne et de maîtrise des risques. La planification des actions face aux opportunités suit le même processus (Cf. Matrice d'exploitation des résultats de la revue du contexte).

La dernière colonne du formulaire de surveillance des risques permet aux services pilotes de processus et contributeurs de se prononcer sur l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques qui font l'objet de surveillance. Les principaux critères d'évaluation de l'efficacité des actions face à ces risques sont notamment, les impacts positifs relevés ou les améliorations observées en matière de réduction de la criticité ou de la mitigation des risques, les problèmes résolus (dysfonctionnements traités), selon le cas.

En résumé, la responsabilité de l'identification, de l'analyse, de l'évaluation des risques et de la détermination des actions pour y faire face ou les prévenir, du suivi de leur mise en œuvre au sein des services, de la surveillance des risques et de leur revue, relève prioritairement des pilotes de processus et responsables de services concernés.

Les auditeurs évaluent la conformité et l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques. Les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation, contribuent à l'amélioration du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au Trésor Public.

Tableau 8 : Outils standards de contrôle interne et de maîtrise des risques

N°	Outils standards de contrôle interne	Etat de déploiement
1	Manuel de procédures	La version à jour est diffusée dans tous les services par la DCRP.
2	Fiches de poste	Chaque agent du Trésor Public dispose d'une fiche de poste.
3	Cartographie des risques et référentiel de contrôle interne et de maîtrise des risques	Chaque processus dispose d'une cartographie des risques ainsi que d'un référentiel de contrôle interne et de maîtrise des risques.
4	Plan d'actions de maîtrise des risques	Chaque processus dispose d'un plan d'actions de maîtrise des risques.
5	Formulaire de surveillance des risques	Chaque processus dispose d'un formulaire de surveillance des risques.
6	Indicateurs de performance des processus	L'état des indicateurs de performance fait l'objet de reporting par les pilotes de processus au Comité de direction, à la revue de direction ou à l'occasion des revues de processus. La coordination de la revue des indicateurs de performance est assurée par le Comité Scientifique chargé de préparer et produire les actes de la revue de direction, en relation avec les pilotes de processus.
7	Fiche de non-conformité	Chaque processus enregistre le traitement des non-conformités au travers de fiches de non-conformité.
8	Contrats d'objectifs	Chaque agent du Trésor Public dispose d'un contrat d'objectifs.
9	Organigrammes fonctionnels	Des organigrammes fonctionnels, en tant qu'outils de maîtrise des opérations, sont déployés sur certains processus de réalisation. Ils peuvent être étendus aux autres processus.

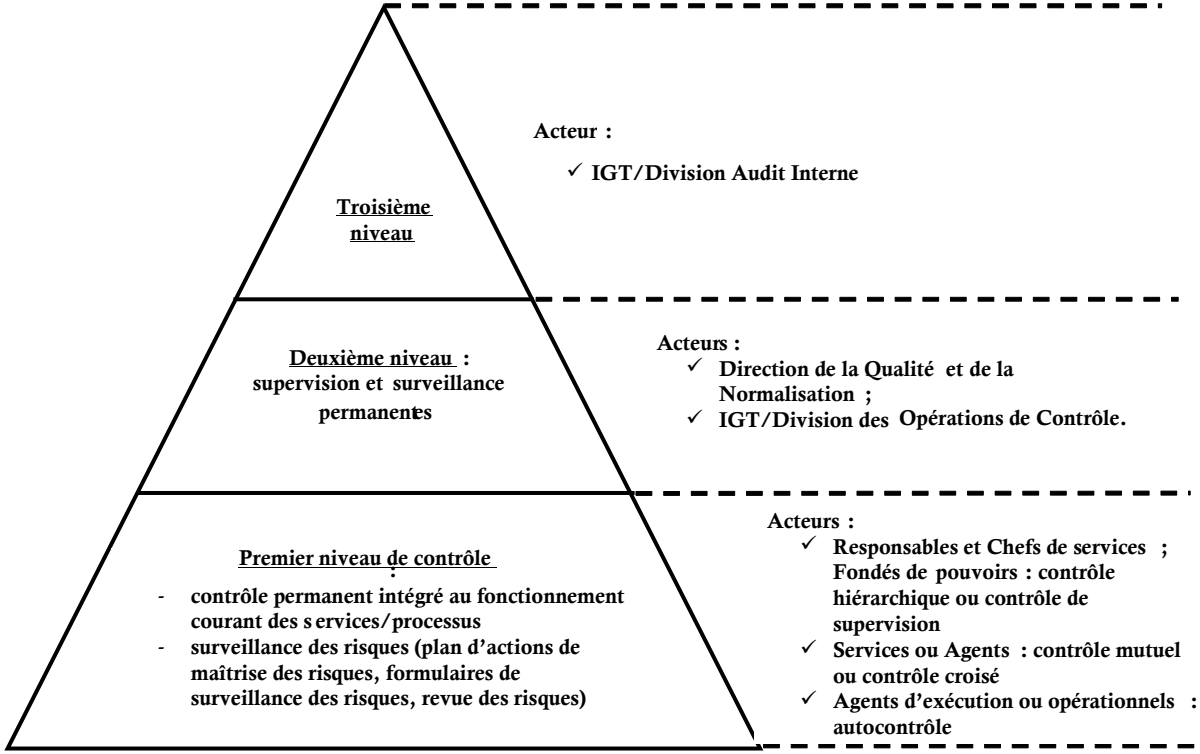
Note : l'inventaire dans le tableau ci-dessus est non exhaustif.

Tableau 9 : Outils spécifiques de contrôle interne et de maîtrise des risques

N°	Outils spécifiques de contrôle interne	Objet
1	Brouillard	L'édition du brouillard, après les saisies, permet de s'assurer que toutes les opérations ont été effectivement bien saisies.
2	Balance	La balance peut mettre en relief les anomalies, la situation des soldes anormaux.
3	Fiche compte	Elle permet d'avoir des informations sur le détail des opérations d'un compte donné.
4	Fiche d'écritures	Elle retrace les opérations passées sur les différents comptes pour une nature de dépense. Elle concerne tous les PC informatisés.
5	Fiche suiveuse	Elle permet de retracer les opérations comptables notamment l'historique de la comptabilité du jour et le circuit des pièces justificatives.
6	Tableau des anomalies	Il permet au Chef de Service Apurement de suivre les anomalies périodiques dans la comptabilité.
7	Guide de contrôle des restitutions comptables	Facilite la mise en œuvre du contrôle des opérations comptables dans ASTER.
8	Habilitations informatiques	En vigueur sur l'ensemble des applications métier.

Note : l'inventaire dans le tableau ci-dessus est non exhaustif. Ces outils sont utilisés dans les Postes Comptables pour assurer la maîtrise des opérations comptables (autocontrôle, contrôle croisé, contrôle de supervision).

Figure 2 : Schéma d'organisation des contrôles et de la surveillance des risques au Trésor Public



SECTION 2 : POLITIQUE QUALITE DU TRESOR PUBLIC

Politique qualité du Trésor Public (Cf. Annexe 1).

La politique qualité définit les ambitions et orientations générales en matière de qualité du premier responsable de la Direction d'un organisme. Elle constitue l'une des preuves de son leadership et de son engagement.

Sous-section 1 : Processus d'établissement et de communication de la politique qualité du Trésor Public

1. Processus d'établissement de la politique qualité

La Direction de la Qualité et de la Normalisation (DQN) formalise le projet de politique qualité du Trésor Public sur la base de la vision stratégique et des instructions du Directeur Général, de la déclinaison de cette vision en orientations stratégiques, des données et informations relatives à l'évolution du contexte interne et externe et de toute autre information nécessaire.

Le projet de politique qualité est examiné par un Comité ad' hoc mis en place par le Directeur Général. Le document consolidé est ensuite soumis au Comité de Direction pour adoption, après avis du Directeur Général.

Toutefois, le projet de politique qualité peut être directement soumis au Comité de direction pour adoption, après avis du Directeur Général.

2. Diffusion de la politique qualité

La politique qualité du Trésor Public fait l'objet de diffusion dans l'ensemble des services. Cette diffusion est gérée par la Direction de la Communication et des Relations Publiques qui pilote le processus « Gérer l'écoute client et la communication ». Cette diffusion est assurée en général par les voies suivantes selon le cas :

- l'affichage statique (encadré sur un support d'affichage) ou dynamique (écran de diffusion positionné dans certaines salles d'attente ou des dégagements passants) ;
- les kakemonos ;
- les dépliants ;
- la Revue « le Trésorier » ;
- le site web du Trésor Public ;
- Intranet ;
- les agendas ;
- le courrier d'information des services ;
- le courrier individuel contenant la politique qualité.

3. Explication de la politique qualité

Le Directeur Général a la responsabilité principale d'expliquer la politique qualité et ses enjeux aux membres du Comité de Direction.

Le relais de la communication de la politique qualité sur le terrain est assuré par les responsables de service ou Chefs de poste en vue de faciliter la compréhension et l'appropriation de cette politique par les agents. Cette communication est renforcée par la Direction de la Qualité et de la Normalisation lors du déploiement du Kit Qualité dans les services ou selon les opportunités qui se présentent.
Une enquête d'évaluation du niveau de compréhension de la politique qualité par les agents peut être réalisée.

La mise à jour de la politique qualité est coordonnée par la Direction de la Qualité et de la Normalisation. Elle intervient généralement en cas de nomination d'un nouveau Directeur Général, de changement du contexte, de la vision ou des orientations générales.

Sous-section 2 : Objectifs qualité du Trésor Public

« La politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme; elle peut être alignée avec la vision et la mission de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité ».[19] Comment se présente la situation au Trésor Public ?

Au Trésor Public, la politique qualité est alignée sur les orientations stratégiques contenues dans le Plan Stratégique de Développement. L'ensemble des objectifs stratégiques (Cf. Tableau 7)[20], déclinaison des orientations stratégiques, traduisent les objectifs qualité du Trésor Public.

Les objectifs qualités permettent donc de développer et de rendre visible les orientations stratégiques contenues dans la politique qualité ou d'améliorer les caractéristiques des produits ou services.

Ces objectifs qui contribuent à la satisfaction des parties intéressées, offrent l'opportunité de se prononcer sur la bonne marche du Trésor Public et son niveau de performance. Ils sont mesurés par des indicateurs clés de performance, en anglais key performance indicators (KPI). Ces indicateurs permettent d'évaluer le niveau de performance globale du système.

[19] *Norme ISO 9000 version 2015, article 3.5.9, page 19*
[20] *Tableau 7 : Déclinaison des orientations stratégiques en orientations spécifiques sur processus*

CHAPITRE 2 : ORIENTATION CLIENT

L'orientation client est le premier principe de management de la qualité. Ce principe est érigé en article dans la norme ISO 9001 version 2015.[21]

SECTION 1 : ENJEUX DU CONCEPT D'ORIENTATION CLIENT

Sous-section 1 : Enoncé et fondements du principe

Enoncé du principe :

« Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes ». [22]

Fondements du principe :

« Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées pertinentes. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme ». [23]

[21] *ISO 9001 version 2015, article 5.1.2, page 4*
[22] *ISO 9000 version 2015, article 2.3.1.1, page 3*
[23] *ISO 9000 version 2015, article 2.3.1.2, page 3*

Sous-section 2 : Du concept d'usager à celui de client

1. Réticences vis-à-vis de l'utilisation du concept de client dans les administrations publiques

L'utilisation du concept de client dans l'administration publique a fait l'objet de réticence[24] pour diverses raisons :

- la notion de client renvoie souvent, par réflexe, à un concept d'entreprises privées guidées par la recherche de profit ;
- « dans le secteur public, le client est une entité abstraite qui ne correspondant pas à un acteur unique » (usager direct, usager indirect, client et prescripteur selon le cas) ;
- la relation de dépendance du « client » du service public établit un rapport de force généralement défavorable à l'usager.

2. Justification de la pertinence de l'utilisation du concept de client dans les administrations publiques

La légitimité du concept de client a un sens dans les administrations publiques de plus en plus confrontées aux mutations de leur environnement interne et externe ainsi que des exigences croissantes des bénéficiaires de leurs services.

Une légitimité traditionnelle sous-estimée

Le fonctionnement du service public est le fruit de l'effort du citoyen à la fois contribuable et électeur, qui par son vote, donne mandat aux dirigeants de mettre en place la politique économique et sociale à même d'améliorer son bien-être. En conséquence, les administrations

[24] *Annie BARTOLI, Management dans les organisations publiques, DUNOD, 3ème édition, juin 2009, p. 116*

publiques sont à son service pour lui rendre, autant que nécessaire, ce dont il a droit. C'est donc à juste titre que l'usager du service public doit être plus sensible à la qualité du service public. Il doit, de manière légitime, s'attendre à un service public responsable et professionnel.

Une légitimité justifiée par le contexte

De nos jours, tout dysfonctionnement avéré d'un service public peut facilement faire l'objet d'une large diffusion grâce au développement des moyens de communication (Internet, réseaux sociaux, SMS, téléphone). L'image et la crédibilité des services publics peuvent être écornées à tout moment par la vigilance et la proactivité des usagers guidés par leurs comportements nouveaux à l'égard de ces services.

Il est donc clair qu'il « peut paraître pertinent d'utiliser le terme de **client** si l'organisation cherche à s'adapter au mieux à ses besoins et à lui apporter satisfaction. On est alors bien loin de l'ancienne terminologie **d'assujetti** qui évoquait très directement une certaine passivité obligée face aux administrations »[25].

[25] *Annie BARTOLI, Management dans les organisations publiques, DUNOD, 3ème édition, juin 2009, p. 117*

SECTION 2 : DISPOSITIONS EN VIGUEUR AU TRESOR PUBLIC EN MATIERE D'ORIENTATION CLIENT

L'orientation client est au cœur de la stratégie managériale du Directeur Général. Les actions entreprises dans ce sens confortent son rôle d'administration à l'écoute des clients, des partenaires et soucieuse de leur satisfaction.

Sous-section 1 : Le référentiel des engagements de service

L'ensemble des dispositions prises, en vue d'être à l'écoute des clients et partenaires et de mieux répondre à leurs besoins et attentes, sont coordonnées dans le cadre du processus « Gérer l'écoute client et la communication » dont le pilotage est assuré par la Direction de la Communication et des Relations Publiques (DCRP)

Les exigences des clients et partenaires sont déterminées[26]. Pour mieux les satisfaire, un référentiel des engagements de service (Cf. Annexe 5) a été établi sur la base des acquis de la Paierie Générale de la Dette Publique, de la Trésorerie Générale de Yamoussoukro et de la Trésorerie Générale d'Abidjan-Nord, trois Postes Comptables où cet outil a fait l'objet d'expérimentation préalable.

Les principaux domaines d'engagements de service du Trésor Public sont, l'accueil physique et téléphonique, la gestion des plaintes et réclamations, le traitement du courrier nécessitant une réponse, la fourniture d'information clients et partenaires, la fourniture des prestations attendues. Les engagements de service impliquent principalement pour le Trésor Public deux obligations :

- une obligation de résultats : satisfaire les usagers/clients et partenaires ;
- une obligation de faire face à tout préjudice subi par les usagers/clients et partenaires en raison de prestations ou services éventuellement non-conformes.

[26] *Voir Cartographie des parties intéressées externes, Catalogue des produits et services du Trésor Public, Fiche technique des processus opérationnels ou de réalisation*

1. La poursuite des efforts en matière d'accueil physique et téléphonique

Un guide d'accueil physique et téléphonique a été élaboré. Il a fait l'objet de diffusion dans les services. Le personnel qui joue un rôle particulièrement sensible en matière d'accueil, est formé ou sensibilisé aux enjeux de l'accueil.

Un Centre d'Accueil et d'Information, installé au rez-de-chaussée de la Paierie Générale du Trésor, est dédié aux fournisseurs ou prestataires de l'Etat. Il dispose de bornes de consultation capables de fournir des informations sur la prise en charge de leurs mandats et l'état des règlements quel que soit le Poste Comptable assignataire.

Des efforts sont entrepris pour améliorer l'accueil des clients et partenaires tant au niveau des services d'Abidjan que de l'intérieur du pays.

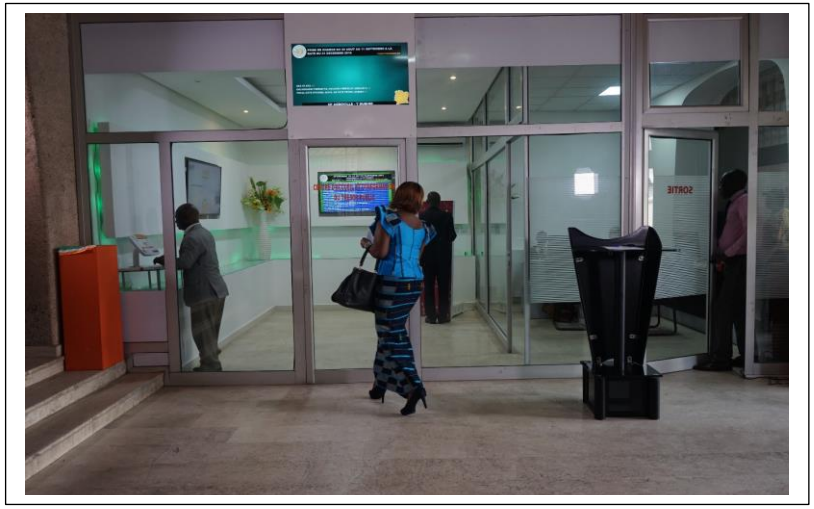


Photo 3 : une vue du Centre de Relation Client du Trésor Public sis au rez-de-chaussée de l'Immeuble de la Cité financière du Plateau

Photo 4 : une vue d'un hall d'accueil à l'Agence Centrale de la Banque des Dépôts du Trésor sis face de l'Hôtel Ibis et de l'Ecole Notre Dame du Plateau

2. Le renforcement du dispositif d'écoute client

Des registres de gestion des plaintes et réclamations ou tout autre dispositif correspondant sont disponibles dans les services. La création de l'Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public et de la plateforme BAOBAB renforce le dispositif d'écoute client et de gestion des plaintes et réclamations. Des procédures de saisine de l'Observatoire et d'instruction de dossiers de saisine sont établies et diffusées aux agents, aux usagers/clients et partenaires.

Des campagnes de sensibilisation sur les enjeux et la pratique de l'Ethique et de la Déontologie sont menées périodiquement sur toute l'étendue du territoire à l'endroit notamment des Ordonnateurs, des administrateurs de crédits, des fournisseurs de l'Etat et des agents du Trésor Public.

Sous-section 2 : Surveillance de la satisfaction des clients et partenaires

Des dispositions sont prises en vue de veiller au respect des engagements de service et de surveiller la satisfaction des usagers/clients et partenaires. Il s'agit notamment des moyens suivants :

- enquêtes de satisfaction (administration de questionnaires d'enquête, enquêtes mystère) ;
- reporting des services relatif au suivi des engagements de service ;
- traitement des requêtes des clients et partenaires par l'Observatoire sur saisine ou auto-saisine et celles issues de la plateforme BAOBAB.

Note : le point périodique des activités sur la plateforme BAOBAB est réalisé. Il s'agit notamment de l'état des inscriptions sur la plateforme, des requêtes d'information et préoccupations des requérants de manière globale et par objet, de l'état de traitement des dossiers par service à l'issue des requêtes, des services les plus sollicités ou interpellés.

BAOBAB permet également de notifier aux requérants des accusés de réception automatiques et de retracer les relances aux services attributaires des réponses aux requêtes. Le caractère interactif de cette plateforme est renforcé par une lucarne « CHAT » permettant de communiquer en temps réel sur le Trésor Public, ses produits et services et bien d'autres informations utiles, avec toutes les personnes physiques et morales inscrites sur ladite plateforme.

CHAPITRE 3 : MANAGEMENT DE PROXIMITE ET GOUVERNANCE AU TRESOR PUBLIC

L'encouragement du management de proximité et les dispositions prises pour améliorer la qualité de la gouvernance renforcent le rôle de la direction en matière de leadership et d'engagement.

SECTION 1 : MANAGEMENT DE PROXIMITE

La Direction Générale organise des visites programmées et inopinées dans les services d'Abidjan et de l'intérieur du pays. Ces occasions de rencontre avec les agents visent principalement les buts suivants :

- prendre connaissance de l'environnement de travail dans les services ;
- être à l'écoute des préoccupations et suggestions d'amélioration faites par les agents ;
- attirer l'attention des services sur la nécessité de cohésion et de préservation de l'image et de la crédibilité du Trésor Public par le respect du Code d'Ethique et de Déontologie en vigueur ;
- apporter les éclairages nécessaires sur la vision et les enjeux des attentes de la Direction Générale ;
- susciter l'implication du personnel dans le déploiement de la vision stratégique du Directeur Général.

Photo 5 : visite du Directeur Général à la Trésorerie Générale d'Abidjan-Sud sise face à l'Immeuble de la Fonction Publique

SECTION 2 : GOUVERNANCE AU TRESOR PUBLIC

La gouvernance est caractérisée par l'ensemble des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance institués en vue d'assurer le bon fonctionnement, la gestion transparente et un meilleur contrôle des actions du Trésor Public.

Sous-section 1 : Les principaux organes de décision, de concertation, d'information et de surveillance

- le Comité de direction : c'est l'organe exécutif. Il sert de cadre d'information, de concertation et de prise de décision. Il se tient en principe tous les mercredis selon un ordre du jour qui met en priorité l'état de fonctionnement et de performance des processus.

Photo 6 : une vue d'une réunion du Comité de direction élargi aux Chefs de postes de l'intérieur du pays par visio-conférence

- le séminaire-bilan annuel : c'est un Comité de direction élargi dont l'ordre du jour porte en général sur les points suivants :
  - ✓ Rapport Général sur le Fonctionnement du Trésor Public ;
  - ✓ Etat d'exécution du Plan Stratégique de Développement ;
  - ✓ Reporting des pilotes de processus ;
  - ✓ Etat d'exécution du Plan d'Actions et perspectives.

Note : le concept de séminaire-bilan annuel a été remplacé par celui de revue de direction.

Photo 7 : une vue des participants au séminaire-bilan 2016 et perspectives 2017 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro du 15 au 17 février 2017

Photo 8 : une vue des participants au séminaire-bilan 2018 et perspectives 2019 à l'Hôtel Président de Yamoussoukro du 7 au 8 février 2019

- la revue de direction : c'est une exigence de la norme ISO 9001. Elle permet, à intervalle planifié, de s'assurer que le système de management de la qualité est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec les orientations stratégiques de la Direction Générale. Sa périodicité est semestrielle ;
- le Comité d'audit : il définit la politique d'audit interne du Trésor Public et valide annuellement les méthodes les méthodes et outils mis en œuvre par les auditeurs ;
- le Comité des risques : il définit et coordonne la stratégie de contrôle interne et de maîtrise des risques. Sa périodicité est semestrielle.
- les différents Comités de pilotage des projets ;
- les Comités de Coordination du système de management intégré ;
- le suivi trimestriel de la mise en œuvre des plans d'actions des services et le reporting à la Direction Générale ;

- les réunions de service (hebdomadaires ou au moins une fois par mois, selon les nécessités du service).

Sous-section 1 : Organes de gestion transparente et de renforcement de la confiance des clients et partenaires

Un ensemble d'instruments de gestion transparente permettent d'améliorer l'image et la crédibilité du Trésor Public vis-à-vis des clients et partenaires :

- le Comité de Trésorerie : il facilite la communication entre l'Ordonnateur et le Comptable Public. Il porte sur la détermination des priorités de dépenses et les ressources disponibles ou à mobiliser pour assurer la couverture de ces dépenses ;
- le Comité d'arbitrage et de règlement : c'est un cadre d'échange, de concertation, d'information et de décision relatifs aux règlements. Il réunit le Comptable Public et les représentants des opérateurs économiques de certains postes comptables, le cas échéant ;
- l'Observatoire de l'Ethique et de la Déontologie du Trésor Public : organe de veille en matière de pratique d'éthique et de déontologie, de sensibilisation et de traitement des requêtes des clients et partenaires ;
- la plateforme BAOBAB dédiée à l'enregistrement des plaintes et réclamations des clients et partenaires ainsi que de leurs requêtes d'information et de leur traitement.

CHAPITRE 4 : ROLES, RESPONSABILITES ET AUTORITES AU TRESOR PUBLIC

Le Trésor Public a une culture de définition des responsabilités et autorités. Cette culture connait une évolution avec l'élargissement du champ de compétences et l'intégration de nouveaux outils de management des services.

Les concepts de responsabilité et d'autorité désignent respectivement « qui fait quoi ? » et « qui décide de quoi ? » dans l'organisation, le fonctionnement et l'animation du système de management de la performance du Trésor Public.

Les « rôles » désignent les comportements attendus de la Direction Générale, des pilotes de processus et de tous les responsables de service pour assumer pleinement leurs responsabilités et autorités dans le cadre d'un système de management de la performance mobilisateur, pertinent, crédible, performant et durable.

SECTION 1 : CADRE DE DEFINITION DES RESPONSABILITES ET AUTORITES

Le cadre organique du Trésor Public tire ses fondements de la loi et de la réglementation qui définissent ses missions et attributions et celles des services en fonction du contexte et des besoins. A titre d'illustration, l'on peut citer :

- les décrets successifs portant organisation du Ministère en charge de l'économie et des Finances ;
- les différents arrêtés portant organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, ainsi que les arrêtés d'organisation spécifiques aux services et fixant leurs attributions ;
- les actes de nomination aux postes de responsabilité (Décrets, Arrêtés et Décisions de nomination).

SECTION 2 : OUTILS DE DECLINAISON OPERATIONNELLE DES RESPONSABILITES ET AUTORITES

Le Gouvernement assigne des missions et attributions au Trésor Public. Il revient à la Direction Générale d'assurer qu'elles sont décrites dans les détails nécessaires en vue d'une meilleure appropriation par les agents et les services concernés. Le souci d'assurer une bonne traçabilité des activités, tâches et opérations, renforcé par le contexte de la démarche qualité, offre cette opportunité au Trésor Public à travers le corpus d'outils de définition des responsabilités et autorités contenus dans la matrice ci-dessous.

Tableau 10 : Outils de déclinaison des responsabilités et autorités au Trésor Public

Outils de détermination des responsabilités et autorités à la DGTCP	**Fonction des outils en matière**	
	de responsabilité	**d'autorité**
Décret portant organisation du Ministère en charge de l'Economie et des Finances	définition des attributions de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique	
Organigramme du MEF		représentation schématique de la structure hiérarchique du Ministère
Arrêté portant organisation de la DGTCP	rappel des attributions de la DGTCP (art. 2) et des services qui la composent	
Organigramme de la DGTCP		représentation schématique de la structure hiérarchique de la DGTCP
Arrêtés spécifiques portant organisation des services de la DGTCP et fixant leurs attributions	définition des attributions des services	
Organigrammes des services de la DGTCP		représentation schématique de la structure hiérarchique des principaux services de la DGTCP

Outils de détermination des responsabilités et autorités à la DGTCP	**Fonction des outils en matière**	
	de responsabilité	**d'autorité**
Manuel de procédures	contient les fiches techniques de processus et les procédures associées qui décrivent les responsabilités en termes d'activités, de tâches, d'opérations et de décisions qui incombent aux acteurs spécifiés, à chaque étape des processus et des procédures.	
Organigrammes fonctionnels	précisent : -l'identité et la fonction des agents ayant la responsabilité de l'exécution des opérations sur un processus déterminé ; -leur niveau d'habilitation informatique éventuel ; -et les suppléants qui assurent la continuité des opérations en cas d'empêchement ou d'indisponibilité des titulaires.	précisent l'identité des responsables en charge de la validation ou de l'approbation (contrôle de supervision ou contrôle hiérarchique) des opérations exécutées par les attributaires ou leurs suppléants selon le cas.
Décrets, Arrêtés et Décisions de nomination	actes de nomination ou de désignation aux fonctions de responsabilité.	
Fiche de poste	précise ce que le titulaire du poste fait exactement comme travail ou réalise comme activités.	précise les décisions que le titulaire du poste est habilité à prendre ou le pouvoir dont dispose à ce poste.
Cartographie des processus	précise les services en charge du pilotage des processus.	
Liste des pilotes de processus	spécifie les responsables des services en charge du pilotage des processus.	
Feuille de route du pilote de processus	définit les responsabilités générales et détaillées du pilote de processus.	
Feuille de route des Directeurs et Comptables Généraux contributeurs sur les processus	définit les responsabilités des Directeurs et Comptables Généraux en matière de fonctionnement des processus	

Outils de détermination des responsabilités et autorités à la DGTCP	**Fonction des outils en matière**	
	de responsabilité	**d'autorité**
Feuille de route du Chef de Circonscription Financière du Trésor Public	définit les responsabilités générales et détaillées du Chef de Circonscription Financière	
Feuille de route du Chef de Service Qualité et Contrôle Interne	définit les responsabilités détaillées du Chef de Service Qualité et Contrôle Interne dans le cadre de ses missions d'assistance du pilote de processus ou Chef de poste et d'interface avec les autres processus et services contributeurs.	agit sous l'autorité du pilote de processus, du Directeur ou du Chef de Poste.
matrices d'intérim et de suppléance	spécifie l'identité et la fonction des agents qui ont la responsabilité d'assurer la continuité de l'exécution des activités, tâches et opérations en cas d'indisponibilité des titulaires ou attributaires.	
décisions portant création, organisation et fonctionnement d'organes spécifiques ou comités spécifiques selon le besoin.	spécifient les missions et les attributions (en général à l'article 2) de tout organe créé selon le contexte.	

CHAPITRE 5 : GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

Le concept de « connaissances organisationnelles » est une disposition introduite dans la norme ISO 9001 version 2015 (article 7.1.6, p. 7). Elle va au-delà de la simple acquisition de compétences. En effet, dans un environnement où l'allocation des ressources est limitée, les connaissances organisationnelles constituent une ressource stratégique très importante pour assurer la pérennité et la performance de l'organisation.

Dans ce contexte, la gestion des connaissances organisationnelles au Trésor Public s'inscrit dans la dimension management stratégique.

SECTION 1 : NOTION DE CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

Les connaissances organisationnelles comprennent toutes les connaissances et tous les savoirs-faire acquis par le Trésor Public par effet d'expérience, par apprentissage, par la formation de ses agents, par la découverte, par benchmark et par les leçons tirées des erreurs.

Il s'agit donc du capital de connaissances et de savoirs dont l'accumulation, au fil du temps, améliorent les routines ou les automatismes organisationnels.

L'enjeu relatif aux connaissances organisationnelles est clair : assurer la maîtrise des connaissances et savoirs collectifs et individuels nécessaires à la mise en œuvre des processus, à l'obtention de produits et services conformes et à la réalisation des objectifs.

Pour ce faire, il est indispensable de déterminer ses connaissances, de les acquérir, de les protéger contre toute perte, de les préserver et de les gérer de manière organisée en vue de mieux répondre aux exigences de l'environnement en mutation perpétuelle, caractérisé par de nombreux risques et opportunités.

SECTION 2 : DISPOSITIF DE GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES AU TRESOR PUBLIC

Au Trésor Public, la gestion des connaissances organisationnelles est intégrée aux activités des services et à leurs modes de fonctionnement, selon leurs besoins, leurs contextes et les modalités d'acquisition de ces connaissances. En réalité, le Trésor Public est un ensemble de compétences et de connaissances accumulées depuis sa création à ce jour. La gestion des connaissances organisationnelles est l'affaire de tous les services et non d'un service dédié, ce qui confère plus de souplesse et de flexibilité dans cette gestion. Ces connaissances ont instauré une mémoire organisationnelle composée d'une communauté de pratiques formelles et informelles.

La Direction des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation (DEMO) est chargée de faire le point périodique de l'état d'acquisition et de préservation des connaissances organisationnelles au Trésor Public, sur la base des informations fournies par les pilotes de processus concernés principalement par les sources d'acquisition de ces connaissances. Une base de données gérée par la Direction de la Documentation et des Archives, en relation avec la Direction des Systèmes d'Information, est établie à cet effet.

Par exemple, les informations relatives aux connaissances acquises par la formation, les missions d'études, symposium, forum, en Côte d'Ivoire et à l'étranger, sont fournies à la DEMO par le pilote du processus « Gérer la formation ».

Tableau 11 : Matrice de gestion des connaissances organisationnelles du Trésor Public

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
Sources internes						
1	-Productions intellectuelles du Trésor Public : manuels, guides, fiches, formulaires et documents didactiques mis à jour autant que possible -Les revues périodiques d'information (Le Trésorier, etc.)	-Comités de rédaction -Services compétents ou habilités -DDA -DCRP	-services selon le type de production -tous les services et agents	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis; ✓ format électronique par e-mail, intranet ou support approprié ✓ Bibliothèque numérique. -Moyens de partage : ✓ séances ou ateliers de validation, d'explication ; ✓ séances ou ateliers d'appropriation.	-supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation selon les règles en vigueur	-DDA ✓ Centre de documentation du Trésor (20 22 12 66) ✓ Bibliothèque numérique à consulter à l'adresse : 10.8.172.147/dda/ ou 10.8.172.147/bndgtp -DCRP (Le Trésorier) -Services producteurs : responsables de classement désignés ou habilités
2	Productions audio-visuelles du Trésor Public à caractère professionnel ou récréatif	DCRP	services selon le type le besoin	-Moyens de diffusion : ✓ affichage dynamique, par intranet ou support approprié par soit-transmis ✓ -Moyens de partage : ✓ séances de validation ✓ supports audio-visuels conservés par les services selon le cas	-supports audio-visuels relatifs aux séminaires, ateliers, publi-reportages et tout autre événement à caractère professionnel ou récréatif -dossiers presse	-DCRP -services utilisateurs : responsables de conservation désignés ou habilités

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
					faisant l'objet de classement ou de conservation selon les règles en vigueur	
3	Plateformes et applications informatiques dédiées	-DSI -Services dédiés	services selon le besoin	-Moyens de diffusion : ✓ Déploiement des plateformes et applications informatiques par l'installation dans les services utilisateurs ; ✓ réseau informatique et intranet -Moyens de partage : ✓ Guides d'utilisation diffusés aux utilisateurs ; ✓ Ateliers, séminaires ou séances de formation à l'utilisation des plateformes et applications informatiques pour prise en main.	-politique sécurité (antivirus, gestion des habilitations informatiques, …) -plan de sauvegarde et de continuité d'activités -cahiers des charges techniques, PV de recette, rapports de mise en exploitation, compte rendu de revue et de gestion des modifications conservés selon les règles en vigueur	-DSI -Services utilisateurs
4	Données du système d'information (généralement des données comptables et financières)	DSI	tous les services selon le besoin	-Moyens de diffusion : ✓ diffusion des données selon les cahiers des charges ou schéma des applications ;	-sauvegardes des données sur disques durs, sur bandes magnétiques de	- serveur de sauvegarde à Abidjan -serveur de sauvegarde aux Etats Unis

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
				✓ les données tirées sous forme d'état par les utilisateurs, peuvent faire l'objet de diffusion papier ou électronique. -Moyens de partage : ✓ intranet ✓ ateliers, séminaires ou séances de formation des utilisateurs	sauvegarde, dans des armoires ignifuges -	
5	Connaissances acquises par l'expérience : matérialisées par la qualité des résultats et les progrès réalisés dont les preuves se retrouvent en général dans des rapports, des comptes rendus, des bilans, des résultats d'évaluation en format papier ou électronique	tous les services	services concernés et services en interface	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis ou notes d'information ; ✓ format électronique par e-mail, intranet ou support approprié ✓ Bibliothèque numérique. -Moyens de partage : ✓ séances ou ateliers d'explication et d'appropriation; ✓ encadrement, assistance.	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents -supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon les règles en vigueur	-services producteurs : responsables de classement désignés ou habilités -Service Archives

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
6	Connaissances acquises par effet d'apprentissage (à l'issue de stages, d'actions d'encadrement, de participation à des équipes projet) Preuves en général dans des rapports, mémoires, bilan de gestion de projet	-DF -Services en charge de projet	services concernés et services en interface	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis ; ✓ format électronique par e-mail ou support approprié ✓ Bibliothèque numérique, sauf bilan de projet -Moyens de partage : ✓ séances ou ateliers d'explication et d'appropriation; ✓ plans d'actions issus de l'exploitation de rapports et mémoires	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents -supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon les règles en vigueur	-services producteurs : responsables de classement désignés ou habilités --Service Archives
7	Connaissances acquises par découverte : solutions ou pratiques, en dehors des procédures ordinaires, et dont la valeur ajoutée est constatée à l'usage, dans le traitement d'un problème ou pour faire avancer le service ; elles peuvent être informelles ou	tous les services selon le cas	services concernés et services en interface	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis ; ✓ format électronique par e-mail ou support approprié. -Moyens de partage : ✓ séances d'explication ; ✓ séances ou ateliers de validation et d'appropriation.	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents -supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon	-services producteurs : responsables de classement désignés ou habilités -Service Archives

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
	documentées par la suite (rapports, comptes rendus, procédures, guides				les règles en vigueur	
8	Connaissances acquises par les leçons tirées des erreurs et du traitement des dysfonctionnements, des non-conformités- peuvent prendre la forme de registres de non-conformités et d'actions correctives, de fiches de non-conformités, d'états de corrections et actions correctives, de plans d'amélioration, d'état de mise en œuvre des recommandations, de rapports, comptes rendus ou de bilan.	tous les services	services concernés et services en interface	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis, notes de service ou d'information; ✓ format électronique par e-mail ou support approprié. -Moyens de partage : ✓ séances ou ateliers d'explication et d'appropriation.	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents -supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon les règles en vigueur	-services producteurs : responsables de classement désignés ou habilités -Service Archives
9	Connaissances acquises au travers des études réalisées (Cf. Connaissances acquises par expérience)					
10	Connaissances acquises par la formation des agents (formation réalisées par des formateurs internes) :	Direction de la Formation	services selon le besoin	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis, notes d'information ;	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents	-Direction de la Formation et services bénéficiaires : responsables de

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
	Les preuves de ces connaissances se retrouvent en général dans les rapports de formation, les rapports d'évaluation de l'efficacité de formation. **Note** : des connaissances peuvent être acquises par l'exploitation des supports de formation.			✓ format électronique par e-mail ou support approprié ; ✓ plateforme de formation à distance : www.silè.tresor.gouv.ci. -Moyens de partage : ✓ séances ou ateliers d'explication et d'appropriation ; ✓ plans d'actions issus de l'exploitation des rapports de formation.	-supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon les règles en vigueur	classement désignés ou habilités -Service Archives -plateforme e-learning : www.silè.tresor.gouv.ci
Sources externes						
11	Connaissances acquises par la formation des agents (formation réalisées par des organismes externes) : Les preuves se retrouvent en général dans les rapports de formation, les rapports d'évaluation de l'efficacité de formation.	Direction de la Formation Organismes de formation	services selon le besoin	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis, notes d'information ; ✓ format électronique par e-mail ou support approprié ; ✓ plateforme de formation à distance. -Moyens de partage : ✓ séances ou ateliers d'explication et d'appropriation. ; ✓ plans d'actions issus de l'exploitation des	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents -supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon les règles en vigueur	-Direction de la Formation et services bénéficiaires : responsables de classement désignés ou habilités -Service Archives -plateforme de formation à distance

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
				rapports de formation		
12	Connaissances acquises par la participation à des missions d'études comparatives (benchmark). Les preuves se retrouvent en général dans les rapports de mission, les rapports d'évaluation de l'efficacité des missions (résultats du retour d'expérience des missions).	-DEMO -DF	services selon le besoin	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis, notes d'information ; ✓ format électronique par e-mail ou support approprié. -Moyens de partage : ✓ séances de restitution au Comité de direction et au sein des services concernés ; ✓ séances ou ateliers d'appropriation ; ✓ plans d'actions issus de l'exploitation des recommandations des missions	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents -supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon les règles en vigueur	-Direction des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation et services producteurs : responsables de classement désignés ou habilités -Service Archives
13	Connaissances acquises par la participation à des séminaires, ateliers, colloques, symposium ou conférences Les preuves se retrouvent en général dans les rapports.	-tous les services selon le cas -Direction de la Formation	services concernés et services en interface	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis, notes d'information ; ✓ format électronique par e-mail ou tout support approprié. -Moyens de partage : ✓ séances de restitution au Comité de direction et	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents -supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier	-services producteurs : responsables de classement désignés ou habilités -Service Archives

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
	Ces connaissances peuvent également être acquises par l'exploitation des supports ou documents obtenus.			au sein des services concernés ; ✓ séances ou ateliers d'appropriation ; ✓ plans d'actions issus de l'exploitation des recommandations.	sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon les règles en vigueur	
14	Connaissances acquises par l'achat ou l'obtention de normes, référentiel, de guides de bonnes pratiques ou tout document pertinent	-tous les services selon le besoin -DMG -DDA	services concernés et services en interface	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis ; ✓ format électronique par e-mail, intranet ou tout support approprié ; ✓ Bibliothèque numérique. -Moyens de partage : ✓ séances ou ateliers d'explication et d'appropriation.	-supports électroniques sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation selon les règles en vigueur	-DDA ✓ Centre de documentation du Trésor (20 22 12 66) ✓ Bibliothèque numérique selon le cas, à consulter à l'adresse : 10.8.172.147/dda/ ou 10.8.172.143/bndgtp -services acquéreurs : responsables de classement désignés ou habilités
15	Connaissances acquises par l'externalisation de processus ou d'activités Les preuves de ces connaissances sont les rapports, les contrats,	-tous les services selon le besoin -DMG	services concernés et services en interface	-Moyens de diffusion : ✓ format papier par soit-transmis, notes de service ;	-duplication : 2 exemplaires au moins conservés sur 2 sites différents -supports électroniques	-services requérant : responsables de classement désignés ou habilités -Service Archives

N°	Sources d'acquisition des connaissances organisationnelles	Services attributaires ou initiateurs	Bénéficiaires	Moyens de diffusion et/ou de partage	Moyens de préservation/ conservation	Lieu ou site de conservation/ disponibilité
	conventions de collaboration, cahiers des charges et des spécifications techniques ou fiches techniques, guides d'utilisation, procédures, bilans, …			✓ format électronique par e-mail ou tout support approprié. -Moyens de partage : ✓ séances de restitution au Comité de direction et/ou au sein des services concernés ; ✓ séances ou ateliers d'appropriation ; ✓ plans d'actions issus de l'exploitation des recommandations.	sauvegardés dans des serveurs -supports papier sauvegardés dans les dépôts d'archives -conservation et communication selon les règles en vigueur	

TROISIEME PARTIE :

EVALUATION ET AMELIORATION DES PERFORMANCES

TROISIEME PARTIE : EVALUATION ET AMELIORATION DES PERFORMANCES

Le Trésor public assure principalement les missions de mobilisation des ressources, de règlement des dépenses, de gestion de la trésorerie de l'Etat, de tenue des comptes publics et parapublics, de surveillance et de réglementation du secteur financier.

Pour s'assurer que ces missions régaliennes sont réalisées dans les règles de l'art et soutenir son processus de modernisation, le Trésor Public a mis en place et consolidé un système intégré d'évaluation des performances. Ce dispositif assure la cohérence des méthodes d'évaluation et fournit une base pertinente pour l'amélioration du système de management de la performance du Trésor Public.

CHAPITRE 1 : STRUCTURATION DU DISPOSITIF D'EVALUATION DES PERFORMANCES DU TRESOR PUBLIC

Le système d'évaluation des performances combine à la fois des méthodes reposant sur un fondement légal et réglementaire et de bonnes pratiques initiées et mises en œuvre dans le contexte du nouveau management public.

Le présent chapitre traite des trois dimensions du système d'évaluation des performances du Trésor Public, à savoir :

- les performances individuelles ;
- les performances des services ;
- les performances globales qui reposent sur les performances des processus.

SECTION 1 : EVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES

La dimension individuelle du système d'évaluation est caractérisée par l'établissement de contrats individuels d'objectifs dont les résultats en termes d'évaluation en fin de gestion, permet de fournir des données et informations pertinentes pour la désignation du Meilleur agent du Trésor Public dans le cadre du Prix annuel d'Excellence et de la notation des fonctionnaires de l'Etat.

Sous-section 1 : Etablissement et évaluation des contrats d'objectifs

Les contrats d'objectifs ont été initiés au Trésor Public dans le contexte général du management de la performance. Il complète et renforce le système d'évaluation traditionnel des fonctionnaires de l'Etat. Les contrats d'objectifs permettent d'évaluer respectivement :

- le rendement individuel des agents ;
- le rendement individuel et les performances managériales des responsables de service.

La structure des contrats d'objectifs est définie par la Direction des Ressources Humaines. La détermination des modalités et de coordination de l'évaluation annuelle des agents au moyen de ces contrats est assurée par cette Direction.

Sous-section 2 : Système classique de notation des fonctionnaires de l'Etat

Le système de notation des fonctionnaires repose sur un cadre légal et réglementaire dont les modalités sont définies par les dispositions pertinentes suivantes :

- l'article 52 de la loi n° 92-570 du 11 septembre 1992 portant Statut Général de la Fonction Publique ainsi libellé « Il est attribué chaque année à tout fonctionnaire en activité ou en service détaché une note chiffrée, suivie d'une appréciation générale exprimant sa valeur professionnelle.

Le pouvoir de notation appartient au Ministre ou au Directeur de l'établissement dont dépend l'intéressé.

Un exemplaire du bulletin de notation est remis au fonctionnaire.».

- l'article 53 de cette loi qui stipule que « Les modalités de notation des fonctionnaires sont fixées par décret en Conseil des Ministres » ;
- les articles 43, 44 et 45 de la section 1 intitulée « Notation » relative au chapitre III du décret n°93-607 du 02 juillet 1993 portant modalités communes d'application du statut général de la Fonction Publique.

Sous-section 3 : Processus de désignation du Meilleur agent du Trésor Public

Le processus de désignation du Meilleur agent du Trésor Public a été institué dans le cadre du Prix d'Excellence qui se tient chaque année. Il concerne les fonctionnaires, les agents contractuels et les journaliers de toute catégorie, de tout corps professionnel, à l'exclusion du Directeur Général, des Directeurs Généraux Adjoints, de l'Inspecteur Auditeur Général du Trésor, des Directeurs Centraux et Assimilés, des Trésoriers Généraux et Assimilés, des Experts et Assimilés, des membres et du personnel de l'Observatoire de l'Éthique et de la Déontologie, du personnel de la Direction Générale.

Les Conditions générales et le Règlement intérieur du Prix d'Excellence du Trésor Public fournissent des informations précises sur l'organisation et le fonctionnement du processus de désignation du Meilleur agent du Trésor Public. Ce processus est géré par le Comité de coordination du Prix d'Excellence.

SECTION 2 : EVALUATION DES PERFORMANCES DES SERVICES OU PERFORMANCES COLLECTIVES

L'évaluation des performances des services du Trésor Public est un système d'évaluation annuelle des performances collectives qui vise particulièrement les objectifs suivants :

- évaluer la capacité des services à contribuer à la réalisation des missions régaliennes assignées au Trésor Public ;
- évaluer la capacité des services à tenir les engagements de service ;
- encourager l'harmonisation des bonnes pratiques d'organisation, de gestion et de management des services ;
- promouvoir le mérite et l'excellence par la désignation des trois meilleurs services par ordre de mérite qui se distinguent chaque année par leurs performances ;
- faire des recommandations d'amélioration du fonctionnement des services.

Les modalités d'évaluation des services sont déterminées et gérées par le Comité de Coordination du Prix d'Excellence.

SECTION 3 : EVALUATION DES PERFORMANCES DES PROCESSUS ET DU SYSTEME

Le troisième niveau d'évaluation des performances au Trésor Public concerne les processus. Ils sont le fruit des efforts combinés des agents et de l'ensemble des services du système de management. Les performances globales du Trésor Publics sont surveillées au travers des indicateurs de performance des processus (Cf. KPI, Tableau 10).

Tableau 12 : Déclinaison des orientations stratégiques en objectifs qualité par processus et par projet

Orientations stratégiques	Objectifs qualité	Processus/Projets
1. Poursuivre le processus de modernisation du Trésor Public	1.1-Renforcer le système de management de la qualité et améliorer le niveau d'efficacité du dispositif de contrôle interne	PM1, PM2, PM3
	1.2-Améliorer la communication institutionnelle	PM1
	1.3-Achever les réformes institutionnelles	PM2
	1.4-Renforcer la transformation digitale du Trésor Public	PS5, PR4
	1.5-Renforcer la sécurité du Système d'Information (Informatique et documentaire)	PS4, PS5,
2. Optimiser la gestion de la trésorerie de l'Etat	2.1-Développer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation des ressources non fiscales	PR1
	2.2-Diversifier la base des investisseurs sur le marché régional	PR2
	2.3-Mettre en place et rendre opérationnel le système de gestion intégrée de la trésorerie et de la dette	PR5
	2.4-Renforcer la gestion active de la trésorerie	PR3
	2.5-Achever l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor	Projet CUT
3. Améliorer la qualité comptable	3.1-Consolider le dispositif de contrôle interne comptable et de maîtrise des risques	PR6
	3.2-Achever la mise en œuvre des réformes communautaires	PR7
	3.3-Renforcer les capacités opérationnelles des acteurs de la comptabilité	PR7
	3.4-Élaborer et mettre en exploitation le Système d'Information Comptable	Projet SIC
4. Renforcer la transparence et la bonne gouvernance	4.1-Renforcer la lutte contre la fraude et la corruption	PM4
	4.2-Poursuivre le développement et la professionnalisation des activités d'audit interne	PM4
	4.3-Renforcer le contrôle et l'assainissement du secteur financier	PM4, PR8
	4.4-Implémenter le contrôle de gestion	Projet 2
	4.5-Promouvoir la culture du mérite et de l'excellence	PS2
5. Optimiser la gestion des ressources humaines et des moyens généraux	5.1-Développer la GPEC et améliorer la gestion des carrières	PS2
	5.2-Poursuivre l'amélioration des conditions de travail, du bien-être du personnel et la promotion du genre	PS1, PS2
	5.3-Accroître le renforcement des capacités du personnel	PS3
	5.4-Renforcer la sécurité et l'hygiène	PS6

Chaque processus est surveillé au travers d'indicateurs contenus dans un tableau de bord, selon la périodicité définie en fonction du contexte spécifique.

Les indicateurs clés de performance sont établis. Ils permettent d'évaluer les objectifs qualité. Ils font l'objet de revue coordonnée par le Comité Scientifique de préparation de la revue de direction, en relation avec les pilotes de processus et Chefs de projets. Les résultats sont présentés en revue de direction.

SECTION 4 : PLANIFICATION DE LA SURVEILLANCE, DE L'EVALUATION ET DE L'AMELIORATION DES PERFORMANCES

Plusieurs outils standards ou spécifiques sont exploités au Trésor Public pour surveiller, évaluer et améliorer les performances (Cf. tableau 13).

Tableau 13 : Matrices de planification des outils de surveillance, d'évaluation et de l'amélioration des performances

Outils	Périodicité	Participants, acteurs ou membres	Objet	Données d'entrée	Données de sortie
Revue de Direction	2 fois par an	Comité de direction élargi	Faire la revue du système de management de la performance afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de la Direction Générale	Cf. ordre du jour	Actes de revue de direction (Termes de référence de la revue, compte-rendu, recommandations
Comité de direction	1 fois par semaine	Membres du Comité de direction	Développer le management participatif en associant l'encadrement au plus haut niveau à la prise de décision et à l'orientation de l'action administrative	Cf. ordre du jour	Compte-rendu de comité de Direction
Réunion de direction	1 fois par semaine	DG, DGA, Conseillers Techniques, DEMO	Cf. article 2 de la décision N° 00170 MEF/DGTCP/DEMO du 26 avril 2019 portant création, organisation et fonctionnement de la Réunion de direction du Trésor Public	Cf. ordre du jour	Compte rendu de réunion de direction

Outils	Périodicité	Participants, acteurs ou membres	Objet	Données d'entrée	Données de sortie
Comité de Coordination du système de management intégré	1 fois par mois au moins	Cf. Article 6 des Décisions n°001557, n°00155 et n°001559/MEF/DGTCP/DQN-DEMO du 29 novembre 2021 portant création, attribution, composition et fonctionnement du Comité de Coordination du Système de Management Intégré respectivement au sein des Directions Centrales, des Postes Comptables Généraux et dans les Circonscriptions Financières	Cf. Article 2 des Décisions n°001557, n°00155 et n°001559/MEF/DGTCP/DQN-DEMO du 29 novembre 2021 portant création, attribution, composition et fonctionnement du Comité de Coordination du Système de Management Intégré respectivement au sein des Directions Centrales, des Postes Comptables Généraux et dans les Circonscriptions Financières	Cf. ordre du jour	Compte rendu du comité de coordination
Revue de processus Note : le passage des pilotes de processus devant le Comité Scientifique de la revue de direction peut tenir lieu de revue de processus	1 fois par an au moins	Comité Scientifique ou Pilotes de processus et responsables de services contributeurs	-faire le bilan du fonctionnement du processus ; -analyser ses performances ; -identifier les actions d'amélioration nécessaires à mettre en œuvre.	Cf. ordre du jour	Compte-rendu de revue de processus Support de présentation au Comité Scientifique
Comité processus	Selon le besoin	Pilotes de processus, contributeurs et/ou correspondants processus	Passer en revue un point ou certains aspects du fonctionnement et de la maîtrise du processus selon le besoin ou les circonstances	Cf. ordre du jour	Compte-rendu de comité processus

Outils	Périodicité	Participants, acteurs ou membres	Objet	Données d'entrée	Données de sortie
Comité d'audit	4 fois par an moins en principe et autant que besoin	Cf. Décision portant création, organisation et fonctionnement	Définir la politique d'audit interne et valider les méthodes et outils d'audit	Cf. ordre du jour	Compte-rendu de comité d'audit
Comité des risques	1 fois par trimestre	Cf. Décision Décision portant création, organisation et fonctionnement	Définir la politique de gestion des risques et s'assurer de sa mise en œuvre	Cf. ordre du jour	Compte-rendu de comité des risques
Inspections	Visites inopinées	Division des Opérations de Contrôle de l'IGT	Evaluer le respect de l'application de la réglementation comptable et lutter contre la fraude.	Cf. Guide du vérificateur	Rapport et Procès-verbal d'inspection
Audits internes et externes	Cf. Programme d'audits ou planification des audits	Division de l'Audit Interne de l'IGT Organismes externes	Evaluer la conformité et les performances des services ou du système de management de la performance du Trésor Public	Cf. Plans d'audit	Rapport d'audit
Audits tierce partie	Cf. Programme d'audit qualité	-Auditeurs -Audités	Evaluation de la conformité du SMQ à la norme ISO 9001	Cf. Plans d'audit	Rapports d'audit
Tableaux de bord stratégique et des processus	Cf. tableaux de bord selon la nature des indicateurs	Direction Générale Pilotes de processus	Surveiller, mesurer, analyser les performances des processus et prendre les mesures nécessaires	Indicateurs renseignés au regard des objectifs définis	Tableaux de bord renseignés, analysés et commentés
Evaluation des fournisseurs ou prestataires externes	1 fois par an	-Pilote du PS1 en relation avec les responsables de services concernés selon le cas	Evaluation de la performance des fournisseurs ou prestataires externes	Formulaires d'évaluation renseignés	Rapports d'évaluation des fournisseurs ou prestataires externes
Enquêtes de satisfaction clients	Selon le besoin	-DCRP en relation avec les services concernés -Organismes externes	Evaluation de la perception du niveau de satisfaction des usagers/clients et partenaires	-Formulaires d'enquête renseignés	Rapports d'enquête

Outils	Périodicité	Participants, acteurs ou membres	Objet	Données d'entrée	Données de sortie
Evaluation des agents	1 fois par an	Comité de Coordination du Prix d'Excellence Responsables de service	Evaluation des performances individuelles des agents	-Grilles et bulletins de notation renseignées - Contrats d'objectifs renseignés	-Grilles et Bulletins individuel de notation signés -Contrats d'objectifs - Procès-verbal de délibération du Prix du Meilleur Agent - Rapports et bilans d'évaluation des agents
Evaluation des services	1 fois par an	Comité de Coordination du Prix d'Excellence	Evaluation des performances des services	Grilles de notation renseignées	-Critères de notation Contrats d'objectifs de responsable de service - Rapports d'évaluation - Procès-verbal de délibération du Prix du Meilleur Service

CHAPITRE 2 : AMELIORATION DES PERFORMANCES DU TRESOR PUBLIC

L'amélioration est un principe de management de la qualité selon lequel « le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration ».[27] L'article 2.3.5.2 de la norme ISO 9000 version 2015 en précise le fondement : « L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités ». Ce principe est érigé en article 10 assorti d'exigences dans la norme ISO 9001 version 2015 (page 20).

L'amélioration s'obtient dans la patience, par la volonté de progrès et la capacité permanente de communication des principaux enjeux auprès des acteurs concernés.

[27] *ISO 9000 version 2015, page 7, article 2.3.5.1*

SECTION 1 : PRINCIPALES SOURCES D'AMELIORATION DES PERFORMANCES

Les opportunités d'amélioration des performances sont issues de plusieurs sources en général :

- la revue de la politique qualité, des objectifs qualité et des indicateurs de performance des processus ;
- les rapports de la Cour des comptes ;
- les comptes rendus de Comité de direction ;
- les comptes rendus de Comité des risques ;
- les comptes rendus de Comité de Comité d'audit ;
- les comptes rendus des revues de Direction ;
- les comptes rendus des revues et des comités processus ;
- les rapports d'audits et d'inspection ;
- l'analyse des tableaux de bord ;
- la revue des actions correctives ;
- les formulaires de surveillance des risques ;
- les rapports d'enquête :
- les données et informations issues du traitement des saisines de l'Observatoire, de la plateforme BAOBAB et du Centre d'Ecoute du Trésor Public ;
- la gestion des plaintes et réclamations ;
- les bilans de l'évaluation des agents et des services ;
- les rapports d'évaluation des fournisseurs ou prestataires.

Note : cette liste n'est pas exhaustive.

SECTION 2 : LA GESTION DES NON-CONFORMITES ET ACTIONS CORRECTIVES

Des fiches de non-conformités sont établies par les responsables de services concernés, en relation avec le Chef de Service Qualité et Contrôle Interne, chaque fois qu'une non-conformité est enregistrée sur un processus ou dans un service contributeur. Chaque fiche de non-conformité fait ressortir notamment, la description de la non-conformité, la personne ou le service ayant détecté la non-conformité, la date et l'occasion au cours de laquelle elle a été détectée, l'analyse des causes, les conséquences de la non-conformité, la planification des corrections et des actions correctives éventuelles, ainsi que les modalités de vérification de leur efficacité.

CONCLUSION

Le présent manuel de management de la performance met en lumière les caractéristiques du Trésor Public, à savoir, une administration :

- résolument engagée dans un processus d'apprentissage organisationnel et d'amélioration continue ;
- citoyenne, ouverte, respectueuse des parties intéressées, par le développement d'instruments d'écoute client et de gouvernance ;
- orientée performance.

Ce manuel fournit des informations sur :

- la création du Trésor Public, son évolution, son organisation et ses missions ;
- les activités et le niveau de service qui font sa spécificité d'administration financière publique ;
- le caractère novateur du management stratégique impulsé par le leadership intégrateur du Directeur Général ;
- les modalités de pilotage des processus ;
- les dispositions relatives à l'évaluation et à l'amélioration des performances.

En plus de son caractère didactique, le manuel de management de la performance est un document de communication institutionnelle. Il est donc est un outil de travail précieux en ce sens qu'il fait la synthèse des bonnes pratiques du Trésor Public. Et ce sont toutes ces pratiques et connaissances organisationnelles consolidées qui permettent au Trésor Public de renforcer son image et sa crédibilité et de glaner des lauriers au plan national et international dont notamment :

- le Prix d'Excellence 2013 de la Meilleure Administration Numérique ;
- le Prix d'Excellence 2016 de l'Administration Publique la plus Moderne.

Toutefois, l'évolution du contexte interne et externe ainsi que les défis qui se présentent, imposent la nécessité de poursuivre les efforts d'amélioration dans la perspective de l'excellence opérationnelle dans un esprit de cohésion, de solidarité et de confiance mutuelle.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU TRESOR PUBLIC xiv
ANNEXE 2 : POLITIQUE QUALITE DU TRESOR PUBLIC xiv
ANNEXE 3 : CHARTE DES PATHOLOGIES SEVERES xv
ANNEXE 4 : POLITIQUE SOCIALE xvi
ANNEXE 5 : REFERENTIEL DES ENGAGEMENTS DE SERVICE xvii
ANNEXE 6 : DETAILS DES ENGAGEMENTS DE SERVICE ET DISPOSITIF DE SUIVI DE MISE EN ŒUVRE xviii

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU TRESOR PUBLIC

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

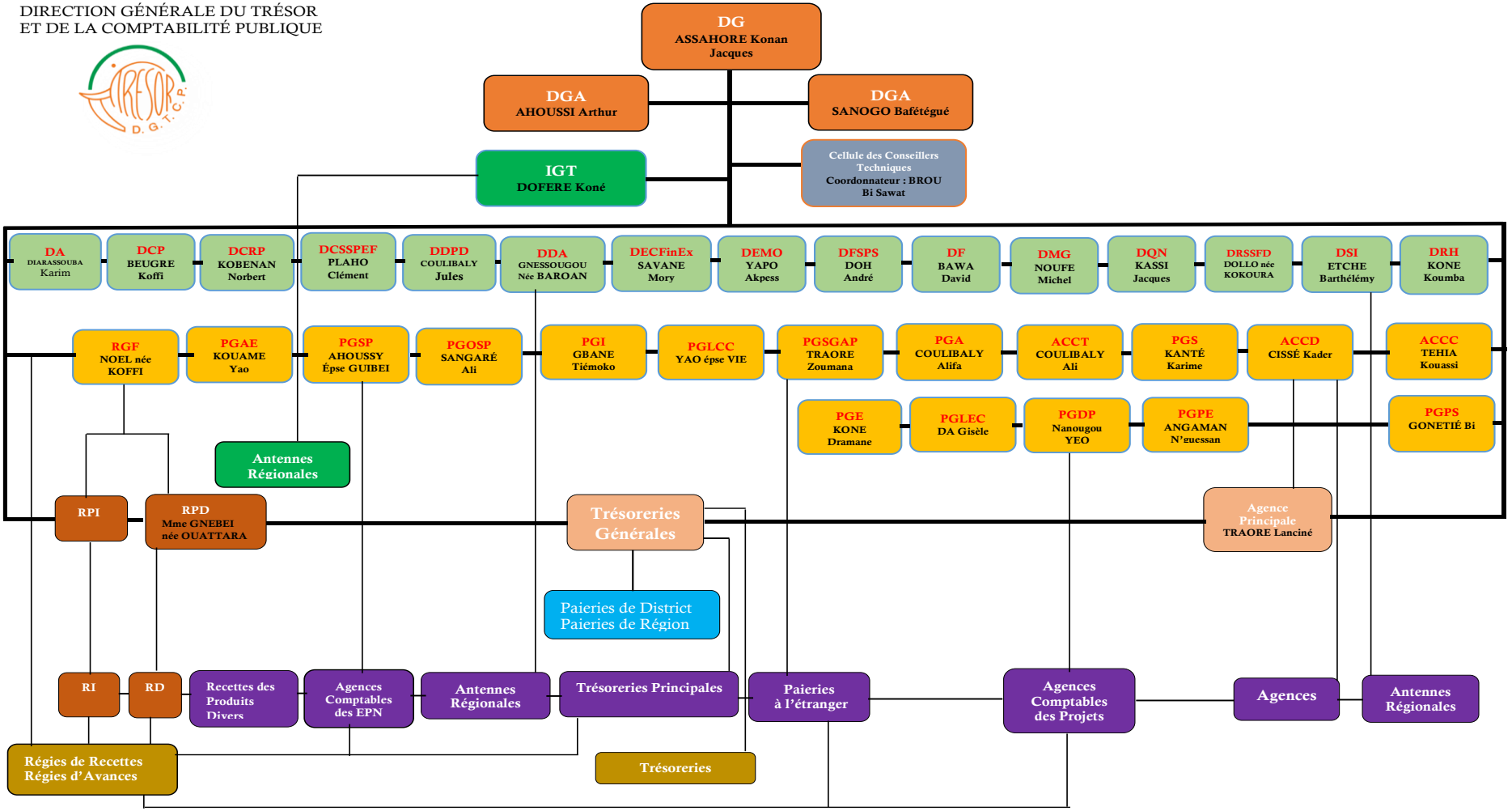
DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

ORGANIGRAMME DE LA DGTCP

Octobre 2020

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union-Discipline-Travail



LÉGENDE

ACCC	: Agence Comptable des Créances Contentieuses	IGT	: Inspection Générale du Trésor
ACCD	: Agence Comptable Centrale des Dépôts	PGA	: Paierie Générale des Armées
ACCT	: Agence Comptable Centrale du Trésor	PGAE	: Paierie Générale des Affaires Économiques
DA	: Direction des Assurances	PGE	: Paierie Générale de l'Enseignement
DCP	: Direction de la Comptabilité Publique	PGDP	: Paierie Générale de la Dette Publique
DCRP	: Direction de la Communication et des Relations Publiques	PGI	: Paierie Générale des Institutions
DCSSPEF	: Direction de la Coordination Statistique et du Suivi du Programme Économique et Financier	PGLCC	: Pairie Générale des Loisirs, de la Culture et des Cultes
DDA	: Direction de la Documentation et des Archives	PGLEC	: Paierie Générale des Logements et Équipements Collectifs
DDPD	: Direction de la Dette Publique et des Dons	PGOSP	: Paierie Générale de l'Ordre et de la Sécurité Publics
DECFinEx	: Direction des Établissements de Crédit et des Finances Extérieures	PGPE	: Paierie Générale de la Protection de l'Environnement
DEMO	: Direction des Etudes, des Méthodes et de l'Organisation	PGPS	: Paierie Générale de la Protection Sociale
DFSPS	: Direction du Financement et du Suivi des Politiques Sectorielles	PGS	: Paierie Générale de la Santé
DF	: Direction de la Formation	PGSGAP	: Paierie Générale des Services Généraux des Administrations Publiques
DMG	: Direction des Moyens Généraux	PGSP	: Paierie Générale du Secteur Parapublic
DQN	: Direction de la Qualité et de la Normalisation	RD	: Recettes des Douanes
DRH	: Direction des Ressources Humaines	RGF	: Recette Générale des Finances
DRSSFD	: Direction de la Réglementation et de la Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés	RI	: Recettes des Impôts
DSI	: Direction des Systèmes d'Information	RPD	: Recette Principale des Douanes
IGT	: Inspection Générale du Trésor	RPI	: Recettes Principales des Impôts

ANNEXE 2 : POLITIQUE QUALITE DU TRESOR PUBLIC

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

afaq ISO 9001 Qualité AFNOR CERTIFICATION

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE
Union - Discipline - Travail

POLITIQUE QUALITÉ

DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est un acteur essentiel de la gestion des finances publiques par ses missions de mobilisation des ressources, de règlement des dépenses, de gestion de la trésorerie et de tenue de la comptabilité. Elle assure également la régulation du secteur financier (Banque, Assurances et Systèmes Financiers Décentralisés)

Les résultats probants obtenus ces dernières années et la nécessité de créer davantage de la valeur publique, induisent le renouvellement de la vision à savoir, « maintenir un niveau de performance soutenu, pour un Trésor Public en marche vers l'excellence »

Cette vision intervient dans un contexte essentiellement marqué par la nécessité de :

- satisfaire les attentes et les besoins des usagers/clients et parties intéressées ;
- produire de la valeur publique de qualité, en apportant des réponses adaptées et adéquates aux besoins du citoyen, en termes de fourniture de prestations ;
- adapter notre Administration aux mutations et transformations du cadre légal et réglementaire de l'État et de ses démembrements ;
- lever des fonds sur le marché des capitaux, en vue d'accroitre les capacités de financement de l'État ;
- développer une résilience face aux chocs exogènes ;

Pour relever ces défis, la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique a mis en place un système de management intégré en conformité avec les exigences de la norme ISO 9001 Version 2015, dans une dynamique d'amélioration et d'adaptation permanente à l'évolution du contexte.

Dès lors, la concrétisation de nos ambitions passe par la mobilisation de tous autour des orientations stratégiques ci-après contenues dans le Plan Stratégique de développement 2021-2025 :

1- poursuivre le processus de modernisation du Trésor Public ;
2- optimiser la gestion de la trésorerie de l'État ;
3- améliorer la qualité comptable ;
4- renforcer les activités de transparence et de bonne gouvernance ;
5- optimiser la gestion des moyens généraux et des ressources humaines.

Pour ce faire, je m'engage à fournir les ressources nécessaires au développement et à l'amélioration continue de notre Système de Management de la performance.

En conséquence, j'attache le plus grand prix à l'appropriation par tous les services des outils et méthodes de gestion, ainsi qu'à la satisfaction des exigences des parties intéressées.

J'engage donc le Comité de Direction et l'ensemble du personnel à s'impliquer avec moi dans une dynamique de solidarité, pour la consolidation des acquis du Trésor Public, en maintenant le cap de la performance, en vue de progresser vers l'excellence.

Fait à Abidjan, le 07 avril 2021

ASSAHORE KONAN JACQUES
Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique

ASSAHORÉ Konan Jacques
Directeur Général du Trésor
et de la Comptabilité Publique

POLITIQUE QUALITÉ DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE - VERSION 5 - AVRIL 2021
BP V98 Abidjan-Côte d'Ivoire • Téléphone : (225) 27 20 30 90 20 / 27 20 30 90 22 • Fax : (225) 27 20 21 35 87 • Numéro vert : 8000 10 10
Centre d'Écoute du Trésor Public : 27 20 23 88 80 ou 9969 • Email : info@tresor.gouv.ci • Site : www.tresor.gouv.ci
https://baobab.tresor.gouv.ci • Facebook : https://www.facebook.com/DGTCPCIV • Twitter : https://twitter.com/dgtcpci
Youtube : https://www.youtube.com/DGTCPTV

ANNEXE 3 : CHARTE DES PATHOLOGIES SEVERES

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE
Union - Discipline - Travail

CHARTE DE PRISE EN CHARGE DES PATHOLOGIES SÉVÈRES

Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique, soucieux d'assurer le bien-être social de ses agents, à l'effet de disposer d'un capital humain, sain de corps et d'esprit, apte à soutenir durablement la construction d'un Trésor Public performant, capable de contribuer efficacement à l'essor économique de la Côte d'Ivoire, s'engage à :

1. **Donner la possibilité à tout agent du Trésor Public de bénéficier de soins de qualité aussi bien en Côte d'Ivoire qu'à l'étranger ;**
2. **Traiter avec équité et impartialité, par le biais du Comité Mixte de Validation, les demandes de prise en charge formulées par son personnel ;**
3. **Développer des partenariats et signer des conventions avec des structures d'assistance médicale crédibles, en vue de garantir une meilleure prise en charge médicale de son personnel ;**
4. **Financer, en totalité, la prise en charge médicale des agents souffrant de pathologies dont le traitement est onéreux ;**
5. **Prendre en charge, en cas de nécessité, les frais d'évacuation sanitaire des grands malades ;**
6. **Assurer les frais de déplacement et de séjour, en dehors du territoire ivoirien, d'un accompagnant si nécessaire ;**
7. **Respecter les clauses des conventions, afin de garantir la continuité de la prise en charge médicale de son personnel.**

Fait à Abidjan, le 03 Janvier 2018

ASSAHORE KONAN JACQUES
Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique

ASSAHORÉ Konan Jacques
Directeur Général du Trésor
et de la Comptabilité Publique

Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique - Siège social : Plateau Boulevard Carde, Immeuble Sogefiha
BP V98 Abidjan-Côte d'Ivoire • Téléphone : (225) 20.30.90.20 - Fax : (225) 20.21.35.87 • **Numéro vert : 8000 1010**
Email : info@tresor.gouv.ci / Site : www.tresor.gouv.ci / www.twitter.com/dgtcpci

ANNEXE 4 : POLITIQUE SOCIALE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE
Union - Discipline - Travail

POLITIQUE SOCIALE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TRÉSOR ET DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique est un acteur essentiel de la gestion des finances publiques.
En effet, notre vision commune est de bâtir une administration du Trésor Public toujours plus performante, capable d'accompagner efficacement les efforts de croissance économique de notre pays.

Cet accompagnement ne peut se faire sans l'optimisation des actions sociales en faveur des agents et l'amélioration de leur bien-être social pour un meilleur rendement.
Il s'agira d'apporter à chaque agent, différents appuis destinés à alléger les contraintes de sa vie quotidienne. L'objectif de cette action est de préserver la cohésion au sein de notre institution et de créer un véritable réseau d'échange constructif, en se basant sur la sécurité, la santé, et le bien-être social de nos agents.

La réalisation d'une telle ambition passe par le renforcement des capacités opérationnelles et la mise en place d'une politique sociale adaptée, au profit du personnel. Celle-ci s'appuie sur cinq domaines majeurs :

- Assurer la santé des agents ;
- Améliorer la sécurité et les conditions de travail ;
- Pérenniser les célébrations communautaires ;
- Renforcer les actions d'entraide ;
- Développer les activités culturelles et sportives.

Pour ce faire, je m'engage à fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de cette politique sociale et à veiller à l'atteinte des objectifs déclinés.

J'exhorte donc le Comité de Direction et l'ensemble du personnel à s'impliquer effectivement, avec moi, dans la réalisation de notre projet commun.

Fait à Abidjan, le 03 Janvier 2018

ASSAHORÉ Konan Jacques
Directeur Général du Trésor
et de la Comptabilité Publique

Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique - Siège social : Plateau Boulevard Carde, Immeuble SOGEFIHA
BP V98 Abidjan-Côte d'Ivoire - Téléphone : (225) 20.30.90.20 / Fax : (225) 20.21.35.87 / Numéro vert 8000 1010
Email : info@tresor.gouv.ci / Site web : www.tresor.gouv.ci / www.twitter.com / dgtcpci

ANNEXE 5 : REFERENTIEL DES ENGAGEMENTS DE SERVICE

Domaine d'engagement	Engagements de service		Détail des engagements
ACCUEIL PHYSIQUE	**1**	Des services disponibles avec ou sans rendez-vous.	Nous vous accueillons du lundi au vendredi, conformément aux horaires affichés de manière visible à l'entrée de nos services.
	2	Des interlocuteurs identifiés et courtois à l'accueil.	- Nos agents sont identifiés par un badge ou un chevalet indiquant leur nom, prénoms et fonction. - Nos agents sont à l'écoute des usagers/clients.
	3	Des délais d'attente définis et respectés dans nos services.	Le délai d'attente pour la réception d'un usager/client est de 30 minutes maximum. Au-delà, le client est informé des raisons pour lesquelles son attente se prolonge.
ACCUEIL TELEPHONIQUE	**4**	Des interlocuteurs courtois au téléphone.	Nos points d'accueil vous reçoivent par la formule suivante : «Dénomination du service suivie de la salutation ''bonjour''».
TRAITEMENT DU COURRIER, DES PLAINTES ET RECLAMATIONS	**5**	Une réponse est donnée à tout courrier dans le délai défini.	- Tout courrier est traité dans un délai de 7 jours ouvrés maximum à compter de la date de réception. - Lorsque nous ne sommes pas en mesure de vous répondre dans le délai indiqué, nous vous informons des dispositions prises pour vous satisfaire
	6	Une réponse est donnée à toute réclamation dans le délai défini.	- Toute plainte ou réclamation est traitée dans un délai de 7 jours ouvrés à compter de la date de réception. - Lorsque nous ne sommes pas en mesure de vous répondre dans le délai indiqué, nous vous informons des dispositions prises pour vous satisfaire
FOURNITURE DES PRESTATIONS	**7**	Les paiements des factures sont effectués de manière transparente et équitable.	- Les paiements sont effectués selon les critères d'antériorité et de maturité des mandats. - Les informations relatives aux paiements sont disponibles dans nos services.
	8	Votre niveau de satisfaction et vos propositions sont recueillis régulièrement pour améliorer nos prestations	-Nous recueillons votre niveau de satisfaction et vos observations au moyen: . d'enquête de satisfaction ; . de formulaires disponibles en permanence dans nos services; . de rencontres de concertation ou d'échanges. -Les résultats du traitement des données et informations collectées vous sont communiqués.

ANNEXE 6 : DETAILS DES ENGAGEMENTS DE SERVICE ET DISPOSITIF DE SUIVI DE MISE EN ŒUVRE

	Engagements de service	Détail des engagements	Dispositif de mise en œuvre
1	Des services disponibles avec ou sans rendez-vous.	Nous vous accueillons du lundi au vendredi, conformément aux horaires affichés de manière visible à l'entrée de nos services.	-Affichage des enseignes et des horaires de réception à l'entrée des services -Points d'accueil
2	Des interlocuteurs identifiés et courtois à l'accueil.	- Nos agents sont identifiés par un badge ou un chevalet indiquant leur nom, prénoms et fonction. - Nos agents sont à l'écoute des usagers/clients.	-Note de service N° 0057/MEF/DGTCP/DEMO portant port du badge -Disponibilité : principe contenu dans le code d'éthique et de déontologie -Qualité des relations humaines : Principe contenu dans le code d'éthique et de déontologie -Décision N° 033/MEF/DGTCP/DEMO du 11 mars 2012 portant application du Code d'Ethique et de Déontologie des agents du Trésor - Sensibilisation des agents à l'accueil physique
3	Des délais d'attente définis et respectés dans nos services.	Le délai d'attente pour la réception d'un usager/client est de 30 minutes maximum. Au-delà, le client est informé des raisons pour lesquelles son attente se prolonge.	-Points d'accueil -Sensibilisation des agents au respect de l'engagement
4	Des interlocuteurs courtois au téléphone.	Nos points d'accueil vous reçoivent par la formule suivante : «Dénomination du service suivie de la salutation ''bonjour''».	-Point d'accueil téléphonique - Qualité des relations humaines : Principe contenu dans le code d'éthique et de déontologie -Décision N° 033/MEF/DGTCP/DEMO du 11 mars 2012 portant application du Code d'Ethique et de Déontologie des agents du Trésor - Sensibilisation des agents à l'accueil téléphonique
5	Une réponse est donnée à tout courrier dans le délai défini.	- Tout courrier est traité dans un délai de 7 jours ouvrés maximum à compter de la date de réception. - Lorsque nous ne sommes pas en mesure de vous répondre dans le délai indiqué, nous vous informons des dispositions prises pour vous satisfaire	-Service Courrier -Secrétariat -Registre courrier « arrivée » / courrier « départ »/-Chrono « arrivée » / « départ » /Etat du suivi du courrier nécessitant une réponse
6	Une réponse est donnée à toute réclamation dans le délai défini.	- Toute plainte ou réclamation est traitée dans un délai de 7 jours ouvrés à compter de la date de réception. - Lorsque nous ne sommes pas en mesure de vous répondre dans le délai indiqué, nous vous informons des dispositions prises pour vous satisfaire	-Procédure de traitement des plaintes et réclamations clients -Registre des plaintes et réclamations
7	Les paiements des factures sont effectués de manière transparente et équitable.	- Les paiements sont effectués selon les critères d'antériorité et de maturité des mandats. - Les informations relatives aux paiements sont disponibles dans nos services.	-Sensibilisation au respect des critères définis -Programme de paiement des mandats -Mise en place d'un point de consultation du programme de paiement
8	Votre niveau de satisfaction et vos propositions sont recueillis régulièrement pour améliorer nos prestations	-Nous recueillons votre niveau de satisfaction et vos observations au moyen: . d'enquête de satisfaction tous les 2 ans; . de formulaires disponibles en permanence dans nos services; . de rencontres de concertation ou d'échanges. -Les résultats du traitement des données et informations collectées vous sont communiqués.	-Réalisation d'enquête de satisfaction -Réalisation d'enquête mystère -Création d'un cadre d'échange et de concertation avec les usagers et les partenaires -Mise à disposition de formulaire de satisfaction

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

1. **Daniel Maltais et al**., « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique », *Revue française d'administration publique* 2007/3 (n°123), p. 423-441 ;
2. **Delisle (Stéphane), Rinfret (Natalie),** « L'étude du leadership dans le secteur public : état de la situation », *Chaire La Capitale en Leadership dans le secteur public*, École nationale d'administration publique, Québec, 2006 ;
3. **Michel Tremblay et al.** « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Revue Gestion*, 2005/2 Vol. 30 | pages 69 à 78
4. **Vishal Singh Patyal, Maddulety Koilakuntla**, « The impact of quality management practices on performance : an empirical study, Benchmarking », *An International Journal*, Vol. 24 Issue : 2, pp.511-535, January 2016.

Ouvrages

1. **Annie BARTOLI**, *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3ème édition, 2009, page 113.
2. **Henry MINTZBERG,** *Manager, L'essentiel*, Vuibert, 2013, page 51.
3. **Philippe HERMEL**, *Le Management participatif – Sens, réalité, actions*, Editions d'Organisation, 1988.
4. **Warren BENNIS, Burt NANUS**, *Diriger, les secrets des meilleurs leaders,* InterEditions, 1985, 28 pages.

Normes et manuel

1. Norme internationale ISO 9000, Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires, Quatrième édition, 2015
2. Norme internationale ISO 9001, Systèmes de management de la qualité – Exigences, Cinquième édition, 2015
3. Manuel de procédures de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, Troisième édition, 2018
4. Plan Stratégique de Développement du Trésor Public 2016 – 2020, Tomes 1, 2, 3 et 4