



REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE-UN BUT-UNE FOI

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

DIRECTION GENERALE DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE ET DU
TRESOR



**PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE
L'ADMINISTRATION DU TRESOR
(PDSAT 2014-2018)**

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DE L'ADMINISTRATION DU TRESOR
PDSAT
2014-2018

« Ensemble, construisons le Trésor de demain »

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------------------------------------|
| SIGLES ET ABREVIATIONS | 4 |
| LEXIQUE | 5 |
| INTRODUCTION | 7 |
| I- Les services administratifs | Erreur ! Signet non défini. |
| II- Les services comptables | Erreur ! Signet non défini. |
| Partie I : LE CADRE D'ELABORATION..... | 9 |
| 1.1.1 Le contexte externe | 12 |
| 1.1.2 Le contexte interne | 13 |
| 1.2 LA METHODOLOGIE | 13 |
| 1.2.1 La Valorisation des travaux du précédent comité | 14 |
| 1.2.2 La prise en compte des évolutions récentes du contexte | 14 |
| Partie 2 : LE DIAGNOSTIC | 16 |
| 2.1. LES FAIBLESSES | 17 |
| 2.2. LES FORCES | 18 |
| 2.3 LES DEFIS | 18 |
| Partie 3 : LES CHOIX STRATEGIQUES | 20 |
| 3.1. LA VISION | 21 |
| 3.2. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES | 21 |
| Objectif 1 : Améliorer la qualité comptable | 22 |
| Orientation 1 : Améliorer le système comptable et statistique ainsi que le système de reporting financier | 22 |
| Orientation 2 : Former et mettre à niveau les acteurs de la comptabilité | 23 |
| Objectif 2 : Améliorer la qualité des prestations de service public | 24 |
| Orientation 1 : Améliorer le système de gestion de la dépense publique | 24 |
| Orientation 2 : Améliorer la qualité des services rendus aux usagers | 24 |
| Orientation 3 : Consolider et élargir l'offre de prestations aux correspondants du Trésor | 25 |
| Objectif 3 : Promouvoir les nouveau métiers du Trésor | 25 |
| Orientation 1 : Prendre en charge le recouvrement des créances contentieuses | 25 |
| Orientation 2 : Améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat et de la dette publique | 26 |
| Orientation 3 : Promouvoir des instruments de collecte de l'épargne | 26 |
| Orientation 4 : Assurer un meilleur suivi du secteur public et parapublic | 27 |

| | |
|--|-----------|
| Orientation 5 : S'orienter vers une gestion dynamique des participations de l'Etat | 27 |
| Objectif 4 : Moderniser la DGCPT et la gestion des ressources humaines | 27 |
| Orientation 1 : Formaliser l'identité du Trésor Public | 27 |
| Orientation 2 : Améliorer l'environnement matériel de travail | 28 |
| Orientation 3 : Améliorer les conditions d'exercice des missions | 28 |
| Orientation 4 : Développer la communication interne et externe | 29 |
| 3.3. LA STRATEGIE DE MISE EN OEUVRE | 31 |
| 3.3.1. Présentation de la stratégie | 31 |
| 3.3.2. Pertinence de la stratégie | 31 |
| Partie 4 : MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE ET SUIVI-EVALUATION DU PDSAT | 32 |
| 4.1. LA MISE EN ŒUVRE DU PDSAT | 33 |
| 4.1.1. Présentation du plan d'actions 2014-2018 | 33 |
| 4.1.2 Les moyens de mise en œuvre | 42 |
| 4.2. LE SUIVI-EVALUATION | 42 |
| ANNEXES | 43 |
| ANNEXE 1 : Organigramme de la DGCPT | 44 |
| ANNEXE 2 : Tableau détaillé des effectifs de la DGCPT par catégorie | 45 |
| ANNEXE 3 : Tableau sur l'évolution des effectifs de la DGCPT depuis 1986 | 46 |
| ANNEXE 4 : Matrice des objectifs stratégiques | 47 |

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AIST : Association internationale des services du Trésor
ACCT : Agent comptable central du Trésor
BCEAO : Banque Central des Etats de l’Afrique de l’Ouest
BCI : Budget Consolidée d’Investissement
CAD : Comptabilité auxiliaire de la dépense
CAR : Comptabilité auxiliaire des recettes
CDMT : Cadre des dépenses à moyen terme
CEP : Cellule des Etudes et de la Planification
CFA : Communauté financière africaine
CFAA : Country Financial Assissent Accountability/Evaluation de la Gestion des Finances publiques
Et des pratiques comptables du Secteur privé
CGE : Comptabilité générale de l’Etat
CGAF : Compte général de l’Administration des Finances
COPIL : Comité de Pilotage
CPAR : Country Procurement Assesment Report/ Rapport analytique sur la passation des marchés publics
CPFPT : Centre de Perfectionnement et de Formation Professionnelle du Trésor
CSLP : Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DAP : Direction de l’Administration et du Personnel
DCI : Direction du Contrôle interne
DCL : Division du Secteur public local
DGP : Direction de la Comptabilité publique
DEES : Direction des Etudes Economiques et des Statistiques
DGID : Direction générale des Impôts et des Domaines
DIT : Direction de l’Informatique du Trésor
DSP : Direction du Secteur parapublic
DSRP : Document de Stratégies de lutte contre la Pauvreté
IGF : Inspection Générale des Finances
LPSD : Lettre de Politiques sectorielles de Développement
MEF : Ministère de l’Economie et des Finances
NEPAD : Nouveau partenariat pour le Développement de l’Afrique
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
PCE : Plan comptable de l’Etat
PNBG : Programme national de Bonne Gouvernance
PDSAT : Plan de Développement stratégique de l’administration du Trésor
PGT : Paierie générale du Trésor
PSE : Plan Sénégal émergent
PTF : Partenaires techniques et financiers
RGCP : Règlement général sur la Comptabilité Publique
RGT : Recette générale du Trésor
BADOC : Bureau des Archives et de la Documentation
SVT : Spécialistes en valeurs du Trésor
TG : Trésorerie générale
TIC : Technologies de l’information et de la communication
TPR : Trésorerie Paierie Régionale
UEMOA : Union économique et monétaire Ouest africaine

LEXIQUE

Les définitions présentées dans ce lexique sont tirées du « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation, à la gestion axée sur les résultats » de l'OCDE, publié en 2002, auquel nous avons ajouté quelques éléments liés au contexte.

Action : Composante d'un programme qui rassemble des crédits visant un public particulier d'utilisateurs ou de bénéficiaires, ou un mode particulier d'intervention de l'administration.

Activité : Composante d'une action, ensemble de tâches élémentaires qui sont réalisées par un individu ou par un groupe d'individus et qui font appel à un savoir-faire spécifique. Ces tâches doivent être homogènes du point de vue de leurs comportements en termes de coûts et de performance. Les activités sont des processus de production qui soutiennent les actions planifiées dans le cadre des programmes.

Axe : Ensemble d'actions spécifiques ayant des connections justifiant leur regroupement aussi bien au plan de la formulation conceptuelle qu'au niveau de la mise en œuvre.

Benchmarking: Outil de management dont la finalité est la recherche et la mise en œuvre des pratiques identifiées comme les meilleures en vue d'améliorer ses propres performances. C'est une méthodologie – encore appelée, en français, analyse comparative, amélioration comparative ou étalonnage comparatif – qui se distingue de la simple évaluation ou de toute démarche de classement. Le benchmarking concerne l'ensemble des activités, produits et services liés aux pratiques et processus d'une organisation, qu'elle soit privée ou publique. Il ne se limite pas à la mesure comparative ; il comprend aussi l'analyse comparée des pratiques et processus, par rapport aux pratiques et processus les plus performants. Il peut également comprendre la conduite des actions d'amélioration correspondantes.

Changement : Etat de transformation qualitative des comportements des acteurs de la mise en œuvre du PDSAT évoluant dans la sphère de la DGCPT ; celui-ci traduit une nouvelle culture administrative déclinant un nouveau rapport au travail et au service public articulé sur la programmation stratégique des actions et la recherche de la performance.

Contrôle de gestion : Système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution, en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et l'activité développée ou les résultats obtenus. Il se décline dans une démarche stratégique préalable qui en fixe les orientations. Au niveau opérationnel, il apparaît comme un dispositif permettant d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux d'une administration et d'en assurer le pilotage.

Dialogue de gestion : Processus d'échanges entre un niveau administratif supérieur et les niveaux qui lui sont subordonnés portant sur les moyens à engager en vue d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

Développement : Processus institutionnel et de transformation des structures et des fonctions par lequel une organisation élargit le périmètre de ses compétences par la création de nouvelles entités et l'intégration de nouvelles missions.

Hypothèse : Proposition indiquant les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elle représente les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet.

Indicateur : Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer ou d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de développement ou la plus-value qu'il apporte. Représentation quantitative ou qualitative permettant, sur une échelle de valeur, de mesurer la réalisation de l'objectif précédemment défini et d'apprécier le niveau de performance d'un service ou d'un responsable.

Objectif : Déclinaison en résultats mesurables, à atteindre, des défis ou des problèmes d'une structure, d'un service. Résultat spécifique mesurable à atteindre avec des moyens adéquats, dans un délai déterminé, et dont la réalisation est prévue au cours de la période de référence.

Orientation : Composante de l'objectif regroupant des axes d'actions à mettre en œuvre pour atteindre un résultat spécifique s'intégrant dans un objectif stratégique préalablement défini.

Plan stratégique : Processus consistant à choisir, compte tenu des prévisions, les objectifs à réaliser au cours d'une période donnée, à établir un plan d'actions et à exercer un contrôle permanent sur les résultats en vue de faire des évaluations périodiques et au besoin, de modifier les objectifs et les plans d'actions.

Performance : Capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion.

Plan d'actions : Outil de planification des actions permettant de définir le mode opératoire d'atteinte des objectifs stratégiques par la description des activités à entreprendre, l'identification des acteurs qui en ont la charge, la détermination des moyens nécessaires et la définition des échéances y afférentes.

Résultat : extrant (produit), réalisation ou impact (escompté ou non, positif et/ou négatif) d'une action.

Risque : Aléa pouvant affecter le fonctionnement des services ou la mise en œuvre des actions et de nature à influencer de façon négative l'atteinte des résultats assignés aux services ou aux responsables.

INTRODUCTION

Le service du Trésor public a été créé, au lendemain de l'indépendance, par l'ordonnance n° 60-01 du 20 août 1960, en remplacement de l'ancienne Trésorerie de l'Afrique Occidentale Française. Il a connu, au cours de son histoire, des évolutions profondes, aussi bien dans son organisation que dans ses missions.

Globalement, il était chargé de l'exécution des opérations du budget de l'Etat et reposait sur deux piliers :

- des services centraux parmi lesquels la Direction de la Monnaie et du Crédit et l'Agence judiciaire de l'Etat, aujourd'hui directement rattachés au Ministère de l'Economie et des Finances ;
- des postes comptables tels que la Trésorerie générale et diverses paieries chargées de l'exécution du budget.

Actuellement, la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor est organisée suivant l'arrêté n° 10641/MEF/DGCPT/DCP du 08 juillet 2013 et bâtie, d'une part sur la jonction entre le regroupement homogène des missions de comptabilité publique et de gestion économique et financière du Trésor et d'autre part sur le principe de la séparation entre les fonctions de réglementation et celles d'exécution, conformément à la réglementation de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine(UEMOA).

Cette réglementation rénovée en juin 2009, à travers le cadre harmonisé de gestion des finances publiques, a apporté des changements profonds dans la gestion des affaires publiques des Etats membres de l'Union. Les innovations et réformes sont inspirées des paradigmes de la Nouvelle gestion publique dont le principaux axes sont liées à :

- l'adoption des pratiques du management professionnel dans les services publics, avec une plus grande autonomie accordée aux gestionnaires, tout de même soumis à l'obligation de rendre compte ;
- l'orientation de la gestion des affaires publiques sur les résultats plutôt que sur les processus ;
- et la définition de normes explicites et de mesures de la performance, qui implique la détermination précise des cibles, des objectifs et des indicateurs de résultats en vue de l'évaluation des actions, dans le cadre de la reddition des comptes.

Le respect de ces principes de gestion passe par la mise en œuvre d'une planification stratégique, définie comme « *un processus de réflexion et de choix fixant les orientations qui mènent à l'identification des problèmes, à la détermination des besoins, à leur hiérarchisation, à la détermination de l'action adéquate et un planning d'activités* »¹. La planification offre ainsi à une organisation un cadre d'analyse de son environnement pour effectuer sur une période donnée « *des choix stratégiques en matière de vision, de mission, de valeurs, d'objectifs, de résultats attendus et de stratégies d'action* »². L'élaboration d'un plan stratégique permet de disposer d'une feuille de route et de réduire les pesanteurs des incertitudes sur la gestion quotidienne et le pilotage de la performance.

Ce présent document présente le Plan de développement stratégique de l'Administration du Trésor (PDSAT) pour la période 2014-2018. Cadre d'orientation et de mise en cohérence des actions des services de la DGCPT pour les cinq prochaines années, il est structuré en quatre parties à savoir le cadre d'élaboration, le diagnostic, les choix stratégiques et la mise en œuvre opérationnelle et le suivi-évaluation.

La première partie présente le cadre d'élaboration du PDSAT (Partie1) en rappelant les missions ou raisons d'être de la DGCPT, les contextes internes et externes dans lesquels ces missions sont exercées et la méthodologie utilisée pour assurer la pertinence du plan.

¹ Pierre Claver Damiba, *Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles*, PNUD, février 2010.

La seconde partie, qui porte sur le diagnostic des services du Trésor, fait ressortir les forces et faiblesses de la DGCPT ainsi que les défis à relever pour une bonne exécution des missions. Elle présente « *la géographie et l'atmosphère des lieux et les forces qui y sont à l'œuvre pour permettre un pilotage qui sera à même de mieux utiliser les vents favorables* »³. Les coordonnées devant servir à ce pilotage sont présentées dans la partie 3 consacrée aux choix stratégiques de la DGCPT.

Ces choix portent sur la vision du Trésor définie par les autorités de la DGCPT, les changements précis et mesurables à produire et sur la stratégie de production à mettre en œuvre. Ils ont été mis en cohérence avec les objectifs stratégiques du Plan Sénégal émergent (PSE) et de la Lettre de Politique sectorielle de développement (LPSD) du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) pour la réalisation desquels les services de la DGCPT ont un rôle majeur à jouer.

Dans la dernière partie, sont présentés le cadre de mise en œuvre du PDSAT et le dispositif à déployer pour assurer le suivi et l'évaluation des actions. Ce cadre, formé d'un plan d'action, constitue la déclinaison, suivant l'approche programme, des objectifs stratégiques en actions.

L'adoption de ce plan permettrait à la DGCPT de disposer d'une feuille de route répondre aux perspectives et aux défis qui sont les siens, tout en préservant la cohérence et la viabilité de son organisation à long terme.

³ Pierre Claver Damiba, *Guide méthodologique d'élaboration des politiques sectorielles*, PNUD, février 2010.

Partie I : LE CADRE D'ELABORATION

I- Les missions de la DGCPT

Les missions de la DGCPT sont définies par le décret n° 2013-736 portant organisation du ministère de l'Economie et des Finances. Ces missions précisées par l'article 42 dudit décret consistent à assurer:

- l'élaboration des règles et des procédures relatives à l'exécution et à la comptabilité des recettes et des dépenses publiques ;
- l'exécution des opérations de recettes, à l'exception de celles dont l'exécution est confiée expressément à d'autres administrations, des dépenses du budget général, des budgets annexes, des comptes spéciaux du Trésor et des budgets des collectivités locales ;
- l'exécution de toute opération de trésorerie et, à l'exception de celle dont l'exécution est expressément confiée à d'autres administrations ;
- la gestion des participations de l'Etat et des autres collectivités publiques ;
- la tutelle financière des entreprises du secteur parapublic, des établissements publics, des agences et organismes publics assimilés.

L'exécution des tâches liées à ces missions est à la charge des services administratifs et de services comptables placés sous la direction d'une autorité unique, le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor assistée par un Coordonnateur.

I.1- Les services administratifs

Ce sont les services centraux chargés, entre autres, de l'élaboration de la réglementation, du contrôle de sa mise en œuvre, de la conduite d'études et de la gestion du personnel et du matériel. Ils sont constitués des directions administratives et des services du Directeur général.

❖ Les directions administratives sont :

- la Direction du Contrôle interne, chargée notamment du contrôle de la conformité des procédures et des opérations des services de la DGCPT avec les normes légales et réglementaires en vigueur et de l'appui à l'amélioration de la qualité comptable ;
- la Direction de la Comptabilité publique, compétente dans les études et le traitement des questions de réglementation comptable et financière ainsi que dans celui du suivi et du contrôle de l'application de cette réglementation (Etat et collectivités locales) ;
- la Direction du Secteur parapublic, chargée de l'exercice pour le compte du MEF, de la tutelle financière sur les organismes publics autonomes et sur les entreprises du Secteur parapublic, du suivi du portefeuille de l'Etat et de ses démembrements, de la préparation de la réglementation sur les organismes publics autonomes et sur le Secteur parapublic ainsi que de toutes études nécessaires relevant de son champ de compétence ;
- la Direction de la Dette publique qui s'occupe de la préparation, de la coordination de la politique nationale d'endettement public, de l'élaboration de la stratégie de gestion de la dette et de la gestion administrative de la dette intérieure et extérieure, à l'exclusion de la dette viagère ;
- la Direction de l'Administration et du Personnel qui s'occupe de la gestion du personnel et du budget, de la logistique et des infrastructures ;

❖ Les services du Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor sont constitués des services propres et des services rattachés.

Les services propres regroupent :

- la Cellule de Communication et du Protocole, chargée de la définition et de la gestion de la politique communicationnelle et des relations publiques de la DGCPT ainsi que la coordination des relations avec les partenaires extérieurs, et ;
- la Cellule de Suivi qui s'occupe du suivi des dossiers qui lui sont confiés par le DGCPT en vue de leur assurer un traitement diligent par les services concernés, du suivi des diligences de la DGCPT et de la synthèse des avis de la DGCPT.

Les services rattachés quant à eux sont constitués de :

- du Centre Informatique qui assure la conception et la mise en œuvre du programme informatique de la DGCPT ;
- la Division des Etudes économiques et des Statistiques chargée de la conduite de toutes études relatives aux finances publiques ainsi que de l'élaboration et de la diffusion des informations portant sur l'exécution des lois de finances ;
- la Division de la Modernisation et de la Stratégie, chargée du suivi et de la coordination de la mise en œuvre des actions inscrites dans le Plan de développement stratégique du Trésor (PDSAT), de la préparation des contrats de performance, de la mise en œuvre et du suivi de toute réforme relative à la nouvelle gestion budgétaire et comptable ;
- le Centre de Perfectionnement et de Formation professionnelle, chargé de concevoir et d'appliquer la politique de formation de la Direction générale ;

I.2- Les services comptables

Ces services constituent le réseau des postes comptables chargés d'exercer les fonctions du Trésor que sont : l'exécution de la dépense publique, le recouvrement de certaines créances publiques, la tenue de la comptabilité, la gestion financière des collectivités locales et la gestion de la trésorerie.

Ils sont constitués:

- de la Trésorerie générale : elle exécute les opérations de recettes et de dépenses du budget général, des budgets annexes, des comptes spéciaux du Trésor, des opérations de trésorerie et de toutes opérations financières de l'Etat dont le Trésorier général, Agent comptable central du Trésor (TG/ACCT), est chargé. A ce titre, le TG/ACCT assure la tenue du compte unique du Trésor ouvert à la BCEAO et la production de la balance mensuelle consolidée et du Compte Général de l'Administration des Finances (CGAF);
- de la Paierie générale du Trésor chargée de l'exécution des dépenses du budget général de l'Etat, des comptes spéciaux du Trésor et des opérations de trésorerie dont le Payeur général est chargé ;
- de la Recette générale du Trésor assignataire, dans la région de Dakar, des recettes budgétaires de l'Etat recouvrées, soit directement par les services de la DGCPT, soit par les autres administrations financières (DGID et DGD) et des opérations de trésorerie notamment la gestion de certains comptes de dépôts et des dossiers de crédits en douane. Elle assure la centralisation des opérations des Perceptions et des Recettes Perceptions municipales situées dans la région de Dakar, et ;
- de la Trésorerie Paierie pour l'Etranger chargée de l'exécution des opérations du budget général exécutées dans les représentations diplomatiques à l'Etranger ainsi que des dépenses de fonctionnement et d'investissement du Ministère chargé des Affaires étrangères ;
- des Trésoreries Paieries régionales qui exécutent les opérations financières de l'Etat et des collectivités locales au niveau régional et assurent la centralisation des opérations des perceptions situées dans leur ressort territorial. Elles assurent l'exécution des opérations de trésorerie notamment la gestion de certains comptes de dépôts et des dossiers de crédits en douane.

I.2-LE CONTEXTE

I.2.1-Le contexte externe

Après une période où, sous l'influence des programmes d'ajustement structurel, les politiques de stabilisation se sont focalisées sur une réduction des dépenses et l'équilibre budgétaire, le rôle de l'Etat a été réhabilité à travers des politiques de relance budgétaire à la fin des années 90.

C'est dans ce contexte qu'ont été introduites, en 1999, des innovations telles que les Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) censés traduire l'appropriation des politiques de développement par les gouvernements eux-mêmes.

Les crises multiples de ces dernières années (alimentaire, énergétique et financière) mettent plus que jamais en évidence la nécessité pour les Etats d'ouvrir la voie à la bonne gouvernance par le renforcement des infrastructures de base et des secteurs économiques pour la création d'emplois et pour l'épanouissement des générations futures.

Ces CSLP, devenus Stratégie Nationale de Développement Economique et Social, sont inspirés de l'initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE). Ils visent l'amélioration des indicateurs socio-économiques et la promotion de la bonne gouvernance en s'appuyant sur une meilleure articulation des budgets et des politiques publiques et sur la culture de la mesure de la performance de l'action publique.

Cette promotion d'une meilleure gestion des finances publiques a convergé avec d'autres initiatives, souvent plus endogènes, inscrites dans la tendance mondiale à passer des budgets de moyens à des budgets orientés vers les résultats.

Par ailleurs, au début des années 2000, l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)⁴, en réponse aux défis du développement et aux demandes de la société civile, a rendu prioritaire la lutte contre la pauvreté, l'amélioration de la santé et la promotion de l'égalité des sexes.

Fixés pour l'année 2015, les OMD sont un ensemble d'objectifs qui ne pourront être atteints que si tous les acteurs apportent leur contribution. Les pays pauvres se sont engagés à mieux gouverner et à investir dans leurs populations par le biais de la santé et de l'éducation, les pays riches à les appuyer par le biais de l'aide, de l'allègement de leurs dettes et d'un commerce plus juste.

Dans le même temps, le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) donnait un cadre stratégique pour la Renaissance de l'Afrique, avec, parmi les principes de base la bonne gouvernance comme exigence pour la paix, la sécurité, un développement socio-économique et politique durable et l'accélération de l'intégration régionale et continentale.

Au niveau sous-régional, après la dévaluation du Franc CFA, les pays de l'Afrique de l'Ouest se sont regroupés au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) en 1994, avec pour objectif de promouvoir l'Intégration économique, par le biais d'un marché ouvert et concurrentiel et la mise en place d'un cadre juridique harmonisé et rationalisé.

Près d'une vingtaine d'années après la création de l'Union, d'importants progrès ont été réalisés concourant à la mise en place d'un cadre harmonisé de gestion des finances publiques et à l'intensification des échanges à travers la libre circulation des produits originaires, un tarif extérieur commun, une politique commerciale commune et une réglementation communautaire de la concurrence.

Les enjeux de la mise en œuvre des directives du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques résident dans le renforcement de la transparence, le passage d'une logique de moyens à

⁴Les objectifs des OMD sont les suivants : 1) Eliminer l'extrême pauvreté et la faim 2) Assurer l'éducation primaire pour tous 3) Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation de femmes, 3) Réduire la mortalité des enfants de moins de 5ans 5) Améliorer la santé maternelle, 6) Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies, 6) Assurer un environnement durable, 8 Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

une logique de résultats et le développement de la pluri-annualité dans la programmation des actions. A terme, cette réforme devra permettre d'améliorer l'efficacité budgétaire et de renforcer le dialogue autour des politiques de développement afin de mieux satisfaire la demande des populations.

I.2.2-Le contexte interne

Le Sénégal s'est engagé, dans le cadre de sa stratégie de développement, dans un processus de renforcement de la bonne gouvernance, et notamment la gouvernance financière. Cet engagement est clairement affiché dans le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui constitue désormais le seul document stratégique de référence du pays. A travers son 3^{ème} pilier, le PSE, vise à « *promouvoir la gestion vertueuse des ressources publiques à travers notamment l'alignement de la structure des dépenses publiques sur les priorités de développement et la promotion de l'éthique, de la transparence et de la reddition des comptes et l'efficacité de la dépense publique* ».

Les insuffisances constatées dans le système de gestion des finances publiques lors des évaluations réalisées en 2002 et 2003 (CFAA⁵ et CPAR⁶) ont conduit le gouvernement à élaborer un plan d'actions avec pour objectif majeur l'amélioration durable de la gestion budgétaire et financière de l'Etat du Sénégal.

Les réformes préconisées par ces rapports s'articulent autour de deux axes : la réorganisation de l'administration pour l'adapter aux mutations de plus en plus profondes et complexes de l'environnement et la modernisation des procédures de gestion pour une plus grande efficacité des politiques publiques.

La réussite et la pérennité des réformes passent par un cadre de gestion orienté vers l'efficacité, un système de contrôle amélioré, une plus grande responsabilisation des acteurs, notamment des administrations financières, et une restructuration des unités de travail.

Le MEF, qui a préconisé et supervisé la Gestion axée sur les résultats (GAR) au niveau de plusieurs départements ministériels, a bien saisi ces exigences et a décidé d'adopter les nouvelles techniques de gestion et d'adosser les programmes et projets du département à des objectifs de développement macroéconomique et sectoriel préalablement définis. C'est dans ce cadre que s'inscrit le lancement du processus d'élaboration de la Lettre de Politique Sectorielle de Développement du MEF qui, comme premier élément du cadre de cohérence global et intégré du département, mettra en exergue ses missions et fonctions essentielles, ses stratégies et sa contribution globale au développement du pays.

Antérieurement à la formalisation de cette tendance, la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID) et la Direction générale des Douanes se sont respectivement dotées en 2008 et en 2011 de plans de développement stratégique qui ont donné lieu à la signature de contrats de performance avec la tutelle.

A cet égard, avec le transfert de compétence en matière de recouvrement des impôts directs d'Etat à la DGID depuis le 1^{er} janvier 2009 et face au défi majeur relatif à la disponibilité d'une information financière exhaustive et de qualité, la DGCPT doit engager des réformes institutionnelles novatrices et conduire une politique de changement et de modernisation de ses services.

1.1 I.3- LA METHODOLOGIE

La DGCPT s'est attelée depuis la fin de l'année 2008 à la réalisation d'une ambition forte : la rédaction d'un plan de développement stratégique de l'administration du Trésor (PDSAT) ouvrant la voie à la signature d'un contrat de performances pluriannuel avec le Ministère chargé des Finances.

⁵ Country Financial Assessment Accountability/Evaluation de la Gestion des Finances publiques des pratiques comptables du Secteur privé.

⁶ Country Procurement Assessment Report/Rapport analytique sur la passation des marchés publics.

La démarche retenue avait abouti, dans le cadre d'un processus participatif piloté par les autorités de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor, à la rédaction d'un projet de Plan de Développement Stratégique de l'Administration du Trésor (PDSAT 2011-2015). Ce document n'étant pas passé à toutes les étapes de validation, n'a pu être mis en œuvre, intégralement ; même si certaines actions ont été réalisées.

De ce point de vue, la commission mise en place par note de service n° 00049/MEF/DGCPT/DSP du 15 mai 2013, chargée de la révision du PDSAT a naturellement, valorisé les travaux du comité créé en 2008 et pris en charge les évolutions récentes du contexte marquées, notamment, par l'élaboration au niveau étatique du Plan Sénégal Emergent (PSE) et au niveau ministériel du projet de Lettre de Politique Sectorielle de Développement du MEF (LPSD).

I.3.1- La Valorisation des travaux du précédent comité.

Dans sa démarche et conformément à la feuille de route définie par le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor, le Comité mis en place par note de service n°000197/MEF/DGCPT/DCP du 02 octobre 2008 a procédé à des consultations, établi un diagnostic et proposé des axes de réformes.

Le pilotage de toutes ces étapes, conduites par des groupes de travail ad hoc s'est effectué au nouveau central, dans une démarche participative. Cela a permis de recueillir les perceptions et les attentes à la fois des personnels, des usagers, des administrations, du secteur privé, vecteur important de l'économie nationale, ainsi que de tous les partenaires traditionnels du Trésor public.

Les rapports, élaborés par chaque groupe de travail ont rendu compte entre autres, sur les points suivants :

- l'évolution des services du Trésor ;
- l'état des lieux ;
- le renforcement et l'élargissement des missions de la DGCPT ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le dispositif de rémunération ;
- la réforme des structures ainsi que les expériences réussies de réformes institutionnelles ;
- les perspectives en vue de la rédaction du PDSAT.

La synthèse des rapports a servi d'intrants pour la rédaction du projet de PDSAT 2011-2014. Sa mise à jour a conduit à une réactualisation de certains paramètres pour prendre en charge les évolutions récentes du contexte sans dénaturer les axes stratégiques initialement définis.

I.3.2-La prise en compte des évolutions récentes du contexte

Compte tenu des changements intervenus dans l'organisation de la DGCPT et les évolutions récentes du contexte, une commission chargée de la mise à jour du PDSAT a été instituée par note de service n° 0049/MEF/DGCPT/DSP du 15 mai 2013 modifiée, afin de revisiter et d'amender, au besoin, tout le document. Cette révision a pris en compte :

- relativement à l'architecture du document, le nouveau cadre inspiré par le PSE, et les orientations issues de la préparation de la LPSD du MEF. Ainsi, le plan est articulé autour des quatre grandes parties ci-après : le cadre d'élaboration, le diagnostic, les choix stratégiques et la mise en œuvre et le suivi-évaluation ;

- dans le même sens, l'effort de synthèse a permis d'alléger le document d'une part, par la suppression du cadre logique et du cadre de mesure de rendement et d'autre part par l'introduction du tableau de planification opérationnelle intitulé plan d'actions qui regroupe à la fois la programmation budgétaire ainsi que le calendrier de mise en œuvre de l'ensemble des mesures envisagées ;
- le besoin pour la DGCPT d'équilibrer, pour une plus grande cohérence entre les missions de comptabilité publique et celle de Trésor, en mettant le focus sur les activités relatives aux nouveaux métiers à vocation financière à travers notamment un suivi rapproché du secteur parapublic et une gestion active du portefeuille de l'Etat, une amélioration de la gestion de la trésorerie et une promotion des instruments de la collecte de l'épargne, ;
- et les changements organisationnels intervenus récemment à travers le nouvel arrêté portant organisation de la DGCPT.

Partie 2 : LE DIAGNOSTIC

La Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor est un acteur essentiel de l'exécution budgétaire, jouant un rôle prépondérant d'une part, par sa mission de paiement des dépenses et de mobilisation de ressources, d'autre part par son rôle de banquier de l'Etat et enfin, par la tenue de la comptabilité de l'Etat et la restitution des informations financières et comptables pour la formulation de la politique économique et sociale.

Les nombreuses évolutions qui ont marqué la DGCPT témoignent d'une volonté de progrès et d'adaptation, visant à corriger les faiblesses et à renforcer les atouts pour une administration de modernité et d'excellence.

2.1. LES FAIBLESSES

Les constats dressés aussi bien par les Partenaires techniques et financiers que par les autorités et les agents eux-mêmes mettent en exergue un certain nombre d'insuffisances, tant organisationnelles que fonctionnelles au sein de la DGCPT.

Les nombreuses réformes n'ont pas permis un fonctionnement optimal des services, la DGCPT n'ayant pas été en mesure d'inscrire dans la durée sa position de pôle d'excellence au sein du ministère des Finances, ni su tirer profit des innovations et créer des canaux de dialogue adossés à une vision stratégique avec les partenaires.

En interne, le poids de la hiérarchie, une communication encore à un stade embryonnaire, des missions qui demandent à être mieux définies et des procédures alourdies par le poids de la tradition bureaucratique sont autant d'obstacles à la dynamisation du Trésor public.

Au niveau de l'organisation des services, des faiblesses structurelles handicapent la DGCPT dans la conduite de ses missions. Il convient, à cet égard, de relever certaines insuffisances organisationnelles en ce qui concerne :

- la configuration de la Direction générale : une insuffisance de conseillers techniques, la faible opérationnalité de la cellule de communication, le manque de visibilité des services propres, etc ;
- l'inadéquation des structures internes aux enjeux des missions : ainsi, certaines missions essentielles au Trésor public, voire, au fonctionnement de l'Etat, étaient, jusqu'à récemment, encore prises en charge par de simples divisions ou bureaux (gestion de l'administration et du personnel, comptabilité publique, suivi du secteur parapublic) et d'autres volets des missions comme l'informatique demeurent de la compétence d'une division ;
- l'exercice encore rudimentaire des métiers modernes du trésor comme la gestion de la trésorerie, la collecte de l'épargne, la gestion du portefeuille de l'Etat ; qui devraient, au même titre que les missions de recouvrement et de comptabilité, symboliser la DGCPT en se rapprochant des standards de gestion dans les services du Trésor des pays de référence ;
- l'engorgement de certains postes comptables qui doivent être redimensionnés ;
- la lenteur à s'adapter au rythme des réformes de l'administration territoriale, et ;
- l'insuffisance de l'effectif du personnel cadre au niveau central et de la valorisation de leur situation.

L'administration du Trésor, bien qu'organisée en réseau, souffre d'un manque avéré de fluidité de l'information, qu'il s'agisse de transmission de la documentation technique aux services et postes, de communication d'ordre général ou d'information sur la vie des services. Cette insuffisance entraîne, notamment, une disparité des procédures comptables sur des questions qui ne sont pas suffisamment prises en charge par les instructions.

Le système d'information est également une des faiblesses de la DGCPT. En effet, la comptabilité de l'Etat était jusqu'à une date récente tenue, en partie, manuellement et par des logiciels obsolètes. A présent, le progiciel ASTER, opérationnel depuis 2010, produit encore des résultats très limités en matière d'exhaustivité de l'information financière et de la qualité comptable.

De façon générale, l'utilisation des TIC tarde à se généraliser notamment en raison de contraintes en matière de réseau et de disponibilité des postes de travail. Si la DGCPT s'est effectivement dotée d'un site Internet, cet outil de communication doit être mieux dynamisé par une gestion active de son contenu.

Il convient aussi de souligner que la modicité des dotations budgétaires ne favorise pas la modernisation des services au moment où les conditions matérielles d'exercice des missions demeurent encore très inadaptées : locaux vétustes et non fonctionnels, matériels insuffisants et rarement entretenus.

Administration traditionnellement très hiérarchisée et centralisée, la DGCPT ne s'est pas dotée d'une véritable politique de gestion des ressources humaines, ce qui empêche une bonne visibilité sur le plan de carrière des agents. Par ailleurs, la formation continue mériterait d'être développée et les rémunérations accessoires demeurent un point sensible.

2.2. LES FORCES

Malgré ces faiblesses, la DGCPT parvient à assurer l'essentiel de ses missions dans des conditions qui sont loin d'être optimales. Il convient ainsi de souligner que les évolutions antérieures ont pu être absorbées grâce à la grande capacité d'adaptation des agents, leur rigueur, leur conscience professionnelle et leur sens élevé du service public.

Par ailleurs le personnel d'encadrement du Trésor est de haut niveau. Il est recruté par voie de concours, dispose d'un sens élevé de l'Etat et présente des aptitudes avérées de polyvalence.

C'est sur ce personnel notamment, que l'administration du Trésor doit s'appuyer pour relever les défis qui se présentent à elle ; on a pu constater ces dernières années que les agents étaient à même de s'investir pour améliorer la qualité des comptes et résorber les retards de production des états de synthèse malgré les insuffisances procédurales et le contexte matériel défavorable.

L'organisation en réseau doit être perçue comme un atout important car elle assure une présence du Trésor sur l'ensemble du territoire sénégalais avec une prise en compte effective des collectivités locales dont il assure la gestion comptable. Ces fonctions ne demandent qu'à être développées pour aller dans le sens d'une expertise de qualité.

En outre, par ce maillage, le Trésor public possède une connaissance approfondie du tissu économique et financier local, ce qui peut être mis au service de l'État, de l'ensemble des décideurs publics locaux et des entreprises.

Le Trésor constitue également un maillon essentiel dans le fonctionnement des services à l'étranger en raison de ses missions de gestion des opérations financières et comptables des représentations diplomatiques et consulaires.

Enfin, les agents de la DGCPT affichent un profond désir de changement en devenant des acteurs à part entière de leur propre réforme ; c'est donc pour les autorités un terrain très favorable à la mise en place d'un plan de réorganisation et de modernisation, voire d'élargissement des missions.

2.3 LES DEFIS

Au gré de ses évolutions, le Trésor sénégalais a obtenu puis perdu un certain nombre de ses compétences, pour finalement se recentrer sur ses fonctions comptables. Le transfert de compétences en matière de recouvrement des impôts directs d'Etat à la DGID en 2009, la faible prise en charge des activités relatives aux métiers Trésor ainsi que les difficultés rencontrées pour faire face aux tensions de trésorerie de ces dernières années, amènent la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor à s'interroger sur son rôle et à chercher les voies et moyens pour exercer ses compétences et mettre en valeur son expertise.

Le défi consiste pour la DGCPT à poser les bases d'une stratégie de long terme en faveur de la modernisation et du développement de ses services afin de s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et soumis à des normes internationales contraignantes.

Un processus de réflexion est donc engagé, sous diverses formes et abordant tous les domaines : attributions, structuration et organisation du travail, communication, motivation, gestion du personnel, afin de déterminer un ensemble d'actions conjointes visant à dynamiser le Trésor Public dans toutes ses fonctions et adapter son organisation aux nouvelles exigences en matière de gestion des finances publiques. Cette organisation doit s'inscrire dans la nouvelle dynamique engagée par les hautes autorités de l'Etat à travers l'axe 3 du PSE. La DGCPT a un rôle central à jouer dans la réalisation des objectifs stratégiques du PSE notamment la promotion de la gestion vertueuse des ressources publiques, le développement des valeurs d'éthique, de transparence et de reddition des comptes et l'efficacité de la dépense publique.

Les efforts de la DGCPT doivent s'inscrire dans une logique de modernisation de ses modes d'action pour améliorer davantage les résultats dans ses missions traditionnelles et nouvelles et satisfaire les besoins croissants et légitimes des partenaires, des usagers et de son personnel, dans le respect des normes internationales, tout en s'organisant pour faire face aux nouveaux défis que sont principalement la bonne gouvernance économique, la transparence, la décentralisation et la valorisation de la fonction de gestionnaire de la trésorerie publique.

Cette logique nécessite le développement du pilotage du réseau par le renforcement des fonctions de réglementation, d'audit, de programmation, d'évaluation, de suivi et de mesure des performances.

Le développement du système de production et de valorisation de l'information ainsi que la volonté de s'ouvrir davantage aux partenaires doivent être également pris en compte dans l'organisation adoptée.

La modernisation du Trésor public ne pourra se faire sans une réforme des structures, en renforçant sa présence sur toute l'étendue du territoire national, et de la conduite de ses missions. La politique immobilière privilégiera la qualité de l'accueil du public, le renforcement de la sécurité et les conditions de travail des agents.

Les nouvelles orientations doivent se décliner en un repositionnement stratégique sur la production de comptes de qualité, la célérité dans l'exécution des dépenses publiques, le développement d'un réseau de comptables partenaires privilégiés des collectivités locales et des autres correspondants du Trésor et en une prise en charge des nouveaux métiers du Trésor. Dans ce cadre, il s'agira de s'orienter vers une plus grande professionnalisation de la mission de recouvrement des créances publiques, un renforcement et une mise à niveau pour l'activité bancaire à travers notamment la mise en place d'une plateforme de monétique et de gestion de trésorerie(y compris au sens large la gestion de la dette publique, de collecte de l'épargne et de gestion du portefeuille). Ces nouvelles options nécessitent une intégration avisée des TIC.

Partie 3 : LES CHOIX STRATEGIQUES

3.1. LA VISION

La DGCPT, acteur fondamental de la vie économique et financière du pays, fait face à des enjeux importants qui interpellent ses différents services et l'ensemble du personnel. La maîtrise des forces, faiblesses et défis relevés dans le diagnostic implique la mobilisation de tous les acteurs et la coordination des différentes interventions vers une cible unique qui matérialise le futur voulu pour la DGCPT.

La situation idéale, énoncée par les autorités de la DGCPT consiste à faire du Trésor « **Une administration moderne et performante, au service du développement** », à l'horizon 2018. Cette vision du Trésor de demain, qui centralise les différentes préoccupations des acteurs, a été définie en référence au contexte, aux forces et faiblesses et aux enjeux actuels et futurs. Elle suppose, entre autres, la dématérialisation des procédures, outils et modes de gestion.

Le triptyque « modernisation, performance et développement » qui constitue les mots clés de cette expression témoigne de la grande ambition des autorités et de la qualité de leurs réflexions prospectives qui cadrent bien avec les nouveaux paradigmes de la gestion des affaires publiques, inspirés des règles de la Nouvelle Gestion Publique.

La modernisation des services, la rénovation des procédures et des modes de gestion notamment la promotion des règles basées sur l'éthique et la transparence sont devenues des impératifs à respecter par les services administratifs, eu égard aux mutations intervenues au niveau international et sous régional.

La réalisation de performances est l'une des obligations auxquelles les services publics sont astreints depuis l'avènement des nouvelles directives de l'UEMOA. La DGCPT, fortement impliquée dans l'exécution des dispositions de ces textes, place l'efficacité socio-économique, la qualité des services et l'efficacité de gestion au centre des finalités de ses actions. Le respect de ces trois dimensions de la performance devra permettre d'assurer le bien-être du citoyen, de satisfaire l'utilisateur du service public et d'optimiser les ressources mobilisées auprès du contribuable.

La réalisation de performances régulières permettra à la DGCPT de retrouver une « position de pôle d'excellence » au sein du ministère des Finances et de l'administration, d'assurer l'épanouissement de ses agents et, au-delà, de contribuer davantage au développement socio-économique du pays.

La nécessité d'opérer ces changements, de réaliser des performances appréciables et de hisser le Trésor à une position de référence a été soulignée par les acteurs de tous les échelons de la DGCPT à travers, entre autres, les réponses aux questionnaires formulés lors du diagnostic. Ce vœu réaffirmé à diverses occasions marque la volonté et les bonnes dispositions des agents à œuvrer dans le sens de la vision dégagée par les autorités. Cette bonne volonté des agents s'appuie sur les valeurs de rigueur, de performance, d'objectivité, de neutralité, de disponibilité et de solidarité partagées par les agents au sein de l'ensemble des structures de la DGCPT.

Les changements précis et mesurables à produire pour la concrétisation de la vision sont définis à travers les objectifs stratégiques qui constituent les engagements, en termes de résultats visés, pris par les responsables de la DGCPT.

3.2. LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

Les objectifs stratégiques de la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor visent à :

- améliorer la qualité comptable ;
- améliorer la qualité des prestations de service public ;
- promouvoir les nouveaux métiers du Trésor (recouvrement des créances contentieuses, suivi du secteur public et parapublic, gestion du portefeuille de l'Etat, gestion de la trésorerie et promotion des instruments de collecte de l'épargne) ;
- moderniser la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor et améliorer la gestion des ressources humaines.

Objectif 1 : Améliorer la qualité comptable

L'une des missions principales de la DGCPT est la tenue de la comptabilité de l'Etat ainsi que la production et la diffusion des états comptables et financiers. Tout naturellement, le premier objectif vise à améliorer la qualité comptable. Pour cela, deux orientations ont été identifiées :

- l'amélioration du système comptable et statistique ainsi que le système de reporting financier ;
- la formation et la mise à niveau des acteurs de la comptabilité de l'Etat, des collectivités locales, des agences, établissements publics et autres organismes publics assimilés.

Orientation 1 : Améliorer le système comptable et statistique ainsi que le système de reporting financier

Cette orientation se décline en cinq axes :

- l'amélioration du système comptable et statistique actuel de l'Etat ;
- la réussite de la réforme comptable et statistique de l'Etat ;
- l'amélioration de la comptabilité des collectivités locales ;
- l'application effective des règles de la comptabilité publiques dans les agences, établissements publics et autres organismes publics assimilés ;
- l'amélioration du système de reporting financier.

La dématérialisation d'une part, du circuit de la dépense et d'autre part, des pièces financières est également, envisagée pour améliorer les délais de traitement des dossiers ainsi que ceux de production des comptes. Elle suppose toutefois, l'implication d'autres services du Ministère ainsi qu'un système d'information performant. Elle doit être mise en repérage, voire faire l'objet d'études de faisabilité. Cette action n'apparaît pas dans le plan d'action du fait de certains aléas liés à la faisabilité et à son coût. Néanmoins, des activités seront menées dans ce sens, le cas échéant, avec l'assistance des partenaires techniques et financiers en vue d'anticiper sur sa mise en œuvre, avant même l'échéance de ce PDSAT.

Le premier axe, décliné en plusieurs actions vise à :

- améliorer les supports comptables utilisés et leur adéquation en termes d'ergonomie, de simplicité et de sécurité ;
- remédier aux imprécisions et omissions relevées dans les instructions de base (instructions applicables aux postes comptables centralisateurs et non centralisateurs) et à appliquer en totalité les procédures comptables relatives aux opérations des postes à l'étranger ;
- élaborer un TOFE conforme aux normes standards et réconcilié avec les statistiques monétaires ;
- créer un poste comptable spécialisé dans les projets sur financements extérieurs ;
- appliquer une comptabilité à partie double au niveau de la DGID ;

Le second axe vise à réussir les réformes comptable et statistique dont la mise en œuvre incombe au comité technique sectoriel « Réforme de la comptabilité de l'Etat » dirigé par la DGCPT. Il s'agit de :

- compléter le cadre réglementaire notamment par l'élaboration du recueil des normes comptables et des instructions comptables ;
- familiariser les utilisateurs au nouveau plan de comptes (enregistrer directement, les recettes et les dépenses en classes 1, 2, 6 ou 7, sans modifier le fait générateur) ;
- intégrer dès 2015 les participations et la dette financière de l'Etat dans les comptes ;
- élaborer et intégrer le bilan d'ouverture dans les comptes de l'Etat ;
- mettre en place de la comptabilité d'exercice (enregistrement au stade des nouveaux faits générateurs notamment au moment de la liquidation ou l'émission du titre de perception) ;
- élaborer les premiers états financiers de l'Etat en 2018 ;

- élaborer le TOFE selon le manuel de statistiques des finances publiques de 2001.

Le troisième axe porte sur la tenue de la comptabilité des collectivités locales.

Cet axe se décline à travers les actions suivantes :

- la transposition de la directive de l'UEMOA n° 01/2011/CM/UEMOA portant régime financier des collectivités territoriales, ce qui permettra une modernisation de la gestion budgétaire, comptable et financière des collectivités locales ;
- l'amélioration de la qualité de l'information financière qui se traduirait par le respect des délais dans la production des situations financières ;
- la formation des comptables et des ordonnateurs au nouveau cadre budgétaire et comptable ce qui permettra à terme une meilleure maîtrise des règles budgétaires et comptables.

Le quatrième axe porte sur l'application effective des règles de la comptabilité publique dans les établissements publics, les agences et les organismes publics assimilés.

Il comprend :

- l'actualisation du régime financier des agences, établissements publics et autres organismes publics assimilés ;
- l'élaboration de l'instruction sur la reddition des comptes pour permettre une production conforme des comptes de gestion ;
- la réalisation d'une étude sur l'opportunité d'un plan comptable des agences, établissements publics et autres organismes publics assimilés ;
- la formation des agents comptables et des ordonnateurs pour une meilleure maîtrise des règles de la comptabilité publique.

L'amélioration du cadre réglementaire, qui constitue le dernier axe de cette orientation, s'accompagne nécessairement d'une optimisation du système de reporting financier, celui-ci devant permettre d'assurer la diffusion d'une information comptable et financière claire, fiable, exhaustive et rapide ainsi que la production dans les délais légaux et réglementaires des comptes de gestion pour les collectivités locales et les états financiers pour l'Etat, les établissements publics, agences et autres organismes publics similaires.

Cet axe s'articule autour des actions suivantes :

- l'actualisation de l'arrêté portant nomenclature des pièces justificatives en tenant compte des particularités des organismes publics ;
- la mise à jour du texte portant réglementation concernant les comptables publics ;
- le renforcement des structures de centralisation à l'ACCT constituées de spécialistes en charge du suivi des comptes consolidés et de l'élaboration du CGAF ;
- le placement de l'ACCT au cœur du dispositif de contrôle de la qualité des comptes.

Orientation 2 : Former et mettre à niveau les acteurs de la comptabilité

A travers cette orientation, la DGCPT s'engage dans un volet capital de sa modernisation, précisément le renforcement des capacités de ses ressources humaines dans le domaine de la comptabilité de l'Etat, des collectivités locales, des agences, établissements publics et autres organismes publics assimilés.

La mise à niveau des cadres (axe 2), la formation des agents (axe 1) ainsi que la diffusion de la réglementation comptable (axe 3) vont permettre d'atteindre des résultats probants dans l'amélioration des procédures comptables et la fiabilisation des états de synthèse.

Dans cette perspective, les actions suivantes devront être mises en œuvre :

- organiser des sessions de formation en comptabilité ;
- renforcer le poids des réformes comptables dans le programme de formation ;
- élaborer des programmes annuels de formation en direction notamment des agents des collectivités locales et des organismes du secteur public et parapublic ;
- organiser des séminaires et ateliers de formation sur la qualité comptable ;

- mettre en ligne la réglementation comptable.

Objectif 2 : Améliorer la qualité des prestations de service public

Le deuxième objectif du plan de développement stratégique du Trésor gravite autour de trois orientations :

- améliorer le système de gestion de la dépense publique ;
- améliorer la qualité des services rendus aux usagers ;
- consolider et élargir l'offre de prestations aux correspondants du Trésor.

Orientation 1 : Améliorer le système de gestion de la dépense publique

L'amélioration du système de gestion de la dépense publique qui constitue, notamment, un levier efficace de soutien à l'économie, occupe une importance de premier plan dans la mise en œuvre du PDSAT.

A cet égard, une attention particulière est accordée aux délais de traitement des dossiers de dépense (axe^o 1) et à la maîtrise de l'encours des instances de paiement (axe 2).

Ces axes sont déclinés à travers les actions suivantes :

- respect des délais de contrôle et de visa ;
- réduction des délais de règlement des dépenses de l'Etat ;
- amélioration du dispositif de suivi informatisé des instances de paiement.

Orientation 2 : Améliorer la qualité des services rendus aux usagers

L'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers doit se traduire de façon marquée par la prise en charge des axes de rapprochement du Trésor public des usagers (axe 1), de développement de la fonction accueil-orientation-information (axe 2) et du traitement diligent du courrier (axe 3).

Les actions qui sous-tendent cette orientation visent à renforcer l'efficacité de la DGCPT dans la fourniture de prestations de service public de qualité aux usagers, dans leur prise en charge, dans la mise à disposition de la bonne information dans les meilleures conditions, et dans le cadre d'une plus grande proximité des services du Trésor.

Les services du Trésor sont présents sur quasiment toute l'étendue du territoire national, à l'échelle des régions, des départements et des différents ordres de collectivités locales. Ce maillage du territoire national demande toutefois à être renforcé afin de rapprocher davantage le Trésor public des usagers : c'est l'objet de cette orientation.

Dans cette perspective, la DGCPT s'est fixée l'objectif de réformer la carte du réseau des postes comptables. Ainsi, certains postes comptables seront éclatés et d'autres seront créés pour mieux coller à la configuration de l'administration territoriale.

Pour atteindre ces résultats, la DGCPT a fait le choix d'actions concernant :

- le rapprochement des services du Trésor aux usagers avec :
 - l'éclatement de certains postes comptables notamment la Pairie générale du Trésor ;
 - l'érection et/ou la création de postes comptables aux niveaux régional et départemental;
- le développement de la fonction accueil-orientation-information avec :
 - la création des guichets d'accueil dans tous les services du Trésor ;
 - l'aménagement d'espaces fonctionnels dans tous les services du Trésor ;
 - la mise en place d'un dispositif pour faciliter l'accès des personnes à mobilité réduite ;
 - l'introduction des instruments signalétiques dans les services ;
 - la généralisation du dispositif d'identification individuelle des agents.

- la gestion du courrier par :
 - des réponses aux courriers dans un délai de soixante douze heures ;
 - des réponses d'attente dans l'immédiat pour les courriers nécessitant des études approfondies et de façon définitive dans un délai d'un mois à compter de l'accusé de réception;
 - l'optimisation et sécurisation de l'acheminement du courrier.

[Orientation 3 : Consolider et élargir l'offre de prestations aux correspondants du Trésor](#)

La gestion des finances des collectivités locales (axe 1) et des dépôts des autres correspondants du Trésor (axe 2) constitue une des missions essentielles de la DGCPT qui seront consolidées et renforcées dans le cadre de la mise en œuvre du PDSAT.

Dans le cadre d'un partenariat affirmé avec les collectivités locales, cette gestion vise :

- une meilleure maîtrise du cadre législatif et règlementaire de gestion des finances locales par une offre de prestations de conseil aux élus ;
- une mise à disposition rapide d'une information statistique, financière et comptable de qualité ;
- un renforcement des capacités en gestion financière en appuyant la formation des élus et des agents des collectivités locales ;
- une amélioration des finances des collectivités locales.

Cette orientation propose également d'agir sur la gestion des dépôts des autres correspondants du Trésor :

- en modernisant le système de gestion des dépôts par le développement et/ou l'amélioration d'applicatifs informatiques ;
- en offrant aux correspondants une garantie de la liquidité des dépôts conformément à la réglementation ;
- en améliorant l'offre de service aux correspondants du Trésor avec la mise à disposition rapide des chèquiers et des relevés de compte.

Objectif 3 : Promouvoir les nouveaux métiers du Trésor

La Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor a connu au cours de ses dernières années des changements institutionnels tendant à rendre plus cohérente son organisation. Il en est ainsi de la création de la Direction du Secteur parapublic et de la Direction de la Dette publique. Ces deux Directions participent activement à la mise en œuvre de la politique financière et de gestion de la trésorerie de l'Etat, permettant ainsi, au sein de la DGCPT, un rééquilibrage entre les fonctions de comptabilité publique et celles de Trésor.

De même, l'expérience et l'expertise des agents du Trésor en matière de recouvrement pourraient être mises à profit par l'Etat, pour le recouvrement de certaines créances contentieuses, afin de réduire les coûts d'administration et de gestion de ces contentieux.

De ce point de vue, ce troisième objectif du PDSAT, qui s'articule autour de cinq orientations, vise à prendre en charge le recouvrement des créances contentieuses, à améliorer le suivi du secteur public et parapublic et la gestion du portefeuille de l'Etat ainsi que la gestion de la trésorerie et la promotion des instruments de collecte de l'épargne par l'adoption des meilleures méthodes, instruments et procédures de mobilisation et d'allocation des fonds au profit de l'Etat et de ses démembrements.

[Orientation 1 : Prendre en charge le recouvrement des créances contentieuses](#)

Avec le transfert du recouvrement des impôts directs d'Etat au profit de la DGID, la DGCPT, tout en mettant l'accent sur la promotion des métiers liés notamment à la gestion de la trésorerie, doit opérer,

en ce qui concerne le recouvrement, un recentrage sur les créances contentieuses. A cet effet, la RGT doit développer cette activité dans le contexte du dépérissement éventuel de certaines entités de l'Etat qui en assuraient jusqu'ici la charge. Cette option garantira la réalisation d'économies d'échelle par l'Etat du Sénégal. Ainsi, l'axe unique consistera à assurer l'administration et la gestion optimale du recouvrement des créances contentieuses de l'Etat.

Orientation 2 : Améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat et de la dette publique

Dans le cadre du PDSAT, l'amélioration de la gestion de la trésorerie de l'Etat repose sur six (6) axes fondamentaux que sont :

- l'administration et gestion comptable de la dette ;
- le renforcement des capacités des agents du Trésor ;
- la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle de la trésorerie ;
- la sécurisation des postes comptables et des dispositifs d'approvisionnement de fonds ;
- la mise en œuvre de la stratégie de Compte unique du Trésor ;
- la modernisation des instruments de paiement/monétique.

La création d'une Direction de la Dette publique intervenue le 12 avril 2011 permet d'unifier la gestion de la dette publique. La structure a grandement besoin d'être fortement appuyée; les intervenants ad hoc seront initiés aux techniques modernes de gestion de la trésorerie et à l'anglais des finances.

Un dispositif de suivi du niveau des liquidités sera mis en œuvre ainsi qu'un système d'annonces de trésorerie. Un nouveau cadre de collaboration avec les banques sera élaboré pour la conclusion de conventions plus avantageuses. Avec ce nouveau dispositif, l'activité de placement de l'épargne publique à très court terme ainsi que le recours à l'emprunt à très court terme pourraient connaître un développement au Sénégal.

Le niveau de sécurisation des postes comptables sera hissé à des standards élevés à même de garantir la sauvegarde des deniers publics. Tous les comptes bancaires réceptacles de deniers publics seront répertoriés et l'ouverture de nouveaux comptes bancaires sera strictement encadrée afin de permettre une gestion rationnelle des fonds publics.

Il s'agira également, d'examiner les modalités de modernisation des instruments de paiement et le cas échéant, de mettre en place une plateforme de monétique.

Orientation 3 : Promouvoir des instruments de collecte de l'épargne

Une bonne collecte de l'épargne est devenue nécessaire pour répondre aux exigences d'une politique d'investissements publics d'envergure. Cette orientation de l'objectif n° 3 se décline à travers les deux (2) axes ci-après qu'il reviendra à la DGCPT de mettre en œuvre :

- animer et développer le marché de placement des titres d'Etat ;
- développer la communication.

Des actions sont envisagées pour assurer une collecte de l'épargne dynamique et raisonnée.

Il s'agit de développer une gamme élargie de produits dont la modernité devrait être garante de l'attractivité et de la rentabilité, pour une diversification des modalités de financement de l'Etat, dans le cadre d'un programme annuel d'émissions de titres maîtrisé.

Pour ce faire la DGCPT, en inscrivant ses actions dans une logique de benchmarking, va travailler à la constitution d'un groupe de spécialistes en valeurs du Trésor (SVT) avec l'appui de la BCEAO, tout en mettant en œuvre une politique active de promotion des produits.

En l'occurrence, les actions de communication viseront dans un premier temps les investisseurs institutionnels avant de s'étendre progressivement au grand public.

Orientation 4 : Assurer un meilleur suivi du secteur public et parapublic

La DGCPT se propose de développer une expertise spécifique en matière de réglementation et d'organisation du secteur public et parapublic, d'abord en réalisant un diagnostic et en proposant un cadre légal et réglementaire adapté aux opérations particulières de ce secteur et en élaborant un dispositif d'analyse, de veille et d'alerte à même d'assurer un suivi et une surveillance de ce secteur ainsi que de l'utilisation des fonds publics.

Dans cette perspective, des actions de formation spécifiques en comptabilité privée, en analyse financière, en diagnostic d'entreprise, en restructuration financière, en droit des entreprises etc. seront initiées à destination des personnels concernés.

De même, un observatoire du Secteur public et parapublic sera mis en place pour permettre notamment de raccourcir les délais de transmission des données nécessaires à la production des situations de synthèse sur le Secteur.

Orientation 5 : S'orienter vers une gestion dynamique des participations de l'Etat

Le premier axe relatif à la consolidation et au renforcement du service en charge des participations de l'Etat garantira la préservation des intérêts patrimoniaux de l'Etat par notamment des choix d'investissement rationnels.

La création en 2009 de la Direction du Secteur parapublic devenue opérationnelle en 2011 doit permettre l'exécution correcte de cette nouvelle fonction classée parmi les métiers modernes du Trésor.

L'amélioration du pilotage des entreprises du secteur public et parapublic passe par une présence plus affirmée et un renforcement de l'efficacité de l'Etat actionnaire (axe 2).

Les actions à entreprendre dans ce cadre concernent d'une part la définition et la mise en œuvre par la DGCPT, en relation avec les autres services compétents de l'Etat, de la politique de privatisations et de prises de participations, et d'autre part, l'appui, le conseil et la modernisation des règles de gouvernance et la définition claire des obligations des administrateurs, afin de renforcer l'effectivité du contrôle de la gestion des organes de direction.

Objectif 4 : Moderniser la DGCPT et la gestion des ressources humaines

L'objectif 4 du PDSAT traduit une volonté de la DGCPT de procéder à la modernisation de ses services et une meilleure gestion des ressources humaines.

Il constitue un objectif transversal visant à permettre au Trésor public de s'acquitter de sa mission de service public avec des moyens matériels suffisants et adéquats ainsi que des ressources humaines motivées et de qualité.

Il s'articule autour de quatre orientations ci-après :

- formaliser l'identité du Trésor ;
- améliorer l'environnement matériel de travail ;
- améliorer les conditions d'exercice des missions ;
- développement de la communication interne et de la communication externe.

Le volet formation qui devrait compléter la liste est pris en charge au niveau de chaque objectif, et fera l'objet d'un programme spécifique dans le plan d'actions.

Orientation 1 : Formaliser l'identité du Trésor Public

Trois (03) axes sont identifiés pour la mise en route et l'achèvement de l'orientation 1 :

- la confection d'un logo, d'une identité visuelle et d'une charte graphique ;
- l'élaboration d'une charte déontologique du Trésor public;
- l'institution de distinctions, décorations et récompenses aux agents.

Ces axes reposent sur un certain nombre d'actions qui nécessitent que soit conduite une étude sur les aspects communicationnels et axiologiques constitutifs de l'identité du Trésor public (logo, charte graphique, structure architecturale des bâtiments, signalétique interne et externe). Cette étude sera suivie notamment, par la rédaction de la charte déontologique et les textes réglementaires appropriés.

Orientation 2 : Améliorer l'environnement matériel de travail

Améliorer l'environnement matériel du travail est devenu une préoccupation majeure pour une meilleure performance. Pour cela deux (2) axes sont reconnus essentiels :

- la modernisation des infrastructures et des équipements ;
- le renforcement du parc informatique.

Les actions prévues, dans ce cadre devront permettre de réaliser pleinement cette orientation à travers une politique hardie de construction et de réhabilitation des bâtiments abritant les différents services de la DGCPT (notamment le siège intégrant un parking souterrain et un réfectoire) ainsi que d'un centre de loisirs et de sports. De même, tous les services comptables et administratifs seront dotés de véhicules fonctionnels et adaptés à leurs besoins.

Tous les bâtiments de la DGCPT disposeront de groupes électrogènes performants et de mobiliers de bureau adéquats. Il demeure évident qu'un dispositif efficace de maintenance des acquisitions et réalisations sera un gage de pérennisation des actions entreprises.

Dans un souci de rationalisation des dépenses et de promotion du développement durable, la DGCPT étudiera les conditions de recours, à moyen terme à l'énergie solaire.

Le volet informatique sera aussi pris en considération. Il est en effet, retenu de procéder à l'acquisition de matériel informatique en nombre suffisant, de développer ou d'acquérir des logiciels, de réaliser des réseaux et systèmes informatiques.

Dans ce domaine, également, la maintenance sera un élément primordial à prendre en compte.

Toutes ces actions mises en œuvre devraient aboutir à l'amélioration conséquente du fonctionnement des services et des conditions de travail.

Orientation 3 : Améliorer les conditions d'exercice des missions

La maîtrise du cycle métier ne peut se faire sans l'amélioration des conditions d'exercice des missions. Quatre (4) axes sont à mettre en œuvre :

- le développement et la modernisation de l'informatique au Trésor ;
- le renforcement du dispositif de contrôle interne ;
- la mise œuvre du PDSAT ;
- le renforcement de la gestion des ressources humaines.

Concernant le volet informatique, il s'agit d'élaborer et de diffuser le schéma directeur informatique du Trésor. En attendant l'implantation et l'exploitation optimale du Système Intégré de Gestion de l'Information Financière (SIGIF), le déploiement intégral du progiciel ASTER dans le réseau comptable y compris dans les postes diplomatiques sera consolidé. De même, des logiciels tels que COLLOC, et ceux concernant le recouvrement et les comptes de dépôt seront réécrits ou enrichis et leur utilisation généralisée.

Les opérations d'encaissement seront davantage sécurisées par la généralisation des quittances automatisées. Tous les agents intervenant dans ces domaines seront familiarisés aux nouveaux outils mis en place après des formations appropriées.

La Direction du Contrôle interne assurera la promotion de bonnes pratiques et une meilleure organisation des services et des procédures internes. Il s'agit pour cela, de favoriser l'autodiagnostic dans toutes les tâches quotidiennes à l'aide de référentiels et supports de contrôle interne. Il s'y ajoute également la formation du personnel en audit et contrôle interne et notamment la vulgarisation des techniques et procédures y relatives dans tous les services comptables et administratifs.

Une attention particulière sera apportée à la gestion des ressources humaines. Outre le volet formation, précédemment évoqué, la DGCPT mettra en place un dispositif de distinction, de décoration et de récompense des meilleurs agents et de personnalités ayant rendu des services au Trésor public sénégalais.

Sur le registre des motivations des personnels, les services comptables seront hiérarchisés en fonction de critères objectifs, les textes relatifs aux avantages alloués aux agents seront mis à jour, une perspective de carrière sera tracée pour chaque catégorie d'agents et la formation continue des agents sera renforcée.

Enfin, les services administratifs et comptables centraux doivent être pourvus en personnel suffisant, en qualité et en quantité, pour mieux satisfaire les missions qui leur sont confiées.

Orientation 4 : Développer la communication interne et externe

La communication, qu'elle soit interne ou externe, est devenue un enjeu de taille dans la vie des organisations dans la mesure où elle traduit le modernisme, la vitalité et la transparence.

Quatre (4) axes devront permettre de rendre la DGCPT plus visible :

- l'amélioration de la présentation du site web de la DGCPT et la mise à jour régulière de son contenu ;
- le développement des relations publiques ;
- la diffusion de l'information et de revues périodiques ;
- le développement des fonctions de documentation et de gestion des documents administratifs et comptables.

Il s'agit de mieux faire fonctionner le comité de gestion du site web pour son actualisation permanente, de rendre opérationnelle également la Cellule de communication et du Protocole ayant notamment en charge la promotion de l'image de la DGCPT.

Pour cela un programme annuel de rencontres avec tous les partenaires sera aussi élaboré. Une large diffusion des textes réglementaires à l'endroit de tous les services et de tous les agents sera assurée. Le bulletin de liaison interne, dans sa nouvelle version enrichie, aura une parution régulière.

Le volet « archives et documentation » ne sera pas en reste. Un guide ainsi qu'un manuel de procédures seront élaborés qui permettront une organisation et un traitement efficace des archives des différents services. Les outils de gestion des documents notamment les plans de classification et tableaux de gestion seront élaborés et mis en œuvre. Chaque poste comptable sera doté d'un local d'archivage et les fonds documentaires seront numérisés. Ces dispositions permettront une maîtrise des documents qui engagent la responsabilité des comptables et ceux qui leur servent de référence pour un exercice sécurisé et efficace de leurs missions.

Tableau synoptique des forces, faiblesses et objectifs de la DGCPT

Ce tableau résume les résultats, non classifiés, du diagnostic des services de la DGCPT et les objectifs pour concrétiser la vision des responsables du Trésor.

| <i>Forces</i> | <i>Faiblesses</i> | <i>Défis</i> | <i>Objectifs</i> |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Qualité des agents • Compétence et polyvalence du personnel d'encadrement • Organisation des postes en réseau • Connaissance approfondi du tissu économique et financier local • Position centrale dans le fonctionnement des services étatiques à l'étranger • Profond désir de changement affiché par les agents | <ul style="list-style-type: none"> • Communication encore au stade embryonnaire • Non opérationnalité de la cellule de communication • Inadéquation de la définition des missions • Pesanteur de la tradition bureaucratique dans les procédures • Insuffisance des conseillers techniques • Manque de visibilité des services propres • Inadaptation des structures internes aux enjeux des missions • Exercice encore rudimentaire des métiers modernes du Trésor • Exigüité des postes comptables • Inadaptation de la structuration des postes comptables aux réformes administratives • Modicité des dotations budgétaires • Insuffisance du personnel cadre au niveau central | <ul style="list-style-type: none"> • Jeter les bases de la modernisation et du développement des services • Redynamiser les fonctions du Trésor et adapter son organisation aux nouvelles exigences en matière de gestion des finances publiques • Développer un système de production et de valorisation de l'information et s'ouvrir aux partenaires • Améliorer la qualité de l'accueil, la sécurité et les conditions de travail • Assurer l'intégration avisée des TIC dans la gestion des missions du Trésor • Adopter les standards de gestion des services du Trésor en vigueur dans certains pays • Assurer le repositionnement stratégique de la DGCPT pour la prise en charge des nouveaux métiers du Trésor | <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer le système comptable et statistique de l'Etat, la comptabilité des collectivités locales, la comptabilité des organismes du secteur public et parapublic et le système de reporting financier • Améliorer la qualité des prestations de services publics • Promouvoir les nouveaux métiers du Trésor • Moderniser la DGCPT et la gestion des ressources humaines |

3.3. LA STRATEGIE DE MISE EN OEUVRE

La définition des priorités et des objectifs du Trésor à été suivie d'un travail de réflexion visant à déterminer la stratégie à mettre en œuvre pour la réalisation de la vision énoncée par les autorités. Il s'est agi de définir un ensemble d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour l'atteinte des objectifs retenus.

3.3.1. Présentation de la stratégie

Dans un contexte marqué par l'évolution des outils et des modes d'intervention de l'Etat, l'amélioration de la qualité comptable est une nécessité et une priorité de premier ordre pour satisfaire les exigences d'exhaustivité et de fiabilité prônées par la réforme des Finances publiques. Le suivi et l'évaluation des politiques publiques ainsi que la mesure de l'efficacité et de l'efficience des interventions de l'Etat, piliers majeurs de la gestion axée sur les résultats, impliquent la production d'une information comptable et financière fiable et disponible dans les délais requis.

Au-delà de la production des informations comptables et financières, la DGCPT est interpellée sur la qualité des prestations fournies à ses partenaires et usagers. L'amélioration de la qualité de ces prestations passe par la diligence des procédures de paiement de dépenses, l'augmentation des taux d'exécution budgétaire et l'amélioration de l'accueil ainsi que l'information du public y compris les correspondants du Trésor.

La stratégie adoptée, à la suite de l'analyse des scénarios susceptibles de se présenter à moyen et long terme, pour la réalisation de ces objectifs, est orientée sur la réforme et le recentrage des missions du Trésor et la définition de nouveaux référentiels d'organisation et de fonctionnement des services

3.3.2. Pertinence de la stratégie

La stratégie de développement de l'administration du Trésor repose sur les piliers d'intervention suivants : la **qualité comptable**, la **formation** du personnel, le **cadre de travail**, la **sécurité des postes et des procédures**, la **qualité des prestations** et la **communication-partenariat**.

Le choix de ces axes d'intervention se justifie au regard des missions du Trésor, de la nature des objectifs poursuivis, des capacités de la DGCPT et de ses faiblesses. En effet, l'organisation actuelle des services centraux du Trésor et des postes comptables déconcentrés n'est pas favorable à l'amélioration de la qualité comptable et des prestations de service public. Elle ne favorise pas non plus l'amélioration de la gestion de la trésorerie et le développement des ressources humaines. La DGCPT doit donc adapter son organisation pour bien relever les défis qui sont les siens. La réorganisation des services devra s'accompagner de l'acquisition d'infrastructures et d'équipements en nombre suffisant. Ces infrastructures et équipements doivent permettre d'améliorer sensiblement la qualité de la comptabilité et des prestations fournies aux usagers, aux correspondants et aux partenaires du Trésor. Ils pourraient également favoriser l'amélioration de la gestion de la Trésorerie et la modernisation de la DGCPT. Afin d'optimiser leur rendement et d'assurer leur entretien, ils devront être utilisés dans un environnement sécurisé et par un personnel suffisant bien formé et qualifié.

Au plan opérationnel, la mise en œuvre de cette stratégie repose sur le déroulement d'un Plan d'actions et la signature et l'exécution d'un contrat de performance entre le Ministère de l'Economie et des Finances et la DGCPT. L'appui des partenaires sera également sollicité pour la mobilisation des ressources et les interventions techniques nécessaires à la réalisation de certaines actions.

**Partie 4 :MISE EN ŒUVRE
OPERATIONNELLE ET SUIVI-EVALUATION DU
PDSAT**

La mise en œuvre et l'évaluation du plan d'actions et du contrat de performance seront effectuées suivant une démarche participative avec l'implication de tous les segments de la DGCPT. Cette approche permettra de mieux vulgariser la vision énoncée et de tirer le meilleur du potentiel des agents par l'appropriation de la stratégie et leur engagement dans l'exécution des actions entreprises.

4.1. LA MISE EN ŒUVRE DU PDSAT

La coordination de la mise en œuvre du PDSAT sera assurée par la Division de la Modernisation et de la Stratégie (DMS), nouvellement créée. A cet effet, la DMS devra veiller à la bonne exécution et au suivi- évaluation des plans d'actions, des contrats de performance et des autres documents de mise en œuvre du PDSAT (financement des partenaires...), en rapport avec les services compétents.

4.1.1. Présentation du plan d'actions 2014-2018

Le Plan d'actions est le cadre opérationnel du plan stratégique. Il décline les actions retenues dans le PDSAT en termes d'activités, de responsabilités et de coûts. Ces activités sont assorties des indicateurs permettant de mesurer leur niveau de réalisation et le degré d'atteinte des objectifs auxquels elles se rapportent. Elles sont regroupées par « programmes », correspondant plus ou moins aux différentes missions des directions et services de la DGCPT, afin de faciliter la coordination des activités et éviter les conflits de compétences. A titre d'exemple, les activités de formations projetées pour les différents directions et services de la DGCPT sont regroupées dans le « Programme Formation » qui sera piloté par le CPFPT (Voir tableau n° 01).

PLAN DE LA DGCPT POUR LES CINQ PROCHAINES ANNEES

N.B :

- *Les axes d'intervention sont écrits en majuscules. Un ou plusieurs axes renvoient à un objectif ;*
- *Les actions sont inscrites en gras ; les objectifs auxquels elles se rattachent sont indiqués entre parenthèses ;*
- *Les activités qui composent les actions sont mentionnées en italiques.*

PLAN DE LA DGCPT POUR LES QUATRE PROCHAINES ANNEES

| Axes/Actions/Activités | | Résultats attendus | Indicateur(s) de résultat | Coût(en millions) | Hypothèse (s)/risque/observation(s) | Responsable (s) |
|--|-----------|---|--|-------------------|---|-------------------|
| QUALITE COMPTABLE | | | | | | |
| Améliorer le système comptable et statistique actuel (1) | | | | | | |
| Améliorer les supports comptables | 2014-2017 | Les procédures et les flux financiers sont sécurisés | Niveau des risques liés aux procédures et aux flux financiers | | | |
| Mettre en place un réseau comptable dans les postes diplomatiques et consulaires et mettre en application l'instruction sur la comptabilité des postes diplomatiques | 2015-2018 | Les opérations des postes diplomatiques et consulaires sont centralisées dans la balance générale des comptes consolidés du Trésor | Architecture de la balance générale des comptes consolidés | 1500 | | |
| Mettre en place un réseau de comptables directs du Trésor dans les services de la DGID et redéfinir les responsabilités en matière de recouvrement | 2014-2017 | La comptabilité des services fiscaux est mieux suivie ; Le régime des responsabilités redéfini | Niveau d'exhaustivité et de qualité des documents comptables de la DGID ; Disponibilité du texte sur le régime de responsabilité du recouvrement des impôts directs | 40 | Signature du texte par l'autorité compétente | |
| Réconcilier régulièrement le TOFE avec les statistiques monétaires | 2014-2018 | Les écarts entre les statistiques des finances publiques et les statistiques monétaires sont réduits de 15% | Evolution des écarts entre les statistiques des finances publiques et les statistiques monétaires | | Fiabilité de la balance générale des comptes consolidés | |
| Créer un poste comptable spécialisé pour les projets financés par les PTF | 2015 | Les données des projets financés par les PTF dans la comptabilité de l'Etat sont intégrées dans la balance générale des comptes consolidés | Structure de la Balance générale des comptes consolidés | 300 | Accord des PTF | DMS/DCP DDP/TG |
| Auditer les procédures et élaborer un guide de procédures | 2014-2015 | Les écarts et anomalies sont réduits de 20 % par an grâce à la normalisation et à la standardisation des tâches | Evolution du taux des écarts et des anomalies (de 20 % à l'année N, 40% à l'année N+ 1, 60% à l'année N+2 et 80% à l'année N+3) | | | DCP/DC I |
| Réussir la réforme comptable et statistique de l'Etat(1) | | | | | | |
| Finaliser le cadre légal et réglementaire de la réforme | 2014-2016 | De nouvelles instructions comptables et un recueil de normes comptables, adaptées au cadre juridique issu de la transposition des directives 2009 de l'UEMOA, sont élaborés | Disponibilité des instructions et du recueil des normes comptables | 50 | | |
| Mettre progressivement en œuvre le nouveau PCE | 2015 | Une comptabilité de caisse modifiée (jalon 2014) est partiellement mise en œuvre | Conformité et disponibilité des documents comptables | 57 | | DCP DMS |
| | 2017 | La comptabilité d'exercice est mise en œuvre. | Conformité et disponibilité des documents comptables | 100 | | DCP DMS |
| | | Le bilan d'ouverture de l'Etat est élaboré | Disponibilité du rapport d'inventaire et du rapport d'intégration dans les comptes de l'Etat | | | |
| | 2018 | Les états financiers de l'Etat sont élaborés | Disponibilité des états financiers | | | |

| | | | | | | |
|---|-----------|---|--|----|---|------------------|
| Elaborer le TOFE selon le Manuel de Statistiques des Finances Publiques version 2001 | 2014-2017 | Le Tofe est conforme aux normes internationales | Structuration et qualité du TOFE | 80 | Disponibilité des informations | DEES |
| Tenir la comptabilité des collectivités locales (1) | | | | | | |
| Transposer la nouvelle directive de l'UEMOA relative à la comptabilité des collectivités locales | 2014 | La gestion budgétaire, comptable et financière des collectivités locales est moderne | Respect des règles comptables, budgétaires et financière | 10 | Signature des textes | |
| Améliorer la qualité de l'information financière | 2014-2018 | L'information financière est exhaustive et produite à temps | Degré d'exhaustivité et dates de production de l'information | | | |
| Appliquer les règles de comptabilité publique dans les Etablissements publics, Agences et autres Organismes publics assimilés - EPAOA (1) | | | | | | |
| Actualiser le régime financier des EPAOA | 2014 | Le régime financier des EPAOA est mis à jour | Disponibilité du décret portant régime financier des EPAOA | 20 | Signature du décret | DSP |
| Elaborer l'instruction sur la reddition des comptes | 2015 | Les comptes de gestion sont conformes aux normes | Structuration et qualité des comptes de gestion | 07 | Disponibilité de locaux ; Personnel suffisant | DSP |
| Etudier l'opportunité d'élaborer un plan comptable des EPAOA | 2016 | L'opportunité de mettre en place un plan comptable des EPAOA est déterminée | Conclusions du rapport d'étude | 30 | | DSP |
| Assurer le reporting financier (1) | | | | | | |
| Mettre à jour la réglementation concernant les comptables publics | 2014 | Le régime de responsabilité des comptables publics est révisé | Disponibilité des nouveaux textes relatifs à la responsabilité des comptables publics | | Signature des nouveaux textes | DCP |
| Mettre à jour les textes portant nomenclature des pièces justificatives en tenant compte des particularités des différentes catégories d'organismes publics | 2014-2015 | La nomenclature des pièces justificatives des dépenses est révisée | Disponibilité des nouveaux textes portant nomenclature des pièces justificatives de dépenses | 20 | Signature du ou des nouveau(x) texte(s) | DCP/ DSP |
| Améliorer la qualité des comptes de gestion | 2014-2018 | Les comptes de gestion sont conformes aux nouvelles règles et leur production automatisée | Degré de conformité des comptes aux nouvelles règles-Mode de production des comptes | | | |
| Placer l'ACCT au cœur du dispositif de contrôle de qualité des comptes | 2014-2017 | La fiabilité des documents de synthèse est améliorée | Niveau d'exhaustivité et nombre d'anomalies du document | | Opérationnalité du progiciel ASTER | ACCT/ DCI/DCP |
| Renforcer les structures de centralisation de l'ACCT | 2014-2018 | La qualité du CGAF est nettement améliorée | Niveau d'exhaustivité et nombre d'anomalies du document | 40 | | ACCT/ DCP/DCI |
| Diagnostiquer les organismes du secteur public et parapublic, proposer des réformes et mettre à jour la réglementation | 2014 | L'état des lieux du secteur public et parapublic est établi | Conclusions du rapport de diagnostic | 10 | | DSP/DCP |
| | 2015 | Un cadre de réforme du secteur public et parapublic est établi | Disponibilité de la note d'orientation sur la réforme du secteur public et parapublic | 05 | | |
| | 2016-2017 | La réglementation est mise à jour | Disponibilité des textes consacrant la réforme du secteur public et parapublic | 15 | | |
| Mettre en place un système d'information automatisé avec notamment un observatoire du secteur public et parapublic | 2014 | Le secteur public et parapublic est mieux suivi | Disponibilité et niveau de qualité des tableaux de bord, des rapports analyses financières ainsi que du rapport annuel | 25 | Le budget est consacré au financement de l'évaluation et de la formation. Le financement de l'étude et de l'acquisition du matériel est assuré par le Banque Mondiale | DSP/DCP |
| FORMATION | | | | | | |
| Tenir la comptabilité des collectivités locales (1) | | | | | | |
| Former les comptables et les ordonnateurs des collectivités locales au nouveau cadre budgétaire et comptable | 2015-2016 | Les règles budgétaires et comptables sont davantage maîtrisées | Niveau de qualité et nombre d'anomalies des documents budgétaires et comptables | 55 | | DCP/CPF PT |
| Appliquer les règles de comptabilité publique dans les EPAOA (1) | | | | | | |
| Former les agents comptables et les ordonnateurs des AEPOA | 2014-2018 | Les règles de comptabilité publique applicables aux AEPOA sont mieux maîtrisées | Niveau de qualité et nombre d'anomalies des documents budgétaires et | 50 | | |

| | | | | | | |
|--|-----------|--|--|-------|---|---|
| | | | comptables | | | |
| Organiser des formations en comptabilité privée, en analyse financière, en diagnostic d'entreprise, en restructuration financière et en droit des entreprises (Formation de tous les agents de la DSP et les administrateurs du MEF en 2014 (les autres administrateurs en 2015) | 2014-2018 | -Les agents de la DSP et les administrateurs représentant l'Etat maîtrisent les procédures comptables et les règles de gestion financière du secteur public et parapublic ; - Un guide est élaboré pour les administrateurs des entreprises du secteur public et parapublic | Niveau de conformité des procédures et des documents aux règles de comptabilité et de gestion financière; -Disponibilité du guide des administrateurs des entreprises du secteur public et parapublic | 97 | | DSP/DAP/CPFPT |
| Améliorer le système comptable et statistique (1) | | | | | | |
| Organiser des séminaires/ ateliers de formation sur la qualité comptable et les réformes comptables et budgétaires | 2014-2018 | La qualité comptable est améliorée | Niveau d'exhaustivité et nombre d'anomalies des documents comptables | 375 | | DCP/DCI/CPFPT |
| Elaborer des programmes annuels de formation pour les agents de l'Etat et ceux des collectivités locales | 2014-2018 | Les capacités des agents sont renforcées | Les résultats des tests de niveau ex ante et ex-post | 80 | | DAP CPFPT |
| Mettre la réglementation en ligne | 2014 | Les agents ont accès à la réglementation via internet | Disponibilité des textes réglementaires en ligne | | | CI/CCP DCP |
| Renforcer les capacités en gestion de la trésorerie(3) | | | | | | |
| Organiser des formations en gestion de la trésorerie | 2014-2015 | Les questions liées à la gestion de la trésorerie sont mieux maîtrisées | Taux d'erreurs enregistrées dans la gestion de la trésorerie | 39 | | CPFPT/DP |
| Organiser des séances de formation en anglais des finances | 2015-2018 | - Les échanges avec les partenaires techniques et financiers sont plus faciles; - Les conventions de financement rédigées en anglais sont comprises | Niveau d'expression des participants -Nombre et nature des erreurs d'interprétation des conventions | 40 | | CPFPT/DDP DMS |
| Assurer le plein exercice de la fonction « étude » de la DEES (3) | | | | | | |
| Organiser régulièrement des formations de mise à niveau du personnel de la DEES | 2014-2018 | Les études économiques sont régulièrement produites par la DEES | Nombre d'études produites et dates de production | 120 | | DEES |
| Mettre en œuvre le PDSAT (4) | | | | | | |
| Organiser des séances de formation en Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour les agents de la hiérarchie A (directeurs et les chefs de divisions en 2014 ; - les autres agents en 2015) | 2014-2018 | Les capacités des agents de hiérarchie A sont renforcées en GAR | Résultats des tests de niveau ex ante et ex post | 60 | | DMS |
| Renforcer la gestion des ressources humaines(4) | | | | | | |
| Organiser des séances de formation en anglais des finances pour les agents de la hiérarchie A | 2015-2016 | Le niveau des agents de la hiérarchie A en anglais des finances est relevé | Résultats des tests de niveau ex ante et ex post | 80 | | |
| Organiser des formations sur : - la reddition des comptes ; - la gestion de la dette publique ; - la stratégie de communication ; - la formation des formateurs et Promouvoir la formation externe. | 2014-2018 | Les capacités du personnel sont renforcées dans les matières cibles | Résultats des tests de niveau ex ante et ex post | 187,5 | | CPFPT/TG/DSP/DCP/DDP/D CI/DMS/D EES |
| Développer et renforcer l'informatique de l'Etat (4) | | | | | | |
| Former les agents pour l'utilisation des applications informatiques | 2014-2018 | Les applicatifs sont bien appropriés par les agents | Niveau d'utilisation Nombre et nature des difficultés enregistrées | 70 | | CPFPT/CI |
| MODERNISATION DES PROCEDURES ET DES PRESTATIONS DE SERVICES | | | | | | |
| Délais de traitement des dossiers de dépenses (2) | | | | | | |
| Respecter les délais de contrôle et de visa | | Les dossiers de dépenses sont traités en moyenne dans un délai 7 jours francs | Temps moyen de traitements | | Régularité des dossiers de dépenses et motivation des rejets ; Disponibilité de la trésorerie ; Sincérité du budget ; Développement des fonctionnalités nécessaires de SIGFI P | Tous les services |

| | | | | | | |
|--|-------------------|--|--|----|--|-----------------------|
| Réduire les délais de règlement des dépenses de l'Etat | | Les dépenses prises en charge par les comptables sont payées dans les délais | Nombre de mandats non payés dans un délai de 90 jours après prise en charge par les comptables publiques | | | |
| Maitriser l'encours des instances de paiement (2) | | | | | | |
| Améliorer le dispositif de suivi informatisé des instances de paiement | | Les encours de dépenses sont mieux connus | Disponibilité des états récapitulatifs des encours des instances de paiement | | | CIT/DCP |
| Rapprocher le Trésor des usagers (2) | | | | | | |
| Créer des antennes à la Perception de Dakar- Port (Pôle nord) | 2015 | Les usagers sont mieux satisfaits grâce à la proximité des services | Disponibilité des textes portant création des antennes/postes comptables Niveau de satisfaction des usagers | | Mise en œuvre des télépaiements ; Signature des décrets portant création des postes | DCP |
| Eclater la paierie générale du Trésor | | | | | | |
| Créer des postes comptables au niveau régional et départemental | 2015-2018 | | | | | |
| Développer la fonction « accueil-orientation-information » (2) | | | | | | |
| Créer des guichets d'accueil dans tous les services du Trésor | 2014-2017 | Bonne prise en charge et meilleure information des usagers | Nombre de guichets d'accueil opérationnels | | | |
| Aménager des espaces fonctionnels dans tous les services du Trésor | 2014-2017 | | Nombre d'espaces fonctionnels aménagés (25% des services par an) | | | |
| Mettre en place un dispositif facilitant l'accès aux personnes à mobilité réduite | 2015 | | Dispositifs mis en place | | | DAP/tous les Services |
| Installer des instruments de signalétique interne dans les services | 2014-2017 | Les usagers sont mieux orientés et mieux accueillis | Taux de satisfaction des usagers par rapport aux dispositifs d'accueil et d'orientation | | | |
| Généraliser le dispositif d'identification individuelle des agents | 2014 | | | 35 | | |
| Traiter avec diligence les courriers (2) | | | | | | |
| Assurer les réponses aux courriers dans les délais réglementaires | A partir de 2014- | Les préoccupations des usagers sont mieux satisfaites | Taux de satisfaction des usagers | | | DAP/Tous les services |
| Assurer dans l'immédiat des réponses provisoires aux courriers nécessitant des études approfondies en attendant les réponses définitives qui doivent intervenir dans les délais réglementaires | A partir de 2014- | | | | | |
| Optimiser et sécuriser l'acheminement du courrier | A partir de 2014- | | | | | |
| Améliorer la gestion des collectivités locales (2) | | | | | | |
| Offrir des prestations de conseils juridiques, budgétaires et financiers aux collectivités locales | A partir de 2014- | Le dispositif législatif et réglementaire de gestion des finances locales est mieux maîtrisé | Qualité des résultats budgétaires, comptables et financiers des collectivités locales | 25 | Implication effective des collectivités locales ; sincérité des budgets locaux ; mobilisation des moyens appropriés ; qualité de l'assiette des impôts locaux | DCP/DCL |
| Améliorer la capacité financières des collectivités locales (ressources, stratégies de financement et dépenses) | 2015-2018 | Le niveau des recettes et des dépenses des collectivités locales s'est amélioré | Taux de progression des recettes et d'exécution des dépenses budgétaires | | | |
| Améliorer la gestion des dépôts des autres correspondants (2) | | | | | | |
| Améliorer le suivi des comptes de dépôts | A partir de 2014 | Les déposants sont mieux satisfaits | Taux de satisfaction des déposants | - | Régulation effective des transferts annuels ; rationalisation des ouvertures de comptes bancaires | DCP/CI |
| Garantir la liquidité des dépôts (Définition d'un ratio de liquidité de 25 % du solde créditeur des dépôts en 2015 et 50 % à l'échéance de 2017 ; | 2015-2018 | | | - | Atteinte des objectifs de recettes des administrations financières ; qualité du | |

| | | | | | | |
|--|-------------------|--|---|---|--------------------|-----|
| respect du planning des tirages) | | | | | cadrage budgétaire | |
| Améliorer la gestion des chèquiers Trésor public et des relevés de comptes | A partir de 2014- | Les relevés sont disponibles à la demande relevés ; Les chèquiers sont disponibilité dans quinzaine des chèquiers | Temps de réponses aux demandes de relevés et de chèquiers | - | | DAP |

Renforcer l'efficacité de l'Etat actionnaire (2)

| | | | | | | |
|--|-----------|--|--|----|---|---------|
| Procéder en relation avec les autres services compétents de l'Etat à la définition et à la mise en œuvre de la politique de privatisation et de prise de participation de l'Etat | 2014-2018 | Les politiques de privatisation et de prise de participations de l'Etat sont conduites avec plus de succès | Niveau de réussite des politiques de privatisation et de prises de participation de l'Etat | 40 | | DSP/DCP |
| Moderniser le fonctionnement des conseils d'administration et les conditions d'exercice des fonctions de représentation de l'Etat | 2014-2016 | Les intérêts patrimoniaux de l'Etat sont mieux pris en charge | Conformité des décisions des organes délibérants aux orientations stratégiques de l'Etat | 12 | Adoption des textes législatifs et réglementaires | DSP |
| Améliorer le cadre organisationnel du service en charge des participations de l'Etat | 2014-2018 | Les intérêts patrimoniaux de l'Etat sont mieux pris en charge | Conformité des décisions des organes délibérants aux orientations stratégiques de l'Etat | - | | DSP |
| Collecter l'ensemble des titres de participation de l'Etat | 2014-2015 | La situation du portefeuille de l'Etat est connue avec précision | Valeur du portefeuille de l'Etat | 35 | | TG/DSP |

Mettre en œuvre le PDSAT (4)

| | | | | | | |
|--|-----------|--|--|----|---|-------|
| Rendre opérationnelle la Division de la Modernisation et de la Stratégie | 2014 | La DMS est fonctionnelle | Signature des actes de nominations des agents de la division ; | - | | DGCPT |
| Assurer le suivi et l'évaluation du PDSAT | 2014-2018 | Les résultats de la mise œuvre du plan sont connus | Conclusions des rapports de suivi-évaluation | 25 | Signature d'un contrat de performance ; acquisition de financement d'autres partenaires | DMS |

NOUVEAUX METIERS DU TRESOR

Assurer l'administration et la gestion optimale du recouvrement des créances contentieuses (3)

| | | | | | | |
|--|------|--|----------------------|--|---|---------|
| Créer un bureau spécialisé rattaché à la RGT et renforcer les moyens du bureau de recouvrement | 2014 | Le rapport recettes contentieuses/coûts est revu à la baisse | Evolution du rapport | | Signature des textes portant suppression de la SNR et création du bureau de recouvrement des créances contentieuses au sein de la RGT | DCP/RGT |
|--|------|--|----------------------|--|---|---------|

Améliorer la gestion de la dette publique(3)

| | | | | | | |
|--|-----------|---|---|----|--|-----|
| Renforcer les moyens de la DDP (Renforcement des moyens informatiques et matériels ; -abonnement à un site d'informations financières) | 2014-2018 | La gestion de la dette publique est nettement améliorée | -Résultats des émissions et des remboursements de dette publique Qualité des documents comptables et statistiques relatifs à la dette publique | 40 | | DDP |
| Rendre effectives les prérogatives de la DDP dans les négociations (Effectivité de la participation de la DDP, à côté des autres services compétents de l'Etat, à toutes les négociations) | 2014-2018 | | | | | |
| Rédiger un guide de procédures de gestion de la dette publique | 2014-2015 | | | 15 | | |

Assurer la gestion prévisionnelle de la trésorerie(3)

| | | | | | | |
|---|------|--|--|----|--|-----------------|
| Assurer un suivi optimal du niveau des liquidités | 2015 | Les flux de trésorerie sont maîtrisés | Evolution des flux de trésorerie | 30 | Effectivité des réformes institutionnelles | TG/DDP/DSP/DEES |
| Placer l'excédent de trésorerie sur le marché monétaire | 2015 | L'excédent de trésorerie est rentabilisé | Produits de placements d'excédents de trésorerie | | | TG/DDP/DSP/DEES |
| Recourir à des emprunts de court terme pour faire face aux déficits de trésorerie | 2015 | Les gaps de trésorerie sont résorbés | Niveau des besoins de trésorerie | | | TG/DDP/DSP/DEES |
| Mettre en place un dispositif d'annonces de trésorerie | 2015 | Les services comptables produisent régulièrement des plans de trésorerie | Disponibilité des plans de trésorerie | | | TG/DDP/DSP/ |

| | | | | | | |
|--|-----------|--|--|-----------------|--|---|
| | | | | | | DEES |
| Favoriser la constitution d'un groupe de spécialistes en valeurs du Trésor | 2015 | Les interventions du Trésor sur le marché financier sont mieux satisfaites grâce à l'intervention des spécialistes | Taux et délais de couverture des besoins | | | Agrément de la BCEAO |
| Mettre en œuvre la Stratégie de compte unique du Trésor(3) | | | | | | |
| Fixer les conditions d'ouverture, de fonctionnement et de clôture des comptes de dépôts | 2014 | L'utilisation des comptes bancaires est réglementée | Disponibilité des textes | | | Accord du MEF ; Respect des conditions fixées par certains PTF |
| Recenser tous les comptes bancaires ouverts par les structures publics et au besoin proposer la clôture de certains d'entre eux | 2014 | L'ouverture des comptes bancaires par les organismes publics est rationalisée | Nombre de comptes bancaires ouverts par service | | | |
| Moderniser les instruments de paiement (monétique) (3) | | | | | | |
| Etudier la faisabilité du paiement électronique et la mise en place de guichets automatiques Trésor public | 2014-2015 | Les modalités de mise en œuvre de la monétique au Trésor sont connues; | Conclusions du rapport d'étude | 40 | | Disponibilité du financement DMS/ DCP |
| Mettre en place une plateforme monétique | 2015-2016 | Les pensionnés, titulaires de bourses et autres usagers payés en numéraires ont accès au système de paiement monétique | Nombres catégories des usagers bénéficiaires de cartes électroniques | 1000 | | Adhésion des bénéficiaires au projet ; disponibilité du financement CI/DMS/D CP |
| Animer et développer le marché de placement des titres d'Etat(3) | | | | | | |
| Elargir et moderniser la gamme de produits financiers offerts | 2014-2018 | Les sources de trésorerie sont diversifiées | Disponibilité du décret portant modification du décret 93-1116 du 30 septembre 1993 autorisant le MEF à émettre des bons du Trésor | 20 | | DDP/ TG /DCP |
| Mettre en place des réformes visant à améliorer le fonctionnement du marché domestique | 2015-2018 | | Effectivité de l'annexion de la stratégie de gestion de la dette à moyen terme à la LOLF | | | Collaboration de la BCEAO DDP/ TG |
| SECURITE | | | | | | |
| Sécuriser les dispositifs d'approvisionnement de fonds(3) | | | | | | |
| Nouer un nouveau partenariat avec les banques | 2014-2018 | Les conditions bancaires (services commerciaux, intérêts créditeurs, frais bancaires, dates de valeur) sont améliorées pour les services du Trésor | Disponibilité d'une convention cadre avec les banques partenaires | | | Accord du MEF ; conditions fixées par certains PTF |
| Sécuriser les postes comptables et les mouvements de fonds (Renouvellement des armes à feu ; disponibilité des forces de l'ordre et contractualisation avec des agences de sécurité ; mise en place de systèmes d'alarme et de vidéo surveillance) | 2014-2018 | Les risques liés à la sécurité physique des postes comptables sont maîtrisés | Nombre de cas de pertes de fonds liées aux cambriolages ou attaques des postes comptables | 25 200 80 | | Collaboration des autorités compétentes DAP/ POSTES COMPTA BLES |
| COMMUNICATION- PARTENARIAT | | | | | | |
| Développer la communication institutionnelle(4) | | | | | | |
| Poursuivre les travaux du comité de gestion du site web | 2014-2018 | Les services du Trésor sont mieux connus et bien appréciés | Perception des usagers | | | DIT/ Tous services |
| Rendre opérationnelle la nouvelle Cellule de communication et du protocole | 2014-2018 | | | | | |
| Développer la communication sur la dette publique (3) | | | | | | |
| Dérouler une campagne publicitaire multi supports | 2014-2018 | Les émissions de titres publics sont mieux couvertes | Taux de participation aux émissions de titres Résultats des émissions | | | DDP/ TG/DAP |
| Développer les relations publiques du Trésor (4) | | | | | | |
| Elaborer et dérouler un programme annuel de rencontre avec tous les partenaires de la DGCPT | 2014-2018 | Les services du Trésor sont mieux connus et bien appréciés | Perception des usagers | 100 | | CCP |
| Développer une campagne de communication externe | 2014-2018 | Les services du Trésor sont mieux connus et bien appréciés | Perception des usagers | 200 | | CCP |
| Diffusion de l'information (4) | | | | | | |
| Acquérir un photocopieur-numériseur-scanner-mémoriseur | 2014 | L'accès des agents aux informations est nettement | Disponibilité des documents et des | 25 | | DAP/BAD OC |

| | | | | | | |
|--|-------------------|---|--|--------|--|----------------------------------|
| Vulgariser tous les textes réglementaires au niveau des services et des agents concernés | A partir de 2014- | amélioré | informations pour l'ensemble des agents | - | | DAP/BA DOC |
| Reconfigurer et enrichir le bulletin de liaison interne de la DGCPT et régulariser sa diffusion | 2014-2015 | | | - | | DAP/BA DOC |
| Développer la fonction archivistique et documentation(4) | | | | | | |
| Mettre à jour le tableau de gestion des documents du Trésor et réaliser un cadre de classification des documents pour chaque service | 2014-2015 | Les documents du Trésor sont mieux conservés et les préoccupations des usagers en matière de recherche documentaire satisfaites | Niveau d'intégrité et disponibilités des documents | 5 | | DCP/ cellule de communication |
| Organiser un séminaire avec la Cour des Comptes pour valider le tableau de gestion | 2015 | Un référentiel sur le cycle de vie des documents est établi en rapport avec la Cour des Comptes | Disponibilité du référentiel commun | 10 | | DCP/ cellule de communication |
| Installer une salle d'archive dans tous les services administratifs et comptables | 2014-2018 | Les documents du Trésor sont mieux conservés et les préoccupations des usagers en matière de recherche documentaire satisfaites | Niveau d'intégrité et disponibilité des documents | 120 | | DCI/DCP |
| Acquérir des boîtes spéciales pour les services d'archives et des logiciels de gestion de la documentation | 2014-2018 | Les documents du Trésor sont mieux conservés et les préoccupations des usagers en matière de recherche documentaire satisfaites | Niveau d'intégrité et disponibilité des documents | 80 | | |
| Informatiser les répertoires et numériser les textes réglementaires et les courriers | 2014-2018 | Les documents sont disponibles en version numérique | Disponibilité de la documentation numérique | 10 | | DCP |
| CADRE DE TRAVAIL | | | | | | |
| Formaliser l'identité visuelle et la charte déontologique du Trésor (4) | | | | | | |
| Adopter un logo et une charte graphique pour la DGCPT | 2014 | Meilleure visibilité du Trésor | Meilleure perception de la DGCPT par les usagers et les citoyens | 05 | | CCP/DAP |
| Mettre en place une signalétique | 2014 | | | 100 | | |
| Rédiger une charte déontologique pour la DGCPT | 2014 | Amélioration du comportement des agents | Réduction des actes et comportements blâmables | | | |
| Décorer et récompenser les agents et les retraités du Trésor | 2014-2018 | Meilleure motivation des agents | Qualité des productions | 120 | | |
| Développer et moderniser les infrastructures et équipements du Trésor (4) | | | | | | |
| Construire le siège de la DGCPT (y compris réfectoire et le parking souterrain) et un centre de loisirs et de sport | 2014-2018 | Les conditions de travail et de fonctionnement des services sont améliorées | Disponibilité du siège | 12 000 | | |
| Construire et réhabiliter les bâtiments | 2014-2017 | | Nombre de bâtiments construits et réhabilités | 6 500 | | |
| Acquérir des véhicules pour les services | 2014-2018 | | Affectation de véhicules fonctionnels à tous les services | 1100 | | |
| Réaliser une étude sur les conditions de passage à l'énergie solaire | 2015 | | Conclusions du rapport d'étude | 10 | | |
| Equiper tous les postes de groupes électrogènes ou panneaux solaires | 2015-2017 | | Continuité de la fourniture d'électricité | 500 | | |
| Acquérir du mobilier de bureau pour les services | 2014 | | Disponibilité du mobilier | 500 | | |
| Mettre en place un dispositif global de maintenance des bâtiments et des matériels | 2014-2018 | | Signature des contrats de maintenance ; PV de maintenance des bâtiments et du matériel | 400 | | |
| INFORMATIQUE | | | | | | |
| Moderniser et renforcer l'informatique du Trésor(4) | | | | | | |
| Elaborer et diffuser le schéma directeur de l'informatique du Trésor | 2014 | La feuille de route pour la politique informatique du Trésor est définie | Validation du document d'orientation informatique du Trésor | 10 | | |
| Poursuivre la mise en exploitation du progiciel ASTER | 2014-2018 | Les fonctionnalités d'Aster sont améliorées | Effectivité de la tenue des CGE, CAD et CAR dans ASTER au niveau de tous les postes comptables | 600 | | |
| Connecter le réseau comptable des postes diplomatiques à ASTER | 2015-2018 | La comptabilité des postes diplomatiques est mieux suivie | Edition des situations comptables des postes diplomatiques par ASTER | 50 | | |
| Parachever la migration d'ASTER et sa mise en œuvre | 2014-2018 | Les fonctionnalités d'ASTER sont améliorées | Migration effective du progiciel ; Application du progiciel ASTER-NET | 800 | | |

| | | | | | | |
|--|-----------|--|---|------|---|------------|
| Enrichir l'application du secteur public local (COLLOC) et assurer son déploiement | 2014 | La gestion financière et comptable du secteur public local est informatisée | Production informatisée des situations du secteur | 460 | | CI/DCP/DCL |
| Créer un observatoire des finances locales | 2014-2015 | Le secteur public local est mieux suivi | Production de tableaux de bord et du rapport annuel sur le secteur | | Signature des textes portant création du secteur public local | DCP |
| Développer une application recouvrement | 2014-2015 | Le recouvrement des recettes fiscales est amélioré | Taux de recouvrement | 60 | | |
| Sécuriser et automatiser l'édition des quittances | 2014 | Les opérations d'encaissement sont sécurisées | Délivrances de quittances sécurisées dans tous les services comptables | 50 | | |
| Mettre en place un système unique de gestion informatisée de la dette publique intérieure et extérieure | 2014-2015 | Les productions des situations relatives à la dette publique sont unifiées et informatisées | Productions | 50 | | DDP/CI |
| Acquérir des postes informatiques et assurer leur maintenance | 2014-2018 | Les besoins en postes informatiques sont couverts en intégralité | Niveau de couverture des besoins | 500 | | |
| Acquérir et/ou développer des logiciels | 2014-2018 | Les conditions de travail et de fonctionnement des services sont améliorées | Nombre de tâches automatisées-Nombre des incidents informatiques-Délais de règlement des incidents | 150 | | |
| Installer et/ou entretenir les systèmes et réseaux informatiques | 2014-2018 | | | 50 | | |
| RESSOURCES HUMAINES | | | | | | |
| Renforcer la gestion des ressources humaines (4) | | | | | | |
| Accroître les effectifs des cadres | 2014-2016 | Les besoins de personnel cadre sont totalement couverts | Taux de couverture des besoins | - | Accord de l'autorité ; acquisition de locaux | DAP |
| Revaloriser la situation des cadres au sein des services administratifs et comptables centraux | 2014 | Les cadres sont davantage motivés des cadres | Résultats des évaluations du personnel cadre ; | - | | |
| Hiérarchiser les postes et proposer un plan de carrière pour les agents du Trésor | 2014 | Les missions des services sont précisées ; Les perspectives de carrière sont clairement définies | Disponibilité des plans de carrière et mobilité du personnel | - | | DAP |
| CONTROLE INTERNE | | | | | | |
| Développement du contrôle interne (4) | | | | | | |
| Mettre en œuvre une démarche d'autodiagnostic | 2014-2018 | Les postes sont mieux organisés | Elaboration d'un organigramme fonctionnel dans chaque service | - | | |
| Elaborer un référentiel et des supports de contrôle interne | 2014 | | Conformité des pratiques aux normes de contrôle interne | - | | |
| Désigner dans le réseau des services comptables (y compris les agences comptables) des correspondants chargés du pilotage, du suivi et de l'évaluation du contrôle interne | 2018 | Les meilleures pratiques de contrôle interne sont instaurées dans les services du Trésor | | - | | |
| Elaborer une cartographie des risques pour chaque service | 2014-2018 | Les risques spécifiques à chaque service sont identifiés | Disponibilité des cartographies des risques | 60 | | |
| Former les agents en Audit et Contrôle interne et vulgariser les techniques de Contrôle interne | 2014-2018 | Les agents ont une bonne maîtrise des techniques de contrôle interne | Résultats des tests de niveau ex ante et ex-poste Nature et nombre des incidents liés au contrôle interne dans les services | 53,5 | | DCI/CPFP T |

4.1.2 Les moyens de mise en œuvre

La mise en œuvre du plan d'actions de la DGCPT nécessite, au-delà de l'appropriation de la stratégie et de l'engagement des agents, l'utilisation de moyens matériels et financiers importants.

Pour la mobilisation de ces moyens, la DGCPT pourrait compter notamment, sur un financement du budget consolidé d'investissement (BCI) et sur le fonds d'équipement du Trésor. Ces deux sources pourraient permettre de financer certaines activités liées aux infrastructures et à l'équipement des services mais ne suffisent pas pour la mise en œuvre intégrale des activités retenues, qui nécessite des moyens beaucoup plus importants.

La DGCPT pourrait mobiliser ces moyens supplémentaires avec le soutien de partenaires techniques et financiers (appuis budgétaires) mais surtout à travers la signature d'un contrat de performance la liant au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Ce contrat qui doit couvrir la période 2014-2018 renfermera les engagements du Trésor en termes d'activités à mener et d'objectifs à atteindre et les moyens d'accompagnement à mobiliser par le MEF pour faciliter leur réalisation.

4.2. LE SUIVI-EVALUATION

La réalisation des objectifs du PDSAT implique la mise en place d'un « ensemble de procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et l'établissement de rapports » périodiques permettant de suivre l'avancement physique et financier des activités programmées et les performances des différents acteurs. Ce système de suivi-évaluation, qui sera piloté en rapport avec la Cellule des Etudes et de la Planification (CEP) du MEF, doit permettre d'apprécier l'exécution des actions conformément à la stratégie retenue et de mesurer l'atteinte des objectifs poursuivis. L'évaluation se fera de façon ponctuelle contrairement au suivi qui est une activité continue.

Le système de suivi-évaluation retenu dans le PDSAT repose à la fois sur des outils de « contrôle de gestion » et de gestion de projet tels que les tableaux de bord et les tableaux logiques. Ces outils de pilotage de la performance, qui font sans cesse le lien entre les objectifs, les moyens et les résultats, seront alimentés par un système d'information performant facilitant la collecte, la mise en forme et l'analyse des informations relatives à l'exécution du PDSAT. Les données transactionnelles issues de l'analyse de ces informations seront transformées en données décisionnelles à collecter sous forme d'indicateurs.

Les indicateurs de suivi-évaluation seront regroupés de façon sélective et organisée dans des tableaux de bord stratégiques mettant en exergue la situation actuelle et prospective des performances réalisées. Le contenu de ces tableaux, enrichis de notes périodiques produites par les différents services, fera l'objet de synthèse et de rapports trimestriels de suivi et/ou d'évaluation.

Les rapports de suivi, qui seront produits par trimestre, indiqueront si les activités sont réalisées dans le bon sens et au rythme programmé. Ils fourniront ainsi aux responsables et aux différentes parties prenantes l'information nécessaire pour suivre l'affectation et l'utilisation des ressources, apprécier les réalisations et mesurer le degré d'atteinte des résultats, en rapport avec les prévisions initiales, et détecter les déviations éventuelles enregistrées dans la mise en œuvre du plan d'actions. Ces rapports détermineront les priorités et les enjeux du pilotage du plan d'actions et faciliteront la prise de décision concernant la poursuite de la stratégie déployée. Ils seront partagés et analysés à l'occasion de revues ou comités de performance qui seront organisés tous les trois mois.

Les rapports d'évaluation, qui seront produits selon une périodicité bi-annuelle, seront alimentés en partie par les données du suivi collectées de façon continue. Une première évaluation, à mi-parcours, sera effectuée en 2016 pour apprécier de « façon systématique et objective la conception, la mise en œuvre et les résultats » des actions écoulées. L'évaluation finale, qui sera effectuée en 2018, permettra de mesurer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la pertinence et la durabilité du PDSAT. Facteur de plus grande transparence et de légitimation de l'action des autorités de la DGCPT, elle permettra de formaliser le processus de capitalisation des expériences et facilitera l'émergence de nouvelles pratiques ainsi que la mise en œuvre concrète d'une culture de la performance.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Organigramme de la DGCPT

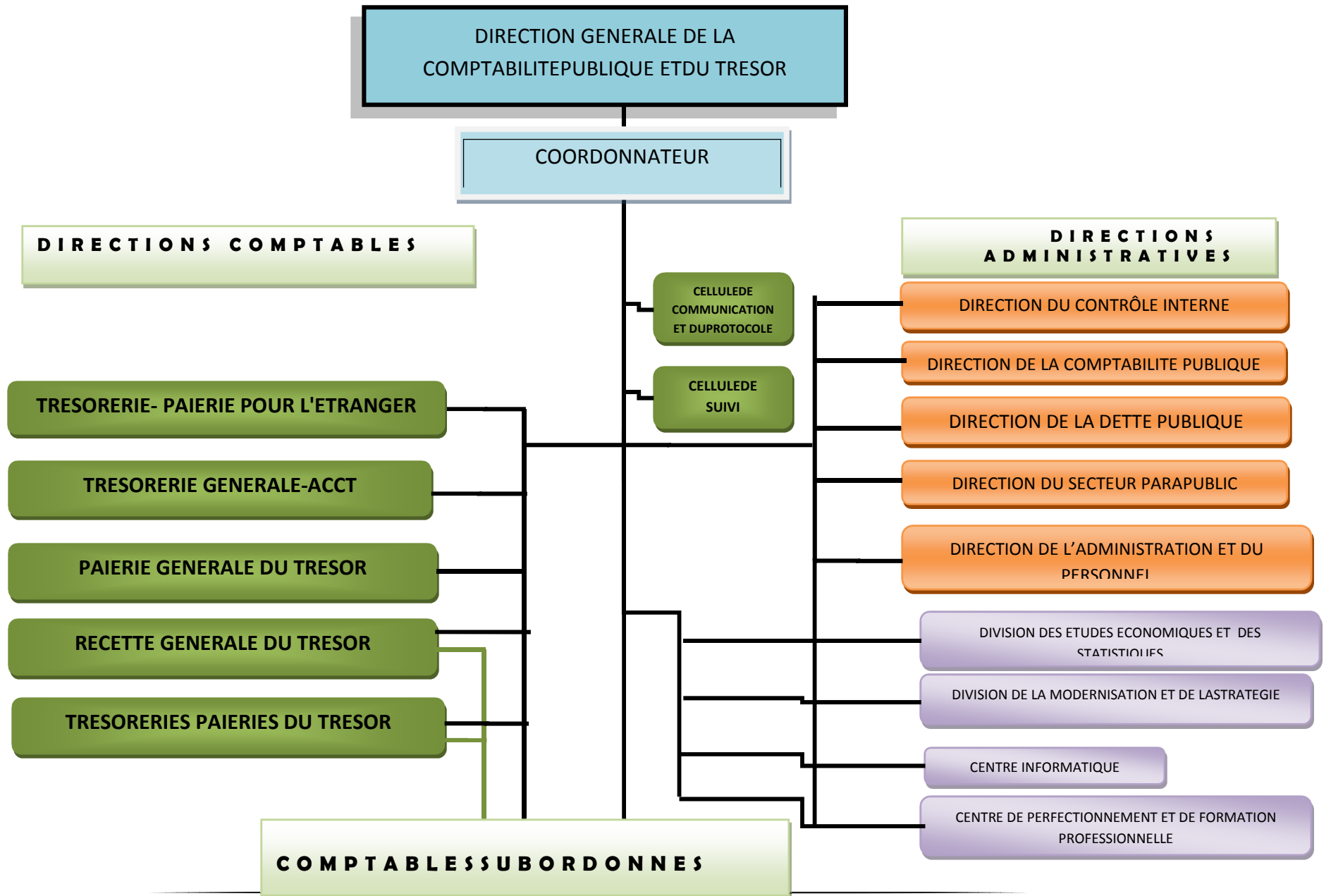
ANNEXE 2 : Tableau détaillé des effectifs de la DGCPT par catégorie

ANNEXE 3 : Tableau sur l'évolution du personnel de la DGCPT depuis 1986

ANNEXE 4 : Matrice des objectifs stratégiques

ANNEXE 1 : Organigramme de la DGCPT

(Réf. arrêté n° 10641/MEF/DGCPT/DCP/BER du 8 juillet 2013 portant organisation de la DGCPT)



ANNEXE 2 : Tableau détaillé des effectifs de la DGCP par catégorie

| Corps | au Trésor | hors trésor | Total | Taux |
|------------------------------|------------------|--------------------|--------------|----------------|
| Inspecteurs | 144 | 33 | 177 | 14,35 % |
| Contrôleurs | 126 | 67 | 193 | 15,65 % |
| agents de recouvrement | 223 | 15 | 238 | 19,30 % |
| | 493 | 115 | 608 | 49,31 % |
| ingénieurs informaticiens | 9 | | 9 | |
| analyste programmeur | 1 | | 1 | |
| programmeurs pupitreurs | 18 | 1 | 19 | |
| | 28 | 1 | 29 | 2,35 % |
| conservateurs d'archives | 2 | | 2 | |
| Archivistes | 18 | | 18 | |
| | 20 | | 20 | 1,62 % |
| commis d'administration | 53 | | 53 | 4,29 % |
| agents d'administration | 58 | 1 | 59 | 4,78 % |
| Agents de poursuites | 28 | | 28 | 2,27 % |
| secrétaires d'administration | 5 | 1 | 6 | |
| secrétaires de direction | 13 | | 13 | |
| secrétaires dactylographe | 20 | | 20 | |
| | 177 | 2 | 179 | 14,51 % |
| Chauffeurs | | | 30 | 2,46 % |
| agents de service | | | 17 | 1,37 % |
| typographe | 1 | | 1 | |
| compteuses de billet | 1 | | 1 | |
| Economistes | 4 | 1 | 5 | |
| Instituteurs | 3 | | 3 | |
| | | 1 | 56 | 4,54 % |
| Agents communaux | 305 | 0 | 305 | 24,80 % |
| Autres | 28 | 7 | 35 | 2,84 % |
| TOTAL | 1107 | 126 | 1233 | 100% |

ANNEXE 3 : Tableau sur l'évolution des effectifs de la DGCPD depuis 1986

| | 23/12/1986 | | 29/06/1988 | | 31/12/2006 | | 28/02/2009 | | Fin 2012 | |
|-------------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|----------|----------|
| | en poste | Détachés | en poste | détachés | en poste | détachés | en poste | détachés | en poste | détachés |
| Inspecteurs | 72 | 42 | 71 | 39 | 107 | 53 | 127 | 38 | 144 | 33 |
| Contrôleurs | 90 | 14 | 93 | 17 | 106 | 47 | 121 | 52 | 126 | 67 |
| agents de rec | 152 | | 85 | 6 | 236 | | 229 | 5 | 223 | 15 |
| Agents d'adm° | 151 | | 139 | 1 | 63 | | 63 | 1 | 58 | 1 |
| Agents de service | 16 | | | | 34 | | 11 | | 17 | |
| Economiste | | | | | | | 0 | 1 | 4 | 1 |
| Ingénieurs | | | | | | | | | | |
| informaticiens | | | | | 31 | | 4 | | 9 | |
| Analystes progr. | | | | | | | 5 | | 1 | |
| progr pupitreurs | | | | | | | 4 | | 18 | 1 |
| opératrices de saisie | 3 | | 25 | | | | 18 | | | |
| Conservateur d'archives | | | | | 1 | | 1 | | 2 | |
| Archivistes | 1 | | 2 | | 15 | | 15 | | 18 | |
| sous-archiviste | | | | | 1 | | 1 | | | |
| typographe | | | | | | | 1 | | 1 | |
| Instituteurs | 1 | | 1 | | | | 1 | | 3 | |
| commis d'adm° | | | 54 | | 48 | | 49 | | | |
| compteuse de billets | 9 | | 8 | | | | 1 | | 1 | |
| secrétaire de direction | | | | | | | 10 | 2 | 13 | |
| Secrétaires dactylo | 51 | | 53 | | | | 21 | | 20 | |
| Secrétaires d'adm° | | | 4 | | 5 | | 5 | 1 | | |
| chauffeurs | 25 | | 21 | | | | 20 | | 30 | |
| autres agents | | 10 | 14 | | | | | | 28 | 7 |
| | 571 | 66 | 570 | 63 | 647 | 100 | 707 | 100 | 1107 | 126 |
| | | | -0,18% | | 13,51% | | 9,27% | | | |

ANNEXE 4 : Matrice des objectifs stratégiques

| OBJECTIF 1 : AMELIORER LA QUALITE | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Orientations | Axes | Actions | Résultats Attendus | Indicateurs de résultat | |
| I.1. Améliorer le système comptable et statistique ainsi que le système de reporting financier | I.1.1- <u>L'amélioration du système comptable et statistique actuel de l'Etat</u> | I.1.1.1. Réexaminer, améliorer, simplifier et sécuriser les supports comptables | Les procédures et les flux financiers sont sécurisés | Niveau des risques liés aux procédures et aux flux financiers | |
| | | I.1.1.2. Auditer les procédures et élaborer un guide de procédures | Les écarts et anomalies sont réduits de 20% par an grâce à normalisation et à la standardisation des tâches | Evolution du taux des écarts et des anomalies (de 20% à l'année N, 40% à l'annexe N+1, 60% à l'année N+2 et 80% à l'année N+3) | |
| | | I.1.1.3 Mettre en place un réseau comptable dans les postes diplomatiques et consulaires et mettre en application l'instruction sur la comptabilité des postes diplomatiques | Les opérations des postes diplomatiques et consulaires sont centralisées dans la balance générale des comptes consolidés du Trésor | Disponibilité et structure de la balance TPE | |
| | | I.1.1.4 Mettre en place un réseau de comptables directs du Trésor (secondaire) à la DGID et redéfinir le régime de la responsabilité en matière de recouvrement | La comptabilité des services fiscaux est mieux suivie et le régime de responsabilité redéfini | Niveau d'exhaustivité et de qualité des documents comptables de la DGID ; Disponibilité du texte sur le régime de responsabilité du recouvrement des impôts directs | |
| | | I.1.1.5. Réconcilier le TOFE avec les statistiques monétaires | Les écarts entre les statistiques des finances publiques et les statistiques monétaires sont réduits de 15% | Evolution des écarts entre les statistiques des finances publiques et les statistiques monétaires | |
| | | I.1.1.6. Créer un Poste comptable spécialisé dans les projets sur financements extérieurs | Les données des projets financés par les PTF sont intégrées dans la balance générale des comptes consolidés | Structure de la balance générale des comptes consolidés | |
| | I | 1.1.2. <u>Réussir la réforme comptable</u> | I.1.2.1 Finaliser le cadre légal et réglementaire de la réforme | De nouvelles instructions comptables et un recueil des normes comptables, adaptés au cadre juridique issu de la transposition des directives de l'UEMOA est disponible | Signature des instructions et de l'arrêté d'approbation du recueil des normes comptables |
| | | | | Les actions du jalon 2014 sont mises en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> - Les comptes de recettes et de dépenses des classes 1, 2, 6 et 7 sont mouvementés - Les participations et la dette financière de l'Etat sont recensées et intégrées dans la balance consolidée |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|
| | <u>et statistique de l'Etat</u> | I.1.2.2 Mettre en œuvre progressivement le nouveau PCE | La comptabilité d'exercice est mise en œuvre | Les droits et obligations sont constatés à partir des faits générateurs ; | |
| | | | Le bilan d'ouverture de l'Etat est élaboré | Disponibilité du rapport d'inventaire et du rapport d'intégration dans les comptes de l'Etat | |
| | | | Les états financiers de l'Etat sont élaborés | Dépôts des premiers états financiers à la Cour des Comptes | |
| | | I.1.2.3. Elaborer le TOFE selon le Manuel de Statistiques des Finances publiques (version 2003) | Le TOFE est conforme aux normes standards | Structuration et qualité du TOFE | |
| | I.1.3. Amélioration de la tenue de la Comptabilité des collectivités locales | I.1.3.1. Transposer la nouvelle directive de l'UEMOA | La gestion budgétaire, comptable et financière des collectivités locales est moderne | Respect des règles comptables, budgétaires et financières | |
| | | I.1.3.2. Améliorer la qualité de l'information financière | L'information financière est exhaustive et produite à temps | Degré d'exhaustivité et dates de production de l'information | |
| | | I.1.3.3. Former les comptables et les ordonnateurs au nouveau cadre budgétaire et comptable | Les règles budgétaires et comptables sont maîtrisées par les comptables et les ordonnateurs des collectivités locales | Niveau de qualité des documents budgétaires et comptables | |
| | I.1.4 Application effective des règles de la comptabilité publiques dans les établissements publics, agences et autres organismes publics similaires | I.1.4.1. Actualiser le régime financier des agences établissements publics-organismes publics assimilés | Le régime financier des AEPOA est mis à jour | Disponibilité du décret consacrant la mise à jour | |
| | | I.1.4.2. Elaborer l'instruction sur la reddition des comptes | Les comptes de gestion sont conformes aux normes | Structure et qualité des comptes de gestion | |
| | | I.1.4.3. Etudier l'opportunité d'élaborer un plan comptable des agences, établissements publics et organismes assimilés | L'opportunité de mettre en place un plan comptable des AEPOA est déterminée | Conclusions du rapport d'étude | |
| | | I.1.4.4. Former les agents comptables et les ordonnateurs des organismes du secteur public et parapublic | Les règles de comptabilité publique applicables aux AEPOA sont maîtrisées | Niveau de qualité des documents budgétaires et comptables | |
| | | I.1.5.1 Mettre à jour le texte portant réglementation concernant les comptables publics | Le régime de responsabilité des Comptables publics est révisé | Disponibilité des nouveaux textes consacrant la responsabilité des comptables publics | |
| | I.1. Améliorer le système comptable et statistique ainsi que système de reporting financier (suite et fin) | I.1.5. Améliorer le système de reporting financier | I.1.5.2 Mettre à jour les textes portant nomenclature de pièces justificatives en tenant compte des particularités des organismes publics | La nomenclature des pièces justificatives de dépenses est révisée | Disponibilité des textes portant nomenclature des pièces justificatives de dépenses |
| | | | I.1.5.3. Améliorer la qualité des comptes de gestion | Les comptes de gestion aux nouvelles règles et leur production automatisée | Degré de conformité des comptes nouvelles règles-Mode de production |

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| | | I.1.5.4. Placer l'ACCT au cœur du dispositif de contrôle de qualité des comptes | La fiabilité des documents de synthèse est améliorée | Niveau d'exhaustivité et nombre d'anomalies des documents |
| | | I.1.5.5. Renforcer les structures de centralisation à l'ACCT | La qualité du CGAF est nettement améliorée | Niveau d'exhaustivité et nombre d'anomalies des documents |
| I.2- Former et mettre à niveau les acteurs de la Comptabilité de l'Etat, des collectivités locales, des établissements publics, agences et autres organismes publics assimilés | I.2.1. <u>Formation des agents</u> | I.2.1.1 Elaborer des modules de formation en comptabilité | Les programmes de formation continue sont adaptés aux réformes | Contenu des programmes de formation |
| | | I.2.1.2 Renforcer le poids des réformes comptables dans le programme de formation | | |
| | | I.2.1.3. Elaborer des programmes annuels de formation aussi bien pour les agents de l'Etat que ceux des collectivités locales qui sont au Trésor | | |
| | I.2.2. Mise à niveau des cadres | I.2.2.1 organiser des séminaires/ateliers sur la qualité comptable et les réformes comptables et budgétaires | Capacités des cadres renforcées et meilleure fiabilité des états de synthèse | |
| I.2.3. <u>Diffusion de la réglementation comptable</u> | I.2.3.1 Mettre en ligne la réglementation | La réglementation est disponible via internet | Disponibilité de la réglementation sur internet | |

OBJECTIF 2 : AMELIORER LA QUALITE DES PRESTATIONS DE SERVICE PUBLIC

| Orientations | Axes | Actions | Résultats Attendus | Indicateurs de résultat |
|---|---|---|--|--|
| II.1. Améliorer le système de gestion de la dépense publique | II.1.1. Délais de traitement des dossiers de dépense | II.1.1.1. Respecter les délais de contrôle et de visa | Les dossiers de dépenses sont traités en moyenne dans un délai de 7 jours | Temps moyen de traitement des dossiers |
| | | II.1.1.2. Réduire les délais de règlement des dépenses de l'Etat | Les dépenses prises en charge par les comptables sont payées dans un délai de 90 jours | Nombre de mandats non payés dans les un délai impartis |
| | II.1.2. Maîtrise de l'encours des instances de paiement | II.1.2.1. Améliorer le dispositif de suivi informatisé des instances de paiement | Les encours de dépenses sont mieux connus | Disponibilité des états récapitulatifs des encours de paiement |
| | II.2.1. Rapprocher le Trésor public des usagers | II.2.1.1. Créer des antennes au niveau de la Perception de Dakar-Port (Pôle nord) | Les services sont plus proches et les usagers mieux satisfaits | Localisation des nouveaux postes et taux de satisfaction des usagers |
| | | II.2.1.2. Eclater la Paierie générale du Trésor | | |
| | | II.2.1.3. Eriger et/ou créer des postes comptables aux niveaux régional et départemental | | |
| II.2 Améliorer la qualité des services rendus aux usagers | II.2.2. Développement de la fonction accueil-orientation-information | II.2.2.1. Créer des guichets d'accueil dans tous les services du Trésor | Les usagers des services du Trésor sont mieux informés et leurs préoccupations mieux prises en charge | Taux de satisfaction des usagers |
| | | II.2.2.2. Aménager des espaces fonctionnels dans tous les services du Trésor | | |
| | | II.2.2.3. Mettre en place un dispositif pour faciliter l'accès des personnes à mobilité réduite | | |
| | | II.2.2.4. Réaménager les services avec mise en place d'instruments de signalétique interne | Les usagers des services du Trésor sont mieux informés et leurs préoccupations mieux prises en charges | Taux de satisfaction des usagers par rapport à ces questions |
| | | II.2.2.5. Généraliser le dispositif d'identification individuelle des agents | | |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| II.2 Améliorer la qualité des services rendus aux usagers (suite et fin) | II.2.3. <u>Traitement diligent du courrier</u> | II.2.3.1. Répondre aux courriers dans le délai réglementaire | Les préoccupations des usagers sont mieux satisfaites | Taux de satisfaction des usagers |
| | | II.2.3.2. Répondre aux courriers nécessitant des études approfondies dans l'immédiat avec une réponse d'attente et de façon définitive dans le délai réglementaire | | |
| | | II.2.3.3. Optimiser et sécuriser l'acheminement du courrier | | |
| II.3- Consolider et élargir l'offre de prestations aux correspondants du Trésor | II.3.1. <u>Gestion des finances des collectivités locales</u> | II.3.1.1. Offrir des prestations de conseil juridique budgétaire et financier | Le dispositif législatif et réglementaire de gestion des finances locales est mieux maîtrisé | Qualité des résultats budgétaires, comptables et financiers des collectivités locales |
| | | II.3.1.2. Contribuer à la formation des agents et des élus locaux | Les capacités des agents et des élus en gestion financière des collectivités locales sont renforcées | Résultats des tests de niveau ex ante et ex post |
| | | II.3.1.3. Améliorer la capacité financière des collectivités locales (ressources, dépenses, stratégies de financement) | le niveau des recettes et des dépenses des collectivités locales s'est améliorées | Taux de progression des recettes et niveau d'exécution des dépenses budgétaires |
| | II.3.2. <u>Gestion des dépôts des autres correspondants du Trésor</u> | II.3.2.1. Améliorer le suivi des comptes de dépôts | Les déposants sont mieux satisfaits | Evolution du taux de satisfaction des déposants |
| | | II.3.2.2. Garantir la liquidité des dépôts (Définition d'un ratio de liquidité de 25% du solde créditeur des dépôts en 2015 et 50% à l'échéance de 2017 ; Respect du planning de tirage) | | |
| | | II.3.2.3. Améliorer la gestion des chèquiers trésor public et des relevés de comptes | Les relevés sont disponibles à la demande- Les chèquiers sont disponibles dans une quinzaine de jours | Temps de réponse aux demandes de relevés et de chèquiers |

| OBJECTIF 3 : PROMOUVOIR LES NOUVEAUX METIERS DU TRESOR (RECOUVREMENT DES CREANCES CONTENTIEUSES, SUIVI DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC, GESTION DU PORTEFEUILLE ET DE LA TRESORERIE ET PROMOTION DES INSTRUMENTS DE COLLECTE DE L'EPARGNE) | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Orientations | Axes | Actions | Résultats Attendus | Indicateurs de résultat |
| III.1. Prendre en charge le recouvrement des créances contentieuses | III.1.1. Administration et gestion optimales du recouvrement des créances contentieuses | III.1.1.1. Créer un bureau spécialisé rattaché à la RGT et renforcer les moyens du bureau du recouvrement de la RGT | Le rapport recettes contentieuses/Coût de recouvrement est revu à la baisse | Evolution du rapport |
| III.2. Améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat et de la dette publique | III.2.1. Administration et gestion comptable de la dette publique | III.2.1.1. Renforcer les moyens de la DDP (Renforcement des moyens informatiques et matériels ; Abonnement à un site spécialisé en informations financières) | La gestion de la dette publique est nettement améliorée | Résultats des émissions et remboursement de dettes publiques- Qualité des documents comptables et statistiques relatifs à la dette publique |
| | | III.2.1.2. Rendre effective les prérogatives de la DDP dans les négociations (Effectivité de la participation de la DDP à côté des autres services compétents de l'Etat à toutes les négociations) | | |
| | | III.2.1.3. Rédiger un guide de procédures de la gestion de la dette publique | | |
| | | III.2.1.4. Renforcer les prérogatives de la TG en matière de gestion comptable de la dette publique | La comptable de la dette publique est améliorée | |
| | III.2.2. Renforcement des capacités des acteurs | III.2.2.1. Organiser des Formations en gestion de la trésorerie | Les questions liées à la gestion de la trésorerie sont mieux maîtrisées | Nombre d'erreurs enregistrées dans la gestion de la trésorerie |
| | | III.2.2.2 Renforcer la formation des agents en anglais des finances | Les échanges avec les PTF sont plus faciles- les conventions de financement rédigées en anglais bien comprises | Niveau d'expression des participants- Nombre et nature des erreurs d'interprétation des conventions |
| | III.2.3. Mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle de la trésorerie | III.2.3.1. Assurer un suivi optimal du niveau des liquidités (tableau de bord plan prévisionnel de trésorerie) | Les flux de trésorerie sont maîtrisés | Evolution des flux de trésorerie |
| | | III.2.3.2. Placer l'excédent de trésorerie dans le marché monétaire | L'excédent de trésorerie est valorisé | Produits de placement de l'excédent de trésorerie |
| | | III.2.3.3. Recourir à la dette à très court terme pour faire face au déficit de trésorerie | Les gaps de trésorerie sont résorbés | Niveau de besoins de trésorerie non satisfaits |
| | | III.2.3.4. Mettre en place un dispositif d'annonces de trésorerie | Les services comptables produisent régulièrement des plans de trésorerie | Disponibilité des plans de trésorerie |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| III.2. Améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat et de la dette publique | III.2.4. Sécurité des services comptables et des dispositifs d'approvisionnement de fonds | III.2.4.1. Nouer un nouveau partenariat avec les banques | Les services du trésor bénéficient de faveurs dans leurs relations avec les banques (services commerciaux, intérêts créditeurs, frais bancaires, date de valeur...) | Disponibilité d'une convention cadre avec les banques partenaires |
| | | III.2.4.2. Sécuriser les postes comptables et les mouvements de fonds (Armes à feu renouvelées - disponibilité des forces de sécurité et contractualisation avec les agences de sécurité ; - Mise en place de systèmes de vidéo surveillance et d'alarme.) | Les risques liés à la sécurité physique des postes comptables sont maîtrisés | Nombre de cas de perte de fonds liées aux cambriolages ou attaques des postes comptables |
| | III.2.5. Mettre en œuvre la stratégie de compte unique du Trésor | III.2.5.1. Fixer les conditions d'ouverture, de fonctionnement et de clôture des comptes de dépôts | L'utilisation des comptes bancaires est réglementée | Disponibilité des textes réglementaires |
| | | III.2.5.2. Recenser tous les comptes bancaires publics et au besoin en proposer la clôture | L'ouverture de comptes bancaires par les organismes publics est rationalisée | Nombre comptes bancaires autorisés par service |
| | III.2.6. Ouvrir la voie à la modernisation des instruments de paiement/monétique | III.2.6.1. Etudier la faisabilité du paiement électronique et la mise en place de Guichets automatiques Trésor public | Les modalités de mise en œuvre de la monétique au Trésor sont connues | Conclusions du rapport d'étude |
| | III.3. Promouvoir les instruments de collecte de l'épargne | III.3.1. Animer et développer le marché de placement des titres d'Etat | III.3.1.1. Elargir et moderniser la gamme des produits financiers offerts | Les sources de trésorerie sont diversifiées |
| III.3.1.2. Mettre en place des réformes visant à améliorer le fonctionnement du marché domestique | | | | |
| III.3.2. Développer la communication | | III.3.2.1. Favoriser la constitution d'un groupe de spécialistes en valeurs du Trésor | Les interventions du Trésor sur le marché financier sont mieux satisfaites grâce à l'action des spécialistes en valeurs du Trésor | Taux et délais de couverture des besoins |
| | | III.3.2.2. Dérouler une campagne publicitaires multi-supports | Les émissions de titres publics sont mieux couvertes | Taux de participation aux émissions de titres-Résultats des émissions |
| III.4. Assurer un meilleur suivi du secteur public et du secteur parapublic | III.4.1. Mission de réglementation, de veille et de suivi du secteur public et parapublic | III.4.1.1. Diagnostiquer le secteur public et parapublic, proposer des réformes et mettre à jour la réglementation | L'état des lieux du secteur public et parapublic est établi | Disponibilité du rapport de diagnostic |
| | | | Un cadre de réforme du secteur public et parapublic est défini ; | Disponibilité de la note d'orientation de la réforme du secteur public et parapublic |
| | | | La réglementation est mise à jour | Disponibilité des textes consacrant la réforme du secteur public et parapublic |
| | | III.4.1.2. Mettre en place un système d'information automatisé avec | Le secteur public et parapublic est mieux suivi | Disponibilité et niveau de qualité des tableaux de bord, des rapports |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| | | notamment un observatoire du secteur public et parapublic | | d'analyses financières ainsi que du rapport annuel sur le secteur public et parapublic |
| | | III.4.1 .3. Organiser des formations en comptabilité privée, en analyse financière, en diagnostic d'entreprise, en restructuration financière, en droit des entreprises | Les agents de la DSP et les administrateurs représentant l'Etat maîtrisent les procédures comptables et les règles de gestion financière du secteur public et parapublic-un guide est élaboré pour les administrateurs des entreprises du secteur public et parapublic | Niveau de conformité des procédures et des documents aux règles de comptabilité et de gestion financière-disponibilité du guide des administrateurs |
| III.5. S'orienter vers une gestion dynamique des participations de l'Etat | III.5.1. Consolidation et renforcement du service en charge des participations de l'Etat | III.5.1.1. Améliorer le cadre organisationnel du service en charge des participations de l'Etat | Les intérêts patrimoniaux de l'Etat sont pris en charge | Conformité des délibérations des organes délibérants aux orientations stratégiques de l'Etat |
| | | III.5.1.2. Collecter l'ensemble des titres de participation de l'Etat | La situation du portefeuille de l'Etat est connue avec précision | Valeur du portefeuille de l'Etat |
| | III.5. 2. Renforcement de l'efficacité de l'Etat actionnaire | III.5. 2.1. Procéder en relation avec les autres services compétents de l'Etat à la définition et à la mise en œuvre de la politique de privatisation et de prise de participation | Les politiques de privatisation et de prise de participations de l'Etat sont conduites avec plus de succès | Niveau de réussite des politiques de privatisation et de prise de participation |
| | | III.5.2.2. Moderniser le fonctionnement des conseils d'administration et les conditions d'exercices des fonctions des représentants de l'Etat | Les intérêts patrimoniaux de l'Etat sont pris en charge | Conformité des délibérations des organes délibérants aux orientations stratégiques de l'Etat |

OBJECTIF 4 : MODERNISER LA DGCP ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

| Orientations | Axes | Actions | Résultats Attendus | Indicateurs de résultat |
|---|--|--|---|---------------------------------------|
| IV. 1 Formaliser l'identité du Trésor public | IV.1.1. Logo, identité visuelle et charte graphique | IV.1.1.1. Adopter un logo et une charte graphique pour la DGCP | L'image du Trésor est mieux promue et les usagers bien informés | Résultats des sondages de perceptions |
| | IV.1.2. Charte déontologique du Trésor public | IV.1.1.2. Mettre en place une signalétique | | |
| | | IV.1.2 .1 Rédiger une Charte déontologique | | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | <u>IV.1.3. Distinctions, décorations et récompenses des agents</u> | IV.1.3.1 Décorer et récompenser les agents et les retraités du Trésor | | |
| IV.2 Améliorer l'environnement matériel de travail | <u>IV.2.1. Modernisation des infrastructures et des équipements</u> | IV.2.1.1 Construire et réhabiliter les bâtiments | Les conditions de travail et de fonctionnement des services sont améliorées | Nombre de bâtiments construits et réhabilités |
| | | IV.2.1.2 Construire le siège de la DGCPT (y compris le réfectoire et le parking souterrain) et un centre de loisirs et de sports | | Disponibilité du Siège et du centre de loisirs et de sports |
| | | IV.2.1.3 Acquérir des véhicules | | 100% des directeurs, des chefs de division, et des chefs de bureau ainsi que de chaque service dotés d'un véhicule fonctionnel |
| | | IV.2.1.4 Equiper tous les poste en groupes électrogènes ou en panneaux solaires | | Continuité de la fourniture d'électricité |
| | | IV.2.1.5. Réaliser une étude sur les conditions de passage à l'énergie solaire | | Conclusions du rapport d'étude |
| | | IV.2.1.6. Acquérir du mobilier de bureau pour les services | | Disponibilité du mobilier |
| | | IV.2.1.7. Mettre en place un dispositif global de maintenance des bâtiments et des matériels | | Signature des contrats de maintenance et PV de maintenance des bâtiments et du matériel |
| | <u>IV.2.2. Renforcement du parc informatique</u> | IV.2.2.1. Acquérir des postes informatiques et en assurer la maintenance | Les besoins en postes informatiques sont couverts en intégralité | Satisfaction de toutes les demandes en postes informatiques |
| | | IV.2.2.2. Acquérir et/ou développer des logiciels | Les conditions de travail et de fonctionnement des services sont améliorées | Automatisation des tâches et réduction des incidents informatiques ; Amélioration des fonctionnalités d'ASTER |
| | | IV.2.2.3. Installer ou entretenir des systèmes et réseaux informatiques | | |
| IV.3 Amélioration des conditions d'exercice des missions | <u>IV.3.1. Développement et modernisation de l'informatique au Trésor</u> | IV.3.1.1. Elaborer et diffuser le schéma directeur informatique du trésor | La feuille de route pour la politique informatique est définie | Validation du document d'orientation informatique du Trésor |
| | | IV.3.1.2. Poursuivre la mise en exploitation effective du progiciel ASTER | Les fonctionnalités du système d'information sont améliorées | Les CGE, CAD et CAR sont entièrement tenues sur ASTER dans tous les postes comptables- Disponibilité de l'interface |
| | | Créer une interface ASTER-GAINDE | | |
| | | IV.3.1.3. Connecter le réseau comptable des postes diplomatiques à ASTER | La comptabilité des postes diplomatiques est mieux suivie | Edition des situations des postes diplomatiques sur ASTER |
| | | IV.3.1.4. Enrichir et assurer un déploiement complet de l'application du secteur public local (COLLOC) | La gestion financière du et comptable du secteur public local est informatisée | Production informatisée des situations du secteur |
| | | IV.3.1.5. Créer un observatoire du Secteur public local | Le secteur public local est mieux suivi | Producteur de tableaux de bord et de rapport annuel sur le secteur |
| | | IV.3.1.6. Développer une application recouvrement | Le recouvrement des recettes fiscales est amélioré | Evolution du taux de recouvrement |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| IV.3 Amélioration des conditions d'exercice des missions (suite) | IV.3.1. Développement et modernisation de l'informatique au Trésor (suite et fin) | IV.3.1.7. Automatiser et sécuriser l'édition de la quittance | Sécurisation des opérations d'encaissement | Utilisation généralisée de cette nouvelle quittance ; Délivrance de quittances sécurisées dans tous les services comptables |
| | | IV.3.1.8. Former les agents pour l'utilisation des applications informatiques | Appropriation optimale des applicatifs par les agents | Utilisation correcte des applicatifs |
| | | IV.3.1.9. Mettre en place un système unique de gestion informatisée de la dette publique intérieure et extérieure | Amélioration de la gestion de la dette publique intérieure | Production informatisée de toutes les situations relatives à la dette publique |
| | IV.3.2. Mise en œuvre du PDSAT | IV.3.2.1. Rendre opérationnelle la Division de la Modernisation et de la Stratégie (DMS) | Fonctionnement de la DMS ; Mise en œuvre effective du PDSAT | Signature des actes de nomination des agents de la Division ; Production de documents par la Division |
| | | IV.3.2.2. Organiser des séances de formation en gestion axée sur les résultats | Renforcement des capacités des agents de la hiérarchie A en GAR | Maîtrise des techniques de la GAR par les directeurs et chefs de division en 2014 et les autres en 2015 |
| | IV.3.3. Développement du contrôle interne | IV.3.3.1. Mettre en œuvre une démarche d'autodiagnostic | Les postes sont mieux organisés | Disponibilité d'un organigramme fonctionnel dans chaque service |
| | | IV.3.3.2. Elaborer un référentiel et des supports de contrôle interne | Adoption des meilleures pratiques | Disponibilité d'un guide de contrôle |
| | | IV.3.3.. Désigner dans le réseau des postes comptables des correspondants du pilotage, du suivi et de l'évaluation du contrôle interne | Conformité des pratiques aux normes | Conformité des pratiques aux normes |
| | | IV.3.3.3. Former les agents en Audit et Contrôle interne et vulgariser les techniques de Contrôle interne | Agents formés et les techniques vulgarisées | Disponibilité des rapports de formation et de communication |
| | | IV.3.3.4. Désigner dans le réseau des postes comptables des correspondants du pilotage, du suivi et de l'évaluation du contrôle interne | Conformité des pratiques aux normes | Conformité des pratiques aux normes |
| IV.3.3.5. Elaborer une cartographie des risques pour chaque service | | Les risques spécifiques à chaque service | Disponibilité des cartographies de risques | |
| IV.3 Amélioration des conditions d'exercice des missions (suite et fin) | IV.3.4. Renforcement de la gestion des ressources humaines | IV.3.4.1. Accroître les effectifs des cadres | Couverture des besoins de personnel cadre | Attribution de tous les postes de responsabilité |
| | | IV.3.4.2. Revaloriser la situation des cadres au sein des services administratifs et comptables centraux | Les cadres sont davantage motivés | Résultats des évaluations du personnel cadre |
| | | IV.3.4.3. Organiser des séances de formation des cadres de la hiérarchie A en anglais des finances | Le niveau des agents de hiérarchie A en anglais des finances est relevé | Résultats des tests de niveau ex anté et ex post |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| | | IV.3.4.4. Organiser des formations sur : - la reddition des comptes ; - la gestion de la dette publique ; - la stratégie de communication ; - la formation des formateurs et Promouvoir la formation externe. | Les capacités du personnel sont renforcées dans les matières cibles | Résultats des tests de niveau ex ante et ex post |
| | | IV.3.4.5. Hiérarchiser les postes et proposer un plan de carrière pour les agents du Trésor | Les missions des services sont précisées – les perspectives de carrière clairement définies | Disponibilité des plans de carrière et de mobilité du personnel |
| IV.4 Développement de la communication interne et de la communication externe | IV.4.1. <u>Amélioration de la présentation du site web de la DGCPT et mise à jour régulière de son contenu</u> | IV.4.1.1. Poursuivre les travaux du comité de gestion du site web | Les services du Trésor sont mieux connus et bien appréciés | Perception des usagers |
| | IV.4.2. <u>Développement des relations publiques</u> | IV.4.2.1. Dérouler un programme annuel de rencontres avec tous les partenaires de la DGCPT | | |
| | | IV.4.2.2. Rendre opérationnelle la nouvelle cellule de communication et du protocole | | |
| | IV.4.3. <u>Diffusion de l'information/ Revues Périodiques</u> | IV.4.3.1. Acquérir un photocopieur-numériseur-scanner-mémoriseur | L'accès des agents aux informations est nettement amélioré | Disponibilité des documents et informations pour l'ensemble des agents |
| | | IV.4.3.2 Vulgariser tous les textes réglementaires au niveau des services et des agents concernés | | |
| | | IV.4.3.3 Reconfigurer, enrichir et régularité de diffusion du bulletin de liaison interne de la DGCPT | | |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| IV.4 Développement de la communication interne et de la communication externe (suite et fin) | IV.4.4 Développement des fonctions documentation et de gestion de la documentation | IV.4.4.1 Mettre à jour le tableau de gestion des documents du Trésor et réaliser un cadre de classification des documents pour chaque service | Les documents du Trésor sont mieux conservés et les préoccupations des usagers en matière de recherche documentaires satisfaites | Intégrité et disponibilité des documents |
| | | IV.4.4.2. Organiser un séminaire avec la Cour des comptes pour valider le tableau de gestion | Un référentiel sur le cycle de vie des documents est établi en rapport avec la Cour des comptes | Disponibilité du référentiel comun |
| | | IV.4.4.3. Installer une salle d'archives dans tous les services administratifs et comptables | Les documents du Trésor sont mieux conservés et les préoccupations des usagers en matière de recherche documentaires satisfaites | Intégrité et disponibilité des documents |
| | | IV.4.4.4. Acquérir des boîtes spéciales pour les services d'archives et des logiciels de gestion de la documentation | | |
| | | IV.4.4.5. Informatiser les répertoires et numériser les textes réglementaires et le courrier | Les documents sont disponibles en format numérique | Disponibilité de la documentation numérique |