

# SOMMAIRE

---

---

---

---

---

PRÉFACE .....	2
INTRODUCTION .....	3
PREMIÈRE PARTIE : PRINCIPAUX ACTES DU SÉMINAIRE .....	5
Chapitre 1 - Bonne gouvernance et communication .....	6-20
Chapitre 2 - Reformes structurelles et cadre institutionnel .....	21-32
Chapitre 3 - Valorisation des ressources humaines et informatisation .....	33-54
DEUXIÈME PARTIE: STRATÉGIES DE MISE EN OEUVRE .....	55
Chapitre 1 - Structures chargées de la mise en oeuvre ...	56-58
Chapitre 2 - Stratégies par objectifs, méthodes d'actions et services Attributaires .....	59-65
Chapitre 3 - Planning de mise en œuvre .....	66
CONCLUSION .....	67
ANNEXES .....	69-76
I - Les organes du Séminaire Atelier .....	69-70
II - Liste des participants par commission .....	71-76

# PREFACE

Le Trésor Public, administration dont la vocation principale est la centralisation des opérations financières de l'Etat, s'efforce, à tout instant, d'accomplir régulièrement ses missions de recouvrement des recettes, de paiement des dépenses et de gestion de la trésorerie publique.

Toutes ces opérations sont retracées dans des états et documents comptables dont la bonne tenue éclaire les décisions et actions de politique économique des autorités. Ces missions, si fondamentales, participent au déploiement des fonctions régaliennes, tutélaires et économiques de l'Etat. Aussi, depuis sa création en 1963, des dispositions et mesures diverses, à caractère sectoriel ou ponctuel sont-elles prises pour régir et améliorer le fonctionnement du Trésor.

Mais, c'est la première fois qu'une rencontre aussi importante, vu la qualité et le nombre de participants, ainsi que l'actualité et l'exhaustivité des thèmes abordés, s'est tenue pour revisiter simultanément tous les compartiments du Trésor Public, dans l'optique d'un déclic en puissance, en performance et en qualité de l'institution.

Les actes du séminaire atelier de Yamoussoukro des 26, 27 et 28 Juillet 2001, œuvre commune de tous les agents du Trésor, présents ou représentés, avec le soutien affirmé du Ministre de l'Economie et des Finances, constituent une lumière qui ne peut demeurer sous le boisseau.

Je peux me féliciter de la richesse des réflexions.

L'édition, la diffusion et l'application des actes de ce séminaire répondent au souci de suivi des résolutions et recommandations qui constituent une sorte de pacte entre les agents du Trésor d'une part, et avec leur Direction Générale d'autre part.

Dès lors, l'appropriation du contenu du présent document et l'engagement de chacun de nous à accomplir intégralement, efficacement et parfaitement chaque tâche qui lui est assignée est le gage de la transformation d'un rêve commun en réalité. Ce sera la réalité d'un prestige plus grand pour le Trésor Public, pour la fierté de ses agents et au service de la bonne gouvernance si bénéfique à toute la communauté nationale.

# INTRODUCTION

Le développement durable et équitable constitue la finalité des programmes économiques et financiers conclus par la Côte d'Ivoire avec ses partenaires au développement ces dernières années. La bonne gouvernance est identifiée actuellement comme la voie royale menant vers cette finalité.

Le Trésor Public, en tant qu'institution chargée de la centralisation des opérations financières de l'Etat, devra se positionner, dès lors, en première ligne de l'œuvre de promotion et au cœur de celle de pratique de la bonne gouvernance. En cela, le séminaire Atelier des 26, 27 et 28 Juillet 2001, tenu à Yamoussoukro sur le thème «Le Trésor Public Face aux Défis de la Bonne Gouvernance», au-delà de son caractère inédit, a le mérite de rechercher l'ajustement du fonctionnement du Trésor sur les normes de la bonne gouvernance.

La portée d'une telle entreprise est à la mesure de la nécessité de consolider la coopération de la Côte d'Ivoire avec ses partenaires au développement, dans un climat de confiance, a souligné le Ministre de l'Economie et des Finances lors de la cérémonie d'ouverture.

Le Trésor Public ayant pris courageusement cette initiative, les autorités s'en félicitent tout en attendant des résultats concrets.

A l'échelle du Trésor, le défi de la bonne gouvernance requiert, selon le Directeur Général, l'établissement du bilan des activités menées au regard des missions, l'analyse et l'appréciation de l'exécution des tâches et la conduite des actions de renforcement et d'innovation dans le fonctionnement des services, voire de l'institution en général.

Dans ce sens, cinq priorités ont été dégagées par le Directeur Général:

- La recherche de l'efficacité des services ;
- Le renforcement des sources d'information et de formation,
- L'aboutissement des réformes engagées ou à engager,
- La gestion judicieuse du personnel et la résolution des problèmes de matériels,
- Les contrôles permanents.

Ainsi, six axes de réflexion ont été suivis au séminaire atelier au sein de six commissions de travail dont les résolutions et recommandations ont été adoptées en séance plénière. Ces six commissions ont travaillé, par rapport aux objectifs suivants:

- Commission Bonne Gouvernance : gestion transparente et rigoureuse des deniers publics;
- Commission Informatisation: efficacité et célérité dans le traitement des données financières et comptables;
- Commission Réformes Structurelles: fonctionnement efficient des services du Trésor et retour à l'orthodoxie financière;

- Commission cadre Institutionnel: recherche d'un cadre institutionnel adéquat en vue d'un fonctionnement coordonné et harmonieux du Trésor par rapport à ses missions;
- Commission Valorisation des Ressources Humaines: amélioration de la performance des agents par un système adapté de suivi évaluation et d'incitation sanction;
- Commission Communication: amélioration de la qualité de la communication interne et valorisation de l'image extérieure du Trésor.

Par rapport à ce qui précède, le présent document reprend, dans la première partie, les actes essentiels du séminaire atelier de Yamoussoukro et, dans la seconde, les stratégies de mise en œuvre.

## **PREMIERE PARTIE**

# **PRINCIPAUX ACTES DU SEMINAIRE**

## CHAPITRE 1

# BONNE GOUVERNANCE ET COMMUNICATION

## **SECTION 1 : BONNE GOUVERNANCE**

La réalisation de l'idéal de bonne gouvernance en Côte d'Ivoire repose sur l'implication de toutes les administrations et, en particulier, du Trésor Public.

Il convient donc de comprendre la notion de bonne gouvernance, les conditions de son adaptation effective au Trésor et les propositions subséquentes.

### **I - NOTION DE BONNE GOUVERNANCE**

Le concept de Bonne Gouvernance est apparu pour la première fois en 1970 au niveau du secteur privé.

Il a été appliqué aux pays en voie de développement en crise à travers une étude de la Banque Mondiale en 1989, dans le cadre des Programmes d'Ajustement structurel (PAS) pour corriger l'approche économique de ces programmes et mettre davantage l'accent sur l'importance de leur environnement normatif et institutionnel.

Ce concept a été, par la suite, enrichi par de nombreuses institutions internationales et les partenaires au développement.

Ainsi, selon l'Organisation Non Gouvernementale, Transparency International, il s'agit de la gestion transparente et responsable de l'ensemble des ressources matérielles, humaines, économiques, financières internes et externes d'un pays aux fins de son développement durable et équitable.

Selon la Banque Mondiale, c'est la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays et dans un but de développement.

Quant à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), elle utilise les termes «bon gouvernement» ou «saine gestion des affaires publiques» pour désigner la façon dont le gouvernement d'un pays gère les ressources sociales et économiques. Le bon gouvernement (ou saine gestion des affaires publiques) désigne un exercice du pouvoir, à divers échelons du gouvernement, qui soit efficace, intègre, équitable, transparent et comptable de l'action menée.

En somme, la bonne gouvernance, c'est l'art de bien gouverner et la bonne manière de gouverner.

Les idées force donc qui sous-tendent la notion de bonne gouvernance sont:

- la promotion de l'Etat de droit;
- la responsabilité et la transparence dans les différents modes de gestion;
- la participation effective de la Société Civile et de tous les partenaires au développement et la concertation des partenaires;
- l'efficacité administrative et la modernisation de l'Etat;
- la sanction appropriée des actes individuels ou collectifs de gestion; - la nécessité de rendre compte.

**Pour le Trésor, la Bonne Gouvernance peut être définie comme une gestion rigoureuse, efficiente et transparente des ressources en vue d'assurer les charges de l'Etat. Cette gestion repose sur une sécurisation des deniers publics, la nécessité de rendre compte, le contrôle et la prise en compte du respect des grands équilibres.**

Au regard de ce qui précède, quelle contribution le Trésor Public peut-il apporter à l'application des règles de la Bonne Gouvernance ?

Cette question doit nous conduire à faire le diagnostic des actions du Trésor, au regard des missions qui lui sont confiées, à apprécier et à analyser l'exécution de ses tâches dans l'optique de la Bonne Gouvernance.

## **II - LE TRESOR ET LA BONNE GOUVERNANCE**

La Bonne Gouvernance est un facteur puissant de croissance économique dans un Etat. C'est pour- quoi le Trésor, qui a la charge de la gestion des deniers publics, doit en faire son cheval de bataille dans l'accomplissement quotidien des missions qui lui sont assignées.

### **A/ - Les missions du Trésor**

Le Trésor est chargé des missions suivantes:

- la mobilisation des ressources et le règlement des dépenses de l'Etat, des Etablissements Publics Nationaux et des Collectivités décentralisées;
- la gestion de la trésorerie de l'Etat dont il assure l'unité et le contrôle;
- l'élaboration et l'application des règlements de la comptabilité publique;
- le suivi des divers comptes ouverts par les administrations (Etablissements Publics Nationaux et Collectivités Locales...) ;
- la vérification des postes comptables;
- la définition des règles organiques, de l'orientation et du contrôle du fonctionnement des organismes publics et privés s'occupant de la monnaie, du crédit, des assurances et des opérations boursières en liaison avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et la Commission Bancaire de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA);
- la réglementation et le fonctionnement des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit;
- la gestion administrative, financière et comptable de la dette publique; - la représentation et la gestion du contentieux de l'Etat;

- la sécurisation des ressources et la coordination des opérations financières de l'Etat.

La réussite totale desdites missions ne peut se faire que si les règles de Bonne Gouvernance sont respectées.

Celles-ci reposent sur quatre (04) piliers:

- un cadre juridique adapté à l'administration du Trésor;
- la performance des Services;
- la responsabilité et la transparence au sein du Trésor;
- la moralisation au sein du Trésor.

Ces missions conduites par des postes comptables et des services non comptables, sont-elles accomplies avec efficacité et selon les exigences de la Bonne Gouvernance ?

## **B/ - La conduite de ces missions et les problèmes de gouvernance identifiés**

Après avoir défini la notion de bonne gouvernance et déterminé les critères, il convient de voir comment le Trésor met en œuvre les règles de bonne gouvernance au regard de ses différentes missions.

### **1 - Mobilisation des ressources**

Les problèmes identifiés en matière de mobilisation des ressources publiques sont nombreux:

- la mauvaise qualité de l'assiette;
- la faiblesse du recouvrement dont les causes sont multiples (l'assiette, les textes en vigueur, les pesanteurs politiques, administratives et sociales, la faiblesse des poursuites, la non collaboration des tiers détenteurs) ;
- la lenteur du processus d'intégration des recettes, évvasion des recettes et fraudes;
- retards dans la mise en œuvre des réformes comptable, l'impact sur la gestion comptable des recouvrements et la lisibilité de la Balance comptable ;
- la gestion des Restes à Recouvrer.

### **2 - Gestion de la dépense**

Les problèmes identifiés au niveau de la dépense peuvent se résumer comme suit :

- non respect du paiement des factures par antériorité ;

- absence de manuel de procédure fixant les critères de paiement ;
- corruption et détournements ;
- ingérence des autorités administratives et politiques dans le paiement des dépenses;
- caducité du système comptable actuel, etc.

Les principaux problèmes qui viennent d'être évoqués sont liés à l'insuffisance de la trésorerie.

### **3 - Au niveau de la réglementation**

- non application effective de certains textes en vigueur;
- méconnaissance des textes existants ;
- insuffisance du contrôle;

### **4 - Au niveau des ressources humaines et de l'équipement**

- absence d'un plan de carrière des agents;
- insuffisance de formation continue des agents;
- vétusté des locaux;
- insuffisance de matériels de travail (informatiques et bureautiques).

## **III - RECOMMANDATIONS**

Les insuffisances sus exposées invitent à faire les recommandations qui suivent :

- établissement de procédures claires et connues de tous pour le règlement des dépenses;
- nécessité d'éditer, pour tous les services, des manuels de procédures claires;
- lutte à tous les niveaux contre la corruption et les détournements par l'instauration de contrôles réguliers et par la mise en œuvre de sanctions exemplaires contre les auteurs;
- redéfinition et respect des attributions des services afin d'éviter des chevauchements et des conflits de compétences (Trésor - DGI ; Trésor - DGD et entre certains services du Trésor);

- instauration de rencontres périodiques entre le Trésor et les autres services de l'Etat, notamment les régies financières;
- application effective des textes en vigueur;
- renforcement en moyens matériels et humains de l'Inspection Générale du Trésor et de l'Agence Judiciaire du Trésor;
- formation du personnel à la maîtrise de l'outil informatique et aux logiciels indispensables;
- mise en place d'un système de motivation des agents;
- construction et rénovation des locaux;
- équipement adéquat en mobiliers permettant aux agents de travailler dans de bonnes conditions;
- informatisation des Services du Trésor;
- équipement en matière de communication (téléphone, fax, abonnement à Internet...);
- formation des ordonnateurs; - formation des comptables;
- mutation des comptables, après une durée de service n'excédant pas cinq (5) ans passée à un poste.
- adaptation du décret N° 97- 581 du 08 octobre 1997 relatif aux attributions actuelles de la DGCPT;
- au regard des pratiques qui consistent à remplacer les Comptables Publics régulièrement nommés par des personnes non qualifiées pour gérer les deniers publics, comme c'est le cas dans certains Etablissements Publics Nationaux, le Séminaire recommande qu'il soit mis fin à de telles pratiques;
- impérieuse nécessité d'assurer la protection des postes comptables.

Au total, il apparaît essentiel de noter que la mise en pratique des règles de bonne gouvernance nécessite l'adoption d'une stratégie de communication dynamique.

## **SECTION 2 : COMMUNICATION**

Le contexte politique et économique actuel tend à faire de la bonne gouvernance, le critère d'appréciation de la gestion de l'Administration publique et, partant, du Trésor. L'adaptation du Trésor aux exigences de bonne gouvernance requiert une bonne politique de communication. Celle-ci a pour principaux objectifs :

- La mobilisation de toutes les énergies afin de les faire converger vers les missions du Trésor;
- La création d'une volonté commune de vivre, travailler et réussir ensemble;
- La promotion d'une image positive du Trésor dans l'opinion publique.

Pour y parvenir, il convient de relever les faiblesses dans le système de communication au sein du Trésor, ce qui permettrait de proposer des voies et moyens d'amélioration de l'image interne et externe de l'Institution.

## **I - LES INSUFFISANCES OBSERVEES DANS LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION**

La politique actuelle de communication comporte des insuffisances tant au plan interne et qu'au plan externe.

### **A/ - Les dysfonctionnements dans la communication interne**

La culture de l'Institution est insuffisante en raison des défaillances constatées dans la circulation verticale et horizontale de l'information.

#### **1 - Les défaillances relevées dans la communication verticale**

Ces défaillances se perçoivent au niveau de la communication descendante comme ascendante.

##### **a - Faiblesses dans la communication descendante**

La communication descendante provient de la hiérarchie à destination des échelons inférieurs. Elle consiste en des instructions et des informations opérationnelles ou motivantes.

Or le mode de transmission de ces informations laisse apparaître les faiblesses suivantes:

- les missions essentielles du Trésor ne sont pas toujours bien connues par tous les agents en raison de la diffusion insuffisante de la documentation appropriée et du recrutement d'agents n'ayant pas suivi la formation Trésor;
- les notes de service et notes d'information ne sont pas toujours diffusées dans les conditions idoines à cause des retards d'acheminement et de l'absence de tableaux d'affichage dans certains services;
- les sessions de formation sont rares (conférences, séminaires, stages...);

- les programmes et les stratégies annuels du Trésor sont inconnus de la plupart des agents. Même au sein des services, la planification des activités et le rythme d'exécution demeurent approximatifs, donc non maîtrisés par le personnel;
- les rapports annuels du Trésor sont inaccessibles à la grande majorité du personnel;
- les dossiers de synthèse et les revues de presse sont inexistantes;
- le mauvais fonctionnement du réseau téléphonique et des Fax;
- l'utilisation abusive du téléphone lorsqu'il est disponible;
- le manque de fréquence des réunions hebdomadaires dans certains services;
- l'interruption de la parution de la revue du Trésor.

### **b - Faiblesses dans la communication ascendante**

La communication ascendante est celle qui fait remonter les informations de la base vers le sommet. Les difficultés rencontrées à ce niveau sont:

- certains responsables ne transmettent toujours pas les propositions faites par leurs agents, même quand elles sont pertinentes;
- l'inexistence de boîtes à idées n'offre pas la possibilité aux agents qui s'autocensurent, la possibilité d'exprimer leurs opinions;
- le manque de baromètre interne (sondage) est une faiblesse majeure de la communication au Trésor;
- le découpage actuel des circonscriptions financières ne favorise pas toujours la fluidité de l'information;

## **2 - Les défaillances dans la communication horizontale**

La communication horizontale consiste à intensifier les échanges entre les agents. Les objectifs sont:

- la fluidité des informations entre les agents et entre les services;
- le resserrement des liens professionnels;
- le rapprochement entre les agents, entre le personnel et la Direction en vue de la cohésion.

Mais certains blocages limitent la réalisation de ces objectifs.

En outre, des difficultés de communication avec les autres régies financières liées aux divergences dans l'interprétation des principes de séparation des fonctions d'ordonnateurs et de comptables.

## **B/- Les dysfonctionnements dans la communication externe**

La communication externe recherche l'image positive du Trésor dans l'opinion publique. Par rapport à cela, les défaillances suivantes sont constatées:

### **1 - Confusion entre les régies financières**

Les confusions sont faites bien souvent par le public entre les administrations financières (Direction Générale des Impôts, Direction Générale de la Solde, Direction Générale des Douanes, Direction Générale du Budget et du Secteur Parapublic) ; si bien qu'un dysfonctionnement dans l'une des administrations est imputé à l'ensemble.

### **2 - Images négatives émises**

Le Trésor émet involontairement des images négatives en direction du public :

- la vétusté des bâtiments et mobiliers;
- les signalétiques dépassées dans des services;
- les attitudes peu accueillantes de certains agents dans les services;
- la lenteur dans le traitement de certains dossiers des usagers;
- le non respect, par certains comptables, du principe de règlement des créances par antériorité ;
- les scandales financiers dans lesquels le Trésor a été impliqué;
- l'absence d'une politique réelle de communication avec les media (promotion de nouveaux produits financiers, journées portes ouvertes...).

## **II - VOIES D'AMELIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE**

La communication (interne et externe) concoure à assurer l'efficacité et la cohésion du Trésor, l'homogénéité du message institutionnel et la valorisation de son image.

On peut définir deux stratégies complémentaires de communication interne et externe.

## **A - Stratégies de communication interne**

La stratégie peut être mise en œuvre autour de cinq points: l'appropriation des missions du Trésor, l'information et la formation des agents, la coordination des tâches et des services, la cohésion du personnel, la motivation à l'action.

### **1 - L'appropriation des missions du Trésor**

La communication doit amener les agents à connaître et à s'approprier les missions du Trésor. Cela demande une large diffusion des documents conçus ou à concevoir à cet effet. Les moyens à utiliser sont :

- la vulgarisation des textes et documents administratifs;
- la centralisation et la disponibilité des textes au centre de documentation ;
- la création d'unités documentaires au sein des services ;
- l'acquisition des principaux textes régissant les autres administrations financières de l'Etat;
- l'acquisition et la diffusion de l'information en provenance des institutions financières ;
- l'édition et la diffusion de documents rappelant les valeurs qu'incarne le Trésor (charte, code de déontologie...) ;
- l'exemple que doivent donner les responsables à différents niveaux pour montrer que les objectifs et les réalisations sectoriels sont essentiels pour la réussite de la mission commune ;
- L'insistance sur les missions et la culture institutionnelle du Trésor dans le programme de formation à l'ENA.

### **2 - L'information et la formation des Agents**

L'information et la formation des agents doivent leur permettre de mieux appréhender leur environnement professionnel immédiat et de mieux maîtriser le contenu de leurs tâches. Les dispositions suivantes devraient être prises :

- des séances de formation et de recyclage périodiques s'avèrent nécessaires dans les services sur les tâches des agents, les missions du Trésor et la culture institutionnelle;
- des guides de procédures et des délais d'exécution des tâches devraient être édités pour les différents services;

- les nouvelles technologies de l'information et de la Communication (NTIC) s'avèrent indispensables;
- l'information en temps opportun des agents;
- l'assistance et le soutien aux postes de travail devraient être développés;
- les plans d'actions à court, moyen et long terme, avec des indicateurs chiffrés devraient être connus de tous en début d'année.

### **3. La coordination des tâches et des services**

Il s'agira de créer et de renforcer les interactions entre les activités d'une part et entre les services d'autre part.

Les dispositions suivantes seront mises en place :

- la disponibilité et la modernisation du réseau téléphonique. Tout en respectant le souci de restriction budgétaire sur les communications téléphoniques, il est indispensable, pour l'efficacité du fonctionnement des services, de prendre les deux mesures suivantes ;
- le réseau téléphonique interne doit être disponible de manière permanente;
- le nombre de communications à l'extérieur du Trésor peut être limité en fonction des besoins mensuels de chaque service; d'où la nécessité d'une étude au cas par cas;
- des rencontres périodiques et des réunions entre les services pour faire des évaluations des dossiers traités;
- la délimitation nette des attributions et domaines de compétence des différents services;
- la mise en place de réseaux Intra Net fédérateur et internet.

### **4 - La cohésion du personnel**

La cohésion du personnel se fait dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Les valeurs à développer sont, entre autres, la solidarité, le respect et la confiance, le traitement juste et équitable des agents.

- La solidarité se manifestera par:
  - la défense des valeurs et de l'image du Trésor;
  - l'explication des problèmes du Trésor aux agents avant que les personnes extérieures n'en soient informées;

- le renforcement de la qualité du fonctionnement des structures d'entraide au sein des services et au niveau général du Trésor;
- le respect et la confiance entre les responsables et leurs agents;
- les supérieurs hiérarchiques doivent respecter et se faire respecter par leurs agents;
- ils peuvent donner, par moments, des conseils tout en évitant le paternalisme;
- ils entretiendront la bonne ambiance dans les services par la résolution voire la prévention de certains conflits;
- ils essayeront d'avoir le tact nécessaire dans les rapports avec leurs agents;
- ils développeront l'esprit de concertation par des consultations de leurs proches collaborateurs et l'obtention des avis des autres agents;
- ils veilleront à la tenue de réunions hebdomadaires avec les Chefs de service et trimestrielles avec tout le personnel. Les chefs de service devront répercuter les informations lors des séances de travail.
- Le traitement juste et équitable des agents. Cela se traduira par:
  - l'information de tous les agents sur leur profil de carrière et les opportunités possibles;
  - l'application objective des critères de promotion et de sanction;
  - l'implication de tous les agents dans les tâches du service.

## **5 - La motivation à l'action**

- elle consiste à amener les collaborateurs à agir. Les méthodes à utiliser sont:
  - la délégation de certaines tâches aux collaborateurs immédiats;
  - la responsabilisation des agents assortie de résultat attendus; ceux-ci s'engageront à mieux appliquer les décisions prises dans les services;
  - la reconnaissance par l'appréciation des bons résultats obtenus par les agents;
  - des félicitations individuelles ou collectives.

La qualité de la communication interne peut être analysée à l'aide d'un baromètre interne.

- la qualité de la communication repose sur les supports suivants :

- les tableaux d'affichage dans tous les services;
- l'équipement des salles de réunions en matériels appropriés;
- l'édition et la publication régulières des bulletins de liaison;
- l'organisation de cadres de rencontres et de distractions.

## **B/ - Stratégies de communication externe**

Elle consiste à établir, véhiculer et entretenir l'image positive du Trésor auprès du public. Par rapport à ces aspects, trois niveaux d'image méritent d'être définis: l'image perçue du Trésor, l'image réelle du Trésor, l'image désirée du Trésor.

### **1°) L'image perçue du Trésor.**

L'image perçue du Trésor est celle qui prévaut dans l'opinion publique. Pour évaluer cette image il y a lieu d'envisager des sondages périodiques d'opinion auprès du public cible. Les articles de presse sur le Trésor constituent également un moyen d'appréhender l'image extérieure du Trésor.

### **2°) L'image réelle du Trésor.**

L'image réelle du Trésor: ce qu'elle est en réalité. Elle peut être appréciée à partir:

- de l'analyse des rapports annuels des différents services en relation avec les objectifs initiaux assignés;
- de l'audit interne de certaines fonctions de management des structures du Trésor notamment, les fonctions de planification, de communication, d'organisation, de contrôle et de direction;
- des rapports des missions d'inspection dans les services du Trésor.

### **3°) L'image désirée du Trésor.**

L'image désirée du Trésor est celle que la Direction Générale aimerait promouvoir dans l'opinion publique.

La stratégie sera adaptée à chaque catégorie de cible.

#### **a - Les cibles proches.**

Les cibles proches sont:

- les pensionnés, les contribuables, les fournisseurs, les ordonnateurs, les milieux financiers, les administrateurs de crédits et les souscripteurs.

Il faut mettre à la disposition de ces cibles des points d'accueil, d'information et d'orientation.

- Avec les autres régies financières, il faudra:
  - instituer des rencontres périodiques de travail;
  - échanger des informations fiables, exactes et dans les délais;
  - le cabinet du Ministère de l'Economie et des Finances;
  - les bailleurs de fonds ou partenaires au développement.

Il faut arriver à convaincre le Ministère de l'Economie et des Finances du bien fondé de l'application effective du principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable dans le recouvrement des recettes publiques et le gain important que l'Etat peut en tirer.

Pour ce faire, le Trésor devra, en plus des arguments techniques et des démarches officielles auprès du Cabinet, emprunter des voies informelles en direction de la Primature voire de la Présidence de la République. Par ailleurs, des rencontres à des fins de distractions ou d'amitiés peuvent être organisées entre ces régies.

## **b - Les cibles éloignées.**

Les cibles éloignées sont la presse et le grand public.

En direction de la presse, les méthodes suivantes peuvent être utilisées: communiqués de presse, dossiers de presse, conférences de presse, déjeuners de presse...

L'image financière du Trésor doit également être promue afin de rassurer les partenaires au développement, les intervenants sur le marché financier et les citoyens.

Sous réserve des limites qu'impose la confidentialité de certaines informations légalement protégées pour des raisons d'intérêt économique national, de sécurité nationale, de certaines obligations, le Trésor s'attachera à produire et à diffuser les informations financières fiables, exactes et exhaustives.

En effet, l'intégrité de l'information financière est un facteur de transparence et de bonne gouvernance.

Le Trésor devra également concevoir et mettre en œuvre une politique adéquate de communication sur la qualité de ses produits financiers.

Enfin, les moyens de communication de masse (publi-reportages, dépliants, prospectus, journées portes ouvertes) peuvent être utilisés par moments pour mieux fixer l'image positive du Trésor dans l'opinion publique.

## **CONCLUSION**

La communication est une démarche globale devant répondre aux besoins d'informations, d'appréciations et de décisions pour les dirigeants, les Agents et le public du Trésor.

Si les dirigeants donnent des instructions par divers canaux, ils attendent en retour l'éclairage des résultats pour les futures décisions.

Les Agents, quant à eux, mobilisent leurs énergies vers les valeurs et les priorités du Trésor lorsqu'ils comprennent le bien-fondé des instructions, la direction prise par l'institution et les places valorisantes qui leur sont ou seront réservées.

Le public extérieur, dans son hétérogénéité, apprécie le Trésor à partir de l'image que cette institution dégage involontairement ou volontairement.

Le management moderne impose une rationalisation des fonctions de gestion dont la communication constitue un facteur essentiel. Bien plus, lorsque le management d'une Administration publique à vocation financière comme le Trésor est mis en rapport avec les exigences de bonne gouvernance, la communication devrait permettre un renforcement des réformes structurelles et institutionnelles et constituer un moyen efficace de valorisation des ressources humaines et d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Cette option managériale, reposant sur une communication efficace et efficiente, contribuera à accroître notablement la performance du Trésor.

Cette performance devra également être soutenue par des structures mieux adaptées et un cadre institutionnel plus élaboré.

## CHAPITRE 2

# REFORMES STRUCTURELLES ET CADRE INSTITUTIONNEL

## **SECTION 1 : REFORMES STRUCTURELLES**

Depuis sa création en 1963 jusqu'à nos jours, le Trésor a connu des secousses au plan structurel et fonctionnel pour répondre aux besoins d'adaptation.

Ces secousses ont considérablement réduit son champ d'intervention autrefois centré sur le recouvrement des recettes et le paiement des dépenses.

Face à ce dessaisissement progressif du Trésor de ses fonctions traditionnelles et des conséquences néfastes qui en découlent sur les finances de l'Etat, le Séminaire a envisagé des réformes structurelles au regard :

- du recouvrement des recettes;
- du classement des postes comptables;
- de la centralisation de la gestion des valeurs de l'Etat;
- de la mise en place d'un système comptable de gestion des nouvelles collectivités décentralisées;
- du dispositif comptable pour la gestion déconcentrée des projets;
- de l'intervention du Trésor Public sur le marché financier.

### **I. DE LA COMPETENCE DU TRESOR EN MATIERE DE RECOUVREMENT DES RECETTES:**

Cette compétence va être examinée au niveau du recouvrement des recettes fiscales et des autres recettes.

#### **A/- Au niveau du recouvrement des recettes fiscales**

Dès son accession à l'indépendance, la Côte d'Ivoire, qui a hérité du système financier français, a consacré le principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de celles de comptable en matière de recouvrement des impôts par l'application du décret financier de 1912.

Ainsi, la détermination de l'assiette fiscale et la perception amiable des impôts du deuxième groupe (contributions indirectes, impôts sur les bénéfices, impôts sur les traitements et salaires et contribution à la charge de l'employeur), étaient confiées à l'Administration fiscale (Impôts). Le Trésor public, service comptable et caissier principal de l'Etat, avait quant à lui, une exclusivité de compétence pour le recouvrement des impôts du premier groupe (impôt général sur le revenu, contributions foncières des propriétés bâties et non bâties des villes non cadastrées, contributions des patentes et contributions des licences) et pour le contentieux de toutes les impositions.

L'examen de la pratique actuelle qui procède de textes législatifs et réglementaires tend à battre en brèche les dispositions ci-dessus énoncées, suite à un dessaisissement progressif du Trésor Public de la fonction recouvrement des recettes fiscales au profit de la Direction Générale des Impôts (DGI). Cette situation, qui a des conséquences sur la sincérité des prévisions budgétaires et sur la sécurisation des recettes de l'Etat, s'observe à travers:

- le rétrécissement du champ d'application de la patente et des licences consécutives à l'extension de l'assiette de l'impôt synthétique et au changement de son mode de recouvrement;
- la généralisation de la patente par anticipation;
- la suppression de l'enrôlement de la contribution des patentes (annexe fiscale de la loi de finances 2001);
- le recours aux huissiers de justice pour le recouvrement contentieux des impôts du deuxième groupe;
- le volume élevé des restes à recouvrer dû à des impositions mal maîtrisées; toute chose qui influence négativement la capacité de recouvrement des comptables du Trésor.

Au regard de ce qui précède, le séminaire propose :

- le retour à l'orthodoxie financière conformément à l'article 50 de la Directive N°05/97/CM/UEMOA relative aux lois de finances et à l'Article 5 de la Directive N°6/97/CM/UEMOA qui disposent que « les fonctions d'ordonnateur et celles de comptable sont incompatibles» ;
- que la Direction Générale des Impôts se consacre davantage à une meilleure maîtrise de l'assiette fiscale en vue d'une amélioration des émissions fiscales; ce qui justifiera la mise en jeu de la responsabilité des comptables publics pour les cotes non recouvrées;
- qu'une meilleure collaboration soit pratiquée entre les services de la DGI et ceux du Trésor tant au niveau central qu'au niveau déconcentré;
- qu'il soit mis fin au recours à des huissiers de justice pour le recouvrement contentieux des impositions non enrôlées au profit des agents de poursuites du Trésor qui disposent d'un arsenal juridique en la matière.

### **B/- Les autres recettes.**

Le Trésor public, caissier de l'Etat, assure la centralisation et la gestion des ressources publiques. Cette fonction de caissier central de l'Etat, consacrée par le principe de l'unité de trésorerie, tend à être exercée par d'autres structures de l'Etat. Cette situation favorise la déperdition des deniers publics et l'accroissement des difficultés de trésorerie. Il

convient dès lors, de restaurer le Trésor public dans ses fonctions de caissier central à travers :

- un inventaire exhaustif des services publics susceptibles de générer un volume important de recettes et la création auprès de ceux-ci de régies de recettes;
- la mise en place d'un système d'incitation au recouvrement par une procédure instantanée de rémunération des agents des structures publiques générant des recettes de services sous forme de ristournes;
- le transfert effectif par la Direction de la Dette publique du recouvrement des recettes de la dette avalisée et de la dette rétrocedée à l'Agence Comptable de la Dette publique pour un meilleur suivi; le statu quo étant irrégulier et illégal;
- le transfert effectif des attributions de l'ex-SONARECI à l'Agence Comptable des Créances contentieuses.

## **II- DU CLASSEMENT DES POSTES COMPTABLES**

L'examen des textes successifs portant création des postes comptables du Trésor en général révèle soit une absence de hiérarchisation, soit une hiérarchisation caduque au regard de l'évolution des opérations dans ces postes.

Ces insuffisances ne sont pas sans conséquences sur le profil de carrière, les encaisses autorisées, les indemnités de responsabilité et le montant des cautionnements des comptables publics.

Il résulte de ce qui précède qu'une réactualisation permanente des textes portant création des postes comptables, aussi bien en Côte d'Ivoire qu'à l'Etranger, s'impose.

Aussi, la commission N°2 propose-t-elle l'application des résolutions de l'étude sur le profil de carrière et le classement des postes comptables.

## **III - DE LA CENTRALISATION DE LA GESTION DES VALEURS DE L'ETAT**

En application du décret N°97-582 du 08 octobre 1997, le Receveur Général des Finances (RGF), comptable principal de l'ensemble des ressources de l'Etat, assure la centralisation et la gestion de l'ensemble des Ressources Publiques.

Dans la pratique, cette mission échappe au comptable centralisateur des Ressources Publiques qu'est le RGF et est exercée à tort par les comptables spéciaux de la DGI qui lui sont pourtant subordonnés, en vertu du droit positif. Cela pose le problème de la prise en charge des valeurs de l'Etat (vignettes, timbres fiscaux, papiers timbres etc...) et de leur suivi.

Le Séminaire propose:

- que le RGF soit rétabli pleinement dans ses fonctions en prenant en charge toutes les valeurs de l'Etat détenues par les receveurs de l'enregistrement pour lui permettre d'en maîtriser la gestion et d'être en accord avec les termes de l'article 13 de la directive N°06/97/CM/UEMOA qui dispose en son alinéa 3 que «les comptables publics en deniers et en valeurs sont seuls habilités à assurer la garde et la conservation des fonds, valeurs, titres appartenant ou confiés à l'Etat ou aux organismes publics...».
- que soit envisagée, à court terme, la mise en place d'un réseau informatique entre le RGF et les comptables spéciaux dans le cadre de la gestion des valeurs.

#### **IV - DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME COMPTABLE DE GESTION DES NOUVELLES COLLECTIVITES DECENTRALISEES**

Il est envisagé la création de nouvelles collectivités décentralisées au niveau des régions et des départements en Côte d'Ivoire.

Toutefois, il convient de relever qu'aucune disposition relative au plan comptable, aux procédures et aux supports comptables n'est encore élaborée.

Aussi, la Commission N°2 propose-t-elle la mise en place, dans les meilleurs délais, au sein de la DGCPT, d'un comité technique qui sera chargé de la rédaction des textes se rapportant au régime financier et comptable des nouvelles collectivités décentralisées. Ce comité pourrait éventuellement s'inspirer de l'expérience française où la comptabilité des Départements et des Régions est calquée sur celle actuellement en vigueur dans les communes.

Il est à noter, à toutes fins utiles, que sur le plan structurel, l'Administration française a déchargé le Trésorier Payeur Général des Départements et des Régions, des fonctions de comptable de Département et de Région (en tant que collectivités locales) au profit d'un Payeur de Département et d'un Payeur de Région; Le Trésorier Payeur Général ne s'occupant désormais que des opérations de l'Etat au niveau départemental ou régional.

#### **V. DU DISPOSITIF COMPTABLE POUR LA GESTION DECONCENTREE DES PROJETS**

Il existe actuellement deux modes de gestion des projets:

- une gestion au plan local ;
- une gestion centralisée.

En dehors d'une infime minorité de projets gérés au plan local (PPDA, SOJA-Antenne d'Abidjan et CI-PAST), tous les autres projets font l'objet d'une gestion centralisée au niveau de la Paierie générale du Trésor pour les projets spécifiques, c'est à dire entièrement financés par le Budget Général de l'Etat et, au niveau de l'Agence Comptable de la Dette Publique en ce qui concerne les projets cofinancés.

Cette gestion jacobine des projets n'est pas étrangère aux difficultés de gestion décriées par les bailleurs de fonds et les opérateurs économiques.

La mise en place d'une gestion efficiente des projets pourrait se faire par la création de régies d'avances. Comme les textes, actuellement en vigueur, concernant la création et le fonctionnement des régies d'avances sont inadaptés, le Séminaire propose l'institution, dans les meilleurs délais, de régies d'avances de type particulier tenant compte de l'encaisse et du volume des opérations des projets.

## **VI - DE L'INTERVENTION DE LA DIRECTION GENERALE DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE ET DU TRESOR SUR LE MARCHE FINANCIER**

La gestion de la trésorerie globale de l'Etat relève de la compétence du Trésor. Cette fonction lui permet de surveiller les grands équilibres macro économiques qui sont à la base d'une croissance forte, soutenue et harmonieuse. La gestion globale de la trésorerie de l'Etat semble être dispersée dans plusieurs structures étrangères au Trésor (Exemple: BCEAO pour la balance de paiement et la monnaie).

Le Séminaire recommande que le Trésor sorte de son canevas d'intervention classique de tenue de la comptabilité pour exercer pleinement ces fonctions trésor. Aussi importe-t-il :

- de réaffirmer les compétences de la DGCPT dans les domaines monétaire, bancaire, des assurances, de la collecte de l'épargne et de la gestion de la dette publique;
- de renforcer en moyens humains et matériels les capacités de gestion de la Direction du Trésor. Cela suppose une réorientation du contenu de la formation dispensée à l'ENA en mettant l'accent sur les aspects bancaire, monétaire, de l'analyse macro économique et de la gestion de la dette.

En tout état de cause, la DG CPT qui fait actuellement sa mue à travers la réforme de la comptabilité de l'Etat avec ASTER, doit envisager une vaste réforme portant spécialement sur les fonctions trésor longtemps négligées. Cette réforme aura, comme nous l'avons déjà relevé, une incidence non seulement sur l'organisation et le fonctionnement de la DGCPT ; mais aussi et surtout sur la formation de ses cadres supérieurs.

En définitive, la prise en compte des réformes structurelles proposées aura un impact certain sur la mise en place d'un cadre institutionnel mieux adapté aux impératifs de performance.

### **SECTION 2 : LE CADRE INSTITUTIONNEL**

Le Trésor Public désigne l'Etat dans l'exercice de ses missions financières ou, plus précisément, l'Etat envisagé comme caissier et comme banquier. Sur le plan institutionnel, le Trésor Public englobe l'ensemble des services financiers de l'Etat comprenant la Direction du Trésor et le réseau des Comptables Publics. L'examen du Trésor Public au plan institutionnel appelle donc à s'interroger sur la qualité de ses différentes composantes et à ressortir leur adéquation avec ses missions. Cette démarche vise à rechercher le cas échéant, les voies d'une véritable performance des services du Trésor Public sur l'ensemble du territoire national, leur capacité à épouser les exigences liées au développement économique et social du pays, notamment à la nouvelle politique de décentralisation

envisagée par le Gouvernement, et enfin à la revalorisation de ses fonctions à travers une réelle appropriation de ses compétences.

Pour répondre aux préoccupations ci-dessus mentionnées, il convient de faire l'état des lieux, de ressortir les dysfonctionnements institutionnels du Trésor et de faire des recommandations au regard des nouveaux impératifs de performance.

## **I- ORGANISATION INSTITUTIONNELLE DU TRESOR : L'ETAT DES LIEUX**

Il est nécessaire, dans un souci de bonne appréciation de l'existant, de faire le rappel historique de l'évolution institutionnelle du Trésor. Cette évolution institutionnelle du Trésor Public ivoirien part de 1963, date de sa création. L'organisation, à cette époque, était caractérisée par l'existence d'un réseau de comptables publics placé sous l'autorité d'un Trésorier Payeur Général (TPG). La préoccupation essentielle était celle de l'exécution des recettes et des dépenses de l'Etat. En 1968, le poste de TPG disparaît au profit d'une Direction de la Comptabilité Publique et du Trésor, pour ensuite réapparaître en 1978 assisté d'un Fondé de Pouvoirs. Entre temps, en 1976, le Trésor connaît la première amputation de ses attributions avec le retrait de la gestion de la recette des Douanes au profit de la Direction Générale des Douanes, en violation du principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables. Cinq ans plus tard, en 1981, la fonction de TPG est supprimée au profit de quatre Agences Comptables Centrales créées trois ans plus tôt en 1978. C'est également à cette date (1981) que la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor fait son apparition. Cette configuration est maintenue jusqu'à ce jour, avec un renforcement par la création de nouvelles structures identiques. Entre 1979 et 1997, le Trésor connaîtra des innovations institutionnelles de plusieurs ordres marquées entre autres par:

- La création des EPN et des Communes qui a permis une déconcentration des services par l'institution des Agences comptables auprès des EPN et des recettes municipales.
- La création de la Direction de la Comptabilité Para publique et l'érection du service de l'inspection du Trésor en Direction Centrale;
- La création de la Direction du Trésor, des Affaires Monétaires et Bancaires;
- La mise en œuvre de la réforme de la Comptabilité Publique dans son aspect organisation administrative.

L'organigramme actuel de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor est le produit de l'évolution ci-dessus mentionnée. Il se compose comme suit:

- Une Direction Générale à laquelle sont rattachés deux postes de Directeurs Généraux Adjointes, une Inspection Générale, les conseillers techniques, une Cellule des Etudes, une Sous-Direction de l'Informatique, une Sous-Direction des Moyens Généraux et un Centre de Formation et de Documentation, une cellule statistique;
- Sept Agences Comptables Centrales;
- Cinq Directions;

- Des postes comptables déconcentrés (Trésoreries Régionales, Trésoreries Départementales, Trésoreries Principales, ...)

Cette organisation devrait permettre la réalisation des missions suivantes:

- «L'élaboration et l'application de la réglementation de la comptabilité Publique;
- La tenue de la comptabilité de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics;
- Le contrôle de la dépense des opérations des budgets de l'Etat, des établissements publics ;
- La proposition de nomination des Directeurs des Affaires Administratives et Financières en tant qu'Administrateurs et Ordonnateurs délégués des Crédits de l'Etat;
- La participation aux recouvrements des recettes de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics;
- La gestion comptable de la dette publique;
- La gestion comptable des opérations de trésorerie;
- Le maniement des fonds publics;
- Le conseil et l'information économique et financière;
- La participation à la collecte de l'épargne » (décret N°2000-814 du 15 novembre 2000 portant organisation du Ministère de l'Economie et des Finances).

## **II - ANALYSE DU DYSFONCTIONNEMENT DU CADRE INSTITUTIONNEL**

Au regard de l'organisation du Trésor et des missions qui lui sont confiées, il apparaît nettement que la volonté de l'Exécutif est d'en faire le pilier central des finances de l'Etat, conformément au rôle traditionnellement dévolu au Trésor Public dans tout Etat moderne. L'examen approfondi de l'organisation actuelle de la DGCPT telle que présentée ci-dessus permettra de savoir si les conditions d'une réalisation effective de ces missions sont réunies. Cet examen se fera aussi bien par structure que par fonction.

Concernant la configuration de l'organigramme: le constat d'une hypertrophie des fonctions et structures comptables est d'une netteté sans équivoque. Sur onze missions confiées à l'institution par le décret cité ci-dessus, dix ont un caractère comptable. L'organisation institutionnelle actuelle du Trésor abouti à la satisfaction d'une préoccupation de comptabilité publique au détriment d'une véritable mission de Trésor public, c'est-à-dire le suivi de l'évolution des liquidités de l'Etat, la réalisation de l'équilibre entre les charges et les ressources publiques, etc. Ce déséquilibre organisationnel influence

tant le management de l'institution que la mise en œuvre de ses activités. Cette situation entraîne par voie de conséquence une hypertrophie des effectifs du personnel au profit des postes comptables.

Concernant la Direction du Trésor: c'est à elle qu'est dévolue par tradition la gestion des équilibres financiers de l'Etat, les opérations d'emprunt. Une Direction du Trésor doit également accomplir d'autres missions, parmi lesquelles on note la tutelle des organismes de crédit (banques, établissements financiers et institutions de micro finance), la réglementation des marchés de capitaux, la gestion des participations de l'Etat et la tutelle des entreprises publiques, les relations financières avec l'étranger et les opérations d'avance et de prêts. Contrairement à ces missions traditionnelles aussi larges que variées, celles confiées de façon officielle à la Direction du Trésor sont seulement: «l'étude et la coordination financières relatives à l'équilibre de la trésorerie de l'Etat, l'agrément, la réglementation et le fonctionnement des établissements bancaires, des institutions de micro finance, de la bourse et des opérations financières avec l'étranger et le contrôle des changes» (décret N°92-115 du 16 mars 1992 et décret N°97 -952 du 17 novembre 1997 portant organisation de la DGCPT).

Concernant la comptabilité publique: alors que les opérations relatives à la comptabilité sont plus importantes, l'organigramme de la DGCPT ne fait aucun cas d'une Direction de la Comptabilité Publique. Ceci laisse apparaître que les fonctions de Directeur Général sont d'abord des fonctions de Directeur de la Comptabilité Publique. Cette situation présente le risque que les autres structures de la DGCPT apparaissent comme étant des appendices d'une institution qui est en réalité une Direction de la Comptabilité Publique. Au plan comparatif, cette pratique s'oppose à ce qui se fait aussi bien en France que dans certains pays africains tel que le Maroc qui ont une organisation institutionnelle du Trésor complète.

Au regard des relations de la DGCPT avec les autres administrations financières de l'Etat, il convient de noter les incohérences liées notamment à :

- L'absence d'une emprise véritable de la DGCPT sur les receveurs des impôts, en dépit de l'existence du décret 93-679 portant organisation de la Direction Générale des Impôts, notamment en son article 19 qui en confère la responsabilité au Trésor.
- La fonction de receveur des recettes des douanes n'est pas expressément dévolue à la DGCPT.

Cette situation a pour conséquence, entre autres, la mauvaise application des instructions des comptables, le retard dans la production des états financiers et la non fiabilité des chiffres communiqués.

Concernant les régies: celles-ci ont pour mission de faciliter certaines opérations de recettes ou de dépenses selon les spécificités liées à la structure qui mène l'opération. En tout état de cause, celles-ci doivent être d'une création exceptionnelle. La réalité est que la création des régies est si diverse et si spontanée qu'elle ne constitue plus une exception. Au plan institutionnel ceci est une démultiplication qui comporte des germes d'inefficacité, tant du point de vu des opérations que de leur contrôle par le Trésor Public.

Concernant la mission de contrôle et d'inspection des postes comptables: l'importance de cette mission est indéniable. Le ratio de couverture raisonnable en la matière est de 1 par an par poste. La composition actuelle du service assumant cette fonction, le nombre important des postes comptables et la diversité des régions rendent quasiment impossible le respect de ce ratio. Ceci compromet le respect des conditions minimales de la bonne gestion et donc de la bonne gouvernance.

Le cas des fonctions «étranges» : au plan institutionnel, certaines fonctions présentent un caractère mythique au sein de la DGCPT. L'on peut citer les cas de la Direction de la Dette et de la Direction des Assurances. Ces services semblent dépositaires de savoir-faire qui leur sont si propres qu'en dehors des personnes qui les animent, il est quasiment impossible de trouver au sein de la DGCPT d'autres agents à même de les maîtriser. Il se trouve qu'il s'agit des services dont les compétences ont été attribuées à la DGCPT pour tenir compte de ses missions réelles. En dépit de cet état de fait, aucune action corrective ne semble en vue. Ainsi, le contenu de la formation des cadres recrutés à la DGCPT n'a que très peu varié pour tenir compte des nouvelles missions de l'Institution.

La situation ci-dessus évoquée pose, par voie de conséquence, la question de la coordination des actions et des compétences de la DGCPT. Il convient de faire en sorte qu'il n'y ait pas de structure évoluant en vase clos. Sous réserve des conclusions des travaux de l'atelier statuant sur les aspects structurels et opérationnels, il est impérieux, d'un point de vue institutionnel qu'il y ait une synergie de toutes les structures du Trésor.

### **III-ANALYSE DU CAS PARTICULIER DE L'ADAPTATION DE L'ORGANISATION DU TRESOR A LA POLITIQUE DE DECENTRALISATION DU GOUVERNEMENT.**

Toute politique de décentralisation vise non seulement le rapprochement de l'administration des administrés, mais aussi la participation de ces derniers au fonctionnement de l'administration et aux prises de décisions ayant une incidence directe sur leur quotidien. La décentralisation répond donc à un double besoin d'autonomie des populations vis-à-vis de l'administration centrale, et de contribution de ces populations aux efforts de développement local. Cette politique a une implication certaine en matière de finance publique. Il est donc impérieux que le Trésor adapte son organisation institutionnelle à cette réalité d'un futur très proche.

Vu qu'il ne s'agit que de projet, le Séminaire a travaillé sur la base d'hypothèses. Deux ont été envisagées:

- Le cas où Régions et Départements deviennent tous des collectivités territoriales;
- Le cas où seules les Régions sont des collectivités territoriales.

Quelle que soit l'hypothèse retenue, il convient de faire en sorte que les postes comptables à créer soient des postes spécialisés. En conséquence, ceux-ci ne devraient pas avoir de compétence au " niveau du budget de l'Etat.

Par ailleurs, il est impérieux que l'Etat appuie le Trésor dans son effort d'adaptation de son organisation à la mise en œuvre de la politique de décentralisation. Cet appui devrait se traduire en des investissements immobiliers afin d'accueillir les nouveaux services à créer.

Du point de vue des opérations, et sous réserve des conclusions de l'Atelier chargé des réformes structurelles, il devrait également avoir une distinction entre les postes comptables existant actuellement et ceux à créer. Les anciens postes seraient toujours des trésoreries et les nouveaux postes, des paieries régionales ou, départementales, selon le cas.

#### **IV- RECOMMANDATIONS**

Au regard des observations faites ci-dessus, **la première recommandation** vise la révision de l'organigramme de la DGCPT, pour respecter sa double mission d'institution chargée des équilibres de la trésorerie de l'Etat, des circuits monétaires, des marchés de capitaux et de la balance des paiements et du règlement des dépenses et du recouvrement des recettes de l'Etat.

Le comité de suivi des Actes du Séminaire est chargé d'élaborer un projet de nouvel organigramme du Trésor à soumettre au Directeur Général.

Le changement de dénomination de l'institution s'avère nécessaire pour mieux tenir compte de la revalorisation de la fonction Trésor. Cette fonction évoque les impératifs de programmation de l'action financière de l'Etat, sa surveillance, sa synthèse, son analyse, ses réajustements éventuelles, et l'établissement de son bilan pour éclairer les décisions économiques et financières futures. En tout état de cause, la fonction Trésor commence, accompagne et termine l'action financière de l'Etat. En conséquence, cette fonction conditionne toute la finance publique et devrait prendre le pas sur les opérations de comptabilisation des recettes et des dépenses publiques. La nouvelle appellation de «**DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE**», répondrait donc à cette exigence.

Les fonctions relatives à la comptabilité publique ayant été relativement bien renforcées depuis la création de l'institution, il conviendrait de renforcer les fonctions Trésor pour une meilleure visibilité de la performance institutionnelle au plan économique et financier.

La révision du contenu de la formation des agents du Trésor est nécessaire compte tenu de ce qui précède. Vu la grande visibilité que devrait avoir le Trésor Public de par l'influence qu'il a désormais sur la conception et la mise en œuvre de la politique économique de l'Etat, le contenu de la formation donnée à l'ENA (qui est indiqué pour un centre de formation comptable) paraît inappropriée pour assurer une réelle capacité des agents à affronter les nouveaux défis.

**Deuxième recommandation:** du point de vue des relations de la DGCPT avec les autres régies financières, la bonne gouvernance invite au respect véritable du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable. En conséquence, toutes les fonctions comptables relatives au recouvrement des recettes et au paiement des dépenses publiques doivent être, de façon non équivoque, dévolues aux comptables publics. Ainsi, toute personne assumant ces fonctions devra répondre aux critères pour être comptable publique et satisfaire dans l'exercice de ces fonctions aux exigences propres à ceux-ci.

**Troisième recommandation:** la mission de contrôle interne des opérations du Trésor, dévolue à l'Inspection Générale du Trésor, devra être renforcée. Sous réserve des conclusions de l'atelier qui statue sur l'aspect relatif aux opérations, ce renforcement devra se traduire par des avantages particuliers, comme cela se fait dans toute structure financière qui tient à préserver la qualité et les performances. Il faut donc lui enlever l'image d'un poste d'attente.

**Quatrième recommandation:** la coordination des actions des différents services de la DGCPT doit davantage se faire dans le sens de l'accès de tous les animateurs de l'institution aux informations relatives au fonctionnement de tous les services. L'instauration d'un système de communication interne (intra net, Internet, Email) est indispensable à cet effet. Pour ce faire, un bâtiment unique du Trésor doit être envisagé, par souci d'économie d'échelle.

Il importe de veiller également à la valorisation des ressources humaines à travers l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents, notamment par un programme soutenu d'informatisation des différents services du Trésor.

Les performances d'une structure ou d'une Administration comme le Trésor Public sont étroitement liées à la qualité des hommes qui l'animent. Mais dans un monde où l'information est devenue la source de toute prise de décision importante, la mise en place d'une politique cohérente d'informatisation des différents services du Trésor Public apparaît comme un pendant indispensable à la valorisation des ressources humaines.

## CHAPITRE 3

# VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATISATION

## **SECTION 1 : VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES**

La Valorisation des ressources humaines a pour objectifs de:

- assurer un plan de carrière aux agents du Trésor;
- assurer un déroulement cohérent de leur carrière. Les intéressés occuperaient un type de fonction pendant un certain temps avant d'occuper une fonction plus importante; les fonctions à occuper allant de celles d'un simple agent à celles de Directeur Général.

Ce plan de carrière permettra d'éviter les nominations controversées comme c'était le cas dans le passé en faveur de nominations effectuées selon des critères objectifs et précis.

Il permettra par ailleurs d'éviter l'invasion du personnel par des agents des autres Ministères ou n'ayant pas fait l'Ecole Nationale d'Administration (option Trésor) comme c'est souvent le cas.

Le présent plan doit être fait de façon à valoriser les emplois de l'administration, à assurer la formation continue des agents et à effectuer un suivi évaluation des agents à l'effet d'améliorer l'efficacité des services.

Dès lors, comment élaborer un tel plan de carrière?

Le diagnostic des Administrations Publiques et Parapubliques fait ressortir que les ressources humaines en Afrique se caractérisent par les forces et faiblesses suivantes:

- Les forces:
  - bonne formation de base des jeunes cadres ;
  - sécurité absolue d'emploi ;
  - homogénéité des cadres.
- Les faiblesses:
  - inadéquation formation - emploi
  - extrême mobilité du personnel
  - difficulté de collaboration et de communication entre le personnel
  - manque de motivation intellectuelle et matérielle
  - cumul des postes
  - absence d'infrastructures

- nomination controversée (etc.)

Les causes principales à la base de ces problèmes résident dans le contexte organisationnel de chaque pays.

En ce qui concerne la Côte d'Ivoire, la valorisation des ressources humaines constitue une source de motivation indéniable pour l'efficacité de la productivité.

Cette valorisation repose sur un plan de carrière assez clair des agents qui inclut des mesures financières incitatives.

C'est pourquoi, la commission de valorisation des ressources humaines a adopté la méthodologie de travail qui s'articule autour des points suivants:

- 1/ Détermination de l'effectif des agents du Trésor Public et nomenclature des Postes de responsabilité ;
- 2/ Planification de la carrière des Agents ;
- 3/ Mesures d'accompagnement ;
- 4/ Evaluation des Agents.

## I - EFFECTIF DES AGENTS DU TRESOR ET NOMENCLATURE DES POSTES DE RESPONSABILITE

### A/ - Effectif des Agents du Trésor

L'effectif des Agents du Trésor Public se compose comme suit :

CATEGORIES	NOMBRE
CATEGORIES A & Assimilés	384
- A 1	03
- A 2	170
- A 3	211
<b>CATEGORIES B &amp; Assimilés</b>	421
- B 1	15
- B 3	406
<b>CATEGORIES C &amp; Assimilés</b>	464
- C 1	326
- C 2	138
<b>CATEGORIES D &amp; Assimilés</b>	204
- D 1	87
- D 2	117
<b>TOTAL</b>	<b>1.473</b>

### B/ - La nomenclature des postes de responsabilité

#### 1. postes comptables et assimilés

POSTES	NOMBRES
CAISSIERS	82
REGISSEURS (Avance, Recette Projet)	72
RECEVEURS DES IMPOTS, DOUANES ET DES REGIONS	41
AGENTS COMPTABLES	56
FONDES DE POUVOIRS (TD, TR, TG etc)	43
PAYEURS A L'ETRANGER	36
TRESORIERES (TR, TD, TP, TB)	119
COMPTABLES GENERAUX	07
<b>TOTAL</b>	<b>456</b>

## 2. poste non comptable

<b>POSTES</b>	<b>NOMBRES</b>
<b>CHEF DE SERVICE</b>	<b>149</b>
<b>SOUS DIRECTEURS</b>	<b>29</b>
<b>DIRECTEURS CENTRAUX</b>	<b>06</b>
<b>INSPECTEURS (IGT, IGTA, IVP, CV)</b>	<b>21</b>
<b>DGA</b>	<b>02</b>
<b>DGTCP</b>	<b>01</b>
<b>TOTAL</b>	<b>456</b>

## II. PLANIFICATION DE LA CARRIERE DES AGENTS DU TRESOR

A l'issue des travaux effectués par le Séminaire, l'on a abouti à une classification des fonctions en tenant compte, d'abord de la formation et ensuite, de la catégorie et du grade.

### A/ - Plan de carrière des agents ayant reçu la formation de l'ENA (option Trésor)

#### 1. Administrateur des Services Financiers grade A4 à A7

Le plan d'exercice des différentes fonctions identifiées s'établirait conformément au tableau ci-après:

ANCIENNETE A LA FONCTION PUBLIQUE	ANCIENNETE AU TRESOR	ETAPES	ACTIVITES OU FONCTION
1 2		0	Formation à L'ENA
3 4	1 2	1	- Stage pratique dans tout service du Trésor - Chef de Services dans une Trésorerie Régionale ou Départementale - Chef de Service dans un Poste Comptable Général ou dans une Sous-Direction
6 7	4 5	2	- Fondé de Pouvoirs de TD- TR - Chargé d'Etudes - Agent Comptable EPN - Payeur à l'Etranger 3ème catégorie - Receveur des Impôts ou des Douanes
8 9	6 7	3	- Fondé de Pouvoirs de Poste Comptable Général - Sous-Directeur - Formateur en service au CFD - Inspecteur Vérificateur - Trésorier Principal
10 11 12	8 9 10	4	- Trésorier Départemental - Receveur Principal des Impôts ou des Douanes - Payeur à l'Etranger 2 <sup>ème</sup> catégorie
13 14 15	11 12 13	5	- Directeur d'Administration Centrale - Payeur à l'Etranger 1ère catégorie - Inspecteur Vérificateur Principal - Conseiller Technique du Directeur Général - Trésorier Régional - Receveur Régional
16 17 18	14 15 16	6	- Comptable Général
19 20 " " " " " " " " 30	17 18 " " " " " " " 28	7	- Inspecteur Général du Trésor - Directeur Général Adjoint - Directeur Général

## 2. Inspecteurs du Trésor A3

Le plan d'exercice des différentes fonctions identifiées s'établirait conformément au tableau ci-dessous :

ANCIENNETE A LA FONCTION PUBLIQUE	ANCIENNETE AU TRESOR	ETAPES	ACTIVITES OU FONCTION
1 2		0	Formation à L'ENA
3 4 5	1 2 3	1	- Stage pratique dans tout service du Trésor - Chef de Service de bureau dans une Sous-Direction ou dans un Poste Comptable Général - Chef de Service dans un TD ou TR.
6 7 8 9	4 5 6 7	2	- Chef de service dans une Sous-Direction - Régisseur d'Avances ou de recettes de 1ère catégorie - Trésorier 1ère catégorie
10 11 12 13 14	8 9 10 11 12	3	- Agent Comptable EPN - Receveur des Impôts au des Douanes - Fondé de Pouvoirs TD ou TR - Payeur à l'Etranger 3ème catégorie - Sous-Directeur - Trésorier Principal - Chargé d'études - Régisseur de projets
15 16 " " " " " " " " 30	13 14 " " " " " " " 28	4	- Payeur à l'Etranger 2 <sup>ème</sup> catégorie - Payeur à l'Etranger 3 <sup>ème</sup> catégorie

### 3. Contrôleurs du Trésor B3

Le plan d'exercice des différentes fonctions identifiées s'établirait conformément au tableau ci-dessous :

ANCIENNETE A LA FONCTION PUBLIQUE	ANCIENNETE AU TRESOR	ETAPES	ACTIVITES OU FONCTION
1 2		0	Formation à L'ENA
3 4 5	1 2 3	1	- Stage pratique dans tout service du Trésor - Agent d'Application dans une Trésorerie Principale, TD, TR, Sous-Direction, Direction, Poste comptable Général.
6 7 8 9	4 5 6 7	2	- Caissier dans une TP, TD, TR - Régisseur de recettes - Régisseur d'Avances - Agent de Poursuites - Chef de Service dans une TD, TR
10 11 " " 15	8 9 " " 13	3	- Trésorier de 2ème catégorie - Agent Comptable Secondaire en EPN - Régisseur de projets
16 17 18 " " " " 30	14 15 16 " " " " 28	4	- Agent Comptable EPN à titre transitoire - Trésorier de 1ère catégorie à titre transitoire

#### 4. Agents de Catégorie C

Le plan d'exercice des différentes fonctions identifiées s'établirait conformément au tableau ci-dessous :

ANNEES DE PRESENCE AU TRESOR	ETAPES	ACTIVITES OU FONCTIONS
1 2 " " " " 7	1	Agents d'exécution
8 9 " " " " 13	2	- Régisseur de recettes ou d'avances - Caissier de Trésorerie 2ème Catég.
14 15 " " 18	3	- Caissier de Trésorerie 1ère catég. - Caissier de Auxiliaire
19 20 " " " " 30	4	- Caissier de Trésorerie Régionale - Caissier de Trésorerie Départ

## B/ - Plan de carrière des agents n'ayant pas reçu la formation de l'ENA option Trésor

1 - Personnel des grades A4 et plus n'ayant pas reçu la formation de l'ENA Option Trésor

Le plan d'exercice des différentes fonctions identifiées s'établirait conformément au tableau ci-dessous:

ANNEES DE PRESENCE AU TRESOR	ETAPES	ACTIVITES OU FONCTIONS
1 2 3	0	Stage pratique dans tout service du Trésor et formation en comptabilité de l'Etat
4 5 6	1	Chef de Service dans un service administratif ou comptable
7 8	2	Chargé d'Etudes (*)
9 10 11 12	3	- Sous-Directeur - Chef de Brigade (**) - Contrôleur des Assurances (**)
13 14 " " " " 18	4	- Directeur d'Administration Central - Conseiller Technique du DG
19 20 " " " " 30	5	- Directeur Général Adjoint - Directeur Général

### **PS :**

**(\*\*) les fonctions de chef de Brigade et Contrôleur des Assurances, dont les titulaires ont rang de Sous-Directeur, concernent à titre exclusif la Direction des Assurances.**

## 2 - Personnel de grade A3 n'ayant pas reçu la formation de l'ENA (Option Trésor)

Le plan d'exercice des différentes fonctions identifiées s'établirait conformément au tableau ci-dessous:

ANNEES DE PRESENCE AU TRESOR	ETAPES	ACTIVITES OU FONCTIONS
1 2 3	0	Stage pratique dans tout service du Trésor et formation en comptabilité de l'Etat
4 5 " " " 10	1	Chef de Service dans un service administratif ou comptable
11 12 13	2	Chargé d'études (*)
14 15 " " " " 30	3	Sous-Directeur

## 3 - Personnel de catégorie B n'ayant pas reçu la formation de l'ENA (Option Trésor)

Le plan d'exercice des différentes fonctions identifiées s'établirait conformément au tableau ci-dessous:

ANNEES DE PRESENCE AU TRESOR	ETAPES	ACTIVITES OU FONCTIONS
1 2 3	0	Stage pratique dans tout service du Trésor et formation en comptabilité publique (Etat, EPN, Collectivités Territoriales)
4 5 6	1	Agent d'application dans une TP, une TD, une TR, une Sous-Direction, une Direction ou un Poste Comptable Général
7 8 9 10 " " " " 30	2	- Chef de Service - Agent de Poursuites (*)

PS : (\*) SOUS réserve de l'admission au concours interne des agents de Poursuite

### **III- MESURES D'ACCOMPAGNEMENT**

La mise en œuvre du plan de carrière nécessite l'adoption des mesures suivantes:

#### **A/ - Au plan structurel**

Le Séminaire recommande:

1- L'érection des Trésoreries des Chefs lieux de départements (Préfectures) en Trésoreries Principales à défaut d'être Trésoreries Départementales. Quant aux autres Trésoreries qui sont dans les Chefs lieux de Sous-préfectures, elles seront reclassées en deux catégories (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> catégories) selon le flux financier, à l'exclusion des postes de Bingerville et d'Anyama.

2 - La classification des Paieries à l'étranger en 3 catégories selon le volume des opérations financières (Paierie de 1<sup>ère</sup> catégorie, de 2<sup>ème</sup> catégorie et 3<sup>ème</sup> catégorie) dans la perspective du reclassement des payeurs à l'étranger comme ci-dessous:

- Payeur à l'étranger dans une paierie de 1<sup>ère</sup> catégorie rang de Directeur d'Administration Centrale ;
- Payeur à l'étranger dans un poste de 2<sup>ème</sup> catégorie, rang de Sous-Directeur de l'Administration Centrale;
- Payeur à l'étranger dans un poste de 3<sup>ème</sup> catégorie; rang de Chef de Service.

#### **B /- Au plan du recrutement, de la formation et de la promotion**

1- Hormis les Agents sortant de l'ENA (option Trésor) et ceux nommés par décret, tout autre recrutement au Trésor est assujéti à un test interne organisé par le Centre de Formation et de Documentation au vu des besoins prévisionnels exprimés par la Sous Direction des Ressources Humaines et des Moyens Généraux ;

2 - Les stages de formation à l'étranger seront accordés aux agents qui auront acquis une ancienneté d'un an au moins dans les services du Trésor ;

3 - le renforcement de la formation continue des agents par la mise en place d'un plan de formation adéquat et cohérent au niveau du Centre de Formation et de Documentation matérialisé par des séminaires et des ateliers de formation ;

4 - La nomination des agents du Trésor au poste de responsabilité sur la base de la combinaison des critères claires, précis et objectifs notamment :

- Le nombre d'années de présence au Trésor;
- La catégorie et le grade de l'agent;
- La formation reçue à l'ENA;

- La compétence de l'agent.

### **C/- Au plan des départs définitifs**

Au titre des départs définitifs, la commission propose le paiement d'une prime qualifiée de prime de fidélité et pour service rendu au Trésor. Elle équivaut à huit (8) remises trimestrielles.

Les bénéficiaires de cette prime sont les suivants :

- retraités;
- ayants droit des agents décédés;
- agents ayant passé au minimum dix (10) années effectives au Trésor et bénéficiant d'une retraite (anticipée ou normale);
- agents nommés dans d'autres administrations et qui en font la demande.

Il convient, par ailleurs, de préciser que les agents qui ont écopé d'une sanction pénale ou révoqués suite à une sanction de 2ème degré n'en seront pas bénéficiaires.

La mise en place d'un comité de suivi de l'application du plan de carrière est nécessaire. Ce Comité sera composé de 04 représentants:

- de la Direction Générale;
- du SYNAT-CI
- de l'IGT
- de la SDRHMG.

## **IV – EVALUATION - SUIVI**

### **A/ - Les critères d'évaluation**

L'agent du Trésor doit respecter les critères énumérés dans le code de déontologie élaboré à cet effet :

Ce code de déontologie comportera dix valeurs essentielles qui doivent constituer le socle de la nouvelle culture du Trésor. Ce sont:

- la disponibilité;
- l'activité;

- la probité;
- l'impartialité;
- le respect de la hiérarchie;
- la qualité des relations humaines;
- le devoir de réserve;
- la liberté d'opinion et d'association;
- la réquisition.

## **B/ - Sanctions**

Le respect des règles de bonne conduite ci-dessus peut donner droit à une reconnaissance voire à une distinction de la part du Directeur Général.

L'agent pourra être félicité officiellement par ses supérieurs hiérarchiques; il pourra recevoir des décorations et même percevoir des primes d'encouragement.

En revanche, les agents qui transgresseront les normes de conduite sus indiquées, pourront écoper des sanctions prévues par le statut général de la Fonction Publique notamment les sanctions de premier et second degrés sans préjudice des poursuites pénales en vigueur.

Par ailleurs, la Direction Générale est invitée à promouvoir les cantines et cafétariats pour le repas de midi, partout où besoin se fera sentir. A travers la nouvelle Mutuelle, elle devra s'efforcer de multiplier les activités de "retrouvailles", telles les excursions, crèches, activités sportives etc.

La nouvelle Mutuelle devrait pouvoir gérer les avances sur remises au personnel. Ces avances devront être suffisamment substantielles pour faire face à des besoins à moyen terme (Aide à l'habitat, cérémonies de décès ou de mariage, voyages à l'étranger).

En tout état de cause, l'ensemble des mesures incitatives en faveur des agents sus indiquées, ne sauraient à elles seules suffire pour permettre au Trésor Public d'atteindre ses objectifs d'efficacité et de productivité d'où la nécessité d'appuyer celles-ci par un programme d'informatisation soutenu.

## **SECTION 2 : L'INFORMATISATION**

L'informatique contribue de façon significative à la réalisation de la bonne gouvernance.

A cet égard, l'un des objectifs majeurs du présent séminaire vise à identifier, à définir et à proposer les conditions jugées les meilleures pour une informatisation d'envergure, cohérente et adaptée du Trésor, lui permettant d'accomplir efficacement sa mission.

Aussi, faudrait-il procéder à l'état des lieux et à l'analyse de l'existant avant de faire des recommandations.

### **I - PRESENTATION ET DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT**

#### **A/- Etat des lieux**

Cet état des lieux fait le point sur le patrimoine informatique dont dispose le Trésor. Il concerne précisément : l'organisation, les ressources humaines, les applications et le matériel.

##### **1 - De l'organisation**

L'Informatique du Trésor est gérée par une Sous Direction placée sous l'autorité directe du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Cette Sous Direction comprend huit (8) services dont cinq (5) services techniques et trois (3) services comptables et administratifs.

Elle s'occupe:

- des études et de la production informatiques ;
- de la centralisation et de l'apurement des comptabilités de l'ensemble du réseau Trésor de la Direction Générale, des Impôts, de la Douane et de la Solde ;
- du traitement informatique de ces comptabilités ;
- de l'élaboration de la balance des comptes du Trésor et des situations statistiques périodiques ;
- de la diffusion de l'ensemble des états statistiques ;
- du développement et de la maintenance de logiciels spécifiques pour répondre aux besoins des utilisateurs ;
- de l'initiation à l'informatique ;
- de la formation à l'utilisation des applications ;
- du conseil et de l'assistance aux utilisateurs et aux décideurs.

## **2 - Des ressources humaines**

La Sous Direction de l'Informatique fonctionne avec un effectif de 80 agents, dont 64 informaticiens répartis comme suit:

- Six (6) Ingénieurs concepteurs
- Six (6) Ingénieurs des techniques
- Neuf (9) Techniciens supérieurs de l'informatique
- Seize (16) Techniciens de l'informatique
- Vingt sept (27) Agents Techniques de l'Informatique (Opérateurs de saisie)

## **3 - Des applications**

Il existe deux (2) types d'applications:

- les applications exploitées au niveau du site central à savoir:

- La comptabilité de l'Etat
- Les précomptes ;
- Les ordres de recette ;
- L'encours 7 (Situation des contribuables)

- les applications spécifiques aux services qui sont au nombre de vingt et une (voir annexe1 pour les détails).

A ces applications existantes, s'ajoutent d'autres applications actuellement en cours d'études ou de test; il s'agit notamment,

- du recouvrement des impôts enrôlés (REC) ;
- de la gestion du personnel ;
- de la gestion des valeurs mobilières.

Par ailleurs, dans le cadre de la réforme de la comptabilité publique, un progiciel dénommé ASTER est en phase d'installation et devrait être opérationnel à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002. Ce projet est développé en France, par une société française en relation avec le Ministère français des Affaires Etrangères.

#### **4 - Du matériel**

Le matériel informatique dont dispose la DGTCP se compose comme suit :

- Sur le site central il existe un ordinateur IBM ES9000 sur lequel sont connectées soixante stations de travail. Cette machine abrite toutes les applications du site central énumérées ci-dessus.
- Un parc d'environ cent vingt micro-ordinateurs répartis dans divers services servant aux applications spécifiques et à la bureautique.
- Du matériel neuf acquis dans le cadre du projet ASTER composé de :
  - Deux serveurs IBM RISC6000
  - Six serveurs NETFINITY IBM 5500
  - Cent stations de travail (micro-ordinateurs).

#### **B /- Analyse critique par secteur**

Les deux secteurs en présence sont: le secteur de la comptabilité Etat et le secteur parapublic.

##### **1 - Le secteur de la comptabilité de l'Etat**

Le traitement informatique de la comptabilité Etat appelle les observations et réflexions ci-après concernant: l'organisation, la formation, les ressources humaines, les applications et le matériel.

##### **a) - de l'organisation.**

L'informatique du Trésor est fortement centralisée. Les postes comptables directs du Trésor déposent à la fin de chaque quinzaine leurs écritures comptables et les pièces justificatives à la Sous- Direction de l'Informatique qui se Charge de les traiter aussi bien sur le plan comptable que sur le plan informatique. Il découle de cette organisation:

- une forte centralisation ;
- de longs délais de traitement ;
- beaucoup de rejets ;
- une sollicitation excessive de la Sous-Direction de l'Informatique en général et en particulier en période de production de la balance etc.

Toutes ces anomalies ajoutées au retard dans l'acheminement des documents en provenance de la Direction Générale des Impôts, de la Direction Générale des Douanes, de la Solde et des postes comptables déconcentrés du Trésor ont une incidence sur la fiabilité

des états produits d'une part, et d'autre part, sur la célérité dans le traitement de ces documents.

Par ailleurs, l'organisation en Sous-Direction de la structure actuelle en charge de l'Informatique au Trésor ne permet pas d'accomplir de façon efficiente les missions et immenses tâches qui lui sont assignées.

### **b) - De la formation**

En ce qui concerne le personnel informaticien du Trésor, il n'existe pas de formation continue. Dans le cas des utilisateurs, les besoins exprimés concernent :

- l'initiation à l'utilisation de l'ordinateur ;
- l'initiation à la bureautique ;
- la formation aux différentes applications (notamment comptables).

### **c) - Des ressources humaines**

Au regard du personnel en service à la Sous-Direction de l'Informatique (64 informaticiens), l'on relève que le potentiel est riche en qualité et en effectif. En réalité, cette vue n'est qu'apparente car une partie de ce personnel n'a pas les compétences requises; en définitive, le volume de travail repose sur quelques agents (une dizaine de personnes). Cette situation procède de ce que la Fonction Publique reclasse des agents des métiers de l'informatique (pupitreurs, opérateurs de saisie) dans le corps des analystes et ingénieurs sans pour autant donner à ceux-ci la formation conséquente.

### **d) - Des applications**

En ce qui concerne les applications sur le site central, celles-ci présentent de nombreuses faiblesses dont les principales sont:

- Vétusté ;
- Manque de souplesse ;
- Inadaptation aux nouvelles règles de gestion ;
- Absence de documentation technique ;
- Difficulté de maintenance.

S'agissant des applications en environnement micro, elles ont été développées dans un contexte difficile à intégrer donc dépassé.

## **e) - du matériel**

Le matériel du Trésor notamment la machine qui abrite les applications comptables est obsolète. Les micro-ordinateurs sont vieillissants, hors d'âge et souvent inadaptés aux besoins pour lesquels ils ont été acquis.

## **2 - Le secteur parapublic**

Le Trésor public ne dispose pas à l'heure actuelle d'application propre permettant la gestion financière et comptable des établissements publics nationaux (EPN) et des communes.

Toutefois, il existe au niveau des EPN un projet dénommé RIC (Réseau Informatique de Comptabilité Intégrée) qui est actuellement au stade d'étude. A terme, ce projet devrait permettre d'une part la gestion financière et comptable de chaque EPN tant au niveau des ordinateurs qu'à celui des agents comptables et d'autre part de disposer d'une base de données commune des EPN grâce au système intégré.

## **II- RECOMMANDATIONS**

Les recommandations évoquées, au nombre de dix, sont développées de façon générale autour des questions de fond que soulève la problématique de l'informatisation du Trésor, à savoir l'organisation, la décentralisation, la formation, l'équipement etc.

Le souci majeur que visent ces recommandations se fonde sur les attentes du séminaire qui se résument en dix points:

### **A/- De la nécessité d'informatisation**

Compte tenu de l'intérêt que revêt l'informatique pour la bonne marche du Trésor, et au regard de son importance dans la recherche des objectifs de la bonne gouvernance, le Séminaire recommande que la Direction Générale s'engage résolument par un appui soutenu à mettre en place une informatique digne du Trésor.

### **B/ - De la nécessité de décentraliser**

Vu la forte centralisation du traitement des opérations comptables (au niveau de la Sous-Direction de l'Informatique) et au regard des nombreuses anomalies et faiblesses qui en découlent, le Séminaire recommande:

- la décentralisation du système comptable actuel ;
- le traitement informatique par chaque poste comptable de ses opérations ;
- la connexion de tous les postes comptables à la base de données centrale.

## **C/ - Sur la SDI**

Vu l'importance des missions dévolues à la Sous-Direction de l'Informatique, la commission recommande que celle-ci soit érigée en Direction pour éviter que certaines de ses missions soient dévoyées ou mal exécutées.

La question devra être étudiée lors de l'élaboration du nouvel organigramme du Trésor.

## **D/ - Des besoins en matériel et en applications**

Le matériel acquis dans le cadre du projet ASTER va certainement renforcer le potentiel au niveau du site central. Toutefois, il s'avère nécessaire d'acquérir du matériel complémentaire en vue d'équiper tous les services. Le choix du matériel doit se faire sur les conseils avisés de la SDI.

Au niveau des applications, il s'avère nécessaire de mener des études afin d'identifier les besoins à satisfaire.

## **E/ - Des besoins en personnel et en formation**

En raison de l'insuffisance de personnel technique compétent à la SDI le Séminaire recommande:

- le recrutement de personnel informaticien qualifié sur la base de test organisé par le Trésor ;
- le recyclage et le redéploiement du personnel incompetent actuellement en service à la SDI vers d'autres fonctions.

Au niveau de la formation, il s'avère nécessaire de mettre en place un programme de formation continue au profit du personnel technique. En effet, dans un domaine aussi vaste et évolutif que l'informatique, cette formation est indispensable pour la nécessaire mise à niveau des agents.

Enfin, quant aux utilisateurs, il convient de prévoir à leur intention un plan d'initiation à l'utilisation de l'ordinateur et à la bureautique. Cette initiation doit être également étendue aux élèves fonctionnaires de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), section Trésor.

## **F/- Du projet ASTER**

Dans le cadre de la réforme de la comptabilité publique, un progiciel dénommé ASTER est en phase d'installation et devrait être opérationnel à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002.

Vu l'urgence de la mise en place d'une comptabilité conforme; et faisant suite à la comptabilité budgétaire développée par SIGFIP, il s'avère nécessaire qu'ASTER démarre dans les délais prévus. Dans le cas contraire, le Séminaire recommande que la Direction Générale prenne toutes les dispositions utiles pour rechercher les solutions idoines de remplacement.

## **G/ - Sur les EPN**

Au titre des Etablissements Publics Nationaux (EPN), un projet d'informatisation dénommé RICI (Réseau Informatique de Comptabilité Intégrée), actuellement à l'étude, se propose d'informatiser tous les EPN pour trois raisons essentielles :

- uniformiser les procédures de gestion comptable ;
- résorber le retard dans la production des comptes financiers ;
- produire des tableaux de bord.

Vu l'intérêt et l'importance que représente ce projet, le séminaire recommande que le Trésor Public concourt de façon active à son élaboration et à sa mise en place dans les délais prévus.

## **H/- Sur les communes et les collectivités décentralisées**

S'agissant des communes, le séminaire déplore l'inexistence de la gestion financière et comptable de celles-ci.

A cet égard, le séminaire recommande qu'au niveau de la tutelle financière et comptable, c'est à dire le Ministère de l'Economie et des Finances, des dispositions soient prises en vue de l'élaboration et de la mise en place dans toutes les collectivités décentralisées, d'un projet d'informatisation unique de gestion comptable et financière à l'image du RICI (Réseau Informatique de Comptabilité Intégrée). Ce projet d'informatisation unique devrait tenir compte des communes d'une part et d'autre part des réformes institutionnelles en cours qui prévoient la création de nouvelles collectivités décentralisées comme les Conseils Généraux et les Conseils Régionaux.

## **I/ - Recommandation spéciale: De la nécessité d'élaborer un schéma directeur**

Dans un univers informatique précis, le schéma directeur représente une pièce de grande importance en ce sens qu'il détermine par avance et consigne les choix d'opportunité: choix des systèmes, matériel, applications, etc., en tenant compte de leur efficacité, durée de vie, homogénéité. Il définit également les besoins ainsi que les délais d'exécution des travaux et études. Le schéma directeur est à l'informatique ce que représente un plan à la construction d'un édifice. Il sert de guide, de tableau de bord. Au regard de ce rôle de grand intérêt, le séminaire recommande l'élaboration et la mise en œuvre d'un schéma directeur du Trésor en vue de garantir les conditions d'une informatisation plus lisible, cohérente, efficiente et planifiée.

Pour des raisons d'efficacité et par principe, une telle étude devra être confiée à une expertise extérieure comme le BNETD.

Par ailleurs, cette étude gagnerait à être réalisée dans les meilleurs délais afin de démarrer son exécution en janvier 2002.

## **J/ - De la création d'un comité permanent de suivi**

Dans le souci de traduire dans les actes les recommandations faites au terme du présent séminaire, il est recommandé que soit mis sur pied un comité permanent de suivi des recommandations.

**DEUXIEME PARTIE**

**STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE**

## CHAPITRE 1

# STRUCTURES CHARGÉES DU SUIVI ET DE LA MISE EN ŒUVRE

## **SECTION 1 : COMITE DE SUIVI DES ACTES DU SEMINAIRE**

Par décision N° 4347/MEF/DGTCP du 26 Novembre 2001, le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique a créé un Comité de Suivi des Actes du Séminaire Atelier des 26, 27 et 28 Juillet 2001.

Les missions de ce comité sont les suivantes:

- Suivre la réalisation des actes du séminaire de Yamoussoukro,
- En faire des évaluations périodiques sur rapport de la Commission de Mise en Œuvre, Rendre compte.

Le Comité de Suivi se réunit une fois par mois sur ordre du jour arrêté par son Président. Un compte rendu des réunions est établi et transmis au Directeur Général.

Le Comité de Suivi se compose comme suit:

Président : Monsieur KONE ADAMA, Directeur Général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité Publique;

Vice-Président : Madame DJEDJE MAMA OHOUA SIMONE, Directeur Général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Secrétariat : Cellule d'Etudes.

Membres :

- Commission de Mise en Œuvre des Actes du Séminaire de Yamoussoukro;
- Inspection Générale du Trésor;
- Agence Judiciaire du Trésor;
- Comité de Reforme de la Comptabilité Publique;
- Direction du Trésor;
- Direction de la Comptabilité Parapublique ;
- Centre de Formation et de Documentation;
- Trésorerie Régionale d'Abidjan Nord;
- Sous-Direction des Ressources Humaines et Moyens Généraux;
- Amicale des Trésoriers;

- Syndicat National des Agents du Trésor de Côte d'Ivoire.

## **SECTION 2 : LA COMMISSION DE MISE EN ŒUVRE DES ACTES DU SEMINAIRE DE YAMOUSSOUKRO**

Au sein du Comité de Suivi, il est créé une structure opérationnelle plus restreinte appelée Commission de Mise en œuvre, conformément à la décision n° 4348/MEF/DGTCP du 26 Novembre 2001 portant création de ladite commission.

Les attributions de la Commission de Mise en Œuvre sont les suivantes:

- Elaborer un calendrier d'exécution et veiller à la mise en œuvre, par les services tributaires, des Actes du Séminaire de Yamoussoukro ;
- Rendre compte périodiquement au Comité de Suivi,
- Diffuser les informations relatives à l'état de mise en œuvre des résolutions de Yamoussoukro.

La Commission tient des réunions hebdomadaires sur convocation du Président.

Un rapport mensuel de ses activités est transmis au Comité de Suivi et au Directeur Général. La Commission de Mise en Œuvre se compose comme suit:

- **PRESIDENT** :- N'GOUAN Konin Patrick, Conseiller Technique,
- **SECRETAIRE** :- KOUAME Adjoua Monique, Chargé d'Etudes à la Cellule d'Etudes,
- **MEMBRES** :-N'GUESSANT Jean-Pierre, Sous-Directeur des Ressources Humaines et des Moyens Généraux,  
- BEUGRE Koffi Amos, Chargé d'Etudes au Comité de Réforme de la Comptabilité Publique.

## CHAPITRE 2

# STRATEGIES PAR OBJECTIF, METHODES D'ACTIONS ET SERVICES ATTRIBUTAIRES

Le programme de réalisation des actes du séminaire de Yamoussoukro a été arrêté par le Comité de Suivi.

Il rappelle les six principaux objectifs du séminaire:

- Bonne gouvernance : gestion transparente et rigoureuse des deniers publics;
- Informatisation: célérité et efficacité dans les traitements des données comptables et financières ;
- Réformes Structurelles: fonctionnement efficient des services du Trésor et retour à l'orthodoxie financière;
- Cadre Institutionnel: recherche d'un cadre institutionnel adéquat en vue d'un fonctionnement coordonné et harmonieux du Trésor par rapport à ses missions;
- Valorisation des Ressources Humaines: amélioration de la performance des agents par un système adapté de suivi évaluation et d'incitation sanction;
- Communication: amélioration de la qualité de la communication interne et valorisation de l'image extérieure du Trésor.

A chaque niveau, des résolutions et recommandations ont été prises à Yamoussoukro. Ces actes sont, en fait, des stratégies que le Comité de Suivi a classées en court, moyen et long terme.

Les activités de court terme étaient initialement programmées pour un trimestre (Octobre à Décembre 2001). Mais, compte tenu du retard accusé dans la mise en œuvre, cette période est pro- longée jusqu'au 31 Janvier 2001.

La réalisation des actions de moyen terme est prévue pour le premier semestre 2002.

Enfin, le long terme, dans le cadre de ce chronogramme, est le second semestre 2002. Ces stratégies sont traduites en méthodes d'actions. Les services attributaires chargés de l'exécution de ces actions auront la responsabilité et l'initiative des mesures concrètes (textes, circulaires, redéploiements, études, équipements, aménagements...) à mettre en œuvre.

---

**N.B.** : Pour une compréhension aisée du programme, noter que:

**R** = réalisé      **C** = en cours      **Rp** = reporté      **A** = annulé

- Les services attributaires, désignés en caractères renforcés, sont chargés de conduire l'exécution des mesures.

## BONNE GOUVERNANCE

Objectif général : Gestion transparente et rigoureuse des deniers publics.

RESOLUTION (STRATEGIE)	ACTIONS (METHODE)	SERVICES ATTRIBUTAIRES	OBSERV. R, C, RP, A
<b>I . Court terme</b> 1 - Etablissement de procédures claires pour le règlement des dépenses	- Elaboration du guide du payeur - Diffusion du guide du payeur	Comité de Suivi	
2 - Lutte à tous les niveaux contre la corruption et les détournements	- Sensibilisation, - Création d'inspections régionales - Contrôles réguliers - Sanction des actes de corruption et de détournement	-CFD -IGT	
<b>II. Moyen terme</b> 3 - Rotation du personnel (maximum 5 ans à un poste)	Recensement et suivi du personnel (fichier de suivi)	SDRHMG	
4 - Sécurité des postes comptables	- Recensement des postes comptables concernés - Détachement des forces de l'ordre auprès des PC - Liaison des PC avec les postes de police - Mise en place d'équipement de sécurité	SDRHMG	
<b>III. Long terme</b> 5 - Equipement de tous les services du Trésor	Evaluation des besoins en matériel de tous les services	SDRHMG	

## INFORMATISATION

Objectif général : Gestion transparente et rigoureuse des deniers publics.

RESOLUTION (STRATEGIE)	ACTIONS (METHODE)	SERVICES ATTRIBUTAIRES	OBSERV. R, C, RP, A
<b>I - Court terme</b> 1 -Acquisition de matériel informatique	Evaluation technique et financière	SDI, SDRHMG	
2 - Démarrage d'ASTER	- Dispositions pour application effective de ASTER en Janvier 2002 - Conception d'un applicatif de remplacement	CRCP, SDI	
<b>II- Long terme</b> 3 - Elaboration d'un schéma directeur	- Evaluation des besoins - Rédaction d'un cahier de charge	CRCP, <b>SDI</b>	
4 - Déconcentration des traitements informatiques et comptables.	- Etude de faisabilité - Formation des agents	CRCP, <b>SDI</b> CFD	
5 - Informatisation des agences comptables des EPN	Contribution à la mise en œuvre du projet RIC1	DCPP, <b>SDI</b>	
7 - Informatisation des trésoreries municipales	- Etude de faisabilité - Elaboration d'un cahier de charge	DCPP, <b>SDI</b>	

## REFORMES STRUCTURELLES

Objectif général : Gestion transparente et rigoureuse des deniers publics.

RESOLUTION (STRATEGIE)	ACTIONS (METHODE)	SERVICES ATTRIBUTAIRES	OBSERV. R, C, RP, A
<b>II - Court terme</b> 1- Système comptable pour nouvelles collectivités décentralisées	Projet de texte se rapportant au régime financier et comptable des nouvelles collectivités décentralisées	<b>DCPP</b>	
2 - Dispositif comptable pour gestion déconcentrée des projets	- Créations de régies - Finalisation du projet de décret sur les régies	<b>ACDP, CRCP, DDP</b>	
3 - Création de régies auprès des services publics générant des ressources	- Recensement des services concernés - Détermination des modalités de perception des ressources	<b>RGF, ACCC</b>	
4- Participation du Trésor à la rédaction de l'annexe fiscale à la Loi des Finances	- Elaboration d'un projet de texte - Création d'un cadre de concertation permanente entre le Trésor et la DGI sur les problèmes fiscaux	<b>RGF</b>	
5 - Transfert de recouvrement de certaines recettes au Trésor	- Le portefeuille de l'ex-SONARECI à l'ACCC - Le portefeuille de recettes relatives à la dette avalisée ou rétrocédée à l'ACD	<b>ACCC ACDP, AJT, ACD, DDP</b>	
6- Application effective des textes	- Répertoire des principaux textes et diffusion	<b>CFD, IGT, CE</b>	
<b>II - Moyen terme</b> 7 - Retour à l'orthodoxie financière	Restitution des domaines de compétence des différentes régies financières	<b>RGF</b>	
8 - Budgétisation des recettes de chancellerie	- Elaboration d'un dossier technique à transmettre à la DGBF - Elaboration d'une instruction aux payeurs	<b>TGE</b>	
9 - Impression de valeurs faciales sur les, cartes sécuritaires les actes de santé...	Instruction à tous les services concernés	<b>RGF</b>	
10 -Amélioration des capacités du Trésor en matière monétaire et financière	- Recentrage des programmes de formation à l'ENA et de la formation continue - Développement d'une expertise en matière d'élaboration du TOFE, de la balance de paiement, de la prévision de trésorerie... - Développement d'une expertise en matière d'analyse économique et financière	<b>DT, CFD, DDP ,DA</b>	

## VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Objectif général : Gestion transparente et rigoureuse des deniers publics.

RESOLUTION (STRATEGIE)	ACTIONS (METHODE)	SERVICES ATTRIBUTAIRES	OBSERV. R, C, RP, A
<b>I. Court terme</b> 1 - Mise en place d'un véritable profil de carrière connu de tous les agents du personnel	Mise en place d'une base de données	<b>SDRHMG, CE</b>	
2 - Promotion des agents sur une base s de critères objectif de nominations	- Détermination de critères objectifs - Suppression progressive des cumuls de postes après leur recensement - Mise en place d'un système de reconnaissance du mérite	<b>SDRHMG, IGT, DCPP, CFD</b>	
3 - Elaboration d'un code de déontologie des agents du Trésor	Elaboration d'un code de déontologie	<b>Comité de Suivi</b>	
<b>II- Moyen terme</b> 5 - Recrutement au Trésor selon des critères définis humaines	- Evaluation des besoins en ressources - Systématisation des tests de recrutement organisés par l'ENA ou par le CFD	<b>SDFHMG, CFD</b>	
6 - Renforcement de la formation continue des agents.	- mise en place d'un plan de formation adéquat - Assistance et appui aux postes de travail - Edition de guides de procédures d'exécution des tâches	<b>SDRHMG, CFD Tous services</b>	
7 - Reclassement des payeurs à l'étranger	Correspondance entre le grade du titulaire et la catégorie.	<b>TGE, SDRHMG Comité de Suivi</b>	
8 - réduction des disparités pécuniaires entre, d'une part, les agents nommés à des postes de responsabilité et ceux qui ne le sont pas, et d'autre part, entre les fonctions comptables et les fonctions administratives.	Evaluation financière, recherche de financement et étude des modalités d'application	<b>SDRHMG, CE, ACCT, RGF, ACD, ACDP</b>	
9 - Relèvement des indemnités de responsabilité et du montant de cautionnement des comptables publics	Evaluation financière et étude des modalités d'application	<b>SDRHMG, CE, ACCT TRAS, TRAN</b>	

## CADRE INSTITUTIONNEL

Objectif général : Gestion transparente et rigoureuse des deniers publics.

RESOLUTION (STRATEGIE)	ACTIONS (METHODE)	SERVICES ATTRIBUTAIRES	OBSERV. R, C, RP, A
<b>Court terme</b> 1- Nouvel organigramme du Trésor	Projet de décret	<b>Comité de Suivi</b>	
2- Nouveau découpage des circonscriptions financières	Projets d'arrêté et de nouvelle carte financière	<b>Comité de Suivi</b>	
3- Reclassement des postes comptables	Projet d'arrêté	<b>Comité de Suivi, TGE</b>	

## COMMUNICATION

Objectif général : Gestion transparente et rigoureuse des deniers publics.

RESOLUTION (STRATEGIE)	ACTIONS (METHODE)	SERVICES ATTRIBUTAIRES	OBSERV. R, C, RP, A
<b>I- Court terme</b> 1- Information du personnel	- Tenue de réunions hebdomadaires dans les services - Tableaux d'affichage dans les services - Edition et diffusion du bulletin de liaison	<b>Tous services -CFD</b>	
2- Evaluations périodiques du fonctionnement des services	- Bilans périodiques - Plans d'actions à court, moyen et long terme sur chronogramme	<b>Tous services, CE</b>	
3 - Promotion de la bonne ambiance dans les services tout en préservant l'esprit. de discipline	- Traitement juste et équitable des agents - prévention des conflits	<b>Tous services, CE, SDRHMG</b>	
<b>II- Moyen terme</b> 4 - Appropriation des missions du Trésor	- Vulgarisation des textes et documents administratifs se rapportant au Trésor ; - Implication de tous les agents dans le fonctionnement du service et dans la vie du Trésor - Actualisation de l'information et de la formation des agents.	<b>Comité de suivi Tous services, CFD</b>	
5- Coordination des services	- Modernisation du réseau téléphonique - Installation de réseau intranet - Rencontres périodiques entre services pour faire le point des dossiers échangés. ou traités	<b>SDRHMG, Tous services</b>	

6- Développement de la culture institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- large diffusion du code de déontologie</li> <li>- Comportement exemplaire des responsables</li> <li>- Respect mutuel et solidarité dans les services -</li> <li>Compréhension et homogénéité du message institutionnel.</li> <li>- Accent particulier sur la culture institutionnelle dans la formation à l'ENA et lors de rencontres entre services</li> </ul>	<b>Tous services, Comité de Suivi</b>	
7- Création d'unités documentaires dans les services	Aménagements de locaux, acquisition et conservation de documents	<b>Tous services CFD</b>	
8 - Evaluation de l'image perçue du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des articles de presse concernant le Trésor</li> <li>- Analyse des opinions des usagers et du public sur le Trésor.</li> </ul>	<b>CFD, CE</b>	
9- Appréciation des performances du Trésor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des rapports périodiques des différents services.</li> <li>- Analyse des méthodes de mise en œuvre, dans les services, de quelques fonctions de management: planification, communication organisation, contrôle, direction...</li> <li>- Analyse des rapports de missions de l'IGT</li> </ul>	<b>IGT,CE, Comité de Suivi</b>	
10 - Promotion de l'image désirée du Trésor auprès des partenaires et du public	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à la disposition des usagers des points d'accueil et des documents d'information.</li> <li>- Amélioration du fonctionnement du standard du Trésor</li> <li>- Institution de rencontres périodiques avec les autres administrations et institutions financières.</li> <li>- Production d'informations fiables, exhaustives et dans les délais, sous réserve des limites qu'impose la confidentialité.</li> </ul>	<b>Tous service CFD SDRHMG CE DT, Cellule Statistique</b>	

## CHAPITRE 3

# PLANNING DE MISE EN ŒUVRE

## CONCLUSION

Le Trésor Public occupe une place centrale dans la conduite des opérations financières de l'Etat. Son bon fonctionnement, sur la base des normes de bonne gouvernance, produira des effets induits sur le reste du secteur public et, partant, sur l'ensemble de l'économie nationale.

Le Séminaire atelier de Yamoussoukro sur le «Trésor Public face aux défis de la bonne gouvernance» a permis d'identifier des faiblesses à caractère endogène ou exogène. Les faiblesses internes sont liées à l'observation insuffisante, par moments, des règles de bonne gouvernance, à des dysfonctionnements constatés dans la communication horizontale et verticale, l'inadaptation de l'organigramme actuel, à des critères de promotion parfois critiquables des agents. A cela, s'ajoutent des problèmes d'origine externe, à caractère structurel, voire institutionnel et dont les effets présentent quelques traits néfastes sur la performance du Trésor.

Les contraintes budgétaires de l'Etat limitent l'allocation de crédits suffisants pour un équipement adéquat des services. La vétusté de certains bâtiments et meubles, l'insuffisance, l'obsolescence voire l'inexistence dans certains services, de matériel moderne de travail constituent des facteurs bloquants.

Au plan institutionnel, malgré les efforts faits ces dernières années pour restituer au Trésor ses attributions, le processus avance toujours lentement, notamment au niveau du recouvrement des recettes de l'Etat.

Face à tous ces défis, le Séminaire de Yamoussoukro a dégagé quelques voies d'accès à l'idéal de performance maximale du Trésor dans un cadre de bonne gouvernance. Des stratégies sous forme de résolutions et de recommandations ont été arrêtées à Yamoussoukro par rapport aux préoccupations essentielles du Trésor:

- la prévention de la corruption, de la concussion ou même de la mauvaise tenue des services. Cela se fera par la sensibilisation, la systématisation des contrôles et inspections, les rotations des comptables à des périodicités inférieures à cinq ans, la sécurité des postes comptables, les sanctions... Tout ceci sera porté par une politique de communication interne idoine et par la valorisation de l'image extérieure du Trésor.

- l'option pour l'orthodoxie financière qui s'inscrit, de manière primordiale, dans la philosophie de la bonne gouvernance. Les réformes structurelles requises consisteront en un ensemble de réajustements de fond et de forme dans le fonctionnement actuel du Trésor afin d'accroître son efficacité et ses capacités d'anticipations.

- la combinaison optimale des facteurs humain et matériel dans un processus de perfectionnement continu; d'où la nécessité de mettre l'accent sur la motivation et la formation continue des agents, la modernisation du matériel en général et l'acquisition, en quantité suffisante, du matériel informatique en particulier.

Pour réaliser ce vaste chantier, il a été créé un Comité de Suivi et une Commission de Mise en œuvre. Le programme de réalisation des actes du séminaire et le planning de mise en

œuvre des mesures devront donc être rigoureusement observés. Le processus ayant déjà démarré, la modernisation des comportements, dans le cadre d'une nouvelle culture institutionnelle, apparaît comme la condition requise pour son succès.

## ANNEXES

### ANNEXE1

#### LES ORGANES DU SEMINAIRE ATELIER

##### I - LE COORDONNATEUR GENERAL

Monsieur KONE Adama, Directeur Général Adjoint.

##### II - LE COMITE SCIENTIFIQUE

Il comprend le Secrétariat et les Présidents des Commissions de travail.

###### A) SECRETARIAT

###### 1/ SECRETAIRE

Monsieur KASSI N'guessan Jacques, Directeur du Centre de Formation et de Documentation.

###### 2/ MEMBRES (Asseseurs)

Mesdames AHUIA née OUATTARA Viviane, Chargée d'Etudes  
KOUAME Adjoua Monique, Chargée d'Etudes  
KRAMOKO née GOKOU Zadia Baséré, Secrétaire de Direction

Messieurs COULIBALY Soungalo Jules-Prosper, Chargé d'Etudes  
KOCOJNI Wognin Alphonse, Chargée d'Etudes  
N'DA Koman Jean-Paul, Fondé de Pouvoirs  
SRAKA Yao Emmanuel, Technicien de reprographie  
TANO N'GROUMA, Conseiller Technique  
TEHIA Kouassi Dattey, Fondé de Pouvoirs.

###### B) PRESIDENTS DES COMMISSIONS

###### Commission BONNE GOUVERNANCE :

Monsieur ZOBO GUINAN, Agent Judiciaire du Trésor

###### Commission REFORMES STRUCTURELLES:

Monsieur KOUKOUNGNON JOACHIM, Directeur du projet ASTER

###### Commission VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES:

Monsieur MIMBA KOCOUNSEU Antoine, Directeur de la Comptabilité Parapublique

### **Commission INFORMATISATION:**

Monsieur BROU BI SAWAT Marc, Inspecteur Vérificateur Principal

### **Commission CADRE INSTITUTIONNEL:**

Monsieur GBANE ABOU, Directeur de la Réforme et de la Comptabilité Publique

### **Commission COMMUNICATION:**

Monsieur N'GOUAN KONIN Patrick, Conseiller Technique.

## **III- LE COMITE D'ORGANISATION**

### **A) PRESIDENT**

Monsieur N'GUESSAN Jean-Pierre, Sous-Directeur des Ressources Humaines et des Moyens Généraux.

### **B) VICE-PRESIDENT**

Monsieur ASSAHORE Konan Jacques, Trésorier Régional de YAMOOUSSOKRO

### **C) MEMBRES**

Monsieur DIARRASSOUBA Mifougo, Fondé de Pouvoirs à la Recette Principale des Douanes

Monsieur COULIBALY Nazoloma, Agent Comptable à l'INPH

Messieurs AHIBO AKRE Honoré  
TRAORE Salif  
YAO GOLI  
BROU KOMOE Epiphane

## ANNEXE 2 : LISTE DES PARTICIPANTS

### Atelier 1 : BONNE GOUVERNANCE

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE
1	ZOBO GUINA	AJT/Président de la Commission
2	AGOH RENEE	CFD
3	AKA KADJO JOSEPH	AC / CROU ABIDJAN
4	AMANI YAO JOACHIM	CT/DGCPT
5	ANO BEUGRE	TR ABENGOUROU
6	BAZAI FRANCOIS	T. TEHINI
7	BLE LAMI	DT
8	BLEY BEDI JONAS	IV
9	DJAMA ADJRO JULES	A P/ MAN
10	GOOUREY H. ALAIN	AC/CNCA
11	KADIO BONI	ACCT
12	KAKO O. MATHIEU	AC / CNACI
13	KONAN N'ZUE BERTIN	AP/BOUAKE
14	KONE AMARA	T/ TABOU
15	KONE OUOGNO	SYNAT-CI
16	KOUAKOU K. EUGENE	AP DALOA
17	KOUAME ADJOU MANI	TR ABOISSO
18	KOUAME K. PIERRE	TP/ YOPOUGON
19	KOULATE GASTON	IVP
20	KRAMO N'GUESSAN	CT/DGCPT
21	LAGO D. ANATOLE	IVP
22	N'DJA BOKA	IVP
23	N'DRIN MAXIME	AP/ DAOUKRO
24	N'GUESSAN N'DJUJA M.	T.I GRAND ZATTRY
25	NOËL EMILE née KOFFI	TD DABOU
26	SAKO née L.P.FRANÇOISE	ACCT/FONDE
27	TOGBA NORBERT	IGT
28	TRAORE FRANCOISE	ASSAT/DDP
29	WOUADJA ESSAY	CT
30	YAO KONAN	AP/TRAN
31	YOUSSOUF LATIFOU	AC / INFPA

## Atelier 2 : REFORMES STRUCTURELLES

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE
1	KOUKOUGNON JOACHIM	ASTER/Président de Commission
2	ADIABOUA AMBROISE	CT/ DGCPT
3	ADONI ADELE	TR/DALOA
4	AKA BEA DELPHINE	AP/TRAN
5	AKA YAO	IVP
6	AMAN OI AMAN	AP/TR ABOISSO
7	AMANY YAO RAPHAEL	IV
8	ANO KOFFI DIHYE	T. GUIGLO
9	ANO THEODORE	PAYEUR/GENEVE
10	BINI KOBENAN NGUETTIA	T/OUME
11	DJARATE OMER	SYNAT -CI
12	DJO BI FRANCOIS	AC/INFAS-BKE
13	JONAS KORREA	T/FACOBLY-LOGOUAL
14	KALILOU CAMARA	AP/DIVO
15	KALOU EMMANUEL	TRAN
16	KEI EMILE	AP/DABOU
17	KOFFI ADRIN DANIEL	AC/ENA
18	KOFFI KONAN EMILE	T./SONGON
19	KOFFI N'GUESSAN	ATCI/CRCP
20	KOUAME KOUADIO FELIX	IGT Adjoint
21	LOUA ZINGBE HONORAT	AC/ANDE
22	LOUGA DAGO	T/ SINFRA
23	MELESS GNAGNELY	ACCD
24	MESSOU BERTINE	ASSAT/DDP
25	NOEL EMILE	TP/ABOBO
26	OGA PIERRE	TR BOUAFLE
27	OKA SYLVAIN	CT
28	OKOU KESSIE	AP/BONDOUKOU
29	OUATTARA DESIREE VICTOIRE	AC/INHP
30	OUELLE NEMLIN	AP/TABOU
31	OULAY SIMONE	TP/BOUAKE
32	SAHORE MONIQUE	A LA DCP
33	SILLA AYSSATOU	CE
34	SILUE KOLOTCHALAMA	AC /INCI
35	TANO N'GROUMA	CT/DGCPT
36	VEH.JOSEPH	T. BOUNA

### Atelier 3 : VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE
1	MIMBA KOCOUNSEU ANTOINE	DCPP/Président de la Commission
2	AHIBA PHILIPPE	TD DAOUKRO
3	AKA NGOUAN EUGENE	AP/TR DALOA
4	AKA VAH GERTRUDE	AC/ENS
5	AKIAPO PHILIPPE	AP/BOUAKE
6	ANON YAPO	TP/DANANE
7	ASSIE FLORENT	PGT
8	CISSE LASSINE	
9	COULIBALY MARIAM	TR/ AGBOVILLE
10	DAGO DADIE	
11	DOH GNOLEBA	AP/SAN PEDRO
12	DOUEÏ ROBERT	AC/UNI-COCODV
13	DOUMBIA née TRAORE	ACS/INPFHB ABJ
14	EHOUSSOU AMOAKON JEROME	AC/ISTC
15	EPONON ABOYA FRANCOIS	TP/ADJAME
16	GATHI THERESE	T/JACQUEVILLE
17	GBAGBO NANGA JEAN	T/DABAKALA
18	GNANZOU A. COLETTE	AC/INSP
19	GUEI JEAN LAMBERT	AP/TRAN
20	IRIGALE BLI TOUSSAINT	AC/IPNETP
21	KAMARA MAÏMOUNA	ASSAT/Présidente
22	KAMARA née YEREBO	AC/CHU COCODV
23	KOUADIO KOUASSI J.B.	CE/DGCPT
24	KOUAKOU EUGENIE	AC/ONI
25	KOUAKOU KOUADIO	CE/DGCPT
26	KOUAME BERNARD	CCE
27	MOUSSA KOUASSI	
28	N'DA NGUESSAN JEAN-AIME	T/NIAKARA
29	N'GUESSANT JEAN PIERRE	SDRHMG
30	ONAMOUN JACQUES	IVP
31	OUATTARA KARIM	
32	POTTEY MOUSSA	AC/LANEMA
33	SOBO AVOAKA ATHANASE	AC/UNIV.BOUAKE
34	TOURE AMINATA	ASSAT/DGCPT
35	TRA BI VANIE JEAN HILAIRE	AP/ MAN
36	TRAORE ZOUMANA	TR/DIMBOKRO
37	YEOU FELIX	T/ LAKOTA
38	ZOUZOU KOUAKOU	IVP
39	ZOUZOU KOUAKOU JEAN	T/GRAND BASSAM

## Atelier 4 : INFORMATISATION

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE
1	BROU BI SAWAT	IVP/Président de la Commission
2	ACHIE ATSIN JEAN CLAUDE	SDI
3	ADAMA KONE	T./ANYAMA
4	AKA AHOUSI	T/BOUNOIALI
5	AKA PIERRE	IVP
6	AMON SIKA THOMAS	T/ NIABLE
7	BELLEM ROSALIE	ASSAT/DT
8	BHONY ANGELE MICHELLE	AC/LANADA
9	BOITENIN KOUASSI RAPHAEL	A LA SDI
10	BOUAZO GBESSANE	DDP
11	BRIKA SARAPAHI	CT/OGCPT
12	DIABY MAMADOU	TD/ADZOPE
13	DUNCAN MAGLOIRE	T./ BINGERVILLE
14	FERNANDEZ CLAUDE	T./AGNIBILEKROU
15	GBANE DAOUDA	AC/SAMU
16	GBERY JULIEN	AP/KATIOLA
17	GBIZIE LAMBERT	TD/GAGNOA
18	GOSSAN GOSSAN	TR/ ODIENNE
19	KABRAN EKIAN FRANCOIS	SDI
20	KOUABENAN MOUSSA	T./MANKONO
21	KOUADIO GERARD	TD/KATIOLA
22	KOUEMI DOUESSIO	AP/TRAS
23	MAMBO MAMBO JULES	AP/TRAN
24	MANGOLI FRANCOIS	T/BOROTOU
25	MIMI KOUADIO CLEMENT	T./GBON
26	N'GORAN MARCELLIN-LOUIS	SNDI
27	N'ZI ANTOINE	SDI
28	OSSEY BROU NORBERT	CE
29	OUATTARA BAZOUMANA	AP/TRAN
30	TIA GOUE BLAISE	SYNAT-CI

## Atelier 5 : CADRE CONSTITUTIONNEL

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE
1	GBANEABOU	CRCP/P.-ésident de la Commission
2	AKA DESIREE	ASSAT/IGT
3	AMOA EKPONON	AC/RF ADZOPE
4	ANGBE CLAUDE	TP/ATTECOUBE
5	BAKAYOKO SINDOU	TR/SEGUELA
6	BANTO BAÏBO	CT
7	BROU YAPO THEODORE	TR/KORHOGO
8	DA GISELE	T.P./PORT BOUET
9	DALLET KOSSO SERGES	SYNAT-CI
10	DION ROBERT	T./MADINANI
11	FOFANA LASSINA	ACDP
12	GAWA DJETOU JEAN	T/TOUBA
13	GONNET GBATO	SD/IMEC
14	GUEU DROH MEISTER	AC/CHU TRVILLE
15	GUIBEI KACOU RENE	TR/SAN PEDRO
16	KANTE KARIM	TD/TANDA
17	KONAN ALPHONSE	AP/TR DALOA
18	KONAN CHARLES	IVP
19	KOUAME KONAN	T/TOULEPLEU
20	LOUA DIOMANDE	AP/TRAN
21	LOUA HUELEKA	T./ DIKODOUGOU
22	NANGO KANGAH	TP/Abidjan
23	N'DRI NGUESSAN	ACCC
24	N'GUESSAN AMANI JOSEPH	T./ISSIA
25	N'GUESSAN KOUAME GREGOIRE	T./MINIGNAN
26	OFFI N'GUESSAN	IVP
27	OUATTARA ADAMA	AC/CROU BKE
28	SILUE YACOUBA	AC/ONS
29	TAPE TOUAPLI	RGF
30	TOURE KASSOUM	TR/ BOUAKE
31	TRAORE NIKIAMA	FONDE /TDA
32	YAPI ATSE FELIX	T/BODOKRO
33	ZAN LI BI DRA	AP/ADZOPE

## Atelier 6 : COMMUNICATION

N° d'ordre	NOM ET PRENOMS	STRUCTURE
1	N'GOUAN Konin Patrick	CT / Président de la Commission
2	AMANI YAO JOSEPH	CE
3	ASSANVO MONIQUE	ASSAT/TGE
4	BAMABA YAYA	IVP/ IGT
5	BAROAN PADRE	CFD
6	BASSA KOUASSI	TR/ YAKRO
7	BOA EVELYNE	TP/TOUMODI
8	BOUABRE SERY	AP/TRAS
9	DIABY née AGOH RITA	TP/KOUMASSI
10	DIARRA LACINE	IVP
11	DOFERE KONE	TRAS
12	GBANE TIEMOKO	AC/CTCI
13	GLAOU LUCIEN	CT
14	GNAGNE AGNES NESTOR	AP/TRAS
15	GNAMIEN KOUKOURA	DDP
16	KEPOE MONNEY LUCIEN	T./ M'BATTO
17	KOBENAN NORBERT	CFD
18	KOUAME BEDA BEATRICE	TGE
19	KOUAME JEAN BAPTISTE	D.A.
20	KOUASSI NIAMBE	T./BONGOUANOU
21	N'DRI KONAN PASCAL	AP/ABOISSO
22	OUATTARA BAKARY	SYNAT-CI
23	OULAT TIEMOKO PROSPER	TR DIVO
24	SAMASSY MOUSSA	TP/FERKE
25	SANGARE ALI	TD/DUEKOUÉ
26	SERY MARIE GISELE	AP/TRAN
27	SEYDOU KONE	AP/SEGUELA
28	WOUNNAMY AMLE ELIE	AP/AGBOVILLE
29	YAVO P.	
30	ZOH LAMBERT	TPI SASSANDRA
31	ZOHI VIVIANE	T/ WOROFLA